



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Rintamäki Laura

”Että kaikki tietäisi, että heillä on tuki ja turva.”

Miten henkilöstövähennysten jälkeen luodaan työyhteisön uusi arki?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Rintamäki Laura		
Tutkielman nimi:	”Että kaikki tietäisi, että heillä on tuki ja turva.” : Miten henkilöstövähennysten jälkeen luodaan työyhteisön uusi arki?		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	110

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot ovat joutuneet pitämään muutosneuvotteluita erityisesti erilaisten maailman- ja markkinatilannetta heiluttaneiden konfliktien takia. Organisaatioiden kustannustaso on noussut ja toimialasta riippuen tilauskanta on saattanut madaltua, joka on johtanut siihen, ettei organisaatiolla ole ollut muuta vaihtoehtoa kuin sopeuttaa toimintaa yhteistoimintalain menettelyjen mukaan irtisanomalla henkilöstöä.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten muutosneuvotteluista johtuvat negatiiviset vaikutukset henkilöstössä muodostuvat ja miten niiden seurauksia on mahdollista yrittää minimoida. Tutkimusongelmana on tarve selvittää, mitä organisaation tulisi tehdä muutosneuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen, jotta organisaatioon henkilöstövähennyksien jälkeen jäävä henkilöstö olisi hyvinvoiva ja toimintakykyinen muutosneuvotteluiden päätyttyä.

Teoreettinen viitekehys keskittyy tutkielmassa siihen, miten Suomen lainsäädäntö määrittelee muutosneuvotteluiden prosessia. Tutkielmassa esitellään Lewinin (1947) ja Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallit ja vertaillaan niitä keskenään. Psykologinen sopimus ja työhön sitoutuminen käsitellään viitekehyksen lopuksi.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmänä oli henkilöitä, jotka ovat olleet osana muutosneuvotteluprosessia, mutta joihin irtisanominen ei ollut kohdistunut. Tällä rajauksella haluttiin tavoittaa henkilöstöä, jotka pystyvät kuvailemaan organisaatiossa tapahtuneita muutoksia ja niiden aiheuttamia vaikutuksia muutosneuvotteluiden jälkeen. Tutkimusaineisto koostui seitsemästä eri haastatteluaineistosta, jotka analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodein. Tutkimusaineisto käsiteltiin Gioia-metodin mukaisesti ja analysoinnissa hyödynnettiin NVivo-ohjelmistoa.

Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, miten tärkeää viestintä on muutosneuvotteluprosessia ennen, sen aikana ja myös prosessin jälkeen. Viestinnän lisäksi organisaation inhimillinen suhtautuminen henkilöstöön ja sen kokemuksiin tunteisiin muutosneuvotteluita kohtaan, oli avainasemassa siihen, että henkilöstö luotti organisaatioon ja koki olonsa turvalliseksi. Tutkimuksen konkreettisenä tuotoksena syntyi kolmen pääkohdan muistilista, johon organisaation tulisi kiinnittää huomiota prosessin aikana ja sen jälkeen, jotta muutosneuvotteluista ei koituisi suuria negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Ennen muutosneuvotteluita organisaation tulisi käydä henkilöstön kanssa avoimesti läpi, mitä muutosneuvottelut tarkoittavat. Esihenkilöiden tulee olla läsnä henkilöstölle sekä organisaation tulee varmistaa, että esihenkilöt ovat tietoisia, mitä heiltä odotetaan muutoksessa ja miten he voivat tukea henkilöstöä.

AVAINSANAT: Irtisanominen, muutosjohtaminen, psykologinen sopimus, sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3	Tutkielman rakenne ja käsitteet	10
2	Muutosneuvottelut organisaatiossa	12
2.1	Työnantajan velvollisuudet	13
2.2	Osapuolet muutosneuvotteluissa	14
2.3	Neuvotteluiden sisältö	17
2.4	Prosessin aikataulu	19
2.5	Neuvotteluiden jälkeen	22
3	Muutosjohtaminen	25
3.1	Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli	28
3.2	John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi	31
3.3	Lewinin ja Kotterin mallien vertailu	33
4	Työhön sitoutumisen tekijät	38
4.1	Psykologinen sopimus	38
4.2	Työhön sitoutuminen	40
5	Tutkimuksen toteutus	43
5.1	Tutkimusmenetelmä	43
5.2	Tutkimuksen toteutus	46
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	50
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	53
6	Tutkimustulokset	58
6.1	Tutkimuskohteen kuvaus	59
6.2	Muutosneuvotteluiden vuorovaikutus	62
6.3	Organisaatiossa tapahtuvat muutokset	70
6.4	Psykologinen turvallisuus	78
6.5	Tulosten yhteenveto	85

7	Johtopäätökset	87
7.1	Kiinnitä huomiota näihin asioihin muutosneuvotteluiden aikana	88
7.2	Muista nämä asiat muutosneuvotteluiden päättyttyä	91
7.3	Johtopäätösten yhteenveto	97
7.4	Pohdinta	100
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	101
	Lähteet	104
	Liitteet	109
	Liite 1. Haastattelurunko	109

Kuviot

Kuvio 1. Muutosneuvotteluiden prosessi	19
Kuvio 2. Neuvotteluelvoitteen päätyminen toimintaperiaatteen mukaan	20
Kuvio 3. Muutosneuvotteluiden kesto	21
Kuvio 4. Organisaatiomuutosten tyypit Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan	27
Kuvio 5. Kurt Lewinin (1947) organisaatiomuutosmalli	29
Kuvio 6. John Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi	31
Kuvio 7. Rousseau'n (1989) teorian mukaiset psykologisen sopimuksen kategoriat	39
Kuvio 8. Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen teorian muodot	41
Kuvio 9. Osa tutkijan tekemästä analyysistä kaavion muodossa	52
Kuvio 10. Tutkimusaineiston tulos muutostarpeen hyväksymisestä	62
Kuvio 11. Työnantajan edustaja muutosneuvotteluissa tutkimusaineistossa	66

Taulukot

Taulukko 1. Lewinin (1947) ja Kotterin (1996) mallien vaiheet yhdistettynä.	34
Taulukko 2. Tutkimuksen osallistujien kuvaus (n=7).	60

1 Johdanto

Eläketurvakeskuksen (16.5.2024) suhdanne-ennusteen mukaan, suhdannetilanne on heikentynyt entisestään ja vuoden 2024 aikana työllisyyden kasvun ennustetaan hidastuvan entisestään ja työttömyyden lisääntyvän. 2020-luvulla esimerkiksi koronapandemia ja Ukrainan sota ovat välillisesti vaikuttaneet paljon organisaatioiden tilanteisiin Suomessa. Jos organisaatio joutuu tilanteeseen, jossa markkinatilanne muuttuu lyhyessä ajassa huonompaan, ei organisaation toiminta välttämättä ehdi mukaan muutokseen. Tässä tapauksessa organisaatio tulee tilanteeseen, jolloin sen on vähennettävä kuluja, koska taantumassa myös sen saamat tuotot laskevat (Lauronen, 2017). Organisaation kulujen vähentäminen voi olla mahdollista esimerkiksi ostojen hallinnalla, kulujen tarkemmalla seurannalla tai henkilöstökustannuksia rajoittamalla. Mikäli organisaatio päätyy sopeuttamaan kustannuksia henkilöstöstä, on vaihtoehtoina lomauttaa tai irtisanoa henkilöitä. Kun organisaatio ilmoittaa henkilöstölleen, että joutuvat aloittamaan muutosneuvottelut ja toimenpiteinä mahdollisesti irtisanoaan henkilöstöä, luo se heti epävarmuutta organisaation sisällä ja aiheuttaa työntekijöissä erilaisia tunteita, kuten hämmennystä, pelkoa ja ahdistusta, sillä muutosneuvottelut vaikuttavat henkilöstön psykologiseen turvallisuuteen (Auntie, 2023).

Maailman- ja markkinatilanteen äkillisten ja yllättävien muutoksien takia myös organisaatiot ovat joutuneet uusien ja haastavien tilanteiden eteen. Organisaation tulevaisuus on saattanut muuttua hetkessä. Esimerkiksi tapahtuma-alalla tapahtumia peruttiin kokonaan koronan takia samalla kun ravintola-alalla ravintoloiden aukioloja rajoitettiin sekä puolestaan teollisuuden ja rakentamisen alojen yrityksillä raaka-ainekustannuksien hinnat ovat nousseet saatavuusongelmien takia. Organisaatiot ovat joutuneet miettimään, miten kaikki kulut, kuten henkilöstön palkat, saadaan maksettua, jos organisaation tulot tippuvat. Useat organisaatiot ovat joutuneet turvautumaan muutosneuvotteluihin ja henkilöstön irtisanomiseen. Boxberg kirjoittaa Talouselämä-verkkolehden (2024) artikkelissaan, miten tämän kevään aikana kymmenet yritykset ja organisaatiot ovat kertoneet muutosneuvotteluiden käynnistämisestä, ja joiden neuvotteluiden piirissä on jopa kymmeniä tai satoja työntekijöitä. Artikkelissa Nordean

ekonomisti epäilee, että kasvu tulee ottamaan vielä aikaa. Muutosneuvottelut tulevat siis valitettavasti olemaan organisaatioiden arjessa läsnä vielä tulevaisuudessakin. Tämä tutkielma pyrkii selvittämään, mitä organisaatioiden tulisi huomioida muutosneuvotteluprosessin aikana ja sen jälkeen, jotta organisaatiossa oleva henkilöstö olisi toimintakykyinen muutosneuvotteluiden päätyttyä. Muutosneuvottelut aiheuttavat henkilöstössä erilaisia tuntemuksia, jotka saattavat vaikuttaa heidän työkykyynsä ja -hyvinvointiinsa negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia toimenpiteitä organisaatio voisi tehdä, jotta muutosneuvotteluiden negatiiviset vaikutukset henkilöstössä voisi minimoida.

1.1 Tutkimuksen tausta

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään, miten Suomen laki määrittää muutosneuvotteluiden prosessia ja millaisia rajoitteita ja määrityksiä se antaa. Tämä on olennainen taustatieto, jotta voi hahmottaa, miksi esimerkiksi muutosneuvotteluiden prosessi on pitkäkestoinen, vaikka se on todennäköisesti kaikille osapuolille epämiellyttävä ajanjakso.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa muutosjohtamisen mallit. Tutkielmassa esitellään kaksi merkittävää muutosjohtamisen mallia, jotka ovat paljon käytettyjä ja tunnettuja teoksia. Ensimmäinen on Lewinin (1947) kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli ja toinen on Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli. Nämä mallit esitellään myös limittäin ja vertaillaan, miten ne eroavat toisistaan ja mikä niille on yhteistä. Muutosjohtamisen luvussa käsitellään myös henkilöstövähennyksistä johtuvaa muutosta, mutta lähteet ovat muissa maissa tehtyjä tutkimuksia, eivätkä siten noudattaneet Suomen laissa määriteltyjä rajoituksia henkilöstövähennyksiin liittyen. Työhön sitoutumista käsitellään teoreettisen viitekehysten viimeisessä osiossa. Tutkielmassa käsitellään henkilön ja organisaation välistä psykologista sopimusta sekä kuvailaan henkilön työhön sitoutumista Meyerin ja Allenin (1997) kehittämän sitoutumisen teorian mukaan.

Tutkimuksen kohteeksi ei valittu yhtä organisaatiota, jonka muutosneuvotteluita ja niiden vaikutuksia olisi tutkittu. Syynä tähän oli se, että muutosneuvotteluiden sisältö on aina salassa pidettävää. Anonymiteetin turvaaminen niin haastateltavalta henkilöstöltä kuin kohteena olevalta organisaatiolta olisi ollut erittäin tärkeää ja samalla hankalaa. Tutkimukseen haluttiin valita laajempi näkökulma, joten myös se vahvisti valintaa olla ottamatta kohdeorganisaatiota. Jokaisessa organisaatiossa muutosneuvottelut ovat erilaiset, sillä niiden perusteet ja tarpeet vaihtelevat. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat kuitenkin kaikille muutosneuvottelutilanteille yhtenäisiä. Tutkimustuloksia haluttiin siis voida hyödyntää kaikissa muutosneuvotteluprosesseissa, josta ei olisi voitu varmistua, mikäli tutkimuskohteeksi olisi valittu vain yksi kohdeorganisaatio. Tutkimuskohteena pidettiin henkilöitä, jotka ovat olleet osana organisaatiossa järjestettäviä muutosneuvotteluita, joiden toimenpiteinä on toteutettu henkilöstövähennyksiä, mutta kyseinen henkilö on jäänyt organisaatioon töihin vielä muutosneuvotteluiden päätöksien jälkeen. Kyseisten muutosneuvotteluiden on täytynyt olla Suomen lakien piirissä ja siten noudattaa laissa määriteltyjä pykäliä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutosneuvottelut ja niiden jälkitoimenpiteet on toteutettu organisaatioissa siellä työskentelevän henkilöstön mielestä. Tutkimusongelmana on, että mitä organisaation tulisi tehdä muutosneuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen, jotta organisaatioon henkilöstövähennyksien jälkeen jäävä henkilöstö olisi hyvinvoiva ja toimintakykyinen. Tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä asiat muutosneuvotteluiden aikana aiheuttavat eniten negatiivisia tunteita henkilöstössä ja miten niitä voitaisiin välttää. Tärkeänä pidetään myös sitä, miten muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen organisaation tulisi lähteä rakentamaan uutta arkea siten, että siellä työskentelevä henkilöstö on kykenevä ja halukas toteuttamaan organisaation visiota ja työskentelemään sen eteen,

vaikka heidän kollegoitansa on irtisanottu ja vielä hetki sitten oli vaarana, että heidät itse irtisanottaisiin.

Aiemmat tutkimukset muutosjohtamisesta ja sen toteuttamisesta keskittyvät usein johtamisen ja esihenkilön näkökulmaan. Van den Heuvel ja muut (2017) kertovat artikkelissaan, että myös organisaatiomuutoksiin liittyvät tutkimukset keskittyvät organisaation näkökulmaan ja siihen, miten organisaatiot valmistautuvat, toteuttavat tai reagoivat muutoksiin. He ehdottavat tutkimuksessaan jatkotutkimuskohdetta, jossa organisaatiomuutoksen tutkimukseen otetaan näkökulmaksi muutoksen vastaanottajien asenteet muutosta kohtaan. Tästä syystä tämän tutkimuksen tuloksena haluttiin saada organisaatioon muutosneuvotteluiden jälkeen jääneen henkilöstön ääni kuuluviin. Moni saattaa ajatella, että henkilöstön, joka sai pitää työpaikkansa, tulisi olla onnellinen, koska heillä on vielä työpaikka. Todellisuudessa he ovat kuitenkin joutuneet käymään saman epävarmuuden läpi, heidän arkensa on muuttunut erilaiseksi ja mahdollisesti työtehtävät ovat lisääntyneet tai muuttuneet sekä läheisiä kollegoita ja mahdollisesti jopa ystäviä on juuri irtisanottu. Nikolova ja muut (2023) tutkivat artikkelissaan, että voiko työtehtävien muutokset vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja jatkotutkimustarpeina kuvailevat, että olisi tarpeellista tutkia, millaiset asiat laukaisevat työntekijöissä erilaisia toimintamalleja, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, mitkä asiat muutosneuvotteluiden aikana vaikuttavat organisaatioon jäävään henkilöstöön, millaiset ne vaikutukset ovat ja miten niitä voitaisiin ehkäistä.

Tutkimuskysymykset tarkensivat tutkimusongelmaa, joiden pohjalta tutkimusta alettiin edistää. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä muutosneuvotteluiden aikana tulisi huomioida, jotta henkilöstö pysyy toimintakykyisenä myös muutosneuvotteluiden päätyttyä?

2. Mihin muutosneuvotteluiden päättymisen ja henkilöstövähennysten jälkeen tulisi kiinnittää huomiota, jotta henkilöstössä näkyvät negatiiviset vaikutukset olisivat minimaaliset?
3. Mitkä asiat vaikuttavat muutosneuvotteluiden ja henkilöstövähennyksien jälkeen siihen, että organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on hyvinvoiva ja halukas työskentelemään organisaation hyväksi?

1.3 Tutkielman rakenne ja käsitteet

Tämän tutkielman rakenne voidaan jaotella kahteen osaan, jotka ovat teoreettinen osuus, jossa esitellään aiempi tutkimus teemoihin liittyen sekä empiirinen osuus, jossa avataan tutkimuksen metodologia sekä sen toteutus ja tulokset. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksella ja kerättyä aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin mukaisesti. Tutkielman lopussa esitetään johtopäätökset, jotka kasaavat yhteen tutkimuksessa ilmenneet tulokset ja miten ne soveltuvat yhteen aiemman tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen aikana ilmenevät uudet käsitteet avataan tutkielman edetessä. Tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä on muutosneuvottelut, irtisanominen ja työvelvoitteen päättymisen. **Muutosneuvottelut** on yhteistoimintalaissa määriteltävä velvoite työnantajalle, jos työnantaja harkitsee toimenpiteitä, joiden seurauksena yksi tai useampi työntekijä aiotaan esimerkiksi irtisanoa tai lomauttaa tuotannollisilla tai taloudellisilla syillä (Erto n.d. -b). Muutosneuvotteluiden tarkoituksena on, että työnantaja antaa etukäteen henkilöstölle tietoa, millaisia toimenpiteitä hän harkitsee ja työnantajan velvollisuus on neuvotella ja kuunnella henkilöstön ehdotuksia, ennen kuin tekee lopulliset päätökset (Erto n.d. -a). Muutosneuvottelut mahdollistavat työntekijän irtisanomisen. **Irtisanominen** tarkoittaa sitä, työntekijän työsuhde tulee päättymään irtisanomisajan noudattamisen jälkeen (Työsuojelu.fi, n.d.). Irtisanomisaika määritellään työsopimuksessa ja se tulee työaikalaista, käytössä olevasta työehtosopimuksesta tai siitä on voitu sopia erikseen. **Työvelvoite voidaan päättää** irtisanomisajalla, jolloin

työnantaja vapauttaa työntekijän irtisanomisajaksi työvelvoitteesta, mutta työnantaja on silti palkanmaksuvelvollinen työntekijälle. Tällöin työntekijällä säilyy kuitenkin muut työsuhteen oikeudet ja velvollisuudet (YTK-Yhdistys, 2023)

2 Muutosneuvottelut organisaatiossa

Tässä luvussa esitellään tarkemmin organisaatiossa tapahtuvien muutosneuvotteluiden prosessia. Luvussa esitellään, millaisia vastuita työnantajalla on ja ketkä osapuolet osallistuvat muutosneuvotteluihin. Luvussa käsitellään tarkemmin, millainen muutosneuvottelutilanteiden sisältö on ja miten pitkään muutosneuvotteluiden prosessi kestää. Luvun lopuksi käsitellään, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen. Muutosneuvotteluiden sisältö pohjautuu vuonna 2022 uudistettuun yhteistoimintalakiin, jonka yhteydessä yhteistoimintaneuvotteluiden termi muuttui muutosneuvotteluiksi. Uudistetussa muodossa laki sisältää kolme eri kokonaisuutta: jatkuva vuoropuhelu työpaikoilla, henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa sekä muutostilanteita koskevat neuvottelut. (Hietala & Kaivanto, 2022, s. 9–11). Hietala ja Kaivanto (2022, s. 9–11) kertovat jatkuvan vuoropuhelun tarkoittavan sitä, että laki määrittää työnantajan ja henkilöstön edustajien käyvän vuoropuhelua säännöllisesti muun muassa käsitelläkseen organisaation taloudellista tilannetta, henkilöstön rakennetta ja osaamistarpeita, työhyvinvointia sekä työpaikan sääntöjä ja käytänteitä. Heidän mukaansa säännöllisyyden määritelmään vaikuttaa se, paljonko työntekijöitä yrityksessä on. Mikäli yrityksessä on yli 30 työntekijää, tulisi vuoropuhelua käydä neljä kertaa vuodessa. Keskustelujen pohjalta täytyy laatia ja ylläpitää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa Hietalan ja Kaivannon (2022, s. 9–11) mukaan on aiemmin määritelty eri laissa, mutta nykyään se on osana yhteistoimintalakia. Pykälän tarkoituksena on edistää tiedonkulkua henkilöstölle sekä tuoda paremmin henkilöstön osaaminen ja tietämys osaksi päätöksentekoa. He kertovat muutosneuvottelujen osuuden uudistuneen säännösten ryhmittelyn osalta ja saaneen joitain tarkentavia määriytyksiä. Muutosneuvotteluja koskevat säännökset ovat käytössä silloin, jos henkilöstöä kohtaan aiotaan tehdä irtisanomisia tai lomautuksia, mutta myös silloin, jos työnantaja voi tehdä toimenpiteitä omalla työjohto-oikeudellaan.

2.1 Työnantajan velvollisuudet

Mikäli yrityksellä on tarve vähentää henkilöstöä, täytyy sen noudattaa yhteistoimintalakia (1333/2021) taloudellista toimintaa harjoittavissa yrityksissä, mikäli yritys työllistää säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, pois lukien valtion sekä kuntien virastot ja laitokset. Jos yritys harkitsee yhden tai useamman työntekijän osa-aikaistamista, lomauttamista, irtisanomista tai työsuhteen ehtojen yksipuolista muuttamista taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on työnantaja velvollinen toteuttamaan muutosneuvottelut (Erto, n.d. -b). Yhteistoimintalaki (1333/2021) määrittää, että osapuolina muutosneuvotteluissa on aina työnantaja sekä henkilöstön edustaja, joka edustaa neuvotteluiden kohteena olevaa tai olevia työntekijöitä. Muutosneuvottelut voidaan kuitenkin käydä myös yhdessä neuvotteluiden kohteena olevien työntekijöiden kanssa, mikäli työntekijöillä ei ole edustajaa.

Erton (n.d. -b) mukaan muutosneuvotteluiden tarkoitus on antaa henkilöstölle etukäteen tietoa siitä, millaisia toimenpiteitä on suunnitteilla ja millaiset niiden perustelut, vaikutukset ja vaihtoehdot ovat. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön keskinäisiä suhteita esimerkiksi mahdollistamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhönsä ja työpaikkaansa liittyviin asioihin (YTK-Yhdistys, 2023), ja tämän takia muutosneuvotteluita käydään, jotta myös henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Erto (n.d. -b) painottaa, että muutosneuvotteluiden tavoitteena on tukea henkilöstön uudelleen työllistymistä.

Jos työnantaja suunnittelee irtisanovansa vähintään kymmenen työntekijää tuotannollisiin ja taloudellisiin perusteisiin vedoten, on työnantajan annettava muutosneuvotteluiden alussa esitys toimintasuunnitelmasta muutosneuvotteluiden suunnitelmalliseen toteuttamiseen sekä mahdollisten irtisanomisten aiheuttamien seurausten lieventämiseksi. Tämän tarkoituksena on tukea työntekijöiden oma-aloitteista hakeutumista toiseen työhön tai koulutukseen irtisanomisaikansa kuluessa ja se toteutetaan yhdessä työ- ja elinkeinoviranomaisen julkisten työvoimapalveluiden kanssa. (YTL 21 §.)

Työnantajan rikkoessa lain mukaista muutosneuvotteluelvoitetta, voidaan se tuomita korvaamaan rikkeen kohteena olevalle työntekijälle hyvitystä, jonka enimmäismäärä on 35 000 euroa (YTL 44 §). Lain mukaan hyvityksen suuruuteen vaikuttaa veloitteen rikkomisen laajuus, laatu sekä sen moitittavuus. Huomioon otetaan myös, mikäli työnantaja on pyrkinyt korjaamaan menettelyään, työnantajan olot sekä työntekijään kohdistuneen toimenpiteen luonne.

2.2 Osapuolet muutosneuvotteluissa

Yhteistoimintalain (1333/2021) mukaisesti muutosneuvotteluiden osapuolina on siis työnantaja sekä henkilöstön edustaja tai kaikki neuvotteluiden kohteena olevat työntekijät, mikäli henkilöt eivät halua valita keskuudestaan edustajaa. Laki ei kuitenkaan määritä tarkasti sitä, kenen täytyy työnantajan roolissa muutosneuvotteluissa toimia tai kenen henkilön kuuluisi olla henkilöstön edustajana. Muutosneuvottelut aiheuttavat aina erilaisia muutoksia organisaatiossa ja erityisesti työnantajan edustajaa valitessa kannattaa huomioida useampia asioita. Nurmi (2012, s. 157) pohtii kirjassaan, että usein muutosta suunnittelemassa työskentelee taustalla kokonainen tiimi, joka saattaa koostua esimerkiksi organisaation johtoryhmästä tai hallituksesta. Hän nostaa esiin, että on hyödyllistä, jos tehtävään nimetään yksi henkilö, joka vastaa tiimin vetämisestä. Muutoksen johtajaksi valitaan usein organisaation johtaja, organisaation palkattu uusi johtaja, organisaation ulkopuolelta tuleva konsultti tai operatiivinen linjajohtaja. Tämä tapahtuu usein myös muutosneuvotteluissa. Viestinnällisen selkeyden vuoksi on järkevintä valita selkeästi yksi henkilö kommunikoimaan asioista, vaikka taustalla olisi tiimi tekemässä päätöksiä.

Nurmen (2012, s. 157–158) mukaan luonnollinen valinta muutosta johtamaan on usein organisaation johtaja, sillä hänen työnkuvaansa kuuluu organisaation muutoksista vastaaminen sekä organisaatio ja sen ihmiset ovat hänelle entuudestaan tuttuja. Tämän ongelmana saatetaan kuitenkin nähdä, että johtaja on ollut muodostamassa nyt

muutettavia käytäntöjä, ja päätyy sen myötä mukailemaan vanhoja ratkaisuja. Muutosneuvotteluiden prosessissa organisaation johtaja on luonnollinen valinta kertomaan organisaation sen hetkisestä tilanteesta, mutta samalla mukaan tulee automaattisesti työntekijöiden aiempi suhtautuminen johtajaan, niin hyvässä kuin pahassa. Nurmi (2021, s. 157–158) huomauttaa, että organisaatioon uutena palkatun johtajan näkökulmasta asiat ovat toisinpäin: ongelmana on, että organisaatio ei ole entuudestaan tuttu, joten hän on riippuvainen toisilta henkilöiltä saamistaan tiedoista. Hänen voi olla hankala tiedostaa, kenen sanaan hän voi luottaa, sillä hänellä ei ole mitään lähtötietoja tilanteista. Muutosneuvotteluiden aikana organisaatiossa tehdään isoja ja tunteita herättäviä päätöksiä, joten uusi johtaja pystyy mahdollisesti tekemään päätöksiä enemmän järki kuin tunne edellä, mutta hän ei välttämättä osaa ottaa kaikkia osatekijöitä organisaation tilanteessa huomioon. Nurmen (2021, s. 157–158) mukaan ulkopuolinen konsultti valitaan johtamaan muutosta silloin, jos muutos vaatii sellaista asiantuntijuutta, jota yrityksen johdolta ei löydy. Muutosneuvotteluita käydessä tällainen henkilö voisi olla esimerkiksi juristi, joka on palkattu siksi, että voidaan varmistua siitä, että prosessi menee juridisesti oikein. Tällaisessa tilanteessa ammattitaitoinen osaaminen korostuu positiivisena asiana, mutta organisaation sisäinen tunteminen on usein hyvin pientä.

Operatiivinen linjajohtaja on viimeinen Nurmen (2021, s. 157–158) kuvailema johtaja, jolla hän tarkoittaa esimerkiksi tuotantojohtajaa, joka edustaa juuri sitä osa-aluetta organisaatiossa, jossa muutos eniten näkyy. Tässä johtajassa etuna on ajantasainen ja realistinen näkemys siitä, mitkä asiat kaipaavat muutosta ja hän tuntee ihmiset, jotka organisaation muutosta elävät. Muutosneuvotteluissa ongelma voi tulla vastaan siinä, että tällainen henkilö ei ole välttämättä asiantuntija siinä, miten muutosneuvotteluiden prosessi kuuluisi toteuttaa vaan hän on oman alansa asiantuntija. Tämä henkilö on myös usein suora esihenkilö henkilöstölle, joita muutosneuvottelut koskevat ja siten hänellä saattaa olla liian vahva tunneside asiaan. Korhonen ja Bergman (2019, s. 92–94) muistuttavat, että esihenkilöiden sitouttaminen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin on tärkeää, sillä heidän tehtävänä on saada organisaatiossa uudet ajatukset ja strategia

ajatuksen tasolta käytäntöön sillä, että he saavat oman tiimensä sitoutumaan siihen. Esihenkilöt tulisi ottaa mukaan muutosprosessiin jo muutoksen suunnittelu- tai alkuvaiheessa, jotta he sitoutuvat omalta osaltaan tuleviin muutoksiin ja että he kokevat olevansa mukana tekemässä päätöksiä. Työterveyslaitos (n.d.) painottaa, että organisaatiomuutoksessa on tärkeää, että muutokselle annetaan kasvot, eli henkilö, jonka puoleen henkilöstö tietää kääntyä. Työterveyslaitoksen mukaan hyvä ja avoin viestintä takaavat, että muutoksen keskellä säilyy luottamus, oikeudenmukaisuuden tunne sekä sitoutuminen. Työterveyslaitos korostaa, että esihenkilön rooli on hankala muutoksessa monesta syystä. Heidän täytyy tehdä oman arjen työtehtävät, mutta niiden lisäksi he saattavat olla mukana muutosprosessia edistämässä. Heidän tulisi järjestää myös enemmän aikaa ollakseen läsnä oman tiimensä henkilöstölle, aistia mahdollisia muutoksia ilmapiirissä ja myös estää ylimääräinen huhupuheiden leviäminen tai yleisen paniikin aiheuttaminen. On mahdollista, että nämä organisaation linjajohtajat ovat myös itse muutosneuvotteluissa neuvotteluiden kohteena, kuin muu henkilöstö, jota heidän tulisi tukea.

Työterveyslaitos (n.d.) lisää, että mikäli organisaatiossa on henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, on heillä usein iso rooli muutosprosessien käytännön edistämässä, vaikka he eivät olisi itse työnantajan edustajan roolissa muutosneuvotteluissa. Henkilöstöhallinnosta vastaavan henkilön tehtävänä on huolehtia, että henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä että työlainsäädäntöjä noudatetaan kaikilla organisaation tasoilla läpi muutosneuvotteluprosessin. Hänen vastuullansa on myös varmistaa, että työnantajan vastuut täytetään esimerkiksi takaisinottovelvoitteen osalta senkin jälkeen, kun itse muutosneuvottelut ovat päättyneet. Organisaatioiden erojen takia ei voida sanoa yksiselitteistä vastausta siihen, kenen tulisi edustaa työnantajaa muutosneuvotteluissa. Esimerkiksi muutosneuvotteluiden kohteena olevalla henkilöstöllä on suuri vaikutus siihen, kenen kannattaa neuvotteluissa ottaa päävastuu työnantajan roolista. Valitulla henkilöllä täytyy olla tarpeeksi tietoa organisaation tilanteesta keskustellakseen harkittavista toimenpiteistä ja antaa vastineita vastaesityksiin, mutta toisaalta hieman arjesta

kauempana olevan johtajan voi olla helpompi nähdä yrityksen tilanteen kokonaiskuva, sillä hän ei ole välttämättä yhtä kiintynyt organisaatioon ja sen jäseniin tunnetasolla.

Muutosneuvotteluissa henkilöstön edustajan valinta on usein yksiselitteisempää. Lähtökohtaisesti muutosneuvotteluihin valitaan henkilöstöryhmälle edustaja, joka on organisaatioon nimitetty luottamusmies tai luottamusvaltuutettu (Erto, n.d. -b). Heidän tehtävänsä ovat organisaatiossa samankaltaiset, mutta heidän veloitteensa perustuvat Minilexin (n.d.) mukaan eri asioihin. Luottamusmiehen tehtävät pohjautuvat työehtosopimuksessa määriteltyihin asioihin ja siten luottamusmies edustaa työntekijöitä, jotka kuuluvat kyseisen toimialan ammattiliittoon, kun taas luottamusvaltuutettu vastaa työ sopimuslaissa määritettyihin asioihin eikä hän ole sidoksissa mihinkään ammattiliittoon. Yhteistoimintalaki (1333/2021) määrittää, että mikäli muutosneuvotteluissa käsiteltävä asia koskee työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, eikä asiaa ole käsitelty työsuojelun valvonnasta annetun lain mukaisesti, voi henkilöstön edustaja olla myös työsuojeluvalltuutettu. Jos henkilöstö ei valitse keskuudestaan edustajaa, edustaa jokainen työntekijä, joita muutosneuvottelut koskevat, itse itseään.

2.3 Neuvotteluiden sisältö

Ennen muutosneuvotteluiden alkua, tulee työnantajan antaa neuvotteluiden kohteena oleville henkilöille neuvotteluesitys kirjallisesti. Tässä esityksessä täytyy käydä ilmi, milloin ja missä muutosneuvottelut järjestetään sekä ehdotus pääkohdittain siitä, mitä asioita neuvotteluissa käydään. Yhteistoimintalaki (19 §) tarkentaa, että niiden lisäksi neuvotteluesityksen täytyy sisältää:

1. Suunnitellut toimenpiteet ja niiden perusteet
2. Alustava arvio eriteltyinä henkilöstöryhmittäin sekä toimenpiteittäin siitä, kuinka useaa henkilöä toimenpide koskee

3. Selvitys periaatteista, joiden mukaan toimenpiteen kohteeksi joutuvat työntekijät määräytyvät
4. Arvio ajasta, jonka kuluessa toimenpiteet toimeenpannaan.

Kun neuvotteluesityksessä ilmoitettu aika koittaa, on ensimmäisten muutosneuvotteluiden aika. YTL (20 §) määrittää, että muutosneuvotteluissa täytyy käsitellä ainakin henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden perusteita, mahdollisia vaikutuksia sekä eri vaihtoehtoja. Jos harkittavana toimenpiteenä on esimerkiksi irtisanomisia, tulee neuvotteluissa käsitellä myös vaihtoehtoja kohteena olevan henkilöpiirin ja toimenpiteiden rajoittamiseksi sekä työntekijöille aiheutuvien kielteisten seurausten lieventämiseksi. Tällaisessa tapauksessa neuvotteluissa täytyy käsitellä myös aiemmin mainittu työnantajan velvollisuus toimintasuunnitelmasta ja toimintaperiaatteista. Laissa määritellään, että neuvottelut täytyy käydä yhteistoiminnan hengessä pyrkien saavuttamaan yksimielisyys. Osapuolten täytyy toimia rakentavasti sekä yrittää myötävaikuttaa neuvotteluiden etenemiseen.

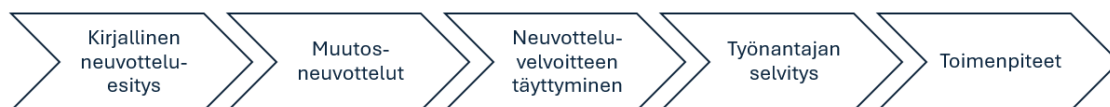
Neuvotteluihin osallistuvalla työntekijällä tai henkilöstön edustajalla tulee olla mahdollisuus ja on oikeus esittää kirjallisesti oma ehdotuksensa ja vaihtoehtoinen ratkaisu muutosneuvotteluissa käsiteltävään asiaan. Tämä ehdotus tulee esittää hyvissä ajoin ennen kokousta, jossa sitä on tarkoitus käsitellä, jotta työnantajalla on tarpeellinen aika valmistautua antamaan neuvotteluiden aikana kirjallinen selvitys suhtautumisestaan työntekijän tai työntekijöiden esitykseen, jos työnantaja ei koe vaihtoehtoista ratkaisua tai ehdotusta toteuttamiskelpoisena. Muutosneuvotteluissa neuvottelukertoja voidaan järjestää useampia, sillä lain mukaisen henkilöstön vaikutusmahdollisuuden täytyy oikeasti toteutua ja molemmille osapuolille täytyy antaa aikaa esitysten laatimiseen (Erto, n.d. -a.).

Jokaisesta neuvottelukerrasta olisi suotavaa laatia pöytäkirja. YTL (24 §) määrittää, että pöytäkirja täytyy huolehtia työnantajan toimesta ainoastaan pyydettyäessä. Pöytäkirjassa täytyy tällöin olla ilmoitettuna neuvotteluiden ajankohta, osallistuneet henkilöt,

neuvotteluiden tulokset ja mahdolliset eriävät mielipiteet. Pöytäkirja täytyy tarkastaa ja allekirjoittaa, ellei toisin sovita. Vaikka pöytäkirjan pitäminen ei ole pakollista, on se silti suotavaa, mikäli myöhemmin todetaan, että neuvotteluiden edetessä jostain asiasta ollaan erimieltä tai toinen osapuoli riitauttaa tuloksen.

2.4 Prosessin aikataulu

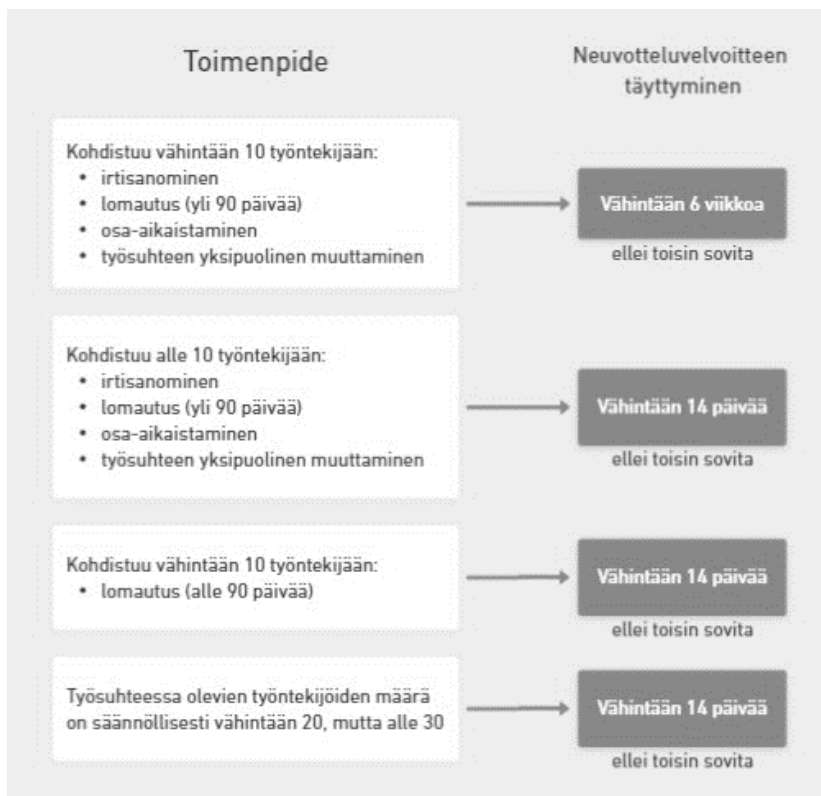
Muutosneuvotteluiden aikataulu on yhteistoimintalaissa (23 §) säädeltyä ja se riippuu siitä, millaisia toimenpiteitä ja miten laajoja mahdolliset toimenpiteet ovat. Prosessi on kuitenkin aina hyvin samankaltainen, mutta neuvotteluiden laajuus vaikuttaa pitkälti aikatauluun.



Kuvio 1. Muutosneuvotteluiden prosessi

Prosessin ensimmäisenä vaiheena on kirjallisen neuvotteluesityksen antaminen. Mikäli muutosneuvotteluissa harkitaan yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, täytyy neuvotteluesitys antaa neuvotteluiden kohteina oleville henkilöille viimeistään viisi päivää ennen neuvotteluiden aloittamista (YTL 19 §).

Ensimmäinen neuvottelukerta voi siis olla viiden päivän jälkeen neuvotteluesityksen antamisesta, mutta neuvottelukertoja voi olla useampia ja yleensä neuvottelukertojen väliin jätetään aikaa osapuolille valmistautua seuraavaan neuvottelukertaan. Neuvottelukertojen määrä määräytyy siitä, miten paljon käsiteltäviä asioita nousee ja miten yhteisymmärryksessä asioita saadaan käsiteltyä. Muutosneuvotteluiden voidaan todeta päättyneeksi vasta sitten, kun neuvotteluvelvoite täyttyy. (Erto, n.d. -a.)



Kuvio 2. Neuvotteluelvoitteen päättymisen toimintaperiaatteen mukaan

Neuvotteluelvoitteen täyttymisestä määritellään yhteistoimintalaissa. Neuvotteluelvoitteen katsotaan täytyneen, kun muutosneuvottelut on käyty yhteistoimintalain määrittämien menettelytapasäännöksiä noudattaen ja kaikki laissa määritellyt asiat on käsitelty. Toisin sanottuna, neuvotteluelvoite ei ole täytetty, jos työnantaja järjestää tiedotustilaisuuden, jossa työnantaja itse esittelee yleisesti yrityksen taloudellista tilannetta ja tulevia henkilöstömuutoksia ilman vuorovaikutteista keskustelua. YTL (23 §) mukaan, jos neuvoteltavana toimenpiteenä on yhden tai useamman työntekijän osa-aikaistamista, lomauttamista, irtisanomista tai työsuhteen ehtojen yksipuolista muuttamista taloudellisin tai tuotannollisin perustein, neuvotteluelvoitteen ei voida katsoa täytyneen ennen kuin neuvotteluiden aloittamisesta on kulunut kuusi viikkoa. Neuvotteluelvoitteen aikana pidetään 14 päivää, jos neuvotteluissa aiemmin mainitut toimenpiteet koskevat alle kymmentä työntekijää tai neuvotellaan lomauttamisesta enintään 90 päiväksi tai työnantajan palveluksessa on alle 30 työntekijää. Laki antaa mahdollisuuden sopia

neuvotteluelvoitteen täyttymisestä myös aiemmin, mikäli molemmat osapuolet ovat asiasta yhteisymmärryksessä.

Lehto ja Engblom (2022, s. 139) korostavat, että neuvottelut täytyy saada päätökseen, ennen kuin työnantaja voi antaa ratkaisuja eli päätöksiä lopullisista toimenpiteistä. Jos päätöksiä annetaan välittömästi, saattaa muodostua mielikuva, että muodollinen päätös asiasta olisi tehty ennen neuvotteluelvoitteen täyttymistä eikä näin ollen muutosneuvotteluissa olisi ollut oikeasti mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Vasta kun muutosneuvotteluiden aikana todetaan neuvotteluelvoite täytetyksi, voi työnantaja harkita lopullisia päätöksiä. YTL (25 §) mukaan työnantajan on esitettävä työnantajan selvitys muutosneuvottelujen päättymisen jälkeen kohtuullisessa ajassa neuvotteluiden osapuolina olleille henkilöille, joka sisältää arvion seuraavista asioista:

- työnantajan harkitseman päätöksen sisältö
- irtisanomisen, lomauttamisen, osa-aikaistamisen tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolisen muuttamisen kohteena olevien työntekijöiden määrät henkilöstöryhmittäin tai toiminnoittain
- mahdollisten lomautusten kesto aika
- minkä ajan kuluessa työnantaja aikoo toimeenpanna päätöksensä.

Työnantajan selvitys ei ole vielä toimenpiteiden toimeenpano, vaan sen jälkeen jokainen toimenpide täytyy toteuttaa. Toimenpiteen mukaan kyseessä voi olla esimerkiksi lomautusilmoituksen antaminen, keskustelu työsuhteen ehdoista tai irtisanominen ja irtisanomisilmoituksen antaminen. Toimenpiteet toteutetaan henkilötasolla ja niissä täytyy pyrkiä mahdollisuuksien mukaan käymään keskustelut kasvotusten.

	Neuvotteluesitys	Neuvotteluaika	Lomautusilmoitusaika / Irtisanomisaika	Lomautus alkaa / Työsuhde päättyy
Kohdistuu alle 10 työntekijään (lomautus kestää enintään 90 pv)	5 pv	14 pv	14pv-6kk	edellä mainitun jälkeen
Kohdistuu vähintään 10 työntekijään (lomautus kestää yli 90 pv)	5 pv	6 vko	14pv-6kk	edellä mainitun jälkeen

Kuvio 3. Muutosneuvotteluiden kesto

Hietala ja Kaivanto (2022, s. 166–167) selventävät, että muutosneuvotteluiden prosessi voi kokonaisuudessaan kestää jopa yli puoli vuotta, että viimeiset vaikutukset henkilöstön vähentämiseen tai lomautuksiin astuvat voimaan. Neuvotteluesityksen antamisen jälkeen täytyy olla viisi päivää, ennen neuvotteluja. Sen jälkeen riippuen toimenpiteistä ja henkilömäärästä, joita toimenpiteet koskevat, neuvottelu-aika kestää 14 päivää tai kuusi viikkoa, ellei toisin sovita. Päätöksien antamisen jälkeen lomautusilmoitusaika tai irtisanomisaika saattaa vaihdella 14 päivän ja kuuden kuukauden välillä. Vasta edellä mainitun ajan kuluttua lomautus tai irtisanominen alkaa. (Hietala & Kaivanto, 2022, s. 166–167.) Tehtävistä toimenpiteistä ja henkilön työvuosista riippuen on jokaiselle toimenpiteelle jonkinlainen siirtymäaika kuten esimerkiksi irtisanomisaika. Näitä ei määritetä yhteistoimintalaissa vaan joko työsopimuslain alaisuudessa sekä jokaisen alan omissa työehtosopimuksissa.

Irtisanomisaika on niin työntekijän kuin työnantajan etu, sillä työntekijällä pysyy kaikki työsuhteen edut ja palkanmaksu työsuhteen viimeiseen päivään asti koko irtisanomisajan, mutta myös työnantaja voi käyttää tämän ajan hyväksi ja huolehtia, että henkilön vastuulla olleet työtehtävät pystytään hallitusti siirtämään toisille henkilöille. Irtisanomistilanteissa voidaan työnantajan toimesta vapauttaa työntekijä työvelvoitteesta jo irtisanomisajan aikana, mikäli esimerkiksi työntekijä olisi siirtymässä kilpailevalle yritykselle (Alma Talent, 3.3.2022). Tällaisessa tapauksessa työntekijä saa silti palkkaa koko irtisanomisajalta sekä kaikki työsuhteen oikeudet ja velvollisuudet ovat voimassa. Se saattaa silti olla työnantajan kannalta järkevä ratkaisu, mikäli henkilö saattaisi päivittäisellä läsnäololla hidastaa yrityksen toipumista muutosneuvotteluista.

2.5 Neuvotteluiden jälkeen

Muutosneuvotteluiden päätöksien jälkeen irtisanomisten yhteydessä organisaatiolla tulisi olla Exit Policy eli eroperiaatteet Kurténin ja Waaralinnan (2015, s. 213–219) mukaan. He kertovat, että exit policyn tulisi sisältää toimintaperiaatteet tilanteisiin,

jolloin työntekijän ja yrityksen yhteinen tie päättyy syystä tai toisesta. Niiden tarkoituksena on minimoida riskit yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaasti ja ennalta suunnitellusti, ettei yllättävässä tilanteessa jää huomioimatta tärkeitä asioita. Eroperiaatteet voivat sisältää esimerkiksi työntekijän lähtöhaastattelun sekä mahdollisuuden palautteen antamiseen. Sen lisäksi niihin voi sisältyä esimerkiksi erilaisia toimintaperiaatteita, että voidaan varmistua vastuullisuuden, eettisyyden ja yritysten arvojen noudattamisen. (Kurtén & Waaralinna, 2015, s. 213–219). Usein irtisanominen tapahtuu esihenkilön toimesta ja tiimille viestintä asiasta on siten useimmiten myös esihenkilön tehtävänä. Henkilöstöä vähennettäessä työtehtäviä täytyy järjestellä uudelleen ja muutoksia saattaa tapahtua nopeallakin aikavälillä. Tilanne ei ole etenkin kokemattomille esihenkilöille helppo ja Pirinen (2023, s. 30–31) muistuttaa, että työntekijät arvostavat eniten esihenkilöä, joka on reilu ja suoraselkäinen ja joka kohtaa työntekijän kasvokkain. Niiden myötä esihenkilöön luotetaan ja siten hän lunastaa henkilöstön kunnioituksen. Kaikki tietävät, että esihenkilöt joutuvat välillä tekemään hankalia päätöksiä, mutta hän lunastaa paikansa henkilöstönsä edessä tekojensa kautta, eikä vain puheiden perusteella.

Muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen, muutos organisaation sisällä vasta alkaa. Tällöin henkilöstöä on vähemmän ja organisaation täytyy järjestäytyä uudelleen. Kun muutosneuvottelut tulevat päätökseen, tulisi ideaalissa tilanteessa organisaation jatkaa toimintaa tehokkaammin ja tuottavammin, kuin mitä se ennen muutosneuvotteluja on toiminut. Cascion (1993) tutkimus kuitenkin osoittaa, että henkilöstövähennyksissä tavoiteltu taloudellinen tai organisaatiollinen hyöty ei ole aina toteutunut. Cascio (1993) totesi tutkimuksessaan, että henkilöstövähennyksiä ajatellaan liikaa yksittäisenä toimenpiteenä, vaikka sitä tulisi tarkastella osana pitkäaikaista ja jatkuvaa prosessia, johon sisältyy organisaation uudelleen suunnittelu ja muutoksen järjestelmällinen läpivienti, jossa pyritään poistamaan organisaatiossa olevat päällekkäisyydet ja tehottomuus. Tämän takia henkilöstövähennyksistä saatu hyöty jää hyvin lyhytaikaiseksi. Cascio (1993) kertoo tutkimuksessaan selviytymisoireyhtymästä, joka näkyy henkilöstövähennyksistä selvinneissä työntekijöissä: heidän moraalinsa ja

tuottavuutensa laskevat ja he epäilevät organisaation johdon päätöksiä. Tutkimuksessa kerrotaan tämän johtuvan lähinnä organisaation tulevaisuuden suunnitelmien viestinnän puutteesta, jonka takia henkilöstö ei näe omaa tulevaisuuttaan kyseisessä organisaatiossa, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden moraliin. Muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen viestintä henkilöstölle on tärkeää pitää totuudenmukaisena, läpinäkyvänä ja ymmärrettävänä.

Pirinen (2023, s. 19–20) huomauttaa, että muutoksen aikana henkilöstöllä heikkenee tunne siitä, että heillä olisi hallinta työstä ja sen myötä työntekijöille aiheutuu epävarmuutta. Jokainen työntekijä haluaa yleensä suoriutua omasta työstään mahdollisimman hyvin, mutta nyt työntekijöiltä saatetaan vaatia nopeasti uusien työtehtävien omaksumista eikä perehdytykselle välttämättä ole aikaa. Työnkuvasta riippuen, henkilön omalla hyvinvoinnilla saattaa olla iso vaikutus työssä suoriutumiseen. Amabile ja Conti (1999) tutkivat työympäristössä tapahtuvia muutoksia työntekijöiden luovuudessa henkilöstövähennyksen aikana ja huomasivat. Vaikutus oli negatiivinen ja se voitiin suurilta osin selittää organisaatiossa tapahtuvilla työympäristön muutoksilla. Tutkimuksessa Amabile ja Conti (1999) tarkastelivat muutosten ajanjaksoja ja he pystyivät tunnistamaan erilaisia muutoksia työympäristön eri osa-alueilla. Tutkimus todisti, että ajan kuluessa tuottavuus ja työympäristö paranivat monilla osa-alueilla, mutta luovuudessa negatiiviset vaikutukset näkyivät vielä kuukausia henkilöstövähennysten jälkeen. Myös Kurtén ja Waaralinn (2015, s. 200) kertovat, että parhaassa tapauksessa organisaatio on muutosneuvotteluiden jälkeen kilpailukykyinen ja hyvinvoiva, jossa henkilöstö on motivoitunutta ja osaavaa. Mutta puolestaan huonoimmassa tilanteessa muutoksen jälkeen organisaatiolta puuttuu selkeä kuva tulevaisuudesta, ja yrityksen johtoa kohtaan on syntynyt luottamuspula, jonka takia osa henkilöstöstä kokee huonoa oloa ja jopa pelkoa, joten he saattavat äänestää jaloillaan ja irtisanoutua itse.

3 Muutosjohtaminen

Tämän luvun tarkoituksena on syventyä tarkemmin muutosjohtamiseen: mitä se tarkoittaa ja millaista aiempaa teoreettista tutkimusta aiheesta on tehty. Luvussa kerrotaan ensin muutosjohtamisen määritelmästä ja miten isoa teemaa voidaan jaotella. Alussa pohjustetaan, milloin muutosta voidaan pitää onnistuneena ja millaisia muutostyyppisiä ja tilanteita organisaatioissa saattaa olla. Tämän jälkeen syvennytään kahteen tunnettuun muutosjohtamisen malliin Lewinin (1947) kolmivaiheiseen muutosmalliin sekä Kotterin (1996) kahdeksanportaiseen muutosmalliin. Luvun lopuksi näitä teorioita verrataan keskenään.

Muutosjohtamisen teemat jaotellaan kahden termin alle: muutoksen hallinta eli *change management* sekä muutoksen johtaminen eli *change leadership*. Muutoksen hallitsemisella viitataan prosessiin, jolla organisaatio suunnittelee, toteuttaa ja seuraa muutosta. Tavoitteena on usein varmistaa, että muutos toteutetaan tehokkaasti ja hallitusti, minimoiden vastustus ja häiriöt organisaatiossa. Muutoksen johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa olevien johtajien rooliin toteuttamassa ja tukemassa muutosta. Silloin keskitytään siihen, miten muutosprosessi johdetaan ihmisten avulla, ja miten organisaatioon kuuluvat ihmiset kokevat muutoksen. (Kotter, 2011). Muutosjohtamista tarvitaan etenkin strategisiin toimenpiteisiin, joita organisaatiot toteuttavat vastauksena sisäisiin tai ulkoisiin muutostarpeisiin. Muutokset voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönotto, organisaatorakenteen muutokset, kulttuurimuutokset tai strategisten tavoitteiden uudelleenmäärittely. Muutosjohtamisessa keskitytään organisaation valmistamiseen ja sopeuttamiseen muutoksiin, jotta ne voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja vähäisin vastustuksin. Muutosjohtamisen merkitys nykyaikaisissa organisaatioissa on entistä tärkeämpi, sillä organisaatioiden liiketoimintaympäristö on jatkuvan muutoksen keskellä. Organisaatiot joutuvat kohtaamaan monimutkaisia haasteita, kuten teknologian nopea kehitys, globaalit markkinoiden muutokset ja kilpailun kiristyminen. Näiden muutosten hallinta edellyttää organisaatioiden kykyä sopeutua nopeasti ja tehokkaasti. Muutoskyvykkyydestä onkin muodostunut yksi organisaation tärkeistä ominaisuuksista.

Muutoksen onnistumiseen voi vaikuttaa. Ponteva (2010, s. 85–115) kertoo, että keinoina onnistuneeseen muutokseen kannattaa johtajan tai esihenkilön muistaa olla inhimillinen, reilu ja myönteinen muutoksen aikana. Hän lisää, että innostus, peräänantamattomuus sekä kannustavuus ovat myös olennaisia piirteitä muutoksen onnistumiseen. Hänen mukaansa muutoksessa ei pysty ikinä hallitsemaan kaikkea, joten yllätyksellisyys ja sille tilan antaminen mahdollistaa sen, että muutos ei kaadu heti ensimmäisen hankaluuden vastaan tullessa. Wendelin (2013, s. 196–197) kertoo, että muutosta voidaan pitää onnistuneena, jos se on pysyvä ja johdonmukainen. Sen täytyy olla myös joustava, sekä tilanneherkkä. Näin se saa henkilöstössä aikaan sitoutumishalua ja myönteisiä tunteita. Hän nimeää kolme piirrettä, joiden avulla onnistunut muutos syntyy:

- tekemällä ihmisten ehdoilla
- olemalla asiakaslähtöinen ja
- noudattamalla yrityksen arvoja.

Organisaatiossa voi esiintyä monenlaisia muutoksia ja muutostilanteita, jotka voivat vaihdella laajuudeltaan, tavoitteiltaan ja vaikutuksiltaan. Jokainen muutos voi olla monimutkainen ja vaatia erityisiä strategioita ja johtamistapoja. On tärkeää, että organisaatio tunnistaa tarpeen muutokselle ja hallitsee sitä tehokkaasti varmistaakseen sujuvan siirtymisen ja saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Riippuen muutoksesta, tarvitsee se myös erilaista johtamista. Nadler ja Tushman (1990, s. 78–81) jaottelevat organisaatiomuutokset neljään eri ulottuvuuteen, joita yhdistelemällä pystytään kuvaamaan erilaisia organisaation muutostilanteita. Strateginen muutos on koko organisaatiota koskeva muutos ja siten vaikuttaa koko organisaation tilaan, esimerkiksi organisaatorakenteen muutos. Vähittäinen muutos on aiempaa suppeampi ja koskettaa usein vain organisaation tiettyä osaa tai strategiaa aiotaan kehittää vähitellen osio kerrallaan. Tämän tavoitteena on usein esimerkiksi tietyn toiminnan tehostaminen. Toiset kaksi ulottuvuutta on Nadlerin ja Tushmanin (1990, s. 78–81) mukaan ennakoiva ja reagoiva muutos. Ennakoiva eli proaktiivinen muutos tarkoittaa sitä, että toimintaa

kehitetään systemaattisesti pyrkien vastaamaan tulevia muutoksia. Reagoiva eli reaktiivinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä, että toimintaympäristössä on jo tapahtunut jokin muutos, johon täytyy äkillisesti reagoida muuttamalla myös muita asioita.

Näiden neljän muutostyyppin suhdetta ja tapoja toteuttaa organisaatiomuutosta yhdistelmällä saadaan neljä eri organisaation muutostyyppi. Ne ovat Nadlerin ja Tushmanin (1990, s. 78–81) mukaan virittäminen, sopeutuminen, uudelleen suuntautuminen sekä uusiutuminen. Virittäminen on muutos, joka on ennakoiva ja vähittäinen. Tällainen muutos tehdään ennakoiden, eikä kosketa koko organisaatiota, vaan on esimerkiksi pientä kehittämistä tietyissä yrityksen toiminnoissa. Sopeutuminen on vähittäinen muutos, joka on saanut alkunsa siitä, että on jouduttu reagoimaan johonkin toiseen, jo tapahtuneeseen asiaan. Uusiutuminen edustaa tyypillisesti riskialttiimpia organisaatiomuutoksia, ja se vaatii nopeita toimenpiteitä. Uusiutuminen liittyy yleensä organisaation arvojen muutoksiin, jolloin kyse on strategisesta muutoksesta, johon joudutaan reagoimaan. Uudelleen suuntaaminen on suunniteltu ja hitaampi muutos, joka vähentää ulkoisia paineita. Toimenpiteitä voidaan tehdä hitaammin antaen johdolle mahdollisuuden harkita huolellisesti strategisia päätöksiä ja yrityksen arvojen muovaamista ajan myötä. Muutostyypit voidaan kuvata alla olevana kuviona:

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleen suuntautuminen
Reagoiva	Sopeutuminen	Uusiutuminen

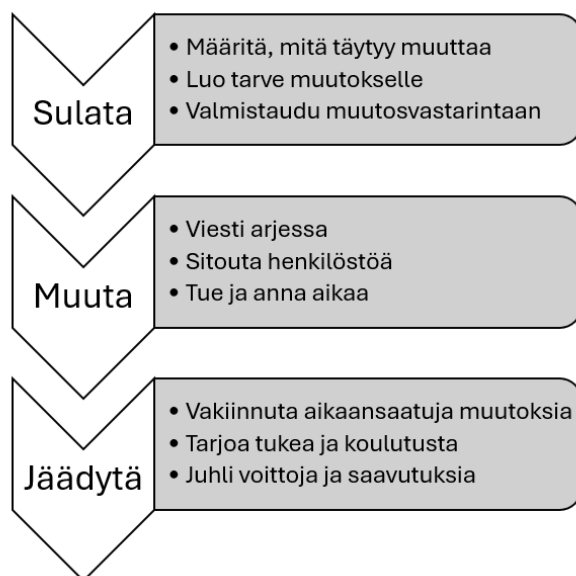
Kuvio 4. Organisaatiomuutosten tyypit Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan

Organisaatiossa tapahtuva muutos vaatii johtajilta paljon, mutta myös henkilöstöltä sopeutumista ja halua toteuttaa muutosta. Kanter (2012) kertoo artikkelissaan kymmenen syytä, joiden takia henkilöstö yleensä ilmentää muutosvastarintaa. Hänen mukaansa henkilöstö saattaa kokea epävarmuuden kasvua ja kontrollin menetystä. Jos päätökset tulevat henkilöstölle yllätyksinä ylhäältä saneltuna, henkilöstön turvallisuudentunne työympäristössä heikkenee. Muutokset yrityksen johdossa ja esihenkilöstössä tuovat epävarmuutta, mikä lisää muutosvastarintaa. Kanter (2012) listaa muutosvastarinnan mahdolliseksi syyksi sen, että työntekijän työmäärä saattaa kasvaa, mutta samaan aikaan henkilö saattaa myös muutoksen myötä alkaa kyseenalaistaa omaa pätevyyttään. Muutoksen myötä henkilöstölle saattaa tulla eteen tilanteita, jolloin paluu vanhoihin tapoihin ja käyttäytymismalleihin tuntuisi luontevalta. Joskus henkilöstölle aiheutuva uhka on aito ja muutosvastarinta on ymmärrettävää. Esimerkiksi työpaikkojen väheneminen ja uhkaavat irtisanomiset aiheuttavat epävarmuutta työyhteisön sisällä. Kaikkien näiden edellä mainittujen syiden takia, on Kanterin (2012) mielestä tärkeää, että muutosjohtaminen otetaan tosissaan ja henkilöstö saadaan toteuttamaan muutosta yhdessä, jolloin muutoksesta saadaan kaikki teho irti. Tässä luvussa esitellään seuraavaksi tarkemmin kaksi merkittävää teoriaa muutosjohtamisesta: Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli ja John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi. Lewinin malli tarjoaa perustavanlaatuisen viitekehyksen organisaatiomuutoksen ymmärtämiselle ja hallinnalle. Kotterin malli puolestaan tarjoaa käytännönläheisen lähestymistavan muutosjohtamiseen. Teorioiden esittelyn jälkeen teorioita verrataan keskenään ja selvitetään, mitä samaa niissä on ja miten ne eroavat toisistaan. Lopuksi teoriat yhdistetään ja kuvataan yhtenä prosessina.

3.1 Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli

Kurt Lewin kehitti 1940-luvulla kolmivaiheisen mallin organisaatiomuutoksen ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi. Malli on laajalti käytössä, ja sitä pidetään perustavanlaatuisena teoreettisena viitekehyksenä organisaatiomuutoksen tutkimuksessa ja käytännön sovelluksissa. Lewinin (1947) mallin ytimessä on ajatus, että

muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää kolmen erillisen vaiheen läpikäymistä: sulattaminen (unfreezing), muuttaminen (changing) ja uudelleenjäähmettyminen (refreezing).



Kuvio 5. Kurt Lewinin (1947) organisaatiomuutosmalli

Lewinin mallissa (1947) sulattamisvaihe on ensimmäinen askel kohti organisaation muutosta. Tämän vaiheen tarkoituksena on valmistella organisaatio ja sen jäsenet muutokseen. Sulattaminen voidaan ymmärtää prosessina, jossa organisaation nykyinen tila horjutetaan, jotta ihmiset voivat oppia pois vanhasta käyttäytymisestä ja sen jälkeen motivoitua hyväksymään muutoksen välttämättömyys. Organisaatiossa vallitseva tila, joka perustuu vakiintuneisiin toimintatapoihin ja uskomuksiin, on usein muutoksen suurin este. Lewinin mukaan muutos voi alkaa vasta, kun ihmiset tunnistavat ja ymmärtävät tarpeen muutokselle. Tämä edellyttää nykytilanteen ja siihen liittyvien ongelmien esille tuomista. (Burnes, 2004.) Cummings ja Worley (2016) muistuttavat, että sulattaminen vaatii myös organisaation jäsenten tukemista ja motivoimista. Tämä voidaan saavuttaa viestinnän, koulutuksen ja osallistamisen kautta. Tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja valmiiksi hyväksymään muutoksen. Johtajien ja esimiesten rooli on tässä vaiheessa kriittinen, sillä heidän tulee toimia muutoksen tukipilareina ja innostajina.

Toinen vaihe, muuttaminen, on varsinainen muutoksen toteuttamisvaihe. Tässä vaiheessa organisaatio siirtyy pois vanhoista toimintatavoista ja omaksuu uusia. Cummings ja Worley (2016) kertovat, että muuttamisvaihe on usein intensiivinen ja monimutkainen, sillä se vaatii sekä yksilöiden että organisaation toimintatapojen merkittävää uudistamista. Muuttamisvaiheessa on tärkeää keskittyä uuden oppimiseen ja uusien taitojen kehittämiseen. Tämä voi sisältää koulutusta, valmennusta ja käytännön harjoituksia, joiden avulla organisaation jäsenet voivat omaksua uudet toimintatavat. Lewinin (1947) mukaan oppiminen ja muutoksen vahvistaminen on keskeistä, sillä ilman sitä muutoksen pysyvyys jää vaaran alle. Muuttaminen edellyttää järjestelmällistä ja suunnitelmallista lähestymistapaa. Selkeiden tavoitteiden asettaminen, resurssien tehokas käyttö ja jatkuva seuranta ovat keskeisiä elementtejä tässä vaiheessa (Cummings & Worley, 2016). Vastustuksen hallinta on olennainen osa muuttamisvaihetta. Muutoksen vastustus on luonnollinen reaktio, joka voi ilmetä monin eri tavoin. Lewinin (1947) mukaan vastustuksen voittaminen edellyttää jatkuvaa viestintää, osallistamista ja tukea.

Kolmas ja viimeinen vaihe, uudelleen jäädyttäminen, tarkoittaa uuden toimintatavan vakiinnuttamista organisaatiossa. Tämä vaihe on ratkaiseva, sillä se määrittää, tuleeko muutoksesta pysyvä osa organisaation toimintaa vai palaako organisaatio ajan myötä vanhoihin käytäntöihinsä (Lewin, 1947). Burnes (2004) kuvailee uudelleen jäädyttämisen edellytykseksi, että uudet käytännöt ja toimintatavat integroidaan osaksi organisaation arkea, jotta organisaatio on turvassa taantumalta. Tämä voi tarkoittaa uusien sääntöjen ja prosessien luomista, sekä vanhojen käytäntöjen lopettamista. On tärkeää, että organisaation johto sitoutuu tukemaan ja valvomaan uuden toimintatavan juurtumista. Cummings ja Worley (2016) kertovat palkitsemisjärjestelmien ja tunnustamisen olevan tärkeitä työkaluja uudelleenjäähmettymisessä. Kun organisaation jäsenet kokevat, että heidän ponnistelunsa uuden toimintatavan omaksumiseksi tunnustetaan ja palkitaan, he ovat motivoituneempia ylläpitämään muutosta. Tämä voi sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkintoja. Burnes (2004) huomauttaa, että vaikka

uudelleenjäähmettyminen keskittyy muutoksen vakiinnuttamiseen, on tärkeää muistaa, että organisaation kehittäminen on jatkuva prosessi. Lewinin malli ei tarkoita, että organisaatio saavuttaisi lopullisen tilan, vaan pikemminkin, että se on valmis ja kykenevä sopeutumaan uusiin muutoksiin tulevaisuudessa.

3.2 John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi

John P. Kotter julkaisi vuonna 1996 kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen prosessin, joka on laajalti tunnustettu ja sovellettu organisaatioiden muutoshankkeissa. Kotterin malli korostaa systemaattista lähestymistapaa ja vahvaa johtajuutta, jotta muutosprosessi voidaan viedä onnistuneesti läpi. Malli koostuu kahdeksasta vaiheesta, jotka kattavat koko muutosprosessin aloituksesta muutoksen vakiinnuttamiseen. Mallin on myös kuvailtu olevan ohjeistus siihen, mitä muutoksen jälkeisen sadan ensimmäisen päivän aikana tulisi tapahtua organisaatiossa.



Kuvio 6. John Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi

Ensimmäinen vaihe, kiireellisyyden tunteen luominen, on lähtökohta muutokselle. Tämä vaihe pyrkii herättämään organisaation jäsenten tietoisuuden muutoksen

tarpeellisuudesta ja kiireellisyydestä. Katramon ym. (2013, s. 495) mukaan, mikäli kiireen tunnetta ei synny, viivästyy muutos tai se voi jäädä jopa kokonaan tapahtumatta. Kotter (1996) kertoi, että ilman tunnetta kiireellisyydestä, muutoshankkeet kohtaavat usein vastustusta tai välinpitämättömyyttä. Tämä vaihe voi sisältää uhkaavien riskien tai mahdollisuuksien esille tuomisen, jotka tekevät muutoksen välttämättömäksi. Organisaatio pitää saada ymmärtämään, että muutos on välttämätöntä ja sen ymmärtäminen vaatii rohkeita toimia muutoksen johtajalta. Toinen vaihe kahdeksasta, on luoda ohjausryhmä toteuttamaan muutosta. Kotter (1996) suosittelee kokoamaan ohjausryhmän, joka koostuu vaikutusvaltaisista henkilöistä, joilla on tarpeellista asiantuntemusta, johtajuutta ja uskottavuutta muutoksen edistämiseksi. Ryhmän tehtävänä on ohjata muutosprosessia ja toimia sen tukipilareina. Tämä vaihe korostaa ryhmän yhtenäisyyden ja yhteisen vision merkitystä. Muutosta ohjaamaan tarvitaan vahva tiimi, koska yksittäiselle ihmiselle muutoksen aikaansaaminen on huomattavasti vaikeampaa.

Kolmas vaihe Kotterin (1996) teorian mukaan on luoda visio ja strategia. Selkeä ja inspiroiva visio auttaa suuntaamaan organisaation ponnisteluja ja toimimaan oppaana muutoksen aikana. Vision lisäksi tarvitaan konkreettisia strategioita, jotka määrittävät, miten visio saavutetaan. Tämä vaihe auttaa myös selkeyttämään muutoksen suuntaa ja vähentämään epävarmuutta. Neljäs vaihe on välittää muutosvisio henkilöstölle. Yrityksen visiosta ja strategiasta ei ole mitään hyötyä, jos työntekijät eivät osaa suunnata tekemistään sitä kohti. Sen takia vision ja strategian onnistunut viestintä on kriittinen tekijä muutoksen läpiviemisessä. Viestintäkanavia ja -menetelmiä tulee käyttää monipuolisesti ja toistuvasti, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat visioon. Viestintä on hyvä pitää mahdollisimman selkänä ja yksinkertaisena, jotta henkilöstö voi omaksua sen omaan arkeen. Johtajien tulee myös toimia esimerkkinä ja osoittaa sitoutumisensa visioon omalla käyttäytymisellään. (Kotter, 1996).

Kotterin (1996) teorian viides vaihe keskittyy esteiden poistamiseen. Muutoksen tiellä voi olla monenlaisia esteitä, kuten organisaation rakenteellisia, kulttuurisia tai

henkilökohtaisia esteitä. Esteiden tunnistaminen ja poistaminen on välttämätöntä, jotta muutos voi edetä. Tämä vaihe saattaa edellyttää esimerkiksi organisatoristen rakenteiden tai prosessien uudistamista, resurssien uudelleenjakoa tai yksilöiden valtuuttamista. Kuudes vaihe on Kotterin (1996) teoriassa lyhyen aikavälin voittojen aikaansaaminen. Hänen mukaansa lyhyen aikavälin voitot ovat tärkeitä motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. Konkreettiset ja näkyvät tulokset auttavat osoittamaan, että muutos etenee ja tuottaa hyötyjä. Tämä vaihe vaatii suunnittelua ja johdonmukaista seuranta, jotta saavutukset voidaan tunnistaa, juhlistaa ja hyödyntää muutoksen edistämiseksi.

Toiseksi viimeinen, seitsemäs vaihe, Kotterin (1996) mallissa on saavutettujen voittojen vakiinnuttaminen ja lisämuutosten tuottaminen. Tämä vaihe korostaa jatkuvan parantamisen ja kehittämisen merkitystä. Muutoksen alkuvaiheessa saavutetut voitot tulee vakiinnuttaa, ja niiden pohjalta tulee kehittää uusia muutostoimenpiteitä. Tämä auttaa estämään taantumisen vanhoihin toimintatapoihin ja varmistaa, että muutosprosessi jatkuu. Kotter (1996) kiteyttää yhden perussäännön muutosprojekteissa: mikäli vauhtia aletaan hidastamaan ennen kuin projekti on viety maaliin, saatetaan menettää liikevoimaa, jonka myötä seuraa taantuminen. Kahdeksas eli viimeinen muutosprosessin vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin. Muutoksen pysyvyys riippuu siitä, kuinka hyvin uudet toimintatavat ja arvot integroidaan organisaation kulttuuriin. Tämä edellyttää johdon jatkuvaa sitoutumista, uusien käytäntöjen ja normien vahvistamista sekä henkilöstön jatkuvaa koulutusta ja tukemista. On tärkeää, että uudet toimintatavat tulevat osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja että niiden merkitys tunnustetaan ja arvostetaan.

3.3 Lewinin ja Kotterin mallien vertailu

Molempien, Lewinin ja Kotterin, muutosmallit ovat tunnettuja ja käytettyjä, joten on myös luonnollista, että niitä on verrattu paljon keskenään sekä muiden muutosjohtamisen mallien kanssa. Lewinin teorian ollessa kehitetty 1940-luvulla, on sillä

ollut myös merkittävä vaikutus organisaatiomuutoksen teorioiden jatkokehitykseen. Sheikh Hamdo (2021) vertaili tutkimuksessaan eri muutosjohtamisen mallien vaiheita ja vertaili niitä keskenään. Hän huomasi, että myös Lewinin kolme vaihetta voidaan yhdistää Kotterin kahdeksan vaiheen kanssa yhteen. Hänen mukaansa Lewinin ensimmäinen vaihe, sulattaminen, kuvaa Kotterin mallin kolmea ensimmäistä vaihetta, kiireen ja välttämättömyyden tunteen luomista, ohjausryhmän kokoamista sekä muutosvision luomista. Lewinin toinen vaihe, muuttaminen, pitää sisällään Kotterin mallin vaiheet 4–6, eli vision jakamisen henkilöstölle, esteiden poistamisen sekä lyhyen aikavälin voittojen huomioimisen. Lopuksi Lewinin mallin viimeinen vaihe, uudelleen jäädyttämisen, kuvataan olevan Kotterin kaksi viimeistä vaihetta, saavutettujen voittojen vakiinnuttaminen sekä muutosten vakiinnuttaminen organisaation kulttuuriin. Sheikh Hamdo (2021) huomauttaa, että Lewinin malli on erittäin yksinkertainen ja selkeä, mutta sen puutteena on se, että se ei ole tarpeeksi yksityiskohtainen kuvatakseen organisaation johtajille, miten muutosta tulisi toteuttaa. Hän kuvailee Kotterin mallin olevan parempi muutoksen hallitsemiseksi, sillä se on yksityiskohtaisempi ja korostaa selkeän vision muodostamista sekä sen viestinnän tärkeyttä työntekijöille.

Taulukko 1. Lewinin (1947) ja Kotterin (1996) mallien vaiheet yhdistettynä.

Lewinin (1947) mallin vaiheet	Kotterin (1996) mallin vaiheet
Sulata	Luo kiireellisyyden tunne
	Kokoa ohjausryhmä toteuttamaan muutosta
	Luo visio ja strategia
Muuta	Välitä muutosvisio henkilöstölle
	Poista esteet muutoksen tieltä
	Muodosta lyhyen aikavälin onnistumisia
Jäädytä	Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutosta
	Tuo muutokset osaksi organisaatiokulttuuria

Bekmukhambetova (2021) tutki Lewinin ja Kotterin muutosjohtamisen malleja keskenään kahdeksasta eri näkökulmasta. Hänen vertailussaan kävi ilmi, että Lewinin muutosjohtamisen mallin vahvuus on sen soveltuvuus tilanteisiin, joissa yrityksen on muututtava radikaalisti menestyäkseen. Malli auttaa paljastamaan piileviä ongelmia,

joita on aiemmin pidetty itsestäänselvyyksinä, koska se edellyttää kaikkien muutettavien osa-alueiden perusteellista analysointia. Toisaalta Kotterin muutosjohtamisen mallin vahvuudet korostuvat erityisesti ensimmäisissä vaiheissa, jotka luovat menestyksen perustan luomalla kiireellisyyden tunteen ja vakuuttamalla kaikki muutoksen tarpeellisuudesta. Tämä luo tarvittavan motivaation muutoksen toteuttamiseen, ja riittävän moni sitoutuu muutoksen jalkauttamiseen, jolloin siitä tulee nopeasti uusi normi. Bekmukhambetovan (2021) mukaan Lewinin malli keskittyy perusteelliseen analyysiin ja piilevien ongelmien ratkaisuun, kun taas Kotterin malli painottaa tehokasta muutoksen alullepanoa ja motivaation luomista koko organisaatiossa. Lewinin muutosjohtamisen mallin heikkous on sen vaativuus ja ajankuluttavuus, sillä "sulatusprosessi" voi olla vaikea toteuttaa ja vaatii perusteellista analyysia ja uudistamista. Tämä tekee mallista soveliaan vain syvälliseen analyysiin ja suurten muutosten toteuttamiseen. Kotterin mallin heikkous taas piilee sen ylhäältä alaspäin - lähestymistavassa, joka voi olla ongelmallinen yrityksille, jotka arvostavat enemmän yhteistyöhön perustuvaa mukautumista. Malli keskittyy ensisijaisesti muutosten jalkauttamiseen kaikkialla, mutta se ei välttämättä ole sopiva pienille yrityksille ja rajoittuu ihmisten näkökulmasta, koska se ei korosta tarpeeksi henkilöstön osallistamista muutosprosessiin. Lewinin malli saattaa olla raskas ja muutosvastarintaa lisäävä, kun taas Kotterin malli voi olla liian hierarkkinen ja sopimaton pienemmille, yhteistyöhön perustuville organisaatioille.

Bekmukhambetova (2021) huomauttaa, että Lewinin muutosjohtamisen mallissa korostetaan organisaatioiden kannustimien käyttöä, jotka tukevat ihmisten halua toteuttaa muutoksia ilman, että ne itse johtaisivat tätä halua. Tämä tarkoittaa, että muutoksen motivaation tulee lähteä henkilöstöstä itsestään, ja kannustimien rooli on tukea ja vahvistaa tätä sisäistä motivaatiota. Kotterin malli puolestaan painottaa kannustimien merkitystä, jotka myös tukevat muutoksen toteuttamista ilman, että ne itsessään johtavat muutoksen halua. Molemmissa malleissa on siis yhteistä se, että kannustimien tarkoitus on vahvistaa ihmisten omaa halua muutokseen, eikä toimia ensisijaisena muutoksen ajurina. Tässä kontekstissa molemmat mallit korostavat sisäisen

motivaation merkitystä ja sen tukemista organisaation rakenteiden ja kulttuurin kautta. Bekmukhambetovan (2021) kuvailee teorioiden eroavan muutoksen tukemisen osalta, sillä Lewinin muutosjohtamisen mallissa korostetaan yksilöiden valmistelua muutokseen ja muutoksen tarpeen vahvistamista. Tässä muutoksen tukemisella on merkittävä rooli, sillä se tukee näitä valmisteluvaiheita ja auttaa juurruttamaan muutoksen organisaatioon. Kotterin mallissa puolestaan keskeisiä tekijöitä ovat muutosta valmistelevaan ohjausryhmään valitut henkilöt, jotka ovat tärkeitä vaiheita muutoksen prosessissa. Nämä henkilöt toimivat keskeisinä muutoksen tukijoina ja edistäjinä, joilla on ratkaiseva rooli muutoksen ajamisessa ja toteuttamisessa. Näin ollen, vaikka molemmat mallit tunnistavat muutoksen tukemisen tärkeyden muutoksen ajureina, Lewin painottaa yksilöiden valmistelua ja muutoksen tarpeen vahvistamista, kun taas Kotterin malli keskittyy vahvojen tukiryhmien luomiseen muutoksen saavuttamiseksi. Läpi prosessin Lewin korostaa ihmisten osallistamista prosessiin, antaen heille aikaa sopeutua muutokseen, joka samalla tukee avointa kommunikaatiota ja yhteisymmärryksen luomista, mikä voi vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa sopeutumista. Sen sijaan Kotterin malli noudattaa ylhäältä alas -lähestymistapaa, jossa työntekijöillä ei ole mahdollisuutta osallistua tai jakaa ideoitaan ennen strategisen vision luomista. Osallistamisen puutteen takia työntekijöiden sitoutuminen voi heiketä ja muutosvastarinta kasvaa, sillä henkilöt eivät koe olevansa osa muutosprosessia.

Lewinin mallissa johtajuus määritellään tiettyjen yksilöiden vaikutusvaltana ryhmässä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten Bekmukhambetova (2021) kuvaa. Hyvin suunniteltu muutosprosessi edellyttää selkeän vision ja motivaation määrittelyä, jolloin johtajat toimivat inspiraation lähteenä ja ohjaavat ryhmää kohti yhteisiä päämääriä. Kotterin mallissa korostetaan vahvan johtajuuskulttuurin merkitystä, jossa johtajien on kehitettävä hyvin suunniteltu toimintasuunnitelma. Tämä painottaa strategista suunnittelua ja johdon kykyä ohjata organisaatiota systemaattisesti muutoksen läpi. Lewinin malli painottaa siis yksilöiden vaikutusvaltaa ja motivaation luomista, kun taas Kotterin malli korostaa johdon strategista suunnittelua ja vahvaa johtajuuskulttuuria muutosprosessin onnistumiseksi.

Bekmukhambetova (2021) kuvailee, että Lewinin mallissa painotetaan Kotteria enemmän ihmisiä ja strategiaa muutoksen toteuttamisessa. Tämä näkyy siinä, että Kotterin mallissa keskitytään organisaatioiden muuttamiseen luomalla keinotekoinen tyhjiö, joka luo kiireen tunteen muutoksen hyväksymiseksi ja sen käynnistämiseksi ihmisten toimesta. Bekmukhambetova (2021) huomauttaa, että Lewinin mallissa muutokset ovat usein staattisia, joka mahdollistaa sen, että muutoksen tulokset voivat olla helpommin ennakoitavissa eikä muutoksen hallintamenetelmät vaihtele, joten suunnittelu on keskeisessä roolissa muutoksen hallinnassa. Siitä johtuen Lewinin malli korostaa ennakoitavuutta ja suunnittelun tärkeyttä muutoksenhallinnassa, kun taas Kotterin mallissa keskitytään lyhyen aikavälin voittojen luomiseen, jotka vahvistavat muutoksen etenemistä ja sitoutumista muutosprosessiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Lewinin muutosjohtamisen malli ja Kotterin muutosjohtamisen malli tarjoavat molemmat arvokkaita näkökulmia organisaatioiden muutosprosessien hallintaan. Lewinin malli korostaa syvällistä analyysia ja perusteellista valmistautumista muutokseen, kun taas Kotterin malli painottaa muutoksen hyväksymisen ja toteuttamisen tärkeyttä organisaatiossa. Malleissa on paljon yhtäläisyyksiä, joten niitä voidaan tarvittaessa myös yhdistää ja soveltaa organisaation muutosprosessin mukaan.

4 Työhön sitoutumisen tekijät

Tässä luvussa keskitytään asioihin, jotka vaikuttavat henkilön henkilökohtaiseen työhön sitoutumiseen. Luvussa esitellään psykologisen sopimuksen käsite ja sen teoreettista tutkimusta. Jokaisella on odotuksia ja asenteita työelämää kohtaan, niin ihmisillä eli työntekijöillä, mutta myös organisaatioilla ja niiden edustajilla. American Psychological Association (2017) on tutkinut amerikkalaisia aikuisia, jotka kokevat muutoksia ja epävarmuutta työssään ja tehneet havainnon, että henkilöt, joita muutokset ovat koskeneet, ovat suunnitelleet todennäköisemmin vaihtavansa työpaikkaa seuraavan vuoden sisällä, kuin henkilöt, joita muutokset eivät ole koskeneet. Psykologisen sopimuksen teoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita organisaatiossa. Se auttaa selittämään, miksi työntekijät saattavat kokea tyytymättömyyttä, vähentynyttä motivaatiota tai halua vaihtaa työpaikkaa, vaikka muodolliset työsopimukset ja työehdot olisivat kunnossa. Psykologisen sopimuksen käsittelyn jälkeen paneudutaan työhön sitoutumiseen Meyerin ja Allenin kehittämän sitoutumisen teoriaan kautta. Teoria kuvailee työhön sitoutumisen moniulotteisuutta ja sen vaikutuksia organisaatioon ja yksilöön kolmen eri sitoutumistason kautta.

4.1 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on merkittävä käsite työntekijöiden ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja se viittaa työntekijän subjektiivisiin käsityksiin ja odotuksiin siitä, mitä organisaatio on velvollinen tarjoamaan vastineeksi työntekijän panoksesta ja päinvastoin. Tämä sopimus ei ole kirjoitettu eikä muodollisesti sovittu, vaan se saattaa tarkoittaa jokaiselle ihmiselle eri asioita, koska se muodostuu ja muovautuu osapuolten välisen kommunikaation, kokemusten ja yksilöllisten tulkintojen kautta. (Rousseau, 1989.) Robinson ja Rousseau (1994) kertovat, että psykologisia sopimuksia on silti mahdollista rikkoa. Tällainen sopimusrikkomus eli *violation* on kyseessä silloin, jos toinen osapuoli ei ole täyttänyt velvollisuuttaan tai lupaustaan. Heidän mukaansa sopimuksen

rikkomusta seurannut henkilön reaktio riippuu henkilöstä itsestään, se saattaa olla asenteellinen ja/tai emotionaalinen. Seuraukset voivat olla negatiivisia esimerkiksi heikentämällä sitoutumista, vähentäen työtyytyväisyyttä tai lisäten irtisanoutumishalukkuutta. Robinson ja Rousseau (1994) havaitsivat, että psykologisen sopimuksen rikkominen ei ole poikkeus vaan pikemminkin normi, ja monet työntekijät kokevat jossain vaiheessa urallaan jonkinasteista sopimuksen rikkomista.

Rousseau (1989) mukaan psykologiset sopimukset jaetaan kahteen eri kategoriaan: transaktionaalisiin sekä relationaalisiin sopimuksiin. Transaktionaalisille sopimuksille yhteistä on niiden lyhytaikaisuus sekä konkretia siinä, että ne on mahdollista usein mitata rahassa. Relationaalisia sopimuksia puolestaan yhdistää pidemmällä aikavälillä näkyvät asiat ja rahassa mittaamattomuus. Motivaatiota kuvataan usein ulkoisena ja sisäisenä motivaationa. Näistä puhuttaessa transaktionaalinen sopimus motivoi henkilöä ulkoisesti ja relationaalinen sopimus sisäisesti. Robinson ja muut (1994) huomauttavat, että psykologinen sopimus kehittyy jatkuvasti ja on altis muutoksille työntekijän ja organisaation välisen vuorovaikutuksen ja ympäristön muutosten myötä. Myös Rousseau (1995) huomauttaa, että psykologisen sopimuksen transaktionaaliset ja relationaaliset elementit eivät ole staattisia, vaan niiden välillä voi tapahtua vaihtelua työntekijän ja organisaation välisen suhteen kehittyessä. Esimerkiksi työsuhteen alkuvaiheessa painopiste saattaa olla enemmän transaktionaalisissa elementeissä, kuten palkan ja etuuksien sopimisessa. Ajan myötä, kun työntekijä kokee saavansa enemmän tukea ja arvostusta organisaatiolta, suhde voi muuttua relationaalisemmaksi, sisältäen syvempiä emotionaalisia ja sosiaalisia sitoumuksia.



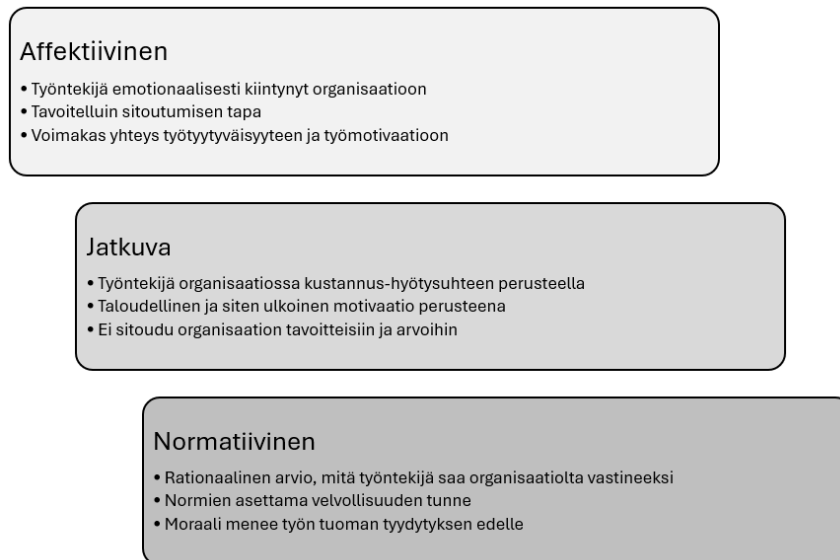
Kuvio 7. Rousseau (1989) teorian mukaiset psykologisen sopimuksen kategoriat

Pitkittäistutkimuksessaan Robinson ja muut (1994) tutkivat psykologisen sopimuksen muuttuvia velvoitteita ja havaitsivat, että organisaation muutos, kuten yritysostot, uudelleenorganisoinnit tai taloudelliset vaikeudet, voivat johtaa psykologisen sopimuksen uudelleenmäärittelyyn. Tämä uudelleenmäärittely voi sisältää sekä uusien odotusten muodostamisen että vanhojen odotusten hylkäämisen. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että organisaatio viestii selkeästi muutoksista ja pyrkii ylläpitämään luottamusta työntekijöiden keskuudessa, jotta negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida. Rousseau (1989) painottaa, että psykologinen sopimus on vahvasti sidoksissa työntekijän luottamukseen organisaatiota kohtaan. Luottamus perustuu siihen, että työntekijä uskoo organisaation toimivan reilusti ja ennakoitavasti. Luottamuksen vahvistaminen vaatii johdonmukaista ja rehellistä kommunikaatiota, työntekijöiden arvostamista ja heidän panoksensa tunnustamista. Jos luottamus murtuu, psykologisen sopimuksen uudelleenrakentaminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Sen takia on tärkeää, että työntekijöiden ja organisaation välistä psykologista sopimusta ymmärretään ja osataan hallita, jotta työntekijät voivat hyvin ja organisaatio menestyy. Parhaimmillaan psykologisen sopimuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen voi johtaa parempaan työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn, kuten Rousseau (1989) on tutkinut.

4.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen on yksi keskeisistä käsitteistä organisaatiopsykologiassa ja henkilöstöhallinnossa. Se viittaa työntekijän psykologiseen tilaan, jossa hän kokee vahvaa sitoutumista organisaatioon sekä sen tavoitteisiin ja arvoihin. Meyerin ja Allenin (1997) kehittämä sitoutumisen teoria kuvailee työhön sitoutumisen moniulotteisuutta ja sen vaikutuksia organisaatioon ja yksilöön. Heidän mukaansa on tärkeä ymmärtää sitoutumisen eri muotoja, sillä työntekijän suhde organisaatiota kohtaan voi vaihdella sitoutumisen muotojen välillä. Keskeinen ajatus teoriassa on, että työhön sitoutuminen koostuu kolmesta eri sitoutumisen muodosta: affektiivisestä (affective), jatkuvasta

(continuing) sekä normatiivisesta (normative) (Meyer & Allen, 1991). Nämä ulottuvuudet kuvaavat eri tapoja, joilla työntekijä voi sitoutua organisaatioon ja miten tämä sitoutuminen voi vaihdella eri yksilöiden välillä.



Kuvio 8. Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen teorian muodot

Ensimmäinen Meyerin ja Allenin (1991) teorian muoto, affektiivinen sitoutuminen, liittyy työntekijän emotionaaliseen kiinnittymiseen organisaatioon. Sitä pidetään kaikista tavoitelluimpana sitoutumisen tapana, koska silloin työntekijällä on tunneside organisaatioon. Tämä ilmenee positiivisina tunteina, kuten intohimona työhön, ylpeytenä organisaation saavutuksista ja haluna pysyä organisaatiossa pitkällä aikavälillä. Tunnesitoutuminen heijastaa työntekijän henkilökohtaista identifioitumista organisaation kanssa ja voi olla voimakkaasti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon (Meyer & Allen, 1991). Tällöin työntekijän koetaan olevan halukas työskentelemään yrityksessä, eikä hän välttämättä vaihtaisi työpaikkaa, vaikka siihen tarjoutuisi mahdollisuus.

Toinen Meyerin ja Allenin (1991) muoto, jatkuva sitoutuminen, kuvaa sitoutumista, joka perustuu yksilön harkittuun päätökseen pysyä organisaatiossa kustannus–hyötysuhteen analyysin perusteella. Jokivuori (2004) kuvaa sitoutumisen nimen tulevan siitä, että

sitoutumisen taso ikään kuin pakottaa työntekijät jatkamaan yrityksessä työskentelyä, koska kokevat, että työpaikan vaihdosta ei olisi hyötyä. Se heijastaa henkilökohtaista valintaa välttää taloudellisten sijoitusten menetystä ja vaikeuksia uuden työn löytämisessä. (Meyer & Allen, 1991). Jos vaihtoehtoiset työmahdollisuudet ovat vähäisiä tai vaikeasti saavutettavia, työntekijä saattaa sitoutua organisaatioon pelkästään siksi, että muita vaihtoehtoja ei ole helposti saatavilla (Meyer & Herscovitch, 2001). Sitoutumismuotoa ilmenee yleensä silloin, jos organisaation jäsenten sitoutumista kehitetään positiivisten ulkoisten palkkioiden perusteella ilman välttämättä samaistumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin.

Kolmas Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen muoto, normatiivinen sitoutuminen, viittaa rationaaliseen sitoutumiseen, joka perustuu työntekijän arvioon siitä, mitä hän saa organisaatiolta työn vastineeksi. Tässä työntekijän sitoutumista peilataan yleensä velvollisuuden tunteen kautta ja se ei ole henkilökohtaista sitoutumista vaan enemmänkin yhteiskunnan asettamien normien mukaisia odotuksia, pysyä työnantajalla, joka antaa korvauksen tehdystä työstä. Tähän sitoutumiseen yhdistetään siis usein palkka, työsuhde-edut, urakehitysmahdollisuudet ja muut työolosuhteet. Normatiivisen sitoutumisen suurin ero on sen perustuminen velvollisuuden tunteeseen, jossa henkilö kokee moraalisesti oikeaksi pysyä organisaatiossa, riippumatta siitä, miten paljon tyydytystä se tuo hänelle itselleen.

Meyer ja Allen (1991) kertovat, että myös henkilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on selkeä yhteys henkilön sitoutumiseen. He myös huomauttavat, että kaikki sitoutumisen muodot vaikuttavat siihen, jääkö työntekijä organisaatioon ja miksi. Heidän mukaansa sitoutumisen muodot tulisi nähdä omina ominaisuuksina eikä sitoutumisen tyyppinä, sillä tyyppittely kuvastaa sitä, että ne olisivat toisensa poissulkevia. On parempi ajatella, että jokainen työntekijä kokee jossain kohtaa kaikkia sitoutumisen muotoja, mutta jokin niistä saattaa olla vallitsevin.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden myötä, sillä vuoden 2023 lopulla kun tutkimusta alettiin suunnittelemaan, alkoi maailmantilanteen sekä markkinatilanteen takia ilmestymään jatkuvasti uutisia siitä, miten kaiken kokoiset työllistäjät joutuvat aloittamaan erilaisia sopeuttamismenettelyjä organisaationsa talouden turvaamiseksi. Yksi tapa tähän on muutosneuvottelut ja henkilöstön vähentäminen. Kun henkilöstöä vähennetään organisaatiossa, aiheuttaa se monia asioita myös sen lisäksi, että irtisanottujen henkilöiden työt siirtyvät kollegoiden tehtäviksi. Muutosneuvottelut aiheuttavat usein henkistä traumaa organisaatioon ja sen henkilöstöön sekä negatiivista vaikutusta organisaatiokulttuuriin hetkenä, jolloin organisaation toiminta on jo valmiiksi epävakaampi.

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti muutosneuvotteluiden jälkeiseen aikaan organisaatiossa. Tutkimuksessa perehdyttiin muutosneuvotteluiden kulkuun ja jälkihoitoon niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat olleet organisaation työntekijöinä osallisina muutosneuvotteluissa, mutta joihin vähennystarve ei ole kohdistunut. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisiin asioihin organisaation johdon tulisi kiinnittää huomiota, että muutosneuvottelut toisivat mahdollisimman vähän negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa jatkavan henkilöstön arkeen. Tavoitteena oli muodostaa organisaatioille muistilista muutosjohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyen, joihin henkilöstön näkökulmasta olisi hyvä kiinnittää huomiota muutosneuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen, jotta henkilöstövähennysten jälkeinen arki organisaatiossa tukisi henkilöstön työhyvinvointia.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullisen tutkimuksen olevan ymmärtävää ja ihmistieteellistä tutkimusta. Tämän tutkimuksen aiheena ovat muutosneuvottelut

herättävät jokaisessa henkilössä erilaisia tuntemuksia. Sen takia on erityisen tärkeää, että tutkimusmenetelmä antaa tutkijalle parempaa tietoa tutkittavien kokemuksista ja niiden synnyttämistä tunnetiloista. Puusa ja muut (2020) kertovat, että laadulliselle tutkimukselle ominainen piirre on sen perustuminen henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja heidän näkemyksien tarkasteluun. Heidän mukaansa tämä täytyy toki ottaa tutkimuksessa huomioon siten, että laadullinen tutkimus on hyvin sidonnainen tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviin prosesseihin. Sen takia he korostavat, että tutkijan tulee olla erityisen tarkka siitä, miten hänen omat näkemyksensä tai ennakkoletuksensa saattavat vaikuttaa havaintoihin. Tämän tutkimuksen osalta tutkijan subjektiivisuutta tarkastellaan luvussa 5.4.

Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan löytää uusia havaintoja ilman määrällisiä tai tilastollisia menetelmiä (Kananen, 2008, 24). Tämä tarkoittaa sitä, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään osoittamaan havainnot sanallisessa muodossa määrällisen tutkimuksen numeerisen muodon sijaan. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ja Hurmen (2022) mukaan haastattelu sekä kyselylomake. He kertovat, että molemmat edellä mainituista ovat tietoisuuden sekä ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä, mutta joita käytetään hieman eri tarkoituksiin. Heidän mukaansa haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se mahdollistaa joustavuutta haastattelutilanteessa esimerkiksi niin sanavalintojen kuin aihejärjestyksen suhteen. He kuvaavat, että kyselylomake on usein helpompi ja nopeampi toteuttaa, mutta sen vastaukset saattavat olla lomakkeen täyttäjältä huolimattomammin toteutettuja ja niihin ei välttämättä ole keskitytty yhtä syvästi.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin valitsemaan haastattelut tiedonkeruumuodoksi, sillä Hirsjärven ja Hurmen (2022) kuvaama haastattelun hyöty siitä, että tiedonhankintaa voi suunnata haastattelutilanteessa ja ei-kielellisten vihjeiden saanti koettiin tutkimuksessa tärkeänä. Jokainen muutosneuvottelu organisaatiossa on erilainen riippuen siitä, millaisia tarpeita neuvotteluihin on organisaation taustalla. Siitä syystä esimerkiksi

yleinen kyselylomake ei olisi antanut tarpeeksi tarkkaa tietoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin, että haastatteluissa etu on erityisesti siinä, että haastattelijalla on mahdollisuus kysyä kysymys uudelleen, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä tai tarkentaa sanamuotoja, jos tilanteessa on tarpeen. Näiden ansiosta myös haastateltavan vastaukset ovat mahdollisesti todenmukaisempia. Muutosneuvottelut saattavat olla tilanteena henkilöille uusia ja tuntemattomia, joten haastattelussa saatavat ei-kielelliset vihjeet ja eleet auttavat tutkijaa ymmärtämään henkilöä paremmin ja mahdollisesti esimerkiksi muotoilemaan kysymystä paremmin hänen tilanteeseensa soveltuvaksi ja ymmärrettävämmäksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) kertovat tutkimushaastattelun eri lajeja olevan kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Heidän mukaansa näiden erot perustuvat lähinnä siihen, miten kiinteät haastattelussa esitettävät kysymykset ovat ja miten paljon haastattelijai tai tutkijai jäsentelee haastattelutilannetta. He kuvailevat lomakehaastattelun olevan eri haastattelujen osalta kaikista yhdenmukaisimmin käsiteltävä laji, sillä haastattelutilanteessa kaikki tapahtuu täysin määrätysti lomakkeen mukaan niin sanojen asettelun kuin kysymysten muodon ja järjestyksen osalta. Teemahaastattelua voidaan kutsua Hirsjärven ja Hurmen (2022) kertoman mukaan toiselta nimeltään puolistrukturoiduksi haastatteluksi. He kertovat, että eri tutkijoilla saattaa olla erilaisia näkemyksiä puolistrukturoidun haastattelun sisällöstä, mutta yleinen näkemys on, että tällöin haastattelussa kysymyksien teemat ja kysymykset on määritelty ennalta, mutta niiden sisältöä ja esimerkiksi järjestystä voi muuttaa vapaammin. Kolmas laji, strukturoimaton haastattelu, puolestaan sisältää ainoastaan hyvin avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on pyrkiä syventämään haastateltavien vastauksia heidän aiempien vastauksien perusteella. Tällöin haastateltavat eivät ole satunnaisotannalla valittuja vaan informantteja eli asiaan jollain tapaa erikoistuneita henkilöitä, jotka haastatellaan perinpohjaisesti.

Tässä tutkimuksessa oli tarpeen määrittää tutkimukselle olennaiset teemat, joita haastatteluissa halutaan selvittää, mutta haastattelukysymyksiä oli myös tarpeen

muokata tapauskohtaisesti johtuen siitä, että jokaisen haastateltavan muutosneuvotteluiden prosessi ja kokemus niistä saattoi olla hyvin erilainen. Sen takia tutkija päätyi teemahaastatteluun tutkimusmenetelmänään ja siitä syystä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Puusan ja muiden (2020) mukaisesti teemahaastattelussa oletetaan, että jokainen haastateltava on käynyt läpi tai kokenut tietyn prosessin tai asian. Tästä syystä tutkija etsi haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat olleet muutosneuvotteluiden kohteena, eivätkä ole joutuneet niissä vähennyksen kohteeksi. Haastateltavat henkilöt ovat voivat olla kuitenkin erilaisista organisaatioista tai muutosneuvotteluissa vähennyksen tarve on voinut olla erilainen siitä syystä, että tutkimuksessa nousevat ilmiöt tai asiat olisivat yleisiä eivätkä vain yhdessä organisaatiossa esiintyviä. Tutkija Puusan ja muiden (2020) mukaisesti tutustui huolellisesti kirjallisuuteen aiheesta ennen teemahaastatteluiden alkua ja tutkimuskysymysten myötä määrittä valmiit teemat, joita haastattelussa käsitellään. Teemoja valittiin kolme. Tutkija muodosti jokaisen teeman alle jo valmiiksi tarkentavia kysymyksiä, mutta haastatteluiden aikana näitä kysymyksiä muotoiltiin uudestaan ja kysymysten järjestystä saatettiin vaihtaa, jotta haastateltavien omia tulkintoja asioista voitiin korostaa, kuten Puusa ja muut (2020) kertovat tyypillisenä piirteenä olevan teemahaastattelulle. He vielä korostavat, että myös tutkijan rooli saattaa olla haastateltavan mukaan erilainen; välillä tutkija on aktiivinen kuuntelija ja esittää erilaisia huomioita, kun taas joskus tutkijan täytyy olla aktiivisempi ja esittää suoria kysymyksiä, jotta haastateltavan on helpompi reagoida.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen vaan auttaa ymmärtämään tapahtumaa tai tiettyä toimintaa antamalla sille teoreettinen tulkinta. Sen takia tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulee olla tutkimukseen sopivia eikä satunnaisia tiedonantajia. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena oli organisaation henkilöstö, joka oli neuvotteluiden piirissä, mutta joita ei irtisanottu, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti sitä,

millaista tukea ja toimenpiteitä he olisivat kaivanneet organisaation johdolta muutosneuvotteluiden aikana. Haastateltavien tuli siis olla henkilöitä, jotka ovat olleet osallisina organisaation muutosneuvotteluita, joissa harkittavina toimenpiteinä on henkilöstön vähennyksiä. Haastateltavien tuli olla myös sellaisia, joihin vähennystarve ei ole neuvotteluiden aikana kohdistunut vaan he ovat jääneet vielä kyseiseen organisaatioon muutosneuvotteluiden päätyttyä. Haastateltavien ei kuitenkaan tarvinnut olla tietystä samasta organisaatiosta tai edes samalta toimialalta, jotta tulokset olisivat erilaisissa organisaatioissa tapahtuvia ja siten tulos olisi luotettava. Haastateltavien tuli olla myös osana organisaatiota, joka työskentelee Suomen lakien alaisuudessa, sillä Suomessa yhteistoimintalaki määrittää muutosneuvotteluille tietynlaisia raameja, jotka saattavat vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin.

Tutkimuksen otannan vähimmäismäärää on hankala määrittää etukäteen, sillä se vaihtelee tutkimusongelmasta ja tutkittavien annista riippuen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat saturaation eli kylläntymisen olevan yksi tapa määrittää, onko aineisto riittävä. He kertovat saturaation kuvaavan sitä hetkeä, jolloin aineosto alkaa toistaa itseään. Tällöin kyseessä on tilanne, jolloin uudet tiedonantajat eli haastateltavat, eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta informaatiota tai näkökulmia. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli haastatella noin 8–10 henkilöä. Haastattelujen edetessä saavutettiin saturaatio jo kahdeksannen haastattelun kohdalla, sillä haastatteluissa toistui usein samat asiat. Haastateltavia ei siitä syystä koettu tarpeelliseksi hankkia lisää.

Tutkija lähti tavoittelemaan kohderyhmään sopivia henkilöitä omien verkostojensa kautta. Suurin osa haastateltavista tavoitettiin LinkedIn-palvelun kautta, joka on ammatillinen verkostoitumisväline. Tutkija julkaisi palvelussa julkaisun, jossa kertoi etsivänsä kyseiseen kohderyhmään sopivia henkilöitä osaksi haastattelututkimusta ja pyysi yhteydenottoja. Haastateltavia ilmoittautui yhdeksän kappaletta, joista lopulta kahdeksan haastateltiin tutkimusta varten. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin videoyhteyksillä haastattelu, sillä haastateltavat olivat ympäri Suomen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelurunko olisi syytä tarkistaa toteuttamalla

esihaastatteluita. Esihaastattelulla tarkoitetaan sitä, että suunniteltua haastattelurunkoa testataan haastattelutilanteessa henkilöllä, joka on kohderyhmään soveltuva henkilö. Tämän testauksen jälkeen voidaan haastattelurunkoa vielä muokata, mikäli todetaan, että se ei ollut soveltuva. Tässä tutkimuksessa tutkija lähti toteuttamaan esihaastattelua, jonka perusteella oli tarkoitus määrittää lopullinen runko haastatteluita varten. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan koettu tärkeäksi muokata, joten muut haastattelut toteutettiin samalla rungolla ja siksi myös ensimmäinen haastateltava voitiin sisällyttää tutkimusaineistoon. Kun kaikki haastattelut oli toteutettu, todettiin, että yksi haastateltavista ei ollut tutkimuksen kohderyhmää. Hänen kohdallaan muutosneuvottelut olivat vasta juuri päättyneet, joten hän ei kyennyt kertomaan vastauksia muutosneuvotteluiden jälkeisistä vaiheista. Hänen kohdallaan muutosneuvotteluiden yhteydessä hänen työnkuvaansa oli muutettu täysin eri rooliin ja tiimiin, joten hän ei myöskään ollut enää näkemässä vaikutuksia aiempaan tiimiinsä, mutta ei pystynyt kertomaan uuden tiimensä vaikutuksia, sillä ei tiennyt lähtötilannetta. Näiden syiden takia kyseinen haastateltava poissuljettiin tutkimusaineistosta. Tästä huolimatta, saturaatio saavutettiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) jakavat tutkimuskokonaisuuden kolmeen vaiheeseen: suunnitteluvaihe, haastatteluvaihe sekä analyysivaihe. Heidän mukaansa suunnitteluvaihe sisältää tutkimusongelmien ja ilmiöiden pääluokkien määrittämisen. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma rajattiin jo ennen tutkimuksen aloittamista ja aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin perehtymisen jälkeen sitä tarkennettiin ja rajattiin entisestään. Hirjärven ja Hurmen (2022) mukaan haastatteluvaihe pitää sisällään teema-alueiden ja kysymyksien luonnin. Tämän tutkimuksen teemoiksi nousi aiempien tutkimusten ja tutkimusongelman myötä kolme teemaa: muutosneuvotteluiden prosessi, muutosjohtaminen sekä organisaatiokulttuuri. Näiden alle tutkija loi tarkentavia kysymyksiä ohjaamaan haastatteluiden etenemistä. Haastatteluihin tuli lisäksi osio haastateltavan taustatietojen selvittämiseksi. Hirjärven ja Hurmen (2022) analyysivaihe koskee luokitusta ja tulkintaa, jolloin haastatteluissa selvitettyjen teemojen alaisia vastauksia päästään luokittelemaan tarkemmin.

Koska haastattelut toteutettiin etänä videopuhelulla Microsoft Teams -alustalla, saatiin haastateltavien luvalla haastattelut nauhoitettua videoksi ja tuotettua tekstitiedostoksi, jolloin niihin oli mahdollista palata myös jälkikäteen. Kaikki haastattelut tapahtuivat suomeksi, joten aineistojen kääntäminen ei ollut tarpeen. Sen sijaan Microsoft Teamsin tuottama tekstitiedosto täytyi tutkijan toimesta käydä läpi ja litteroida eli muuttaa puhuttu kieli kirjoitetuksi tekstiksi. Microsoft Teams tuottaa tekstitiedoston automaattisesti, mutta tekstistä tulee korjata epäselviä kohtia, esimerkiksi jos jokin sana on ymmärretty väärin tai poistaa toistoa. Hyvärinen ja muut (2010) toteavat, että jo litterointi asettaa tutkijan tekemään ratkaisuja, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen, koska litteroinnissa haastatteluista saatetaan poistaa jotain ilmaisuja, äännähdyksiä tai naurahduksia, jotka saattavat antaa tekstistä täysin erilaisen kuvan kuin haastattelutilanteessa on ollut.

Tässä tutkimuksessa tutkija toteutti ensimmäisen tulkinnan tutkimusaineiston osalle, eli yhdelle haastattelulle, mahdollisimman pian kyseisen haastattelun jälkeen, jolloin tutkija kävi läpi haastattelutilanteen videotallenteen sekä hänelle muodostuneen tekstitiedoston, jolloin hän pyrki korjaamaan ja kirjoittamaan tekstitiedoston puhtaaksi. Tämä pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, sillä Hyvärinen ja muut (2010) huomauttavat, että alustavaa analyysia on hyvä tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta ensimmäisetkin ajatukset ja tulkinnat haastateltavan sanavalinnoista, äänenpainoista ja eleistä pysyvät muistissa tutkimuksen edetessä. Tutkija pyrki tällä tulkintakierroksella myös kirjaamaan itselleen muistiinpanoja isoista esiin nousevista teemoista tai käsitteistä. Tutkija myös korosti tekstistä joitain lausahduksia, joita voisi mahdollisesti myöhemmin käyttää sitaatteina. Ennen kuin tutkija aloitti aineiston systemaattisen analysoinnin, hän koosti kaikki eri haastattelut samaan Excel-tiedostoon haastattelukysymyksien perusteella. Tutkija halusi varmistua, että kaikissa haastatteluissa on käsitelty isoimmat teemat ja kysymykset siitä huolimatta, että haastattelutilanteissa saattoi kysymysten järjestys vaihtua, jolloin ne eivät olleet aineistoissa samassa järjestyksessä helposti tarkistettavissa. Tästä syystä

tutkija keräsi kaikki haastattelukysymykset Excel-tiedostoon ja keräsi jokaisen haastattelun vastaukset tietyn kysymyksen kohdalle. Tämä toteutettiin jokaisen kysymyksen ja haastattelun osalta, joten tutkija kävi jokaisen haastattelun yksityiskohtaisesti läpi ja sai paremman ja tarkemman käsityksen tutkimusaineistosta. Excel-tiedostoon huomioitiin myös kaikki haastatteluissa ilmenneet asiat, jotka eivät suoraan liittyneet mihinkään haastattelukysymyksistä. Näin tutkijalle huomioi myös paremmin jotkin tietyt erityispiirteet, joita aineisto sisälsi. Tämän tehtyään tutkija varmistui, että hänen ei tässä vaiheessa tarvitse tehdä lisähaastatteluja, sillä kaikki olennaiset teemat ja kysymykset käsiteltiin haastatteluissa jokaisen haastateltavan kohdalla.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

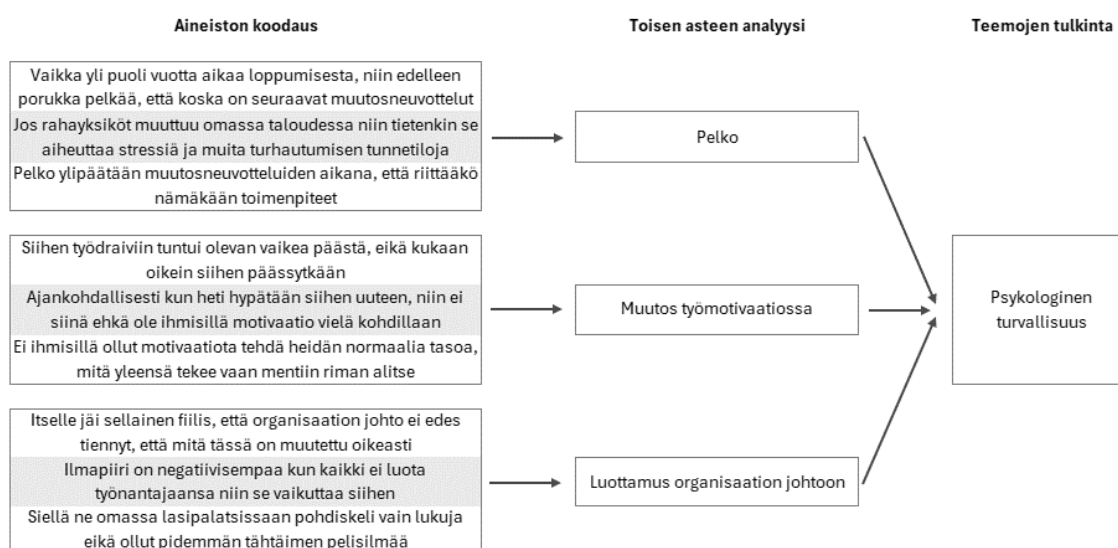
Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkija valitsi tämän tavan sillä kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, lähtee aineistolähtöinen analyysi liikkeelle empiirisen aineiston käsittelystä ja sen kautta pyritään saamaan käsitteellisempi näkemys tutkittavan ilmiön piirteistä. Tässä tutkimuksessa kyseinen analyysi todettiin parhaaksi juuri sen takia, että yleisesti yrityksen muutostilanteita on tutkittu paljon, mutta tässä tutkimuksessa halutaan paneutua tarkasti juuri siihen, miten muutokset vaikuttavat henkilöstöön, joka jää jäljelle organisaatioon henkilöstövähennysten jälkeen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että aineistolähtöisessä analyysissä empiirinen aineisto pyritään selittämään teoreettisten käsitteiden avulla ja analyysin kaikissa vaiheissa on tärkeää, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä heidän omasta näkökulmastaan. Tutkimusaineiston käsittelyssä käytettiin Gioia-metodia, joka on Gioian ja muiden (2013) luoma kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, joka korostaa laadullisen aineiston systemaattista analyysia ja pyrkii sen kautta tuottamaan selkeitä ja helposti ymmärrettäviä tuloksia. Metodiin kuuluu aineiston keräämisen jälkeen kolme vaihetta: aineiston jäsentely, systemaattinen analyysi sekä teemojen tulkinta. Gioia-metodi

mahdollistaa aineistolähtöisen teemoittelun sekä uusien ulottuvuuksien löytämisen tutkimusaineistosta.

Gioia-metodin mukaisesti ensimmäinen vaihe keskittyy aineiston lajitteluun ja jäsentelyyn, jolloin tutkija pyrkii hahmottamaan aineiston kokonaiskuvan ja tunnistamaan mahdollisia teemoja tai käsitteitä. Gioia ja muut (2013) kertovat artikkelissaan, että tämän vaiheen tavoitteena ei ole tiivistää aineistoa vaan käydä se systemaattisesti läpi ja jakaa kaikki tutkimusaineisto omiin kategorioihin eli koodeihin. Koodien määrä saattaa heidän mukaansa aluksi olla valtava, mutta kun tutkimus etenee, aletaan koodien joukosta löytää yhtäläisyyksiä ja eroja. He huomauttavat, että tutkijan on tärkeä pitää mielessä tutkimuskysymykset ja -tavoitteet, jotta aineiston jäsentely tukee varmasti tutkimusta. Artikkelissa korostetaan tutkijan aktiivista roolia tässä vaiheessa. Tutkijan tulee olla tarkka ja huolellinen aineiston jäsennyksessä, samalla kun hän säilyttää avoimuuden uusille löydöille ja näkökulmille. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa käsiteltiin Gioia-metodin mukaisesti NVivo-ohjelmistolla, joka on luotu laadullisen tutkimuksen analysointia ja hallinnointia varten. Tutkija latsi kaikki haastatteluaineistot kyseiseen ohjelmaan ja luki koko litteroidun tutkimusaineiston läpi toteuttaen samalla koodauksen kaikkeen aineistoon. Koodi luotiin korostamalla aineistosta virke ja antamalla sille jokin koodi eli kategoria, mihin se kuuluu. Erilaisia koodeja tuli yli sata, mikä oli metodin mukaista ja niitä oli tarkoitus rajata vasta myöhemmin analyysin seuraavassa vaiheessa.

Gioia-metodin toinen vaihe on toisen asteen analyysi (Gioia ja muut 2013). Siinä tarkoituksena on ymmärtää tarkemmin ilmiöitä ja löytää laajemmin eroja ja yhtäläisyyksiä. Gioia ja muut (2013) kuvaavat artikkelissaan, että tässä vaiheessa on tärkeää löytää tutkimuksen kannalta olennaisimmat kategoriat ja rajata koodit hallittavampaan määrään. He kertovat, että tämä vaihe analyysissa pyrkii todentamaan tutkijalle, viittaavatko nousevat teemat sellaisiin käsitteisiin, jotka ovat avuksi tutkimuskohteena olevaan ongelmaan tai ilmiöön. Tutkija lähti tässä tutkimuksessa käymään läpi ensimmäisessä vaiheessa muodostamia koodeja NVivo-ohjelmistossa ja

pyrki löytämään niistä yhtäläisyyksiä, jotta pystyi ryhmittämään yksittäiset koodit ja muodostamaan niistä teeman. Tutkija kävi jokaisen koodin läpi ja tämän vaiheen lopulla tutkimusaineisto koostui noin 20 eri teemasta. Alla oleva kuvaus prosessista hahmottaa, millainen lähtökohta on ollut aina ennen analyysivaiheen aloittamista. Aineiston koodauksessa jokainen tutkimusaineiston sisältö on käyty läpi ja siitä on luotu koodi, esimerkiksi 'muutos työmotivaatiossa'. Toisen asteen analyysiin siirryttäessä on ollut paljon erilaisia koodeja, joista on pyritty löytämään yhtäläisyyksiä ja muodostamaan teemoja ja yläkäsitteitä, kuten psykologinen turvallisuus.



Kuvio 9. Osa tutkijan tekemästä analyysistä kaavion muodossa

Gioian ja muiden (2013) mukaisesti kun ensimmäinen ja toinen vaihe on toteutettu, on aika siirtyä tarkastelemaan tutkimusaineistoa teoreettisesti. Tarkoitus on kuvantaa myös visuaalisesti, miten tutkimuksessa on edetty tutkimusaineistosta analyysin kautta teemoihin ja erilaisiin termeihin. Vaiheen aikana halutaan tutkia yksittäisten koodien ja teemojen sidonnaisuutta sekä jo olemassa olevan kirjallisuuden suhteita näihin havaintoihin. Gioia ja muut (2013) korostavat, että tarkoituksena ei ole ainoastaan tutkia, mitä näistä asioista on kirjoitettu jo aiemmin vaan erityisesti sitä, onko joku löydöksistä uusi havainto. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkija päätti toteuttaa teemojen tulkinnan rakentaen tutkimusaineistosta koodauspuun.

Saldana (2021, s. 13) kertoo koodauspuun olevan laadullisen tutkimuksen työkalu, joka auttaa tunnistamaan ja järjestämään tutkimusaineistojen toistuvia teemoja, käsitteitä tai niiden mielenkiintoisia yhteyksiä. Saldana (2021, s. 16–20) kertoo, että koodauspuu muodostuu aineiston huolellisella läpikäynnillä, jossa tutkija tunnistaa ensin aineiston keskeisiä käsitteitä ja teemoja, ja ne ovat hierarkkisen puun isot oksat eli yleisimmät käsitteet, ja sen jälkeen niistä haarautuu pienempiä oksia eli yleisimpien käsitteiden alaluokkia ja aineiston sisältöä, eli yksittäisiä koodeja. Tässä tutkimuksessa tutkija toteutti koodauspuun Excel-tiedoston avulla, johon hän hahmotteli itselleen ensin kaikki teemat ja alkoi muodostaa niistä kokonaisuuksia. Tutkija toteutti muutaman erilaisen version, jolloin hän pyrki uutta versiota tehdessään unohtaa kaikki aiemmat tulkintansa ja lähestyä asioita eri näkökulmasta. Tämä sen takia, jotta tutkija pystyisi löytämään myös yllättävät yhteydet ja yhtäläisyydet. Kolmannen koodauspuun kohdalla tutkija oli tyytyväinen, että kaikki teemat olivat löytäneet oman paikkansa. Tämän jälkeen tutkija alkoi perehtyä aina pieneen kokonaisuuteen kerrallaan ja syventää jo tiedossa olevia asioita ja teemoja sekä korostaa teemojen sisältä sitaatteja ja jo aiemmin tutkittuja teorioita, jotka ovat yhteydessä tehtyihin löydöksiin. Gioia-metodissa Gioian ja muiden (2013) mukaan kaikki vaiheet eivät ole täysin erillisiä toisistaan, vaan tutkimus saattaa edetä iteratiivisesti, eli tutkija saattaa tarvittaessa palata takaisin aiempiin vaiheisiin saavuttaakseen uusia havaintoja tai laajempaa ymmärrystä. Myös tässä tutkimuksessa tutkija palasi koodauspuuta tehdessä välillä myös tutkimusaineistoon ja yksittäisiin koodeihin, jotta hän varmistui tulkinneensa oikein yksittäistä koodia, riippuen sen asiayhteydestä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä luvussa tutkijan roolin ja aineiston luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa haastatteluilla kerättyä aineistoa on analysoitu aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä. Tutkimuksen aikana tutkija on tehnyt jokaisessa vaiheessa useita päätöksiä, jotka ovat edistäneet tutkimusta ja samalla rajanneet aina tiettyjä näkökulmia pois.

Tutkimusongelma, haastattelututkimuksessa esitetyt kysymykset, haastateltavat henkilöt sekä aineiston analysoinnissa tehdyt valinnat ja painotukset ovat esimerkkejä siitä, mitä päätöksiä tutkija on tehnyt ja jotka ovat vaikuttaneet siihen, miten tutkimus on edennyt. Mikäli tutkija olisi tehnyt erilaisia valintoja, voisi tutkimuksen tulokset olla erilaiset. Perttula (1995) on luonut kehyksen kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin, jossa kuvastetaan kriteerit, joilla kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. Tätä tutkimusta tarkastellaan Perttulan (1995) kriteerien mukaan seuraavasti:

1. *Tutkimusprosessin johdonmukaisuus.* Tutkimuksen prosessissa tehdyt valinnat ovat olleet tietoisia, perustuen siihen, että ne ovat loogisesti yhteydessä toisiinsa. Mitään päätöksiä ei tehty ennalta, vaan tutkimusongelma määrittä siihen parhaiten sopivan tutkimusmenetelmän, että aineisto saadaan vastaamaan haluttua ongelmaa. Tutkija määrittä näkökulmaksi organisaation henkilöstön, jolloin selkeä valinta oli haastattelututkimus aineistonhankintatavaksi, että aineisto kohdistuisi juuri haluttuun näkökulmaan. Tämä johti analyysimenetelmän valintaan siten, että aineiston tulkinta olisi mahdollisimman luotettavaa ja tarkkaa. Tulosten raportoinnissa tutkija kiinnitti huomiota siihen, että tulosten tulkinta ja johtopäätökset ovat aineistosta syntyneitä huomioita ja että tutkijan oma kanta asioihin pysyy neutraalina eikä siten vaikuta tuloksiin. Tutkimuksen keskiössä on ollut koko ajan saatu aineisto, joka käsiteltiin ja kuvattiin tarkasti, että myös tutkimuksen lukijan on selkeä hahmottaa, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty.
2. *Tutkimusprosessin reflektointi.* Tutkimukseen on kuvattu ja perusteltu tehdyt valinnat läpi koko tutkimuksen. Tällä kirjoitustavalla on haluttu mahdollistaa se, että tutkimuksen lukija hahmottaa tutkimusprosessin etenemisen ja ymmärtää, miksi tutkija on tehnyt kyseiset valinnat. Erityisen tarkasti tutkimusmenetelmiin on haluttu avata perustelut, uhat ja mahdollisuudet haastattelulomakkeen luomisen valintojen taustalla sekä aineiston analysoinnissa. Haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset ovat isossa osassa sitä, millaisen aineiston tutkija keräsi ja on siten kriittisessä roolissa tutkimukselle.

Haastattelutilanteissa henkilöiden ilmaisuilla, sanavalinnoilla, eleillä ja hymähdyksillä on vaikutus siihen, miten aineistoa on mahdollista tulkita, eivätkä nämä näy aina litteroidussa aineistossa. Sen takia tutkimusprosessissa aineiston analysoinnin vaiheessa tehdään paljon valintoja tutkijan toimesta, jotka määrittävät tutkimuksen tulosta.

3. *Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys.* Tutkija on toteuttanut tutkimusta tutkimusaineiston ehdoilla. Tutkija on tiedostanut, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa hänen omat ennakkokäsityksensä ja -oletuksensa tutkimusongelmasta saattavat vaikuttaa ilmiön kuvantamiseen ja siksi tutkija on pyrkinyt lähestymään tutkimusta aina neutraalista ja ennakkoluulottomasta näkökulmasta. Tutkimuksessa esitetyt tulokset ja havainnot perustuvat aina tutkimusaineistossa nousseihin asioihin eikä tutkijan omiin mielipiteisiin. Tutkija keräsi itse tutkimusaineiston ja haastatteli tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Tutkija kartoitti tutkimukseen sopivia henkilöitä omien sosiaalisen median kanavoiden kautta (LinkedIn) sekä omista ja tuttaviansa verkostoista. Näin ollen useimmat haastateltavat tiesivät tutkijan jotenkin entuudestaan tai tutkijalla ja haastateltavalla oli yhteisiä tuttuja. Osa haastateltavista on työskennellyt tutkijan kanssa aiemmin samassa organisaatiossa, mutta kukaan ei ollut tutkijan kollega tutkimushetkellä. Haastattelutilanteet toteutettiin kuitenkin aina asiallisesti ja täysin tutkimusta varten järjestetyssä tilanteessa. Haastateltavien antamiin vastauksiin saattoi kuitenkin vaikuttaa, että heillä oli jokin lähtötieto tutkijasta ja siten mahdollisesti rohkaistuivat tai sulkeutuivat enemmän puhumaan kokemistaan asioista. Täytyy huomioida, että muutosneuvotteluprosessi on usein tunteita herättävä kokemus, joten vaikka muutosneuvotteluista olisi kulunut jo aikaa, haastateltavat eivät välttämättä pysty itse asettumaan täysin neutraaliin asemaan vaan heidän vastauksissaan näkyy prosessin aikana käydyt tunteet. Tutkimuksen kohteena oli nimenomaan se, miten henkilöstö koki tilanteen, joten haastateltavan subjektiivinen näkökulma ei ole haitaksi tutkimukselle. Aineiston kuvantamisessa tutkimustuloksissa tutkija kiinnitti huomiota, että sitaatteja

esitettiin jokaisesta tutkimushaastattelusta ja niiden määrää pyrittiin pitämään tasaisena, jotta tutkimustulokset edustavat varmasti koko joukkoa.

4. *Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus.* Tutkimuksessa selvitettiin nimenomaan tilannetta, jossa organisaatiossa on toteutettu muutosneuvottelut ja henkilöstöä on irtisanottu muutosneuvotteluiden lopputulemana. Tutkimuksessa kysyttiin henkilöiltä, jotka ovat irtisanomisten jälkeen jääneet organisaatioon töihin, että miten henkilöstövähennykset näkyivät ja vaikuttivat heidän arjessaan. Tutkimusaineistosta rajattiin pois henkilö, joka oli ollut kyseisessä tilanteessa, mutta tilanne oli niin tuore, ettei hänellä ollut vielä näkökulmaa siihen, millaisia vaikutuksia henkilöstövähennyksillä on ollut. Tutkimuskohteeksi ei soveltunut henkilö, jossa organisaatiosta on irtisanoutunut henkilöitä ja siten aiheuttanut muutoksia organisaation toimintaan, vaan taustalla täytyi nimenomaan ollut muutosneuvottelut, jotta tutkimuskohteena olevilla henkilöillä on samanlainen tausta. Tutkimuksen tuloksissa täytyy kuitenkin huomioida, että muutosneuvotteluprosessi ja siitä johtuvat henkilöstövähennykset voivat olla seurausta hyvin erilaisista asioista, joka vaikuttaa tilanteeseen ja prosessiin.
5. *Metodien yhdistäminen.* Tutkija ei halunnut toteuttaa laadullisen tutkimuksen rinnalla määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen kohderyhmä oli hyvin rajattu ja tarkka, jolloin määrällisen tutkimuksen vastaajajoukon rajaaminen siten, että jokainen henkilö on kohderyhmää, olisi ollut hankalaa ja se ei olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.
6. *Tutkijayhteistyö.* Tutkimus on toteutettu yhden tutkijan toimesta. Tutkimuksen toteuttamisen aikana tutkija on kuitenkin ollut tiiviissä yhteydenpidossa tutkijalle nimetyn ohjaajan kanssa, joka on mahdollistanut prosessin aikaisen reflektoinnin ja uusien näkökulmien hahmottamisen. Tutkimukseen on vaikuttanut myös laajempi tutkijayhteisö omien tutkimuksien sekä aiheesta käytyjen keskustelujen kautta.
7. *Tutkijan subjektiivisuus.* Tutkimuksen aikana tutkija on tiedostanut, että hänen objektiivisuuteensa saattaa vaikuttaa se, että tutkija itse on tutkimuksen

kohderyhmää ja hänellä on omakohtaisia kokemuksia tutkimusongelmaan liittyen. Erityisesti objektiivisuus vaarantui yhden tutkimushaastattelun aikana, sillä tutkija oli ottanut osaa itse samoihin muutosneuvotteluihin kuin mistä haastateltava henkilö kertoi omakohtaisia kokemuksiaan. Kaksi muuta tutkimushaastattelua koskivat tilannetta, joissa tutkija on ollut osa samaa organisaatiota haastateltavan henkilön kanssa, mutta tutkija ei ole ollut osana kyseistä muutosneuvottelua. Näiden haastatteluiden aikana tutkija oli erittäin tarkka siitä, että esitti haastateltavalle avoimia kysymyksiä, eikä ohjailut haastateltavaa oman kokemuksensa pohjalta. Aineistoa analysoidessa tutkija huomasi, että myös muut tutkimushaastattelut tukivat näistä haastattelutilanteista tehtyjä huomioita, joten sen myötä voitiin poissulkea ajatus, että tutkijan omalla kokemuksella olisi ollut vaikutusta aineiston tulkinnassa. Kun tutkimus eteni, muuttui tutkimuksen tuloksien käsittely koskemaan yksittäisiä teemoja eikä yksittäisiä haastatteluja, joten viimeistään siinä vaiheessa tutkijan mahdolliset omat näkökulmat tiettyä organisaatiota koskien haihtuivat, sillä analyysin keskiössä oli tuloksissa ilmennyt teema, joka toistui monella haastateltavalla.

8. *Tutkijan vastuu.* Tutkija on lopulta vastuussa, että kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu vastuullisesti ja eettisesti. Vaikka tutkimuksen tuloksissa kuvaillaan aineisto ja analysoidaan se tarkkaan, ei esimerkiksi haastattelutilanteissa ole ollut läsnä kuin tutkija ja haastateltava, jolloin tutkija on vastuussa siitä, miten havainnot ilmaistaan ja välitetään tulkinta tutkimuksen lukijalle. Tässä tutkimuksessa kaikki tutkimusprosessin vaiheet on suoritettu vastuullisesti ja eettisesti.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa keskitymme tutkimuksen tuloksiin, jotka ilmenivät haastatteluissa, joissa pyrittiin löytämään vastauksia johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Ensin käydään läpi tarkemmin tutkimuskohteen, eli haastateltavien, kuvauksen ja sen jälkeen syvennymme eri kokonaisuuksiin, joita tutkimuksen tuloksissa nousi esiin. Tulokset on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan, jonka alla esitellään paremmin tutkimuksessa esiin nousseita teemoja. Ensimmäisenä keskitytään muutosneuvotteluissa olleeseen vuorovaikutukseen, jossa käsitellään viestintää prosessin eri vaiheissa, muutosneuvotteluiden edustajan roolia ja tarkastellaan, kenen henkilön kannattaisi edustaa prosessissa sekä sitä, onko henkilöstöllä oikeasti mahdollisuus vaikuttaa organisaation tuleviin päätöksiin muutosneuvotteluiden aikana. Näillä tuloksilla halutaan selvittää, onko muutosneuvotteluiden lähtökohdilla ja niissä tehdyillä valinnoilla vaikutuksia itse tutkimuskysymyksessä selvitettäviin asioihin. Toinen kokonaisuus tuloksissa on erityisesti tärkeässä osassa tutkimuskysymyksen vastausta. Siinä keskitytään organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, jossa käsitellään ensin millaisia muutoksia organisaatiossa tapahtuu ja miten ne näkyvät henkilöstön arjessa sekä millainen rooli esihenkilöllä on muutoksien tapahtuessa. Kolmas kokonaisuus tutkimuksen tuloksissa keskittyy psykologisen turvallisuuden teemoihin ja tutkimuskysymysten osalta vastaa parhaiten muutosneuvotteluiden jälkeiseen aikaan. Tuloksissa käsitellään millaisia muutoksia organisaatiokulttuurissa tapahtuu, ja miten muutostilanne vaikuttaa henkilöstöön psykologisella tasolla. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään myös sitä, millainen vaikutus muutoksilla on organisaatioon luottamiseen sekä siihen sitoutumiseen. Tuloksissa on nostettu esiin tutkimuksessa ilmenneet merkittävimmät ja toistuvat löydökset. Mukaan on otettu myös jotain yksittäisiä havaintoja, joiden kohdalla on aina kerrottu, mikäli havainto ei toistunut muissa haastatteluissa.

6.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Haastattelun alussa jokaiselle haastateltavalle esitettiin taustakysymyksiä, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan, millaisesta joukosta on kyse. Taustakysymyksien avulla olisi mahdollista selittää poikkeamia tai yleistyksiä. Alla olevan taulukon esittämän mukaisesti, tutkimuskohteena oli seitsemän henkilöä, joiden ikä sijoittui 25–44 vuoden välille. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja, mutta vaihtelua oli ylemmän ja alemman korkeakoulun välillä. Taustakysymyksissä selvitettiin myös työtehtävän kuvaus, joka esitetään yleisellä tasolla hahmottamaan vastauksia muutosneuvotteluihin liittyviin kysymyksiin. Koska tutkittava aihe on arkaluontoinen henkilöiden sekä heidän edustamiensa organisaatioiden vuoksi, taustatiedot ilmoitetaan hyvin yleisellä tasolla, jotta henkilöitä ei voida tunnistaa. Taustakysymyksissä selvitettiin myös sitä, miten kauan muutosneuvotteluiden päättymisestä on, sekä kauanko henkilö ehti työskennellä organisaatiossa, ennen kuin muutosneuvottelut alkoivat. Ajankohdat haluttiin selvittää taustatiedoksi haastateltavan muille vastauksille. Henkilöiden aika organisaatioissa ennen muutosneuvotteluiden alkua oli myös tarpeellinen tieto, sillä se antoi tutkijalle paremman käsityksen siitä, millainen käsitys henkilöllä on organisaation tilasta ennen muutosneuvotteluita ja miten hän pystyy peilaamaan käsitystä muutosneuvotteluiden tuomiin muutoksiin. Viisi seitsemästä haastateltavasti kertoi, että on ollut useammissa kuin yksissä muutosneuvotteluissa. Haastattelussa heitä pyydettiin kuitenkin keskittymään vastauksissaan vain yhteen tapaukseen, jotta he pystyivät mahdollisimman hyvin miettimään muutosneuvotteluista aiheutuneita muutoksia, eikä organisaation yleisiä muutoksia.

Taulukko 2. Tutkimuksen osallistujien kuvaus (n=7).

	IKÄ	KOULUTUSTAUSTA	MITEN KAUAN TYÖSKENNELLYT KYSEISESSÄ ORGANISAATIOSSA ENNEN MUUTOSNEUVOTTELUITA	MITEN KAUAN MUUTOSNEUVOTTELUISTA ON	MILLAISISSA TYÖTEHTÄVISSÄ TYÖSKENTELEE
A	25-29	Ylempi korkeakoulu	1-3	6 kk	Toimihenkilönä asiantuntijatehtävissä
B	35-39	Ylempi korkeakoulu	alle 1v	1 v	Toimihenkilönä rekrytointitehtävissä
C	25-29	Alempi korkeakoulu	1-3	6 kk	Toimihenkilönä myyntitehtävissä ja asiakassuhteiden hoitajana
D	40-44	Alempi korkeakoulu	3-5	10 v	Toimihenkilönä asiantuntijatehtävissä
E	30-34	Alempi korkeakoulu	1-3	6 kk	Toimihenkilönä rekrytointitehtävissä
F	30-34	Ylempi korkeakoulu	1-3	2 v	Toimihenkilönä asiantuntija- ja projektinhallintatehtävissä
G	30-34	Alempi korkeakoulu	3-5	1 v	Esihenkilönä asiakkuuden hoidon ja rekrytoinnin tehtävien parissa

Haastateltavien lähtökohdat ja tilanteet muutosneuvotteluille olivat erilaiset. Kaikki haastateltavat totesivat muutosneuvotteluiden perusteiden olevan tuotannolliset ja taloudelliset syyt, mutta monella tuotannolliset ja taloudelliset syyt olivat yläkäsite perusteluna ja nimeämättömänä alakäsitteenä oli niiden lisäksi vielä muita syitä. Muut syyt olivat esimerkiksi:

- organisaatorakenteen muokkaaminen
- yritysosto, jonka takia organisaatorakennetta oli tarpeen muokata tai henkilöstöä vähentää
- prosessin muuttaminen, jossa käsin tehtävää työtä automatisoitiin koneelliseksi.

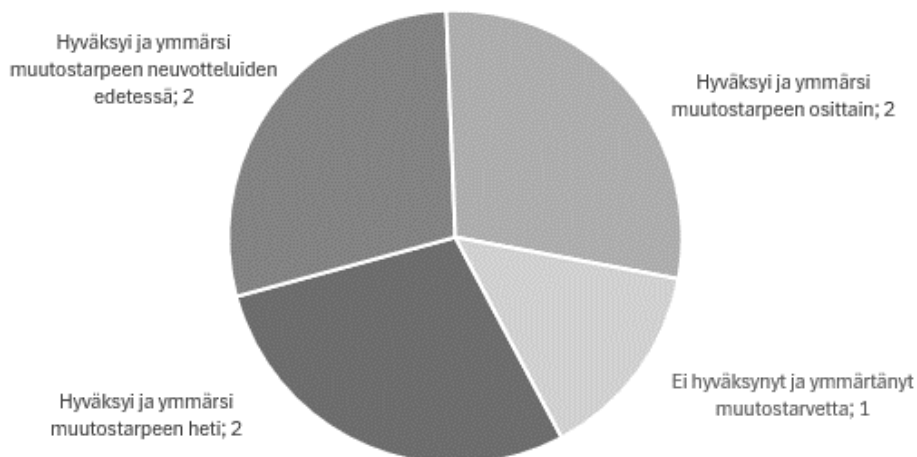
Eryityisesti organisaatorakenteen muokkaamista koskevat muutokset olivat haastateltavien mielestä ennakoivia ja jopa strategisia muutoksia. Sen sijaan maailmantilanteen aiheuttamat markkinamuutokset ja siitä johtuvat henkilöstön vähennykset olivat usein reagoivia muutoksia ja niitä tehtiin tilanteen vaatimalla tavalla. Kolme haastateltavaa kertoivat, että muutokseen ei ollut osattu reagoida tarpeeksi laajasti, joten organisaatio oli joutunut toteuttamaan useammat muutosneuvottelut, sillä

ensimmäisessä tehdyt vähennystoimenpiteet eivät riittäneet. Tutkimustulosten alkuun on siis hyvä huomioida, että jokaisen muutosneuvottelun eteneminen voi olla erilainen, sillä syyt ja perusteet vähennyksille voivat olla erilaiset.

”Toki vähennystarpeita oli olemassa. En minä sitä kiellä, että kyllähän ne osuivat ihan oikein ne vähennystarpeet, kun niitä tehtiin, mutta niitä ei vaan tehty tarpeeksi mittavasti, ettei ne olisi tullut kohta taas vastaan. Vaikka niin kuin minä sanoin, että kirpaisee, että se [vähennystarve] sattuu omalle kohdalle, mutta niin kuin sitä sanotaan, niin repäise laastari kerralla.” Haastateltava G.

Tutkimustuloksissa haastateltavien vastauksiin saattaa vaikuttaa myös se, miten hyvin henkilö itse on hyväksynyt muutostarpeen. Kaksi haastateltavista kertoi ymmärtäneensä ja hyväksyneensä muutostarpeen jo heti muutosneuvotteluiden alkaessa. Kaksi puolestaan kertoi ymmärtäneensä ja hyväksyneensä muutostarpeen, kun muutosneuvottelut etenivät ja asiaa oli avattu lukujen kautta. Kaksi haastateltavaa kertoivat ymmärtäneensä ja hyväksyneensä muutostarpeen osittain, mutta eivät kokonaan. Yksi haastateltava kertoi, että ei kokenut missään vaiheessa muutosneuvotteluita, että niille olisi ollut tarvetta tai oikeita perusteluita. Tutkimustuloksia läpikäydessä täytyy siis huomioida, että henkilön omalla suhtautumisella muutosneuvotteluihin saattaa olla vaikutusta siihen, miten hän asiaan suhtautuu myös jälkikäteen. Jokainen haastateltava kertoi, että organisaation henkilöstön keskuudessa oli myös paljon ihmisiä, jotka eivät ymmärtäneet muutostarvetta, vaikka haastateltavista henkilöistä suurin osa koki hyväksyneensä muutostarpeen.

”Ei, ei varmasti ymmärtänyt. Kyllä ehkä muutosneuvottelutarpeet hyväksyttiin suurimman osan henkilöstön keskuudessa joo, mutta se niihin suhtautuminen ei ehkä ollut niin järkipohjasta, mutta se nyt kuuluu ehkä siihen, että kukin saa sitä ihan omalla tavallaan käsitellä ja miettiä.” Haastateltava C.



Kuvio 10. Tutkimusaineiston tulos muutostarpeen hyväksymisestä

6.2 Muutosneuvotteluiden vuorovaikutus

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että muutosneuvotteluiden prosessi oli osalle haastateltavista selkeämpi ja osalle tuntemattomampi. Osittain vaikutusta oli sillä, että henkilöt, jotka eivät olleet itse edustamassa itseään, eivät olleet varmoja kaikista neuvottelukerroista. Yleinen vaikutelma kuitenkin oli, että kaikkien haastateltavien tapauksissa muutosneuvotteluissa on ollut useampi neuvottelukerta ja kaikista neuvottelukerroista on pidetty pöytäkirjaa ja edetty virallisen kokouksen määrittämällä tavoilla. Viisi haastateltavaa kertoi muutosneuvotteluiden prosessin kestäneen noin kaksi kuukautta. Yksi kertoi prosessin kestäneen noin kaksi viikkoa ja yksi ei osannut sanoa aikamäärettä, mutta kuvaili tunnetilan olleen niin vellova, että se tuntui erittäin pitkältä ajalta, vaikka kyse oli vain useammasta viikosta. Vaikka prosessi olisi kestänyt kaksi kuukautta, kuvasi kaksi haastateltavaa, että aikataulu tuntui hyvin kiireiseltä, sillä tämän kahden kuukauden aikana alettiin suunnittelemaan tulevaa organisaatorakennetta, jolloin muutos tuntui huonosti suunnitellulta. Suunnitteluun ei osallistettu henkilöstöä, jolloin uusi organisaatioehdotus tuli työnantajalta annettuna.

”Olisin nähnyt tuon organisaatiolle mahdollisuutena jututtaa kaikkia ja kartoittaa henkilöstön motivaatiota ja osaamista. ... Olisi ollut hyvä ottaa iskuryhmä [suunnittelemaan organisaatorakennetta], jossa olisi ollut monelta eri osalta ihmisä kertomassa, että mikä olisi paras ja hyödyllisin ratkaisu.” Haastateltava A.

”Vähemmän valmiiksi annettuna ja enemmän alhaalta ylöspäin. Kun motivaatio lähtee aina yksilöstä. Muutoksessa toki [organisaation] johdon on hyvä olla esimerkkinä, mutta että ihmiset saa siihen sitoutumaan, niin kyllä [muutoksen] pitäisi lähteä alhaalta. Toki isossa yrityksessä se on haastavaa, mutta olisi toivonut, että siellä olisi jalkauduttu ihmisten arkeen jo paljon ennemmin kuin olisi tultu, että tässä on uusi organisaatio.” Haastateltava B.

Viestintä muutosneuvotteluiden eri vaiheissa

Tutkimuksen tuloksissa viestintä nousi esiin monessa tutkimuksen eri kohdassa. Viestinnällä on suuri vaikutus siihen, miten haastateltavat henkilöt suhtautuivat muutosneuvotteluissa esiin tuleviin asioihin. Organisaation tulisi kiinnittää viestintäänsä huomiota aina vaikka ei olisi edes tietoa siitä, että muutosneuvotteluiden kaltaiseen tilanteeseen joudutaan. Organisaatio ei pysty vaikuttamaan kaikkeen maailmassa ja mikäli organisaatio viestii vahvasti, että henkilöstöä ei aiota vähentää, ja lopulta niin joudutaankin tekemään, kyseenalaistaa henkilöstö kaiken viestinnän jo ennen kuin edes muutosneuvottelut ovat alkaneet.

”Viestittiin toimitusjohtajaa myöden hyvinkin tiukasti, että tällaiseen tilanteeseen [henkilöstövähennyksiin] ei olla päätymässä. Sitten alkoi tulla merkkejä, että tällaiseen tilanteeseen nyt päädytään. Sitten oli hyvin epäselvää, että mitä tässä ylipäänsä nyt tapahtuu ja mikä on vähennystarve.” Haastateltava A.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti muutosneuvotteluiden aikainen viestintä on isossa roolissa siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Muutosneuvotteluiden aikana henkilöstö täytyy saada ymmärtämään muutoksen tarve ja sen perustelut, jotta he pystyvät sitoutumaan tuleviin muutoksiin. Mitä selkeämpää ja avoimempaa viestintä neuvotteluissa on, sen paremmin yrityksen henkilöstö pystyy luottamaan organisaatioon ja

sitä kautta myös sitoutuu tuleviin muutoksiin ja uuteen arkeen. Kolme haastateltavaa kertoivat, että olisivat kaivanneet muutosneuvotteluiden aikana parempaa viestintää. Viestinnässä perään kuulutettiin etenkin reaaliaikaista ja informatiivista viestintää, jossa kuitenkin huomioitaisiin, että aihe herättää monenlaisia tuntemuksia henkilöstössä. Monet haastateltavat kokivat, että viestintä neuvotteluprosessin aikana oli neuvottelukertojen viestintää sekä organisaation oman intran kautta julkaistavia tiedotteita, jotka koettiin kylmäksi viestintätavaksi. Viestinnän ei haluttaisi olevan töksähtelevää tai että henkilöstön itse pitäisi kysellä ja selvittää asioita vaan, että viesti tulisi kaikille samaan aikaan ja mahdollisimman pian asioiden tapahtumisen jälkeen. Useassa haastattelussa kävi ilmi, että neuvotteluiden ollessa vielä kesken, oli rivien välistä tulkittavissa tai epävirallisesti viestitty jo tulevista neuvotteluiden lopputuloksista. Henkilöt, jotka edustivat muutosneuvotteluissa itseään, kokivat jokainen neuvottelukertojen protokollan olevan selkeä, mutta silti usealle jäi tunne, että neuvottelukertojen viestinnässä ei oltu avoimia. Haastateltavat, jotka eivät olleet neuvotteluissa edustaneet itseään, kertoivat, että useimmissa tapauksissa henkilöstön edustaja oli järjestänyt henkilöstölle tilaisuuden kuulla neuvotteluiden etenemisestä.

*”Aika nopeasti tuli itselle tieto, mikä tuntuu nyt ehkä vähän silleen takaovesta tulleelta, että ei muuten nyt sitten nämä vähennystarpeet minun tiimiäni koske.”
Haastateltava A.*

Muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen viestinnässä kaivattiin henkilöstön tunteiden huomioimista. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että positiivista ja eteenpäin menevää viestintää arvostettiin, ettei jäädä rypemään paikoillaan epämukavaan tilanteeseen. Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että henkilöstö selkeästi kaipaa oman hetken sulatella asioita ja muutoksia ja mikäli organisaatio viestii irtisanomisien jälkeen siten, että lähteneet henkilöt on unohdettu, antaa se jäljelle jääneelle henkilöstölle mielikuvan, että heillä ei ole mitään arvoa tai merkitystä. Erityisesti tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen olisi kaivattu hetki pysähtyä asian ääreen ja keskustella tilanne avoimesti läpi. Haastateltavat olisivat kaivanneet, että tilanne olisi käyty yhdessä läpi, ja keskusteltu, mitä seuraavaksi

tapahtuu. Koska viestintää ei ollut ollut, eivät haastateltavat muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen olleet varmoja, onko kollega tulossa seuraavana päivänä enää töihin ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Sen sijaan isommissa organisaatioissa tämä tarkoitti erilaisten huhupuheiden levittämistä, kuka henkilö on saanut kutsun irtisanomistilanteeseen. Osassa tapauksissa nämä huhupuheet olivat henkilöstön levittämiä ja osassa epäviralliset tiedonannot tulivat korkeammalta tasolta.

”Viestinnässä yritettiin positiivisesti hehkuttaa, että kyllä tämä tästä menee parempaan suuntaan ja nyt näiden toimenpiteiden avulla x ja y ajan päästä ollaan tilanteessa z. Että semmoisia positiivisia mielikuvia kyllä maalailtiin hyvin paljon, että sillä saatiin kyllä tsempattua ihmisiä.” Haastateltava E.

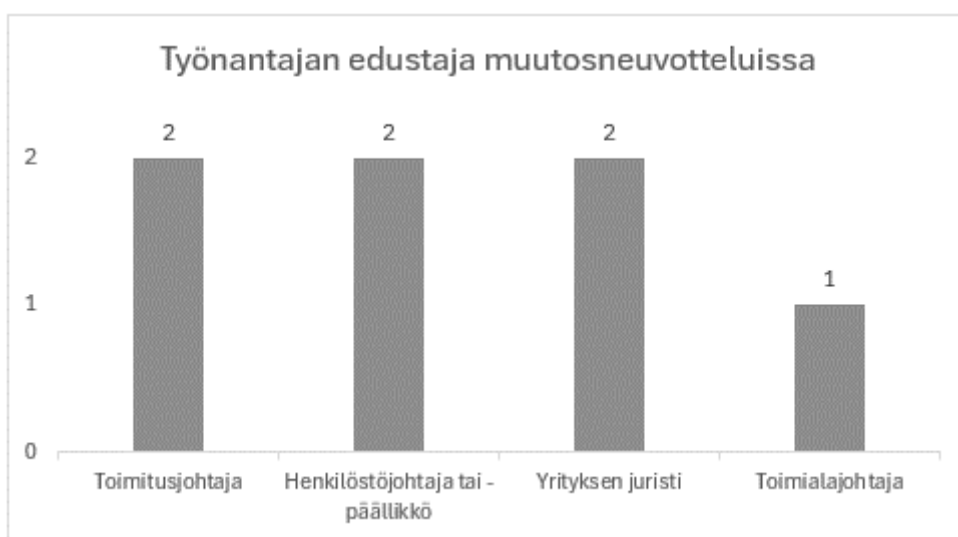
”Olisin toivonut, että kun päätös ja toimenpiteet on laitettu käyntiin, niin olisi otettu yksi päivä tyhjäksi ja käyty asia läpi ja lähdetty siitä rakentamaan sitä tulevaa. Että ei olisi vaan jatkettu, että tämä on yksi asia muiden joukossa ja nyt mennään eteenpäin. Vaan kaikki olisi saanut päästä pahan olonsa siinä pois ja olisi yhdessä mietitty meidän liiketoimintamme näkökulmasta, että miten rakennetaan tästä eteenpäin.” Haastateltava C.

”Siinä vaiheessa, kun henkilölle itselleen oli ilmoitettu, että hänet ollaan lomauttamassa tai irtisanomassa niin se oli saman tien meidän kaikkien muidenkin tiedossa. En tiedä, olisiko se ollut sensitiivistä, että henkilö olisi itse saanut kertoa sen, ettei se tule heti sitten suoraan jostakin ylimmältä johdolta, että nyt on näin toimittu. Haastateltava E.

Muutosneuvotteluiden edustaja

Muutosneuvotteluprosessissa täytyy olla mukana työnantajan ja työntekijöiden edustajat. Työntekijöiden ei tarvitse edustaa itse itseään, vaan he voivat myös valtuuttaa jonkun edustamaan itseään siinä tilanteessa. Myöskään työnantajan puolelta ei ole määritetty, kenen työnantajan puolelta täytyy olla osallisena muutosneuvotteluissa. Tutkimuksessa seitsemästä haastateltavasta viisi edusti itse itseään ja näistä yksi edusti myös samalla isompaa joukkoa muita työntekijöitä. Kaksi haastateltavista ei edustanut itseään muutosneuvotteluissa vaan oli valtuuttanut työntekijöiden joukosta yhden tai

useamman edustamaan suurempaa joukkoa henkilöstöä. Työnantajan edustajissa oli suurempaa hajontaa. Yrityksen toimitusjohtaja, yrityksen henkilöstöjohtaja tai muulla tittelillä toimiva henkilöstöosaston edustaja sekä yrityksen juristi oli ollut työnantajan edustajana kaksissa muutosneuvotteluissa. Yhdessä tapauksessa työnantajan edustajana oli ollut organisaatiossa työskentelevä toimialajohtaja, jonka toimialaa muutosneuvottelut koskivat. Muutosneuvotteluissa saattoi myös olla useampia työnantajan edustajia paikalla, mutta nämä henkilöt ottivat muutosneuvotteluissa suurimman roolin ja huolehtivat prosessin etenemisestä.



Kuvio 11. Työnantajan edustaja muutosneuvotteluissa tutkimusaineistossa

Tutkimuksen tuloksissa oli huomattava vaikutus sillä, että mikäli neuvotteluissa jokainen työntekijä edusti itseään, tuntui neuvottelut enemmän yksinpuhelulta, jolloin varsinaista keskustelua ja vuorovaikutusta mahdollisista muutoksista ei käyty niin syvällisesti. Tällaisissa tilanteissa oli esitetty kysymyksiä ja mahdollisesti myös esitetty joitain vaihtoehtoisia ratkaisuja, mutta haastateltavat eivät silti kokeneet, että tilanne olisi ollut neuvottelutilanne. Vuorovaikutusta ja uusien ratkaisujen ehdottamista ilmeni enemmän tilanteissa, jolloin työntekijät olivat valinneet keskuudestaan muutaman edustajan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tällöin neuvotteluprosessi tuntui myös sujuvan nopeammin ja tehokkaammin, kun henkilöstöstä oli valittu edustajat muutosneuvotteluihin, ja heillä oli valmiiksi henkilöstön keskuudessa suunnitellut strategiat neuvotteluiden

etenemiselle. Eräs haastateltava, joka oli valinnut itselleen edustajan neuvotteluihin, ei kokenut, että olisi ollut vaikutusta neuvotteluiden lopputulokseen, vaikka olisi ollut edustamassa itse itseään, sillä hänen mielestään työnantaja oli tehnyt jo päätökset ennen muutosneuvotteluiden alkua, eikä siten ollut merkitystä kuka työntekijöitä neuvotteluissa edustaa. Ainoastaan kahden haastateltavan tapauksessa muutosneuvotteluissa oli luottamusmiehet mukana.

”Minä luulen, että me etenimme paljon nopeammin ihan vaan sen takia, että meillä oli neuvottelussa [työntekijöiden] edustaja. Kun kyllä me keskusteltiin sitten työntekijöiden kanssa keskenämme esimerkiksi strategiat mitä me lähdetään ehdottamaan.” Haastateltava D.

Tutkimuksen tuloksissa työnantajan edustajan vaikutus korostui etenkin silloin, jos työnantajan edustaja oli sama henkilö, joka lopulta tekee lopulliset päätökset muutosneuvotteluiden suhteen. Vaikutusta tuntui myös olevan sillä, miten kyseinen henkilö näyttäytyy organisaatiolle persoonana. Jos työnantajaa edusti henkilö, johon henkilöstö ei välttämättä valmiiksi pysty luottaa, pahensi se vaikutusta siihen, millaisia vaikutuksia muutosneuvotteluilla oli henkilöstön luottamuksella organisaatiota kohtaan. Tuloksissa nousi myös esiin havainto siitä, että jos muutosneuvotteluiden työnantajan edustaja on henkilöstölle etäinen heidän arjessaan, olisi henkilöstön helpompi vastaanottaa huonoja uutisia henkilöiltä, jotka ovat heille läheisempiä ja sitä kautta joihin henkilöstö luottaa enemmän.

”Tämä on ehkä henkilöitynyt, että on johtohahmo, joka on hyvin ailahtelevainen ja nopea liikkeissään, jolla saattaa muuttua asiat lennosta. ... Että jos olisi ollut eri tyyppi johtamassa tätä juttua [muutosneuvotteluita], niin olisi voinut pysyä luottamus yritykseen, jos olisi edustajana ollut rauhallisempi ja paremmin artikuloiva tyyppi. Nyt yhden henkilön vuoksi meni siihen pisteeseen, että ihmiset eivät luota.” Haastateltava E.

”Ehkä se, että se tieto olisi tullut lähempää, olisi saattanut joitakin helpottaa.” Haastateltava G.

Annetaanko henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa?

Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin, että neuvotteluita ennen ja niiden aikana henkilöstössä oli paljon ihmisiä, joille ei ollut mitään käsitystä, mitä muutosneuvottelut tarkoittavat ja mitä niiden aikana tapahtuu. Henkilöstöllä ei siis ollut välttämättä käsitystä, miten he voisivat asioihin vaikuttaa ja miten prosessin kuuluisi lain mukaan edetä. Osa haastatelluista kommentoi, että kyseessä oli heidän ensimmäiset muutosneuvottelunsa ja heille jäi jopa hieman epäselvä kuva siitä, että onko prosessi mennyt lainmukaisesti. Heidän mukaansa organisaatio ei ainakaan edesauttanut sitä, että henkilöstö olisi tiennyt, miten prosessin kuuluisi mennä ja tämä oli aiheuttanut henkilöstössä myös säikähtämistä tilannetta kohtaan. Haastateltavat nostivat esiin, että jos muutosneuvotteluiden prosessia olisi pohjustettu niin, että koko henkilöstö ymmärtää tilanteen ja mihin ovat osallistumassa, ei henkilöt olisi välttämättä olleet niin peloissaan ja yksin asian kanssa.

”Minulle, kuten monelle muulle nuorelle työntekijälle muutosneuvottelut ovat varmasti aika vieras asia. Ei välttämättä ole edes siitä lakiteknisyydestä niin paljon tietoa. Meillä on tosi paljon nuoria toimihenkilöitä ihan iältään, mutta myös työvuosiltaan.” Haastateltava A.

”Jos nyt saisi tehdä toisin niin minä varmaan haluaisin siihen jonkun liiton ihmisen mukaan [muutosneuvotteluihin]. Sen takia, että me olimme aivan liian nuoria ymmärtämään. Että sehän meni siihen, että katsotaan Googlesta ja luetaan itse ja opetellaan. Kun siinä olisi voinut olla se ammattilainen mukana, että näin tehdään.” Haastateltava D.

”Olisin toivonut pienen infon, että mitä muutosneuvottelut tarkoittavat ja mitä oikeuksia minulla on työntekijänä. Koska nyt tuntui, varsinkin kun oli ensimmäistä kertaa muutosneuvotteluissa, että en tiedä yhtään, miten minä pystyn vaikuttamaan enää mihinkään.” Haastateltava A.

Muutosneuvotteluille täytyy olla aina perustelu, ja se täytyy kertoa kutsussa henkilöstölle. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstö olisi samaa mieltä muutostarpeen olemassaolosta. Tutkimuksessa havaittiin, että kaksi seitsemästä vastaajasta ei ollut tietoisia, millaiset tarpeet muutosneuvotteluissa on tai miten

organisaatio määrittää vähennystarpeen. Heidän oli mahdotonta ehdottaa muutosneuvotteluissa toimenpiteitä, joilla säästöjä voitaisiin toteuttaa, sillä heille ei selvinnyt, millaisia säästöjä muutosneuvotteluissa olisi tarpeen toteuttaa. Useammissa haastatteluissa henkilöt kuvailivat perusteita muutosneuvotteluille ja niissä tehtäviä vähennystarpeita epäselviksi.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että monissa tilanteissa vähennystarve oli selittynyt myöhemmin päätösten tullessa tai ajan kuluessa, kun jokin iso uudistus on julkaistu. Monet vastaajista kertoivat, että kun henkilön tai henkilöiden nimi tuli ilmi, ketä tai keitä vähennykset koskevat, oli päivän selvää, että organisaatio on halunnut päästä kyseisestä tai kyseisistä henkilöistä eroon. Työntekijällä oli jo päättynyt koeaika, joten irtisanominen muutosneuvotteluissa oli ainoa vaihtoehto, sillä työntekijä ei ollut tehnyt mitään väärää, jotta työnantaja voisi antaa hänelle varoituksen, vaan kyse oli siitä, että henkilöt eivät olleet keskenään samalla aaltopituudella. Eräässä tapauksessa suuremman muutostarpeen syy oli selvinnyt muutaman kuukauden päästä muutosneuvotteluiden päättymisestä, sillä organisaatio oli siirtynyt matriisiorganisaatiomalliin, jossa tietyt toiminnallisuudet keskitettiin koskemaan koko organisaatiota. Tätä mallin muutosta ei oltu kuitenkaan syystä tai toisesta kerrottu muutosneuvotteluiden aikana, jolloin henkilöstö ei ymmärtänyt, miten suuria henkilöstövähennyksiä muutosneuvottelut koskevat.

*”Olisin toivonut, että olisi selitetty miksi vähennystarve on näin iso, kun se ei ollut selitettävissä kaikki sillä, että työnkuva muuttuu ja tietotekniikka tulee kehittymään pidemmälle. Olisi voitu aidosti avata mistä tämä johtuu.”
Haastateltava D.*

Muutosneuvotteluissa on tarkoitus, että työnantajan ja työntekijäpuolen edustajat pyrkivät yhdessä löytämään ratkaisun esimerkiksi organisaation tuotannollisiin ja taloudellisiin haasteisiin. Muutosneuvotteluihin mennessä päätöksiä ei saa olla tehtynä, vaan neuvotteluissa on tarkoitus oikeasti neuvotella ja yhdessä yrittää keksiä ratkaisu, joka olisi molempia osapuolia miellyttävä. Kolme seitsemästä haastateltavasta kertoivat, että heidän mielestään oli hyvin selkeää, että jo ennen muutosneuvotteluiden alkua

työnantaja olisi tehnyt päätökset siitä, miten paljon ja ketkä ihmiset vähennetään, ja muutosneuvottelut olisivat vain pakollinen juridinen prosessi, jonka myötä päätökset voidaan toimeenpanna. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia kommentteja asiaan liittyen myös siitä näkökulmasta, että välttämättä vähennysten kohteeksi joutuvia henkilöitä ei olisi vielä määritelty, mutta vielä muutosneuvotteluiden ollessa kesken, olisi osalle henkilöstöä kerrottu epävirallisesti, että vähennykset eivät koske heitä. Eräässä haastattelussa nousi esiin näkemys siitä, että henkilöstöä ei välttämättä koettu yrityksen yhtenä resurssina vaan päinvastoin ajateltiin, että uusia ihmisiä saa kyllä aina lisää, joten jos joku henkilö heittäytyy hankalaksi, voidaan hänestä helposti luopua muutosneuvotteluissa. Tätä tulosta tuki myös usealta haastateltavalta saatu havainto, että usein muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen on aloitettu uusia rekrytointeja kyseiseen tehtävään tai kyseisen tehtävän kaltaiseen tehtävään, jotta takaisinottovelvoitetta ei tarvitse noudattaa.

”Kyllähän se vaan niin on, että tavallaan annettiin mahdollisuus vaikuttaa, mutta käytännössä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Kyllä ainakin itselle tuli sellainen tunne, että ne päätökset on tehty jo ennen kuin koko prosessi on alkanut, mutta että se oli vaan tapa saada tämä asia maaliin.” Haastateltava E.

”On yleisesti semmoinen kuva, että ihmiset ovat vaan rattaita koneistossa, että ei välttämättä osata yksilöä arvostaa. Hyvä veli -verkosto siellä ylempänä ja niillä oli ihan kivaa ja sitten loput ovat vaan osasia siinä ja jos joku ratas rupeaa piruilemaan niin sen voi heittää pihalle ja ottaa ovelta uuden.” Haastateltava F.

6.3 Organisaatiossa tapahtuvat muutokset

Tutkimuksessa selvitettiin arjessa näkyviä muutoksia, ja miten se vaikutti henkilöstöön. Tässä luvussa esitetään tulokset, jotka tutkimuksessa esiintyivät muutoksina erityisesti organisaation arkeen vaikuttaen. Luvussa käydään läpi myös esiin nousseet muutokset esihenkilötyöhön liittyen ja mitä vaikutusta tuloksissa oli, kun myös esihenkilöt olivat henkilöstövähennyksien kohteena. Myös tutkimuksessa tehdyt havainnot työn uudelleen organisointiin liittyen kuvataan.

Muutosten näkyminen arjessa

Tutkimuksessa kartoitettiin muutoksien näkymistä arjessa. Tuloksissa oli näihin liittyen hajontaa, sillä kaikissa organisaatioissa ja muutosneuvotteluissa oli päädytty erilaisiin toimenpiteisiin ja muutoksiin. Tuloksissa oli kuitenkin myös yhtäläisyyksiä, joita esiintyi useammassa haastattelussa. Yksi yhtäläinen havainto oli, että henkilöstö kaipasi selkeästi johdonmukaista viestintää ja että se toteutetaan positiivisessa valossa. Muutoksen läpivientiin kaivattiin systemaattisuutta ja että henkilöstö tietää, kenen puoleen muutoksessa voi kääntyä. Muutostilanteessa ja henkilöstövähennysten jälkeen henkilöstö kaipaa tukea ja kun organisaation viestintä on selkeää ja pystyy seisomaan tehtyjen päätöksiä takana, kasvaa henkilöstön turvallisuuden ja luottamuksen tunne. Tuloksissa tuli vahvasti ilmi, että henkilöstö tarvitsee aikaa käsitellä muutoksia, mutta organisaation tulisi silti keskittyä viestinnässä positiivisten asioiden esiin tuomiseen, eikä itse lietsoa negatiivisia asioita. Organisaation tulisi siis antaa henkilöstölle aikaa asioiden käsittelylle, mutta organisaatio itse ei voi jäädä kiinni vanhaan ja jo tehtyihin henkilöstövähennyksiin vaan heidän tulee muistaa katsoa asioita positiivisessa valossa tulevaisuutta ajatellen.

”Organisaatiomuutos pitäisi viedä läpi sillä tavalla, että siinä on joku, joka oikeasti on viemässä sitä läpi. Eikä niin, että käytännössä meidät jätettiin yksin ja vasta useamman kuukauden päästä joku otti asian haltuun.” Haastateltava G.

”Minä koen, että se on tärkeää, että kun on tehty päätökset niin niiden takana sitten seisotaan, eikä lietsotaan sellaista negatiivista ilmapiiriä. On tärkeää, että mentäisiin eteenpäin. Siinä mielessä oli ihan hyväkin, että ylin johto halusi fokuoitua parempiin aikoihin.” Haastateltava E.

Tuloksissa kävi ilmi, että organisaatioilla oli yleensä lähtökohta käsitellä muutoksia ja henkilöstön vähentämistä siten, kuin sitä ei olisi ikinä tapahtunutkaan. Muutoksia ei haluttu huomioida arjessa ja samalla organisaatio unohti tukea henkilöstöön muutoksien keskellä. Neljä haastateltavaa koki, että ei saanut organisaatiolta tukea

arjessa tapahtuviin muutoksiin, kaksi koki saaneensa tukea ja yksi ei osannut kertoa, mihin olisi mahdollisesti kaivannut tukea. Tuen puute aiheutti monessa sen, että tilanne tuntui hyvin epäselvältä, eikä henkilöt tieneet, mitä heiltä odotetaan. Tämän takia heidän työn tekonsa tuntui haasteelliselta ja suunnattomalta, sekä onnistumisten ja mielekkyyden löytäminen omasta työstä oli hankalaa.

”Koetko, että sait tukea arjessa tapahtuneisiin muutoksiin?” Tutkija.

”Ei, en. Kyllä se tuki ja asenne oli, että elämä jatkuu.” Haastateltava B.

”Kyllä siinä olisi pitänyt yrityksen tarkemmin miettiä, että miten se organisoidaan uudelleen. Että kaikki toimihenkilötkin tietäisi, että heillä on tuki ja turva jossain.” Haastateltava E.

”No ei se siinä arjessa juurikaan niitä [henkilöstön vähentymisestä johtuvia muutoksia] keretty mitenkään huomioimaan, että kyllä se oli, että kun jokainen sai lisää töitä, niin sitten niitä vaan lähdettiin tekemään.” Haastateltava B.

Yhdessä tutkimuksessa ilmenneessä tapauksessa samaan aikaan tapahtui organisaation strategian päivittäminen. Haastateltava olisi toivonut, että organisaatio olisi antanut henkilöstölle hetken aikaa toipua muutosneuvotteluiden tuomista muutoksista, ennen kuin strategiaa lähdettiin jalkauttamaan. Hän kuitenkin koki uuden strategian viestinnän onnistuneen, sillä se oli systemaattisesti toteutettu ja selkeästi mietitty johdonmukainen kokonaisuus. Uusi strategia tuli täysin ylhäältä organisaation johdolta alas annettuna, eikä henkilöstöä osallistutettu sen suunnitteluun, joten organisaation täytyi saada henkilöstö sitoutettua sen toteuttamiseen. Organisaatio toteutti tätä sitouttamalla ensin esihenkilötasoa opettamalla heille asioita, joita henkilöstölle tulisi toistaa ja viestiä eteenpäin. Lisäksi organisaatio yritti viestiä positiivisessa valossa uudesta organisaatiosta toteuttamalla uusien asioiden julkaisujuhlia ja nostattamalla henkilöstön tiimihenkeä.

”Kyseessä on niin iso yritys, että ihan kaikkia ei missään nimessä saada mukaan, mutta kyllä siihen oli selvästi rakennettu [uuden strategian] jalkauttamisen menet. Kaikilla tiimeillä oli omat ”Miten strategia näkyy meidän arjessamme” -

*tyyppiset työpajat. Että kyllä siinä yritystä oli [sitouttaa henkilöstö muutokseen].”
Haastateltava B.*

Esihenkilötyö muutoksessa

Tutkimuksen tuloksissa nousi havainto, että useissa tapauksissa muutosneuvottelut ja henkilöstövähennyksien mahdollisuus koski myös esihenkilöitä organisaatiossa. Esihenkilöt olivat siis asemassa, että heidän täytyi pohtia oman tiimin tilannetta, mutta samalla he olivat tietoisia, että myös heidät on mahdollista irtisanoa muutosneuvotteluissa. Tällainen tilanne on enemmän tai vähemmän henkisesti kuormittava jokaiselle.

”Se koski myös heitä [esihenkilöitä], että tavallaan ollut vaikea tilanne, että olet muutosneuvotteluissa, jotka koskevat myös sinua, mutta sitten samaan aikaan pohdit sinun tiiminrakennettasi. Että eihän esihenkilökään tiettyä pistettä kauemmas voi tuollaisia murheita kantaa, että ei se ole myöskään heidän hommansa.” Haastateltava A.

Tutkimuksessa ilmenneissä tapauksissa esihenkilöt eivät olleet mukana tekemässä lopullisia päätöksiä henkilöstövähennyksistä. Monissa tapauksissa nämä esihenkilöt kuitenkin edustivat työnantajaa, kun henkilöstölle annettiin irtisanomisilmoituksia. Eräs haastateltava kertoi, että esihenkilöille oli selkeästi toteutettu johtamisen koulutus, sillä tiimien vetäjillä oli yhtenäisiä opeteltuja lauseita, joita he käyttivät irtisanomistilanteissa, mutta erityisesti päätöksien jälkeen organisaatioon jääneelle henkilöstölle, jotta muutoksista päästäisiin eteenpäin. Tutkimuksessa useammin toistuva ilmiö oli kuitenkin se, että organisaatio ei ollut antanut esihenkilöille yhtenäistä ohjeistusta tai koulutusta, miten irtisanomistilanteissa tulisi toimia. Tuloksien havainnon mukaan tällaiset tilanteet eivät olleet kaikkien organisaatioiden esihenkilöille entuudestaan tuttuja tilanteita, joten heillä ei voinut olla käsitystä, miten irtisanominen tulisi toteuttaa. Esimerkiksi tutkimuksessa yksi ilmi tullut irtisanomistilanteita oli, että kolmen henkilön tiimi oli otettu samaan huoneeseen, jossa oli kerrottu muutosneuvotteluiden päätöksenä, että yksi henkilö irtisanotaan. Tämän jälkeen oli kahdelle henkilölle sanottu, että voitte

mennä jatkamaan töitänne ja pyydetty yhtä henkilöä jäämään huoneeseen, jolloin hänet oli irtisanottu. Irtisanomistapa oli koko pienelle tiimille hyvin epämiellyttävä ja jopa hieman nöyryyttävä.

”Minä luulen, että ei siinä mitään yhtenäistä ohjeistusta annettu [organisaatiolta esihenkilöille, miten irtisanominen tulisi toteuttaa], mikä olisi ollut hyväksi, kun sen verran jäisiä kavereita kuitenkin osa, eikä välttämättä ole pelisilmää, miten se kannattaisi hoitaa. Mutta parhaansa varmasti yrittivät.” Haastateltava F.

Yksi haastateltavista toimi itse esihenkilöroolissa, mutta organisaation moniportaisuuden vuoksi, hän ei osallistunut millään tapaa muutosneuvotteluiden päätöksen tekoon tai niiden toimenpanoon. Hän oli myös itse muutosneuvotteluissa mahdollisen vähennystarpeen kohteena. Tämä aiheutti hankalia tilanteita esihenkilötyössä, sillä hän ei itse ollut tietoinen siitä, että vähennystarpeet kohdistuvat hänen tiimiinsä, saati kehen henkilöön. Haastateltava oli saanut tiedon irtisanotulta itseltään, kun hänelle oli tullut kutsu työsuhteen päättämisen tilaisuuteen ja henkilö oli kertonut tästä esihenkilölleen. Haastateltava koki, että hänen mielestään olisi ollut reilua ja kohtuullista, että hän olisi saanut tiedon asiasta etukäteen, jotta hän olisi voinut varautua tilanteeseen ja olisi voinut olla tukena henkilölle, jonka esihenkilönä hän toimi.

”Ei [ole kysytty näkemystä mahdollisiin henkilöstövähennyksiin oman tiimin osalta]. Lähinnä se mitä on kysytty ja mistä on ollut puhetta, on ollut budjetit ja että tullaanko niihin pääsemään. Joka tietenkä on sitten sidonnainen siihen, että minkälaisia henkilöresursseja tarvitaan, mutta ei suoranaisesti [ole kysytty].” Haastateltava G.

”Se tuli minullekin yllätyksenä [muutosneuvotteluiden päätökset] ja sitten kun on esihenkilöasemassa ja kun se ilmoitus siitä [irtisanomisesta] tulee, että näin on tapahtunut, ja sitten kun minä en itsekään tiedä siitä asiasta ja minä olen kyseisen ihmisen esihenkilö, niin kyllähän se reagointi siihen tilanteeseen on melko hankalaa. Kun taas jos minä olisin tiennyt mitä tulee tapahtumaan, niin minä olisin itsekin voinut valmistautua siihen vähän.” Haastateltava G.

Viisi haastateltavaa kertoi, että muutosneuvotteluiden tuloksena päädyttiin vähentämään henkilöstöä esihenkilöistä ja neljässä näistä vähennykset koskivat esihenkilöitä sekä muuta henkilöstöä. Esihenkilöiden irtisanominen samaan aikaan muiden muutoksien kanssa aiheutti kaikissa tapauksissa sen, että henkilöstö oli entistä enemmän hämillään kaikista muutoksista, sillä heidän lähiesihenkilönsä ei ollut enää tukemassa heidän arjessaan. Henkilöstö koki olevansa yksin, sillä monissa tapauksissa ei ollut selkeää, kuka uusi esihenkilö olisi, sillä organisaatorakennetta muutettiin tai kaikki esihenkilöt oli irtisanottu. Kaikki haastateltavat kertoivat, että esihenkilöiden poistuminen vaikutti organisaatiossa pitkäksi aikaa. Yksi haastateltava kuvaili syntyneitä valtatyhjiötä, jolloin kukaan ei tiennyt, kenen täytyisi esihenkilöltä jääneitä tehtäviä alkaa hoitamaan tai kenen tulisi ottaa vastuuta, sillä organisaatio ei nimittänyt näitä tehtäviä kenellekään. Toinen haastateltava kuvasi, että koska esihenkilö ja hänen roolinsa poistui muutosneuvotteluissa, tuli ajan saatossa jonkun silti ottaa häneltä jääneet vastuut itselleen ja näin henkilölle siirtyi kaikki esihenkilöllä olleet tehtävät, mutta hänelle ei kuitenkaan nimitetty alaisia, joten hänellä ei ollut valtaa tehdä mitään päätöksiä ja koko tiimi oli ilman esihenkilöä.

”Eihän niitä [koko esihenkilötaso] olisi saanut samaan aikaan lempata sieltä pihalle. Me jäätiin sinne tavallaan ihan yksin.” Haastateltava D.

”Meillä vähentyi alueelta aika paljon johtaja-tittelillä olevia ihmisiä ja sinne jäi selkeästi valtatyhjiö, mille kukaan ei ajatellut tehdä mitään. Se vaikutti ihan päivittäiseen tekemiseen tosi paljon.” Haastateltava A.

”Hänet [esihenkilö] irtisanottiin neuvotteluiden yhteydessä ja me oltiin alkuun sellainen tiimi, jota ei johtanut kukaan. Pikkuhiljaa siihen muodostui kuitenkin sellainen edustaja, jolla oli periaatteessa samat vastuut, mutta ei alaisia.” Haastateltava B.

Töiden uudelleen organisointi

Tutkimuksen tuloksissa oli selkeää, että henkilöstövähennyksien jälkeen organisaatioon jäävien henkilöiden työkuorma kasvoi. Jokainen haastateltava kertoi, että heidän työkuormansa kasvoi muutosneuvotteluiden myötä – osalla hetkellisesti ja osalla pidemmäksi aikaa. Useammassa haastattelussa nousi esiin havainto siitä, että organisaatiossa ei joko tiedetty kenen puoleen tulisi kääntyä apua tarvittaessa tai sitten päätöksistä vastuussa olevalle henkilölle oli kasaantunut niin paljon muitakin uusia asioita, ettei hänen aikansa meinannut riittää enää asioiden läpikäymiseen. Erityisesti näitä ongelmia esiintyi sellaisissa organisaatioissa, joissa esihenkilötasolta oli vähennetty henkilöstöä. Tuloksissa toistui havainto, että töiden uudelleen organisoinnin olisi kaivattu olevan paljon selkeämpää. Monessa haastattelussa mainittiin, että organisaation työmäärä ei muuttunut muutosneuvotteluiden aikaan, joten henkilöstön vähentyminen tarkoitti työtehtävien siirtoa muille työntekijöille. Joissain tapauksissa se tarkoitti jopa sitä, että työntekijä joutui ottamaan vastuulleen sellaisia työtehtäviä, joita ei hänen työsopimuksessaan mainita ja hän joutui perehtymään täysin uusiin alueisiin työssä. Henkilöstöltä kaivattiin siis paljon joustamista työnkuvan suhteen sekä työkuorman määrän suhteen. Asiassa on selkeä ristiriita siihen, että ensin organisaatiosta on vähennetty henkilöstöä tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä, mutta sitten kuitenkin työtehtäviä on niin paljon, ettei henkilöstöä ole välttämättä tarpeeksi hoitamaan kaikkia tehtäviä.

”Se tuntui kyllä aika sekasorrosta silloin kun vähennystarpeet tuli, että siellä oli kumminkin paljon rooleja, jotka poistuivat, ja kun nyt vertaa nykytilanteeseen, niin ne roolien tehtävät ovat edelleen olemassa, mutta onko niitä jaettu kenellekään ja onko ne jaettu fiksusti, niin on sitten eri kysymys. Työtehtäviä ei mitenkään uudelleen organisoitu eikä sitä työmäärää jaettu ihmisille vaan se vaan ennemmin sysättiin jollekin tietylle ihmiselle, että sinä hoidat tämän pois lähteneet tyypin hommat. Ja sitten osa tehtävistä on sellaisia, että vieläkin ei tiedetä, että oli tällöinen homma myös, mitä toi meiltä lähtenyt ihminen hoiti, vaan niitä tulee sitten vastaan sitä mukaa kun niitä jostain tuolta putkahtelee.” Haastateltava A.

”Keskusteltiin, että nyt minä jouston tässä, että minä hoidan vähän muutakin työtehtäviä, kuin sitä mihin minut on palkattu, tämän tietyn hetken yli. Ja sitten

katsotaan tulevaisuudessa uudestaan. Mutta onhan se vähän siitä, että joutuu joustamaan ekstrapaljon ja työpöydän työmäärä lisääntyy erilaisilla tehtävillä, mitkä ei ole työ sopimuksessa ehkä edes mainittu.” Haastateltava E.

”Sehän on se hassu tekijä siinä, että niistä muutosneuvottelujen perusteluista ja muistahan ei päästä millään muulla eteenpäin kuin sillä, että tehdään [töitä].” Haastateltava C.

Tuloksista huomattiin, että millään organisaatiolla ei ollut systemaattista prosessia siihen, miten organisaatiosta poistuvan henkilön työtehtävien siirtyminen kollegalle tapahtuu. Monet organisaatiot eivät edes olleet tietoisia, millaisia työtehtäviä henkilöiden työpöydällä on ollut. Tuloksissa tuli ilmi ainoastaan yksi tapaus, jossa irtisanomiset toteutettiin kahtena eri aaltona, eli vaiheittain, jotta työtä pystyttiin siirtämään organisoidummin eteenpäin. Tällaisessa tapauksessa toimistolla työskenteli vielä henkilöitä, jotka olivat tietoisia, että heidän työsuhteensa päättyy, mutta he opettivat vielä omia työtehtäviään toisille henkilöille eteenpäin. Muissa tapauksissa muutosneuvotteluiden jälkeisessä irtisanomisessa oli työvelvoite päätetty välittömästi, eikä irtisanotut henkilöt tulleet enää työpaikalle seuraavana päivänä ja heidän tunnuksensa organisaatioiden toiminnanohjausjärjestelmiin ja sähköposteihin suljettiin välittömästi. Näin ollen ei irtisanottu henkilö ei myöskään perehdyttänyt omia työtehtäviään suuremmin eteenpäin. Erityisesti tällaisessa tapauksessa töiden uudelleen organisoiminen puute näkyi monissa tapauksissa myös organisaation ulkopuolelle asiakasrajapintaan asti.

”Sitten asiakkaat ovat kiukkuisia, kun me ollaan pallo hukassa eikä ole mitään hajua, että mitä tapahtuu tai mitä on jo sovittu. Deadlinet paikkaa ja ei ole kovin hyvä juttu mihinkään suuntaan. Sitten vedetään hihasta kaikki mahdolliset kortit ja koitetaan selittää ja selvittää. Eivät ole kovin helppoja tilanteita.” Haastateltava F.

”Siinä ei yhtään ajateltu sitä, että niillähän oli asioita kesken ja niiden sähköpostiin pitäisi päästä. Kun se [työvelvoite] loppui välittömästi.” Haastateltava D.

Kolme haastateltavaa kertoivat, että muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen organisaatiossa on jouduttu aloittamaan jo uudet rekrytointiprosessit, vaikka ensin oli

tarve vähentää henkilöstöä. Tämä kuvaa erityisesti sitä, että henkilöiden vähennykseen on ollut muita syitä kuin töiden vähentyminen. Haastateltavat kuvailivat tämän korostavan entisestään vaikutelmaa siitä, että organisaatio on halunnut luopua tietyistä henkilöistä. Tuloksissa nousi esiin myös mielikuva siitä, että organisaatiossa on tehty liian hätiköityjä päätöksiä ja on luovuttu liian nopeasti ammattitaitoisista henkilöistä. Irtisanomisen sijaan esimerkiksi lomautus tai hetkellinen työnkuvan muutos olisi riittänyt, koska henkilöiden työpanokselle olisi ollut pian tarve. Mutta koska henkilöstöä oli jo irtisanottu, olivat he työllistyneet muualle ja organisaatio joutui aloittaa uudet rekrytointiprosessit. Tutkimuksessa tehtiin havainto, että organisaation tulisi resursoida henkilöstöä pidemmällä aikajänteellä, sillä uudet työntekijät täytyy aina perehdyttää ja siten he eivät ole myöskään organisaatiolle tuottavia välittömästi.

”Hyvin hätiköityä toimintaa. Vaikka on iso vakavarainen yritys niin kaikki pitää tehdä hetken huumassa, että ei ole sietokykyä minkään näköiselle negatiiviselle tilanteelle. Heti vaan nopeita päätöksiä ja sitten ihmetellään jälkikäteen, että nyt tarvittaisiin näitä tekijöitä, että mistähän me saisimme näitä. Pari kuukautta, jos olisi sietänyt asian kanssa, niin olisi saanut suoraan asiakkaalle sanoa, että täältä löytyy.” Haastateltava F.

6.4 Psykologinen turvallisuus

Tässä luvussa esitellään tuloksia psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia muutoksia muutosneuvottelusta seuranneet muutokset synnyttivät organisaatiokulttuuriin. Tuloksissa kerrotaan myös, millaisia psykologisia vaikutuksia henkilöille muodostui ja miten he kokivat muutosneuvotteluiden vaikuttaneen siihen, miten he luottavat organisaation johtoon ja oliko muutosneuvotteluilla vaikutusta heidän sitoutumiseensa organisaatiota kohtaan.

Muutos organisaatiokulttuurissa

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että yrityksen organisaatiokulttuurilla ja yleisellä ilmapiirillä on iso vaikutus siihen, miten henkilöstö viihtyy töissä. Eräässä organisaatiossa oli muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeisenä aikana annettu henkilöstölle rahalliset bonukset siitä, että he olivat haastavasta ajasta huolimatta jaksaneet joustaa ja panostaa yrityksen tulevaisuuteen. Bonuksen oli tarkoitus kannustaa henkilöstöä myös tulevaan. Havainto kuitenkin oli, että bonus on hetkellisesti kiva lisä, mutta se on nimenomaan hetkellinen helpotus ja pidempikestoinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin tulee nimenomaan siitä, että organisaatiossa on hyvä olla ja töissä viihtyy.

”En minä tiedä oliko niillä [rahallinen bonus työntekijöille] niin suurta vaikutusta, että ehkä enemmän se ilmapiiri on kaikista tärkein, että jos työntekijällä kuitenkin on hyvä olla työpaikalla, oli tilanne mikä tahansa, oli ollut muutosneuvotteluita tai ei, niin sehän ratkaisee, että jos sinä viihdyt töissä, niin kyllä sinä sitten jaksat joutaakin. Kun ei tämmöinen rahallinen bonus nyt pitkälle pötki.” Haastateltava E.

Tutkimuksessa korostui irtisanottujen henkilöiden persoonan vaikutus ja näkyvyys työyhteisössä. Jos työyhteisöstä poistui jäsen, joka oli iso osa organisaatiota, oli sillä isoja vaikutuksia jäljelle jäävään työyhteisöön ja sen kulttuuriin. Yksi ihminen voi tuoda paljon vaikutuksia, hyvässä tai pahassa. Mitä pienempi työyhteisö on, sitä suuremmat vaikutukset yleensä jo yhden ihmisen poistumisella on. Kun henkilöt ovat työskennelleet pitkään yhdessä ja löytäneet yhteiset toimintamallit, vaikuttaa se itse työntekoon, mutta sillä saattaa olla paljon vaikutusta myös henkilöiden henkiseen valmistilaan. Henkilöstö tuntee mahdollisesti toisiaan jo henkilökohtaisella tasolla ja on tutustunut kollegan perheeseen tai tietää, mitä kollega harrastaa vapaa-ajallaan. Kun tällaisen läheisen kollegan irtisanominen tulee yllättäen, kuvaili yksi haastateltavista, että täytyy tehdä luopumis- ja surutyötä. Näissä hetkissä organisaatiolta erityisesti toivottaisiin inhimillisyyttä ja empatiaa henkilöstöä kohtaan, ja sitä, että myös organisaation johto osoittaa välittävänsä henkilöstöstä.

”Kyllähän se vaikutti tosi paljon semmoisen yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja siihen että sieltä lähti semmoisia avainhenkilöitä, jotka on ollut sitä luomassa.” Haastateltava B.

”Mehän pahimmillaan pakattiin [irtisanottujen] ihmisten tavarat ja kyseltiin, että koska sinä tulet hakemaan nämä pois. Ja puhuttiin kuitenkin ihmisten henkilökohtaisista tavaroista.” Haastateltava D.

”Siinä vähän niin kuin jätettiin välistä se hetki rauhoittua ja mentiin suoraan siihen [strategiaan], niin ei se varmasti kaikille siinä kohtaa tuntunut riittävän. Että olisin kyllä ehdottomasti toivonut siihen vähän inhimillisyyttä. Ja ehkä muutenkin sen, että johto tiedostaa sen [henkilöstön vähennykset] ja osoittaa empatiaa.” Haastateltava B.

Tutkimuksessa ilmeni yksi tapaus, jossa muutosneuvotteluita aiemmin oli tapahtunut yritysosto, jonka myötä organisaation ylin johto oli nyt Ruotsissa. Muutosneuvottelut toteutettiin Suomessa olevaan yksikköön, mutta neuvotteluiden päätyttyä uusi arki pyrittiin selkeästi rakentamaan Ruotsista tulevien prosessien ja hyväksi todettujen toimintamallien ympärille. Muutoksessa ei kuitenkaan huomioitu sitä, että työkuultuuri Ruotsissa ja Suomessa on erilainen ja muutos henkilöstön näkökulmasta on suuri. Suomalainen työyhteisö olisi kaivannut selkeää johtamista ja suunnan ohjaamista, mutta muutosneuvotteluissa kaikki esihenkilötasoiset henkilöt poistettiin organisaatiomallista. Sen sijaan Ruotsista tuotiin organisaatiokulttuuri, jossa johtajat halusivat keskustella kaikki asiat henkilöstön kanssa läpi ja kaikki päätökset piti hyväksyttää monella eri ihmisellä ja siten päätöksenteko oli hidasta ja aiheutti arjessa paljon epäselvyyttä ja hankalia tilanteita.

”Yritettiin liimata ruotsalaista yrityskulttuuria siihen päälle. Eihän ne hirveän kaukana ole toisistaan, mutta se keskustelutapa on ihan erilainen. Suomalainen on tottunut tosi paljon siihen, että jos täällä sanotaan, että näin toimitaan, niin sittenhän tehdään kuten johto sanoo.” Haastateltava D.

Psykologiset vaikutukset muutostilanteessa

Muutosneuvotteluita seuranneella muutostilanteella oli tutkimustuloksien mukaan vaikutus henkilöstön mielialaan henkilöstä riippuen. Tutkimuksissa oli selkeä havainto siitä, ettei vaikutuksia voinut yleistää, sillä jokainen henkilö reagoi muutoksiin eri tavalla. Haastateltavat kertoivat, että organisaation henkilöstön keskuudesta oli nähtävissä, että toiset ihmiset ottivat muutokset henkisesti raskaammin ja toiset näkivät työn enemmänkin vain työnä ja paikkana, johon mennään saadakseen palkkaa, eivätkä sen myötä kokeneet muutoksilla suurempaa vaikutusta itseensä. Haastateltavien näkökulmasta jokainen henkilö organisaatiossa pystyi silti aistimaan muutosneuvotteluiden jälkeisen vaikutuksen organisaation henkilöstön mielialaan ja usein nämä vaikutukset veivät huomiota itse työnteolta. Mieliala saattoi myös vaihdella paljon päivästä ja tilanteesta riippuen. Tuloksissa kävi ilmi, että henkilöstö koki erityisesti asiakkaiden ja muiden henkilöiden takia tarpeelliseksi sinnitellä, eikä niinkään edustamansa organisaation vuoksi. Tutkimus osoitti, että eniten negatiivista mielialaa organisaatioon muodostui muutosneuvotteluista silloin, jos organisaatiossa muutosneuvotteluita oli jouduttu toteuttamaan jo useita kertoja. Tällöin muutosneuvotteluiden jälkeen mieliala ei ollut vielä ehtinyt kunnolla palautua, kun organisaatiossa oli jouduttu toteuttamaan jo uudet neuvottelut.

"Sitten kun tiedettiin, että siellä on mahdollisia toimenpiteitä tulossa niin kyllähän se aiheuttaa tämän kokoisessa organisaatiossa hirveästi varjopuhetta ja spekulatiota siitä, että mitä tulee tapahtumaan. Niin kyllähän se semmoista aikaa on, että ei ihmiset siinä täysin pääse keskittymään siihen olennaiseen hommaan työssä." Haastateltava G.

"Ihan päiväkohtaista ja välillä tuntikohtaista [mieliala]. Tuli semmoinen olo, että okei tehdään tämä mutta sitten tavallaan minua ei kiinnosta ollenkaan. Kuitenkin, että jos johonkin oli lojaliteetti niin asiakkaisiin, ei yritykseen, vaan asiakkaaseen." Haastateltava D.

"Ei varmaan ikinä tunnelmaa nostata tuommoiset muutosneuvottelut, että ehkä jos itse yritystä vetäisin, niin kohtuu pitkään harkitsisi asiaa enkä tuolla tavalla aina kahden kuukauden välein pitäisi uusia. Olisi semmoinen pitkän tähtäimen

strategiat kuin muutosneuvottelut pidetään, että ne ovat pariaksi vuodeksi siinä. Eikä että aina kun vähäksi aikaa saadaan taas ehkä tunnelmaa nostettua niin sitten taas on uudet [muutosneuvottelut].” Haastateltava F.

Kuusi haastateltavaa kertoi muutosneuvotteluiden vaikuttaneen hänen omaan työmotivaatioonsa negatiivisesti. Osalla ne olivat vaikuttaneet hetkellisesti negatiivisesti, mutta sitten motivaatio oli palautunut normaalille tasolle. Osa kertoi puolestaan vaikutusten kestäneen pidemmän aikaa. Työmotivaation laskeminen näkyi eniten siinä, ettei henkilö oikein saanut otetta työtehtävistään ja vaikka normaalisti henkilö olisi hyvin kehitysmyönteinen, ei hän jaksanut ajatella tulevaa kovin pitkälle, sillä odotti, että kohta tulee taas jokin iso muutos ja matto vedetään jalkojen alta. Tämän lamaantuneen ilmapiirin kerrottiin olevan myös helposti työyhteisössä tarttuva ja leviävä ja jos henkilöstö kokee, etteivät muut yritä, alkaa heistä itsestäkin helposti tuntua siltä, että ei kannata panostaa. Ainoastaan yksi henkilö kertoi työmotivaation jopa kasvaneet hetkellisesti. Hän perusteli tätä sillä, että hän kokee olevansa kovin kilpailuhenkinen ja koska hän sai paljon töitä, ja jopa sellaisia, joita hän ei ole aiemmin ikinä tehnyt, otti hän työtehtävistä selviytymisen vastaan tavoitteena, jonka hän halusi saavuttaa.

”Näkyi, että tehdään vaan se mitä tarvitsee tehdä, eikä mitään muuta, tai ehkä jopa vähän sen alle. ... Kyllä se syö motivaatiota aika paljon, jos kukaan muu ei tee tai yritä, niin kyllä se lopulta alkaa vaikuttaa.” Haastateltava C.

”Minun tapauksessani koen, että minun motivaationi jopa kasvoi, kun minulle asetettiin niin paljon enemmän töitä, niin minulla oli näytönpaikka, että minä pystyn hoitamaan kaiken. Olen aika kilpailuhenkinen, niin motivaatio vaan nousi.” Haastateltava E.

Viisi haastateltavaa kertoi, että muutosneuvotteluilla oli ollut vaikutusta hänen henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa. Erityisesti vaikutusta todettiin olevan organisaatiossa olevan jatkuvan epätietoisuuden myötä, sillä kukaan ei tiennyt mitä tapahtuu ja milloin tapahtuu. Vaikutuksen koettiin olevan myös iso silloin, kun henkilön oma esihenkilö oli irtisanottu muutosneuvotteluiden aikana. Useissa tapauksissa näihin edellä mainittuihin yhdistettiin se, että henkilön työkuorma oli kasvanut ja työpäivät olivat sekavia, sillä täytyi ottaa uusia työtehtäviä hoidettavaksi ja niihin perehtyminen

omien töiden rinnalla oli kuormittavaa. Neljässä eri haastattelussa mainittiin henkilöstön tunnetiloista puhuttaessa sana *pelko*. Pelosta puhuttaessa viitattiin usein siihen, että vaikka muutosneuvotteluista oli kulunut jo aikaa, organisaation sisällä henkilöstö pelkää, milloin seuraavat muutosneuvottelut tulevat. Pelkoa muutosneuvotteluita kohtaa aiheutti myös taloudellinen tilanne ja sen mahdollinen yhtäkkinen muuttuminen.

”No itseasiassa yksi ikävä lieveilmiö oli se, että sitten loppusyksystä alkoi tulla uupumisia. Että kyllä siinä [muutosneuvotteluiden jälkeisillä muutoksilla] sellainen vaikutus oli myöhemmin.” Haastateltava B.

”Vaikka niiden [muutosneuvotteluiden] päättymisestä on kohta puoli vuotta aikaa, niin kyllä siellä edelleen porukka pelkää, että kohta on taas seuraavat. Että kyllä ne on jäänyt kaivelemaan.” Haastateltava A.

”Pelkoa ylipäättään muutosneuvotteluiden aikana, että riittääkö nämä toimenpiteet ja mitäs sitten, jos maailmantilanne jatkaa huonompaan suuntaan menemistä, että mitäs sitten kun nämä on jo kerran tehty.” Haastateltava E.

Vaikutus organisaatioon luottamiseen ja sitoutumiseen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaation antama viestintä oli kriittisessä asemassa siihen, säilyttikö organisaation ylin johto luottamuksen henkilöstön silmissä. Jokaisessa haastattelussa kerrottiin, että muutosneuvotteluilla oli vaikutuksia siihen, miten henkilöstö luotti organisaation johtoon. Muutama haastateltava kertoi, että nyt kun aikaa on kulunut, on luottamus palannut takaisin, mutta muut kertoivat, että luottamus ei ole palautunut muutosneuvotteluiden jälkeen. Viestinnässä olisi kaivattu erityisesti avoimuutta, inhimillisyyttä, rehellisyyttä ja selkeitä perusteluita asioille, joiden myötä luottamuksen olisi uskottu säilyvän. Muutosneuvotteluiden aikana monissa tapauksissa organisaation johdon oli koettu ottavan etäisyyttä henkilöstön arjesta, eikä sen myötä heidän koettu tietävän, mitä heidän tekemänsä päätökset oikeasti tarkoittivat arjessa. Tätä pahensi entisestään havainto siitä, että usealla haastateltavalla oli mielikuva, että

organisaation ylin johto olisi halunnut piiloutua suorittavaa työtä tekevien henkilöiden arjesta ja he olisivat ottaneet tietoisesti etäisyyttä.

”Tuntuu ettei niillä [organisaation johdolla] ollut valmiina minkäänlaista suunnitelmaa, että kun meillä on tällaisia vähennystarpeita niin mitkä ovat sellaiset roolit, mistä meidän ylipäätään kannattaa vähentää.” Haastateltava A.

”Meillä oli tilanne, että johtoryhmäläisiä kiersi alueilla, mutta tuliko siitä sellainen fiilis, että he ovat läsnä ja vie muutosta tukien eteenpäin? Niin ei, ei kyllä tullut. Kyllä siinä kohtaa ylin johto tuntui aika etäiseltä. ... Kyllä siinä oli varmasti sitäkin, että nimenomaan sitä omaa luottamusta ei ollut, mutta kyllä musta tuntuu, että he myös itse ottivat vähän etäisyyttä.” Haastateltava A.

Muutosneuvotteluiden koettiin vaikuttavan henkilöstöön myös organisaatiosta erottavasti. Kuusi haastateltavaa kertoi, että muutosneuvottelut vaikuttivat heidän sitoutumiseensa organisaatiota kohtaan negatiivisesti. Ainoastaan yksi vastasi, ettei muutosneuvotteluilla ollut mitään vaikutusta hänen sitoutumiseensa organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa ei kysytty haastateltavilta, ovatko he itse hakeneet muita töitä tai jo lähteneet kyseisestä organisaatiosta. Moni haastateltavista kuitenkin itse kertoi, että jäi organisaatioon muutosneuvotteluiden jälkeen, sillä ei taloudellisesti voinut jäädä tyhjän päälle ja heillä oli taloudellinen turva vakituisessa työssä, josta maksettiin kuukausipalkkaa. Muutosneuvotteluilla oli kuitenkin selkeä vaikutus siihen, että organisaatio ei enää sitouttanut henkilöitä yhtä vahvasti ja heitä ei olisi harmittanut, vaikka olisivat joutuneet muutosneuvotteluissa lähtemään, muuta kuin taloudellisen tilanteen takia. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että halusivat jäädä organisaatioon, sillä olivat uteliaita näkemään, millainen organisaation uudesta arjesta muodostuu. Tutkimuksessa ei kysytty myöskään organisaation muista irtisanoutumisista, mutta silti neljässä haastattelussa nousi esiin, että muutosneuvotteluiden jälkeen tuli useampia irtisanoutumisia henkilöstön omasta aloitteesta, joilla oli lisää vaikutusta henkilöstön vähentymiseen, työkuorman kasvuun organisaatioon jäävillä henkilöillä sekä alakuloiseen ilmapiiriin. Vaikka kyseiset irtisanoutumiset eivät siis olleet muutosneuvotteluissa tapahtuneita, kokivat kaikki vastaajat, että muutosneuvottelut olivat syynä tai viimeisenä sysäyksenä siihen, että irtisanoutumiset tapahtuivat.

”Sanotaan näin, että siinä ehkä syntyi itsellekin semmoinen tunne, että sitten kun tuli oma aika lähteä, niin sitten ei ollut henkisesti niin kova paikka, että siinä ehkä vähän tuli se sellainen olo, että onko tämä minun työpaikkani muutenkaan.” Haastateltava B.

”Tiedän, että jotkut on hakenut muita töitä ja varmaan olisi vaihtanutkin, jos olisi saanut toisen työpaikan. On ihan selkeä yhteys siihen, että työntekijät alkavat katselemaan muita töitä heti kun on tilanne, että vaaditaan tosi paljon joustoa, mutta sitten työmäärä vaan lisääntyy. Ja kun ei ole helpotusta näköpiirissä, eikä tiedetä, koska tämä tilanne helpottaa.” Haastateltava E.

”Siinä oli selviytymismoodissa, että sitä vaan teki ne työt ja yritti olla ajattelematta sitä kaikkea muuta, että mikään energia ei riittänyt siihen, että olisi hakenut uutta duunia vaan enemmän energiaa käytti siihen, että tässä nyt selvittää. Minä teen vaan minun työni, ja vaikka sitä on liikaa, minä teen sen silti. Ja sitten katsotaan mitä sieltä tulee.” Haastateltava D.

”Kyllä sieltä lähti [omasta aloitteesta] semmoisia kohtuu korkeankin aseman avainhenkilöitä, jotka jossain kohtaa saattoi suivaantuneena lähteä ja on lähtenyt kilpailevaan firmaan. Ja totta kai tuommoinen avainhenkilö tuntee hyvät tekijät niin se otti sieltä kaikki muut hyvät tekijät mukaan. Että sieltä lähti sitten seuraavista portaista aina parhaat kaverit hänen mukaansa. Niin se sitten pikkuisen taas edelleen vaikutti siihen firman toimintaan, että hyvät tekijät pakenevat naapuriin.” Haastateltava F.

6.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset valaisevat monipuolisesti organisaatiomuutosten vuorovaikutuksellisia ja psykologisia ulottuvuuksia. Tuloksissa ilmenee, että muutosneuvotteluiden vuorovaikutus on osoittautunut kriittiseksi onnistuneiden muutosten toteuttamisessa. Eri vaiheiden viestintä määrittää pitkälti henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen asteet. Tulokset osoittavat, että avoin ja johdonmukainen viestintä muutosprosessin kaikissa vaiheissa edistää työntekijöiden ymmärrystä ja myönteistä asennetta muutoksia kohtaan. Muutosneuvotteluiden edustajien rooli korostuu erityisesti, sillä heidän kyvykkyytensä välittää tietoa ja tuntee työntekijöiden huolia on ratkaiseva tekijä henkilöstön luottamuksen säilyttämisessä. Kysymys siitä,

annetaanko henkilöstölle oikeasti mahdollisuus vaikuttaa, jakaa kuitenkin mielipiteitä. Monet kokevat, että heidän panostaan ei aina huomioida riittävästi, mikä voi heikentää muutosten hyväksyntää ja sitoutumista. Tuloksissa oli havaittavissa, miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset heijastuvat selkeästi työn arkeen. Esihenkilötyö joutuu erityisen paineen alle muutostilanteissa, sillä esihenkilöiden on tasapainoteltava strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä. Muutosten näkyminen arjessa on konkreettista ja usein työtehtävien uudelleen organisointi vaatii joustavuutta sekä sopeutumiskykyä kaikilta osapuolilta. Muutostilanteet vaikuttivat syvästi työntekijöiden psykologiseen tilaan, erityisesti heidän kokemukseensa turvallisuudesta ja luottamuksesta organisaatiota kohtaan. Tulokset osoittavat, että psykologinen turvallisuus on merkittävässä roolissa työntekijöiden sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän huoliaan otetaan vakavasti, heidän luottamuksensa ja sitoutumisensa organisaatiota kohtaan vahvistuu. Toisaalta, jos psykologinen turvallisuus on heikko, se voi johtaa epävarmuuden ja turvattomuuden tunteisiin, mikä heikentää työmotivaatiota ja -tehokkuutta. Seuraavassa luvussa esitellään tämän empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset, jotka yhdistävät havainnot aiempaan teoreettiseen viitekehykseen.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimusongelma ja sen tarkentumisen myötä tutkimuksessa selvitetty tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet asiat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin ja verrataan niitä aiempaan teoreettiseen tutkimukseen. Johtopäätösten yhteenvetona esitellään tutkielman käytännöllinen merkitys organisaation edustajille suunnattuna. Yhteenvedossa kerrotaan konkreettisia toimenpiteitä, joita organisaation tulisi tehdä muutosneuvotteluiden aikana ja niiden päätyttyä. Luvun lopussa avataan tutkimuksessa ilmenneitä asioita, joiden jatkotutkimus olisi tarpeen.

Tutkimuksen suunnittelun vaiheessa tutkija määrittä tutkimusongelman, joka määrittä, miten aihetta rajattiin ja mistä näkökulmasta sitä lähestyttiin. Tutkimusongelman kysymyksenä oli: Mitä henkilöstö kokisi tarpeelliseksi organisaation tekevän muutosneuvotteluiden, jossa henkilöstöä vähennetään, jälkeen, jotta organisaatioon jäävä henkilöstö pysyisi toimintakykyisinä ja jotta negatiiviset vaikutukset olisivat minimaaliset? Tutkimuksessa haluttiin ottaa näkökulmaksi henkilöstö, joka on osapuolena muutosneuvotteluissa ja kokee kaikki epävarmuuden tunteet, mutta joka myös jää organisaatioon näkemään asiat, joita muutosneuvotteluiden jälkeen tapahtuu. Muutosneuvotteluista on olemassa erilaisia oppaita ja ohjeistuksia, jotka pääsääntöisesti käsittelevät muutosneuvotteluita juridisena prosessina ja joissa ohjeistetaan, miten täytyy toimia, että noudattaa lakia oikein. Tutkimuksen näkökulma haluttiin tästä syystä valita koskemaan sitä, mitä henkilöstö kaipaisi muutosneuvotteluiden aikana ja jälkeen itse organisaatiolta ja sen edustajilta. Tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen esitetään vastaukset seuraavissa luvuissa tuloksia peilaten sekä teorian että käytännön suositusten näkökulmasta.

1. Mitä muutosneuvotteluiden aikana tulisi huomioida, jotta henkilöstö pysyy toimintakykyisenä myös muutosneuvotteluiden päätyttyä?

2. Mihin muutosneuvotteluiden päättymisen ja henkilöstövähennysten jälkeen tulisi kiinnittää huomiota, jotta henkilöstössä näkyvät negatiiviset vaikutukset olisivat minimaaliset?
3. Mitkä asiat vaikuttavat muutosneuvotteluiden ja henkilöstövähennyksien jälkeen siihen, että organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on hyvinvoiva ja halukas työskentelemään organisaation hyväksi?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan luvussa 7.1 ja toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaukset esitetään luvussa 7.2.

7.1 Kiinnitä huomiota näihin asioihin muutosneuvotteluiden aikana

Tutkimuksella haluttiin selvittää, mihin asioihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota muutosneuvotteluiden aikana, jotta henkilöstö on toimintakykyinen ja hyvinvoiva vielä myös välittömästi muutosneuvotteluiden päätyttyä. Tutkimus paljasti kolme näkökulmaa, joiden toteutumiseen organisaation kannattaa keskittyä muutosneuvotteluprosessin ollessa käynnissä:

- lisää tietoisuutta
- pidä vuorovaikutus avoimena ja
- älä perustele asioita henkilökohtaisesti.

Lisää tietoisuutta

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin huomio, että monelle henkilölle muutosneuvotteluprosessi oli tuntematon. Vaikka osa haastateltavista tiesi, mitä muutosneuvottelut ovat, kertoivat hekin toimineensa muulle henkilöstölle ikään kuin tukihenkilöinä ja kertoivat, mitä muutosneuvotteluprosessi tulee pitämään sisällään. Kun henkilöstö ei tiedä mitä tapahtuu, herättää se jokaisessa erilaisia tuntemuksia, kuten

esimerkiksi pelkoa, hämmennystä ja epävarmuutta. Yhteistoimintalain (23 §) mukaan muutosneuvotteluiden kesto voi olla jopa kuusi viikkoa neuvotteluiden alkamisesta lähtien. Mikäli henkilöstö on koko tämän ajan epätietoisuuden vallassa, ehtii psykologisen sopimuksen rikkomusten negatiiviset vaikutukset, kuten sitoutumisen heikkeneminen ja työtyytyväisyyden väheneminen, vahvistua (Robinson ja Rousseau, 1994). Jos henkilöstö ei tiedä, miten muutosneuvotteluiden kuuluisi edetä ja mitä niissä kuuluisi tapahtua, antaa se ajatuksen siemenen siitä, että henkilöstö alkaa epäillä, onko kaikki mennyt oikein. Lewinin (1947) ja Kotterin (1996) muutosmallien ensimmäiset tasot kehottavat luomaan tarvetta muutokselle ja lisäämään tietoisuutta muutoksen tarpeellisuudesta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä havaintoa, sillä henkilöstö olisi selvästi kaivannut lisää tietoa siitä, mitä muutosneuvottelut ovat, mitä niissä tapahtuu ja mitä mahdollisuuksia heillä on vaikuttaa. Lewin (1947) ja Kotter (1996) molemmat painottavat sitä, että henkilöstön täytyy myös ymmärtää tarve muutokselle, jotta se toteutuu. Muutosneuvotteluiden aikana tämä tulisi lunastaa sillä, että muutosneuvotteluissa annetaan aidot perusteet, jotka ovat johtaneet tilanteeseen, jossa muutosta tarvitaan. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että henkilöstön oli vaikea hyväksyä muutosta, jos henkilöstö ei ymmärtänyt vähennystarpeita, joita työnantaja ajoi.

Pidä vuorovaikutus avoimena

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että osassa organisaatioissa oli saatettu antaa hyvin ristiriitaista viestintää. Organisaatio oli ensin saattanut luvata, jotta muutosneuvotteluita ei jouduta pitämään ja henkilöstöä ei jouduta vähentämään, mutta lopulta tilanteeseen oli kuitenkin päädytty. Robinson ja Rousseau (1994) kertoivat psykologisen sopimuksen sopimusrikkomuksen tapahtuvan silloin, jos toinen osapuoli ei täytä velvollisuuttaan tai lupaustaan. Tutkimuksen tulos antaa olettaa, että tilanteessa, jossa henkilöstö on olettanut työpaikkansa olevan varma ja turvattu, vaikuttaa muutosneuvotteluiden aloittaminen tunteen, että organisaation lupaama varma työpaikka ei olekaan enää varma. Tämän takia on erityisen tärkeää, että henkilöstölle ei valehdella vaan viestintä

pidetään rehellisenä. Vaikka jokin asia olisi sillä hetkellä totta, mutta organisaatio ei voi olla varma, että pystyy pitämään lupauksen myös myöhemmin, ei lupausta tulisi antaa. Myös muutosneuvotteluiden aikana käyty viestintä on tulosten mukaan ratkaisevassa asiassa siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Mitä avoimempaa ja selkeämpää vuorovaikutusta organisaatio ja henkilöstö pystyvät käymään, sitä paremmin henkilöstö pystyy luottamaan organisaatioon ja sitoutumaan muutoksiin. Tutkimuksessa tehtiin myös huomio, että henkilöstö koki viestinnän usein kylmäksi ja etäiseksi, jos viestintä muutosneuvotteluista tapahtui vain organisaation yleisen viestintäkanavan kautta. Kotter (1996) tukee tätä havaintoa muutosmallinsa vaiheella kolme, jossa kannustetaan luomaan selkeä visio ja konkreettisia toimenpiteitä, miten tuo visio saavutetaan. Hän alleviivaa, että näillä toimenpiteillä muutoksen suunta selkeytyy ja siten henkilöstön kokema epävarmuus vähenee. Muutosmallinsa neljännessä vaiheessa Kotter (1996) kannustaa välittämään haluttua muutosvisiota henkilöstölle selkeästi ja yksinkertaisesti, mutta käyttämällä viestintäkanavia ja -menetelmiä monipuolisesti, jotta viesti saavuttaa varmasti kaikki organisaation henkilöt. Viestin toistaminen on myös tärkeää, että sanoma ei unohdu.

Älä perustele asioita henkilökohtaisesti

Huolestuttava tulos tutkimuksessa oli, että usea henkilö koki, että organisaatio olisi tehnyt päätökset irtisanottavista henkilöistä jo ennen muutosneuvotteluiden alkua. Muutosneuvotteluiden aikana työnantajan velvollisuus on antaa henkilöstölle tietoa etukäteen mahdollisista muutoksista ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin (Erto n.d. -b; YTK-Yhdistys, 2023). Muutosneuvotteluiden tarkoituksena ei ole tuloksissa ilmennyt seikka siitä, että organisaatio pyrki pääsemään eroon henkilöistä, joiden ei koe sopivan työhän tai -yhteisöön, mutta joille ei ole tehty koeaikapurkua ajoissa, tai henkilöistä, joiden kanssa esihenkilöllä ei henkilökemiat kohta. Yhteistoimintalaissa (20 §) määritellään, että neuvotteluissa täytyy pyrkiä saavuttamaan yhteistoiminnan hengessä yksimielisyys ja osapuolten tulee pyrkiä

rakentavaan ja myötävaikuttavaan neuvotteluiden etenemiseen. Tutkimuksen tuloksissa oli huomattavissa, että päätökset irtisanomisten suhteen oli saatettu tehdä joko keskittyen henkilökohtaisiin asioihin ja ymmärtämättä, millainen henkilön rooli on organisaatiossa. Tästä voisi olettaa, että Nurmen (2012) esittämällä muutoksen johtajalla on merkitystä myös siihen, että irtisanottavat ja irtisanomisien perusteet valikoituvat aidoista ja oikeista syistä. Jos päätöksiä tekee henkilö, jolla ei ole henkilökohtaista suhdetta henkilöstöön, on suurempi todennäköisyys, että henkilökemiat eivät ole päätöksen taustalla vaan jokin muu perustelu. Organisaation menestyksen kannalta olisi tärkeää ymmärtää henkilöstön työnkuvat ja siten selvittää, kenestä organisaation on varaa luopua ja kuka on organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeä henkilö ja avaintekijä. Henkilöstöllä saattaa olla hyviä kehitysideoita organisaation päivittäiseen toimintaan, joten on tärkeää, että heidän näkökulmiansa kuunnellaan ja että heille annetaan oikeasti mahdollisuus vaikuttaa muutosneuvotteluiden lopputulokseen. Päätös tulee tehdä organisaation kannalta, eikä henkilökohtaisista syistä ja on tärkeää huomioida, että päätös tehdään muutosneuvottelujen päättymisen jälkeen.

7.2 Muista nämä asiat muutosneuvotteluiden päätyttyä

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme. Toinen tutkimuskysymys etsi vastausta siihen, mihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen, jotta henkilöstö kokisi mahdollisimman vähän negatiivisia vaikutuksia muutosneuvottelutilanteesta. Kolmas kysymys pyrki selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että henkilöstöllä on hyvä olla ja se on halukas työskentelemään organisaation hyväksi. Tutkimuksessa kysymyksiin saatiin vastauksena neljä huomiota, joihin organisaation tulisi keskittyä:

- Älä unohda henkilöstöä tai vähättele muutoksia
- Kasvata turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta
- Organisoi henkilöstön työtehtävät ja tasaa työkuormat
- Pidä huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja selvitä, mikä heitä motivoi ja sitouttaa.

Älä unohda henkilöstöä tai vähättele muutoksia

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiot käsittelevät usein muutoksia ja henkilöstöstä luopumista siten, kuin sitä ei olisi tapahtunut ollenkaan. Muutoksia on saatettu vähätellä ja ne on jätetty kokonaan huomiotta, joka on aiheuttanut henkilöstössä tunteita, että henkilöillä ei olisi arvoa organisaatiossa. Kotterin (1996) muutosmalli ei ota tähän asiaan suoraan kantaa vaan huomioi tätä kohtaa muutoksesta kuudennessa vaiheessa, jonka tarkoituksena on juhlistaa lyhyen aikavälin voittoja muutoksesta. Sen vaiheen tarkoituksena on konkreettisilla ja näkyvillä asioilla osoittaa henkilöstölle, että muutos etenee ja se on hyödyllinen. Tätä teoriaa tutkimuksen tulos ei kuitenkaan tue tässä vaiheessa. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö kaipaisi nimenomaan aikaa ja inhimillistä tukea muutoksen aiheuttamasta järkytyksestä. Siinä hetkessä he eivät kokeneet, että olisivat halunneet juhlistaa kollegoidensa irtisanomista ja sitä, että organisaation muutos etenee. Tutkimuksen havainto siitä, että kun henkilöstö on saanut ensin käsitellä asiaa, tarvitsee se organisaatiolta positiivista ja eteenpäin vievää viestintää, tukee kuitenkin Kotterin (1996) teoriaa. Tästä voikin siis päätellä, että organisaatio ei saa olla taho, joka jää vanhoihin asioihin kiinni, vaan heidän tulee suunnata katse tulevaan, mutta heidän tulee ajoittaa se henkilöstön valmiustila huomioiden. Viestinnässä olennaista on myös organisaatiolta saatava tuki. Tutkimuksessa ilmeni, että kun henkilöstö ei saanut organisaatiolta tukea muutoksen jälkeen, muuttui tilanne epäselväksi ja henkilöstö ei ollut enää tietoinen, mitä heiltä odotetaan työssä. Tämä vaikutti työntekoon, sillä omassa työssä onnistuminen ja sen myötä työn mielekkyys kärsi. Tällainen henkilö on todennäköisesti ollut sitoutunut Meyerin ja Allenin (1991) teorian mukaisesti affektiivisen sitoutumismallin mukaan ja hän on sitoutunut organisaatioon hyvin tunteella ja kokee saavansa organisaatiolta muutakin kuin rahallisen korvauksen suorittamastaan työstä ja siitä johtuen henkilöön vaikuttaa se, ettei hän tiedä, mitä häneltä työyhteisössä odotetaan. Tähän voidaan yhdistää myös Robinsonin ja Rousseau'n (1994) psykologisen sopimuksen rikkomuksen

aiheuttamat seuraukset, joiden he kertovat olevan esimerkiksi työtyytyväisyyden väheneminen ja heikompi sitoutuminen. Tästä voidaan päätellä, että psykologisen sopimuksen rikkomisella ja työntekijän sitoutumisella organisaatioon on vahva vaikutus toisiinsa.

Puolet tutkimuksessa haastateltavina olevista henkilöistä käytti haastattelussa sanaa pelko, jolla he viittasivat siihen, että henkilöstö pelkäsi, milloin seuraavat muutosneuvottelut taas tulevat, ja pelko sekä epävarmuus taloudellisesta tilanteesta ja sen mahdollisesta muuttumisesta taas alkaa. Pelkoa muutosneuvotteluita kohtaan lisäksi, että tuloksissa tuli ilmi, että muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen organisaatiossa on jo saatettu aloittaa uudet rekrytointiprosessit työtehtäviin, josta aiemmin henkilöstöä vähennettiin. Se sai henkilöstölle tunteen, että työntekijöitä on haluttu irtisanoa vääristä syistä ja muutosneuvottelut ovat olleet juridinen tapa toteuttaa irtisanominen. Tällöin henkilöstö on koko ajan varuillaan, eikä voi luottaa siihen, että suoriutumalla työstään hyvin, olisi hänen työpaikkansa turvattu. Kotter (1996) kuvailee teoriansa kohdassa neljä välittämään muutosvisiota henkilöstölle. Tutkimuksessa ilmenneeseen asiaan viitaten tämä voisi tarkoittaa sitä, että organisaation täytyy jakaa henkilöstölleen näkemystään yrityksen tulevaisuuden visiosta ja tilanteesta, jotta henkilöstö ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä kohti organisaatio on menossa. Silloin henkilöstön on helpompi ymmärtää, mistä syystä päätöksiä tehdään ja tämä luo tunnetta siitä, että organisaatiolla on hahmotelma, millainen tulevaisuus organisaatiolla on, ja henkilöstön on helpompaa nähdä, että heillä on paikka osana organisaation tulevaisuutta ja että heitä ei ole unohdettu.

Riski sille, että henkilöstö kokee itsensä unohdetuksi, on erityisesti silloin, kun muutosneuvotteluissa vähennetään esihenkilöitä. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että henkilöstö oli vielä enemmän hämillään muutoksista, jos heillä ei ollut arjessaan lähiesihenkilön tukea, ja siten kokivat myös turvattomuuden tunnetta. Henkilöstö on muutoksen keskellä ja Cummingsin ja Worleyn (2016) mukaan hetki on erittäin intensiivinen ja monimutkainen, sillä henkilöiden sekä organisaation tulee

uudistaa toimintatapojaan ja oppia uutta. Lewin (1947) korostaa, että jotta mahdollinen muutoksien vastustaminen jäisi vähäiseksi, tarvitsee henkilöstö paljon viestintää, tukea ja osallistamista. Tämä vahvistaa havaintoa siitä, että muutoksen aikana henkilöstölle lähiesihenkilön tuki olisi erittäin tärkeää ja kun lähiesihenkilö irtisanotaan saattaa henkilöstö kokea jääneensä yksin, eivätkä he tiedä, kenen puoleen heidän tulisi kääntyä ongelmatilanteissa, kuten tutkimuksen tulokset osoittivat. Tutkimuksessa ilmeni, että myös esihenkilöiden vähennyksen jälkeen oli huomattavissa, että työkuorma kasvoi huomattavasti organisaatiossa esihenkilöasemaan jääneillä, sillä irtisanottujen esihenkilöiden vastuut siirtyivät heille. Tästä syystä, vaikka henkilöstö olisi tiennyt kenen puoleen kääntyä, saattoi kyseinen henkilö olla niin työllistetty, ettei hänellä ollut aikaa käsitellä uusia asioita.

Kasvata turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta

Muutosneuvotteluprosessin aikana luottamus organisaation johtoon koki negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksessa ilmeni, että psykologista sopimusta rikottiin tilanteessa, jossa henkilöstön lähiesihenkilö oli muutosneuvotteluiden päätöksien viestintuojana henkilöstölle, mutta esihenkilö ei ollut itse ollut tekemässä päätöksiä, jolloin esihenkilöllä ei ollut selkeitä perusteluja tehdylle päätökselle. Ilmeni kahta tapausta: joko esihenkilöille oli toteutettu koulutus, jossa esihenkilöille oli opetettu tiettyjä lauseita, joita kertoa irtisanomistilanteissa tai esihenkilöt oli jätetty oman onnensa nojaan, eikä heillä ollut osaamista hoitaa tilanteita. Epäselvän viestinnän myötä henkilöstön oli hankala luottaa enää organisaatioon. Robinson ja muut (1995) ilmaisivat, että psykologinen sopimus organisaation ja henkilön välillä kehittyy ja altistuu muutoksille jatkuvasti. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että luottamus voi myös palautua, kun aikaa kuluu muutosneuvotteluista. Osa tuloksista osoitti, että ajan kanssa luottamus oli palautunut samalle tasolle kuin ennen muutosneuvotteluita ja osassa tuloksista negatiivisia vaikutuksia oli vielä havaittavissa. Robinson ja Rousseau (1994) tutkivat, että sopimuksen rikkominen hyvin yleistä ja lähes jokainen kohtaa sitä työelämässä.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että viestinnässä kaivattiin etenkin avoimuutta, inhimillisyyttä ja selkeyttä, jotta luottamus säilyisi. Negatiivinen vaikutus koettiin silloin, kun organisaation johdon koettiin tietoisesti etäännyneen henkilöstön arjesta muutosneuvotteluiden aikana. Tämä tutkimustulos saa tukea myös Robinsonin ja muiden (1994) tutkimuksessa, jossa organisaatiomuutoksen aikana kaivattiin erityisesti selkeää viestintää muutoksista ja organisaatiolta proaktiivista suhtautumista ylläpitämään luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Rousseau (1989) myös alleviivasi, että psykologinen sopimus on sidoksissa työntekijän luottamukseen organisaatiota kohtaan. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että mikäli muutosneuvotteluiden aikana pyritään keskittymään siihen, ettei psykologista sopimusta rikota, säilyy henkilöstöllä paremmin luottamus organisaatiota kohtaan.

Organisoi henkilöstön työtehtävät ja tasaa työkuormat

Tutkimuksen tulos oli yksiselitteinen siinä, että kaikkien henkilöstövähennysten jälkeen organisaatioon jääneiden työntekijöiden työkuorma kasvoi. Osalla se tarkoitti samojen työtehtävien lisääntymistä ja joissain tapauksissa työntekijän vastuulle tuli kokonaan uusia työtehtäviä ja vastuualueita. Tutkimuksessa ei ilmennyt yhtäkään organisaatiota, jolla olisi ollut selkeä prosessi työtehtävien siirtoon kollegalle. Tähän yhdistettiin usein havainto siitä, että organisaation sisällä ei välttämättä edes tiedetty, millaisia työtehtäviä henkilöillä on. Yhteistoimintalain (20 §) mukaisesti, muutosneuvotteluissa täytyy käsitellä mahdollisten toimenpiteiden, eli irtisanomisten, perusteita ja toimenpiteiden rajoittamista työntekijöille aiheutuvien kielteisten negatiivisten seurausten lieventämiseksi. Tämän takia voitaisiin olettaa, että organisaation tulisi olla tietoinen henkilöiden työtehtävistä, ennen kuin he voivat määrittää, miten paljon ja kehen vähennystarpeet kohdistuvat. Tuloksissa ilmeni yksi tapaus, jossa henkilöstön työtehtäviä ja työkuormaa oli pyritty tasaamaan sillä, että irtisanomiset oli toteutettu kahdessa eri ajankohdassa. Kaikki henkilöt osallistuivat samoihin muutosneuvotteluihin, mutta osa irtisanottavista henkilöistä pysyi organisaatiossa pidempään ja perehdytti

omia työtehtäviään muulle henkilöstölle. Lewinin (1947) tai Kotterin (1996) muutosmallit eivät suoranaisesti ota kantaa tähän hetkeen muutoksessa. Molemmat mallit korostavat kiireen tunnun korostamista, vaikka tiedostavat siinä olevan riskejä. Tämän tutkimuksen tulos kuitenkin osoittaa, että kiirehtiminen muutoksien läpiajamisen suhteen ei ole henkilöstön näkökulmasta hyvä asia, jos muutosta ei ole suunniteltu huolella. Jos muutoksen suunnitelma on huono ja muutos kiirehditään läpi, voi se johtaa Robinsonin ja Rousseau'n (1994) mukaiseen psykologisen sopimuksen rikkomiseen, jolla on suuria vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

Pidä huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja selvitä, mikä heitä motivoi ja sitouttaa

Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin ristiriita siitä, että henkilöstöä oli irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä, mutta jäljelle jääneiden työntekijöiden työkuorma saattoi tämän jälkeen kasvaa niin paljon, ettei henkilöstöä koettu olevan tarpeeksi suorittamaan kaikkia työtehtäviä. Suurin osa haastateltavista kertoi tämän olleen negatiivinen vaikutus henkilön työhyvinvointiin ja -motivaatioon, mutta yksi haastateltava kertoi saaneensa tästä lisää motivaatiota, ja vaikutukset olivat työn näkökulmasta positiiviset. Tätä ristiriitaa voisi selittää Meyerin ja Allenin (1991) työhön sitoutumisen teorialla, jossa kuvataan jokaisen henkilön sitoutumisen olevan erilainen ja henkilön sitoutuminen saattaa myös vaihdella sitoutumisen muotojen välillä. Henkilö, joka kertoi työmotivaationsa nousseen, kuvaili itseään kilpailuhenkiseksi ja kertoi, että kyseisessä tilanteessa hänelle tuli halu selviytyä tilanteesta ja näyttää, että hän pystyy hoitamaan hankalankin tilanteen. Tätä voisi selittää Meyerin ja Allenin (1991) affektiivisen sitoutumisen kautta, jolloin henkilö on tunnesidoksissa organisaatioon ja tekee työtään intohimoisesti. Tutkimuksessa ilmeni, että muiden haastateltavien kohdalla sitoutumisen muoto Meyerin ja Allenin (1991) määritelmien mukaan siirtyi tai oli jo entuudestaan jatkuvuuden sitoutumisessa, sillä henkilö koki työpaikan olevan hänelle sopiva sen tuottaman taloudellisen hyödyn ja työpaikan vaihdosta johtuvan vaivan arvioinnissa kannattavampi. Tutkimuksessa ilmeni vaikutus, jossa kuusi

seitsemästä koki muutosneuvotteluiden heikentäneen heidän sitoutumistansa organisaatioon ja osa heistä kertoi, että henkilö saattoi olla sitoutunut organisaation asiakkaaseen, vaikka ei ollut sitoutunut itse organisaatioon ja siksi pyrki parhaaseen työsuoritukseen.

Tutkimuksessa ilmeni tapaus, jossa muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen henkilöstölle oli annettu rahallinen bonus jaksettuaan hankalan ajanjakson yli. Tämä sitouttamisen tapa tukee Meyerin ja Allenin (1991) mallin normatiivista sitoutumista, jolloin henkilö on sitoutunut organisaatiolta työstään saaman vastineen takia, eli esimerkiksi palkan tai työsuhde-etujen. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että rahallinen bonus on vain hetkellinen sitouttamisen keino, sillä kyseisen sitoutumisen muodon voi korvata jokin muu työnantaja, mikäli maksaa henkilölle enemmän palkkaa. Pidempikestoisena sitouttamisen keinona voidaan pitää Meyerin ja Allenin (1991) teorian affektionaalista sitouttamista, jolloin henkilön on oikeasti hyvä olla organisaatiossa ja hän viihtyy töissä, sillä on tunnesitoutunut organisaatioon ja sen henkilöihin. Tällä tavalla sitoutuneelle henkilölle läheisten kollegoiden menettäminen työyhteisöstä saattaa olla siis entistä järkyttävämpi kokemus. Tutkimusaineistossa mainittiin irtisanottujen henkilöiden isot ja lämpimät persoonat ja työystävien läheisyys, joiden kanssa jaetaan arkipäivisin kahdeksan tuntia ja kerrotaan mitä edellisenä iltana on tapahtunut työpäivän jälkeen. Tämä vahvistaa havaintoa, että jokainen henkilö sitoutuu organisaatioon eri tavoilla ja jotta organisaatio voi edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon, täytyy sitoutumisen taso tunnistaa.

7.3 Johtopäätösten yhteenveto

Johtopäätösten yhteenvetona esitetään kolme konkreettista toimenpidettä, jotka organisaation olisi hyvä omaksua osaksi muutosneuvotteluprosessiaan, vaikka niitä ei yhteistoimintalaissa määritetä työnantajavelvoitteina. Näillä toimenpiteillä organisaatio voi osoittaa, että on henkilöstönsä luottamuksen arvoinen, haluaa keskustella henkilöstön kanssa avoimesti ja aidosti sekä että organisaatio arvostaa henkilöstöään.

Ennen muutosneuvotteluita pyhitä hetki kertoaksesi avoimesti henkilöstölle, mitä muutosneuvottelut tarkoittavat. Kerää henkilöstö kasaan, rauhoita kaikilta hetki ja pyri tuomaan henkilöstölle rauha epävarmuuden keskelle sekä ole läsnä. Pyri tuomaan henkilöstölle ymmärrys siitä, mitä muutosneuvottelut tarkoittavat ja miten prosessi tulee etenemään. Älä keskity viestinnässä lakipykäliden esittämiseen vaan avaa asiaa käytännön kannalta, kerro mitä seuraavissa vaiheissa tulee tapahtumaan ja millä aikataululla prosessi etenee. Kerro avoimesti, että vielä ei voi määrittää, milloin päätökset tulevat, koska siihen vaikuttaa se, miten muutosneuvottelut etenevät. Keskity siihen, että puhut totta ja et anna tyhjiä lupauksia. Ole läsnä henkilöstön edessä äläkä piiloudu, josta voisi syntyä mielikuva, että sinulla on jotain salattavaa. Huomioi, että tämä hetki ei ole muutosneuvotteluiden ensimmäinen kerta. Tässä tilaisuudessa sinun on tarkoitus ainoastaan antaa tietoa siitä, mitä muutosneuvotteluprosessi mahdollisesti pitää sisällään ja antaa viesti, että olet henkilöstön saatavilla ja tukena. Mikäli tuntuu hankalalta vastata kysymyksiin, huolehdi, että rinnallasi on henkilö vastaamassa kysymyksiin, joka täydentää sinulta puuttuvaa erityisosaamista. Jos henkilöstön esittämät kysymykset alkavat kääntyä muutosneuvotteluiden syihin, voit kertoa heille, että asiaan liittyviä faktoja käydään tarkemmin ensimmäisessä virallisessa muutosneuvottelussa ja että otat kysymykset ylös, että voit huolehtia, että niihin tulee vastaus neuvottelukerralla. Muista ottaa kysymykset oikeasti ylös ja käsittele ne, mikäli niin lupaat.

Ole läsnä henkilöstölle muutosneuvotteluiden päätyttyä. Kerää myös tällöin henkilöstö yhteen ja rauhoittakaa tilanne työnteolta. Ottakaa hetki aikaa yhdessä oloon ja läsnäoloon. Muista ja muistuta, että on inhimillistä tuntea erilaisia tunteita muutoksen aikana ja anna jokaiselle henkilölle aikaa käsitellä muutosta. Kuuntele henkilöstöä ja anna heille tilaa avata omia tuntemuksiaan. Käykää muutosneuvotteluiden tilanne läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Kiinnitä huomiota, että itse puhut faktoista, etkä lähde spekuloidaan tai värittämään tarinaa. Älä myöskään yritä kertoa, miltä jostain toisesta henkilöstä mahtaa tuntua. Myös sinun on luvallista näyttää omat tunteesi, mutta muista,

että sinun täytyy keskittyä tilanteessa olemaan tukena henkilöstölle heidän arkensa muutoksissa, eikä heidän sinua varten. Kuuntele enemmän kuin puhut ja pyri vastaamaan henkilöstön kysymyksiin. Tapahtumien käsittelyn jälkeen on myös tarpeen kertoa mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Älä käytä tätä hetkeä siihen, että annat yksityiskohtaisia ohjeistuksia uuden strategian toteuttamiseen vaan pysy hyvin arkisissa asioissa, jota muutoksesta tapahtuu. Kerro kenen puoleen henkilöstö voi kääntyä, jos heidän esihenkilöissänsä on tullut muutoksia tai kerro milloin suunnitellaan tarkemmin, miten irtisanottujen henkilöiden työkuorma tullaan jakamaan. Mikäli et tiedä itsekään näihin vastauksia, kerro sekin, ja kerro, että tiedotat henkilöstöä heti, kun tiedät asiasta enemmän. Tulevaisuudesta viestimällä pyri pitämään positiivinen näkökulma siinä, mitä tulevaisuus tulee olemaan, mutta muista olla inhimillinen, sillä henkilöstö on mahdollisesti vielä hämmentynyt siitä, ettei heidän kollegansa tule enää töihin ja siten eivät välttämättä ole vielä valmiita vastaanottamaan juhlintaa uusista suunnitelmista.

Huolehdi, että esihenkilöt tietävät, miten heidän tulee organisoida arkea muutoksen keskellä. Jos esihenkilöt ovat osana työsuhteiden päättämisen tilaisuuksia, huolehdi, että heillä on tarvittava osaaminen niin juridiseen prosessiin kuin henkilöstöjohtamiseen. Varaudu kaikkiin henkilöstömuutoksiin jo hyvissä ajoin ennen kuin esimerkiksi muutosneuvottelut ovat ajankohtaiset. Ihmiset jäävät eläkkeelle tai irtisanoutuvat monista mahdollisista syistä ja myös tällaisia tilanteita varten organisaatiolla tulisi olla tiedossa, millaisia työtehtäviä jokaiseen rooliin kuuluu ja miten organisaation toimintakyky turvataan, jos henkilöitä poistuu organisaatiosta. Tämä mahdollistaa myös sen, että henkilöstön työkuormasta ja osaamisesta ollaan tietoisia ja siten muutoksia työnkuvassa ja arjessa on mahdollista toteuttaa myös nopeammalla aikataululla. Mikäli muutosneuvotteluiden päätyttyä esihenkilöitä on irtisanottu, suunnittele mahdollisimman pian osoittamaan jokaiselle henkilölle edes väliaikainen esihenkilö, jonka puoleen henkilöstö tietää voivansa kääntyä. Siten henkilöstön on helpompi selvitä hankalampienkin vaiheiden yli.

7.4 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asioita organisaation tulisi huomioida ja tehdä, jotta henkilöstö, joka muutosneuvotteluiden jälkeen organisaatioon jää, olisi kykeneväinen työhönsä muutosneuvotteluiden päätyttyä ja pystyisi jatkamaan arkea mahdollisimman vähäisillä negatiivisilla vaikutuksilla. Tutkimuksen edetessä selkeä havainto oli, että organisaation tulee keskittyä asiaan jo ennen muutosneuvotteluita sekä erityisesti niiden aikana. Tutkimuksen tuloksissa oli selkeää, että muutosneuvotteluiden aikaisilla tapahtumilla oli valtava vaikutus henkilöstön suhtautumiseen organisaatiota kohtaan muutosneuvotteluiden jälkeen. Mikäli organisaatio ajattelisi keskittyä vasta muutosneuvotteluiden päättymisen jälkeen henkilöstön hyvinvointiin, on suuri negatiivinen vaikutus jo tapahtunut, sillä muutosneuvotteluiden jälkeinen arki luodaan jo muutosneuvotteluiden aikana.

Tutkimuksen aikana ilmeni, että riippumatta siitä, mikä vaihe prosessissa oli kyseessä, oli siitä aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia mahdollista vähentää keskittymällä viestintään ja muistamalla olla inhimillinen. Tutkimuksen tuloksissa korostuvat tietoisuuden lisääminen, avoin vuorovaikutus ja muutoksien vaikutuksen ymmärtäminen olisivat kaikki korjattavissa sillä, että organisaation viestintään panostetaan ja viestinnän näkökulmana muistetaan aina pitää inhimillinen lähestymistapa. Henkilöstön ei tarvitse olla kiitollisuuden velassa organisaatiolle siitä, että he saivat pitää työpaikkansa ja organisaation täytyy muistaa, että myös henkilöstö, jota ei irtisanottu, eli hetken epätietoisuudessa ja nyt heidän arjessaan on tapahtunut muutoksia, jotka todennäköisesti lisäsivät henkilöiden työkuormaa ja vastuuta, ilman että henkilöt saivat siitä mitään vastineeksi. Tutkimuksen tuloksissa korostui, että organisaation on tärkeää huomioida arjessa tapahtuneet muutokset ja tukea henkilöstä niissä, eikä antaa henkilöstölle kuvaa, että organisaatio suhtautuu muutoksiin, kuin niitä ei olisi ollutkaan.

Tuloksissa nousi esiin henkilöstön selkeä tarve kokea inhimillisyyttä organisaation puolelta. Inhimillisyyden tunne korostui monissa vaiheissa prosessia, kuten siinä miten henkilöstö kaipasi tukea omalta esihenkilöltään ja organisaation johdolta.

Muutosneuvotteluiden aikana turvallisuuden tunne oli vaarantunut ja siten henkilöstö kaipasi organisaatiolta tukea ja turvallisuuden tunnetta, tai edes tietoa, kuka henkilö organisaatiossa on se, jonka puoleen henkilö voisi kääntyä tarvittaessa. Tulokset osoittivat, että erityisesti turvallisuuden ja luottamuksen tunne kasvaa henkilöstöllä, mikäli organisaatio viestintä on selkeää ja siten organisaatio osoittaa, että se seisoo tekemiensä päätöksiensä takana. Esihenkilötyön tarve korostui myös muutoksien organisoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa organisaatioon.

Näiden havaintojen pohjalta tutkielmassa haluttiin esittää johtopäätösten yhteenvetona kolmen pääkohdan muistilista organisaation johdolle, johon heidän tulisi keskittyä läpi muutosneuvotteluprosessin ja sen jälkeisen arjen muodostamisessa. Muistilistan kolme kohtaa sisältävät konkreettisia ohjeita kyseistä vaihetta ajatellen, joiden avulla halutaan varmistua siitä, että organisaatio käyttää aikaansa oikeiden asioiden parissa ja muistaa asian oikean tarkoituksen.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen edetessä ilmeni useampi asia, joita olisi hyödyllistä tutkia lisää. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä teemoja muutosjohtamisesta sekä työhön sitoutumisen eri tasoista on toteutettu paljon tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Myös organisaatioiden sopeuttamista ja henkilöstövähennyksiä on tutkittu maailmalla, mutta tästä on vähemmän saatavilla tutkimustuloksia ja julkaisuja, jotka olisi toteutettu Suomessa. Tässä tutkimuksessa olevia asioita on saatettu tutkia maailmalla, mutta Suomessa laki määrittää tarkkoja rajoitteita siihen, miten muutosneuvotteluprosessi täytyy toteuttaa. Muutosneuvotteluiden prosessin säätely esimerkiksi prosessin keston liittyen saattaa vaikuttaa siihen, miten pitkään henkilöstö kokee epävarmuutta ja siten sillä saattaa olla vaikutuksia myös siihen, miten henkilöstö kokee muutosneuvotteluiden ajan.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että muutosneuvotteluiden osallistujissa oli vaihtelevuutta. Osassa henkilö oli ollut itse edustamassa itseään, ja osassa henkilöstö oli nimittänyt yhden edustajan itselleen, joka neuvotteluita kävi työnantajan kanssa. Tutkimuksessa oli myös vaihtelua siinä, kuka työnantajaa edusti muutosneuvotteluissa. Tutkimushaastattelussa myös nousi esiin kommentti, että koska työnantajan edustaja oli persoonana tunteita herättävä, tuli muutosneuvotteluihin välittömästi henkilön historian takia negatiivinen vaikutus. Eräessä tutkimushaastattelussa tuli ilmi, että mikäli hän pääsisi tilanteeseen uudelleen, tahtoisihan ehdottomasti mukaan liiton edustajan pitämään henkilöstön puolia. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa selvittää, onko muutosneuvotteluiden tuloksen ja niiden aiheuttamien negatiivisten vaikutusten ylipääsemiseen vaikutusta sillä, kuka muutosneuvotteluiden neuvottelutilanteisiin osallistuu. Olisiko parempi, että henkilöstö edustaa itse itseään, jotta he kokevat sitoutuvansa organisaation uuteen arkeen, koska heidät on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun? Vai olisiko suotuisampaa, että neuvotteluissa on henkilöitä, jotka on erityisesti koulutettu tai ohjeistettu tällaisiin tilanteisiin. Onko työnantajan puolelta hyvä vai huono vaikutus, jos työnantajaa edustaa lähiesihenkilö, organisaation kaukaisempi johtaja esimerkiksi toimitusjohtaja vai tulisiko tähän palkata ulkopuolelta henkilö?

Tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi myös syventää tutkimuksen tuloksissa tullutta tietoa siitä näkökulmasta, vaikuttaako henkilöstössä näkyviin muutoksiin se, miten pitkä muutosneuvotteluiden prosessi on ollut. Tässä tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta arviota siitä, miten pitkä muutosneuvotteluiden prosessi oli. Tätä tietoa ei kuitenkaan tarkistettu tai saatu tarkkaa määritelmää. Tutkimuksen tuloksissa kerättiin ilmiöitä, joita muutosneuvotteluiden aikana ja jälkeen tapahtui, mutta niitä ei verrattu siihen, miten pitkään muutosneuvottelut ovat kestäneet. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi relevanttia tutkia, vaikuttaako henkilöstössä näkyviin vaikutuksiin se, miten pitkään muutosneuvotteluprosessi ja siten epävarmuudessa olevan organisaation hetki kestää. Muutosneuvotteluiden aikataulu voi vaihdella parista viikosta puoleen vuoteen, ja näistä voi sopia lyhyemmät tai pidemmät neuvottelut. Todennäköisesti nopeasti käsitellyt muutosneuvottelut ovat niin nopealla aikataululla ohi, että ikäviä lieveilmiöitä

epävarmasta tilanteesta ei ehdi syntyä valtavasti. Puolestaan nopea käsittely saattaa tulla henkilöstölle niin yllättäen, että he eivät osaa varautua ja valmistautua siihen ollenkaan. Pitkissä neuvotteluissa epävarma tilanne kestää paljon pidempään, mutta puolestaan tällöin organisaatiolla ja henkilöstöllä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Jatkotutkimuksessa olisi tarpeellista selvittää, onko organisaatiolle ja henkilöstölle hyödyllisempää pyrkiä toteuttamaan muutosneuvottelut mahdollisimman tiiviissä ajassa vai ottaa prosessiin mahdollisimman paljon aikaa.

Lähteet

- Alma Talent. (3.3.2022). Työntekijä irtisanoutuu – mitä työvelvoitteesta vapauttaminen tarkoittaa? Viitattu 16.11.2023. Noudettu osoitteesta: <https://www.almatalent.fi/juridiikan-ja-talouden-utiset/tyontekijan-irtisanoutuu-mita-tyovelvoitteesta-vapauttaminen-tarkoittaa/>
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640. <https://doi.org/10.5465/256984>
- American Psychological Association. (2017). Change at work linked to employee stress, distrust and intent to quit, new survey finds [Press release]. <https://www.apa.org/news/press/releases/2017/05/employee-stress>
- Auntie. (4.9.2023). Viisi vinkkiä muutosneuvotteluiden aiheuttamaan ahdistukseen. Viitattu 14.5.2024. Noudettu osoitteesta: <https://auntie.io/fi/tietopankki/blogit/viisi-vinkkia-muutosneuvotteluiden-aiheuttamaan-ahdistukseen>
- Bekmukhambetova, Anara. (2021). Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95–104. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142062>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2016). *Organization Development and Change*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Eläketurvakeskus. (16.5.2024). Uusin suhdanne-ennuste. Viitattu 29.5.2024. Noudettu osoitteesta: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/ennustelaskelmat/suhdanne-ennuste/uusin-suhdanne-ennuste/>
- Erto. (n.d. -a). Muutosneuvotteluiden kulku työvoimaa vähennettäessä. Viitattu 15.11.2023. Noudettu osoitteesta: <https://www.erto.fi/tietopankki/muutosneuvotteluiden-kulku>

- Erto. (n.d. -b). Muutosneuvottelut. Viitattu 15.11.2023. Noudettu osoitteesta: <https://www.erto.fi/tietopankki/muutosneuvottelut>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hietala, H., & Kaivanto, K. (2022). *Uusi yhteistoimintalaki käytännössä* ([4. uudistettu painos]). Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Jokivuori, P. (2004). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus*. Aikuiskasvatus.
- Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Kanter, R. M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review* 25.9.2020. Viitattu: 17.12.2023. Noudettu osoitteesta: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang>
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K. & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Helsinki: Talentum Media.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter. (2011). Change Management vs. Change Leadership – What’s the Difference? *Forbes* 12.7.2011. Viitattu 15.12.2023. Noudettu osoitteesta: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-changeleadership-whats-the-difference/#79d0b36a4cc>
- Kurtén, S., & Waaralinn, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan* (2., uudistettu painos.). Talentum Pro.
- Lauronen, H. (24.5.2017). Mistä toiminnan sopeuttaminen kertoo? Viitattu 20.5.2024. Noudettu osoitteesta: <https://www.johtamisenkehitys.fi/mista-toiminnan-sopeuttaminen->

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
<https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management journal*, 37(1), 137-152. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications Ltd.
- Sheikh Hamdo, Samer. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*.
- Talouselämä. (21.5.2024). Monissa näistä yhtiöistä leijuu nyt potku-uhka: "Ei ole riemunkiljahdusten aika". Viitattu 29.5.2024. Noudettu osoitteesta: <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/monissa-naista-yhtioista-leijuu-nyt-potku-uhka-ei-ole-riemunkiljahdusten-aika/e005296b-1e6b-4f33-8336-b209ee31da8a>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojelu.fi. (n.d.). Työsopimuksen irtisanominen. Viitattu 4.6.2024. Noudettu osoitteesta: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattaminen/sopimuksen-irtisanominen>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 28.5.2024. Noudettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>
- van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership &*

organization development journal, 38(3), 398–418.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>

Wendelin, L. (2013). Ihmisen aika: Johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppakamari.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Finlex. Viitattu 15.11.2023. Noudettu osoitteesta:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Lidm46494958784736>

YTK. (n.d.) Irtisanoutuminen. Viitattu 4.6.2024. Noudettu osoitteesta:
<https://www.ytkpalvelut.fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-paattaminen/irtisanoutuminen/>

YTK-Yhdistys ry. (2023). Muutosneuvottelut. Viitattu 15.11.2023. Noudettu osoitteesta:
<https://ytk-yhdistys.fi/lakikaveri/tyosuhdetietous/muutosneuvottelut->

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

I. Taustatiedot

1. Minä vuonna olet syntynyt?
2. Millainen koulutustausta sinulla on?
3. Millaisissa työtehtävissä olet työskennellyt? Toimihenkilö- vai esihenkilöroolissa?
4. Millaisia työtehtäviä kuuluu tavanomaiseen työpäivääsi?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?
6. Koska kyseiset muutosneuvottelut on toteutettu?

II. Muutosneuvottelut ulkopuolisen asemasta tarkasteltuna

7. Millaiset olivat muutosneuvotteluiden perusteet ja arvioidut muutostarpeet?
8. Koetko, että ymmärsit ja hyväksyit itse muutostarpeen?
9. Miten muutosneuvotteluiden prosessi oli ja miten ne ajallisesti/vaiheittain etenivät?
10. Millainen roolitus muutosneuvotteluissa oli? Ketkä toimivat edustajina?
11. Miten kyseiset roolit mielestäsi vaikuttivat muutosneuvotteluiden etenemiseen?
12. Millaisena koit muutosneuvotteluiden läpiviemisen?

III. Muutosjohtaminen

13. Miten muutosneuvotteluiden aikana sekä niiden jälkeisistä muutoksista on viestitty henkilökunnalle?
14. Koitko, että henkilöstö ymmärsi muutoksen tarpeen ja suunnan?
15. Miten henkilöstö otettiin mukaan muutoksen toteuttamiseen? Kokiko henkilöstö muutosvastarintaa?
16. Mitä muutoksessa tehtiin oikein? Missä onnistuttiin?

17. Mitä haasteita koit muutoksessa olevan? Entä mitä haasteita muutoksen johtamisessa oli?
18. Miten organisaation johto on tukenut muutoksen läpivientiä? Entä sen arkeen juurtumista?
19. Koitko, että henkilöstö luotti yrityksen johtoon?

IV. Organisaatiokulttuuri

20. Miten muutosneuvotteluiden tuomat muutokset näkyvät sinun arjessasi?
21. Koetko saaneesi tukea muutoksiin arjessa?
22. Miten arki lähti muutosneuvotteluiden jälkeen sujumaan sinulla? Entä koko organisaatiolla?
23. Miten henkilöstön vähentyminen huomioitiin arjessa?
24. Miten huomaat työyhteisössä tapahtuneet muutokset viimeisten neuvottelujen jälkeen?
25. Pohdi, millaisia vaikutuksia muutosneuvotteluilla oli sinun työhyvinvointiisi.
26. Oletko huomannut muutoksia työmoraalissasi tai motivaatiossasi työskennellä yrityksen hyväksi? Mitä muutoksia olet havainnut?
27. Miten koet sitoutumisesi yritykseen muutosten jälkeen? Onko jotain, mikä on vaikuttanut sitoutumiseesi positiivisesti tai negatiivisesti?
28. Mitä toivoisit yrityksen tekevän toisin, jos vastaava tilanne käytäisiin uudelleen läpi?
29. Tekisitkö itse jotain toisin, jos vastaava tilanne käytäisiin läpi uudelleen?
30. Onko jotain, mitä kokisit tarpeelliseksi lisätä aiheeseen liittyen?