

Ihmisen kohtaaminen organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa

Anu Miettinen



Tekijä(t) Anu Miettinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ihmisen kohtaaminen organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ihmisten kohtaamista erilaisiin organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin liittyen. Muutokset voivat olla työtehtävien muutoksia, työtehtävien yhdistelyä, uusien toimintatapojen käyttöönottoa, työyhteisöjen fuusioitumista, työyhteisön paikkakunnan vaihtoa, henkilöstön lisäämistä tai vähentämistä. Muutokset koskevat joko tiettyä joukkoa yhteisössä tai koko työyhteisön henkilökuntaa. Henkilöstöjohtamisella näitä muutoksia, jotka koskevat henkilöstöä, johdetaan ja ohjataan. Lisäksi henkilöstöjohtamisella motivoitetaan henkilöstöä muutokseen ja sitoutetaan uusiin toimintatapoihin. Tavoitteena on saavuttaa uudet organisaatiolle asetetut tavoitteet.</p> <p>Tätä tutkimusta tehtiin kirjapöytätyönä ja tähän luettiin kirjoja ja aikaisempia tutkimuksia aiheesta tavoitteena löytää ohjeita ihmisen kohtaamiseen ja heidän tunteidensa ja reaktioidensa kohtaamiseen muutos- ja irtisanomistilanteissa. Tästä on syntynyt produkti. Tähän liittyen muodostettiin liitteenä oleva ohjeistus ihmisen kohtaamiseen muutostilanteissa ja tämä henkilökohtainen kohtaaminen tapahtuu useimmiten yhteistoimintaneuvottelussa tai työtehtävien muuttumiseen liittyvässä keskustelussa. Opinnäytetyössä käydään läpi tutkimuksen menetelmä, lyhyesti henkilöstöjohtamisen kenttää, erilaisia muutoksia ja muutosjohtamista. Niistä päästään tämän tutkimuksen pääkohtiin ja ohjeistukseen. Siitä tullaan johtopäätöksiin ja pohdintaan. Opinnäytetyö aloitettiin vuoden 2015 lopulla ja pääasiassa sitä tehtiin kevään 2016 aikana.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajilla, esimiehillä ja henkilöstöalan ammattilaisilla on vaativa tehtävä ihmisen kohtaamisessa muutoksessa. Heiltä vaaditaan itsetuntemuksen kautta henkilöä arvostavaa, kuuntelevaa, rohkaisevaa, välittävää, ymmärtävää ja kannustavaa vuorovaikutusta rehellisenä ja aitona ihmisenä tilanteessa läsnä olevana ja omat tunteet halliten.</p>	
Asiasanat Kohtaaminen, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutokset, irtisanominen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	1
1.2	Organisaation muutostilanteet.....	1
1.3	Työn rajaus ja tutkimuksen menetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Tutkimuksen toteutus	3
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	3
2.2	Aineiston hankinta ja analysointi	3
2.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	4
3	Henkilöstöjohtaminen ja muutokset	6
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	6
3.1.1	Henkilöstösuunnittelu	6
3.1.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	7
3.1.3	Työhyvinvointi	8
3.2	Muutokset organisaatioissa.....	8
3.3	Muutosten johtaminen.....	11
3.4	Irtisanomiset ja niiden läpivienti.....	13
4	Prosessin pääkohdat.....	16
4.1	Muutoksen vaiheita ja muutosvastarinta	16
4.2	Irtisanomiset	21
4.3	Tunteet	23
5	Ihmisen kohtaaminen	29
6	Johtopäätökset.....	34
7	Pohdinta.....	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia ihmisten kohtaamista organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa. Nykyaikana organisaatioissa tapahtuu monenlaisia muutoksia ja irtisanomisia. Näitä ovat muun muassa erilaiset toimintojen yhdistämiset, toimintatapojen muutokset, fuusioitumiset, lomautukset, vähentämiset ja ulkoistamiset. Yhteistoimintaneuvottelut ovat otsikoissa tiedotusvälineissä jatkuvasti. Myös työelämän ja yhteiskunnan muutosvauhti on koko ajan nopeampaa ja vaatii työyhteisössä ihmisiltä kykyä sopeutua näihin muutoksiin. Muutos tuntuu olevan jatkuvaa.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena oli löytää henkilöstöalan ammattilaisille ohjeita organisaatioiden muutos- ja irtisanomistilanteissa. Henkilöstöalan ammattilaiset kohtaavat haastavia tilanteita nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Näihin muutostilanteisiin sisältyy kohtaamisia organisaation ihmisten kanssa. Muutostilanne konkretisoituu yleensä yhteistoimintaneuvottelussa, sillä siinä ihminen kohdataan henkilökohtaisesti. Yhteistoimintaneuvottelut käydään suuremmista muutoksista ja nämä neuvottelut vaativatkin esimiehiltä tai johtajilta paljon, jotta muutoksen kohteena olevia henkilöitä osataan kohdata. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja ja tehdä ohjeistus henkilöstöalan ammattilaisille ja sitä kautta esimiehille kohdata ja kohdella näitä muutoksen kohteena olevia ihmisiä, jotta muutos organisaatiossa onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Kun ihminen kohdataan oikein ja häntä kohdellaan oikein, voidaan muutoksesta todennäköisesti selvittää eteenpäin helpommin ja nopeammin.

1.2 Organisaation muutostilanteet

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia koko ajan hyvin paljon ja tiukoillakin aikatauluilla. Muutoksia ovat muun muassa toiminnan tai tehtävien uudelleen järjestelyt, henkilöstön vähennykset, työn automatisointi tai uusien tietojärjestelmien käyttöönotot. Näitä tehdään sekä yksityisissä yrityksissä että julkisella sektorilla. Muutokset koskettavat yleensä sekä mahdollisia irtisanottavia, mutta myös organisaatioon jäljelle jääviä, sillä heidän työyhteisönsä rakenteet muuttuvat. Muutoksen johtaminen ja läpivienti voi olla haastava tilanne organisaatiossa sekä johdolle että henkilöstöalan ammattilaisille. Muutostilanteesta olisi siirryttävä mahdollisimman hyvin uuteen toimintatapaan ja toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti.

1.3 Työn rajaus ja tutkimuksen menetelmä

Opinnäytetyö on rajattu siten, että siinä tutkittiin kirja-pöytämenetelmällä kirjallisuutta, tutkimuksia ja tilastoja, jotta löydettiin keinoja henkilöstöalan ammattilaisille organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa ihmisen kohtaamiseen. Olemassa olevasta materiaalista etsittiin keinoja ja vastauksia henkilöstöalan ammattilaisille sekä esimiehille. Yritettiin löytää ohjeistusta muutoksen tai irtisanomisen kohteena olevien henkilöiden kohtaamiseen ja miten voidaan valmistautua kohtaamaan muutoksen tai irtisanomisen kohteena olevien ihmisten erilaiset tunteet ja reaktiot. Tavoitteena oli aikaansaada ohjeistus ihmisen kohtaamiseen, joka yleensä tapahtuu konkreettisesti henkilökohtaisessa yhteistoimintaneuvottelussa tai muussa keskustelussa muutokseen liittyen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on rakennettu siten, että ensin kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Sitten käydään lyhyesti läpi teoriaa henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueista on kirjoitettu tähän alkuun, sillä henkilöstöjohtamisen toimenpitein ohjataan ja johdetaan muutoksia, jotka koskettavat organisaation henkilöstöä. Sitten tulee teoriaa organisaatioiden erilaisista muutoksista mukaan lukien irtisanomiset sekä näiden muutosten johtamisesta. Seuraavaksi käydään läpi prosessin pääkohdat eli olennaiset asiat, jotka löytyivät aineistosta. Tähän etsittiin tietoa laajasti materiaalista, jotka liittyivät muutosten johtamiseen, johtajan ja esimiehen työskentelyyn muutoksessa ja ihmisen kohtaamiseen. Seuraavaksi annetaan malli, joka toimii ohjeistuksena, kun ihminen kohdataan henkilökohtaisessa yhteistoimintaneuvottelussa tai esimiehen ja työntekijän välisessä muutoskeskustelussa. Tähän päädyttiin, sillä muutosprosessissa ihmisen kohtaaminen konkretisoituu näihin henkilökohtaisiin keskusteluihin. Siitä edetään opinnäytetyön johtopäätöksiin sekä pohdintaan, jossa käydään läpi omaa oppimisprosessia tähän opinnäytetyöhön liittyen.

Opinnäytetyöhön on tutkittu lähteinä olemassa olevaa suomalaista kirjallisuutta, tutkimustuloksia ja tilastoja. Tähän on päädytty, sillä tietoa etsiessä huomattiin, että kirjoitettua materiaalia on paljon. Täten päätettiin hyödyntää olemassa olevaa materiaalia eikä kerätä omaa empiiristä aineistoa. Aiheen arkaluontoisuuden ja uskottavuuden takia empiiristä kontekstia ei ollut oleellista käyttää. Lisäksi muutokset ovat Suomessa tällä hetkellä ajankohtaisia, joten tutkimus on rajattu pääosin suomalaisiin lähteisiin. Vertailun vuoksi tähän opinnäytetyöhön on luettu myös muutama englantilainen ja amerikkalainen teos.

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä sekä käydään läpi aineiston hankintaa ja prosessin kulkua. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset jaetaan karkeasti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja ne kiinnittävät huomion eri asioihin. Laadullinen tutkimus analysoi merkityksiä kirjoitetussa tekstissä tai kuva-aineistoissa sekä puheessa ja siitä syntyy yleensä tekstiä. Määrällinen tutkimus taas tuottaa numeroita ja havaintomatriiseja ja nojautuu tilastotieteen. (Ronkainen ym., 2011, 79 – 80).

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti hankitaan tietoa ja sitä kootaan todellisissa tilanteissa, suositaan ihmistä tiedon keruussa, tarkastellaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, käytetään laadullista metodologiaa aineiston hankinnassa, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, tutkimus suoritetaan joustavasti ja käsitellään tapauksia ainutlaatuisesti. Tutkimuksen aihealue voi syntyä mm. käytännön kokemuksesta, kirjallisuuden tai opiskelun pohjalta tai vihjeenä asiantuntijalta. (Hirsjärvi ym., 2013, 164, 87).

Laadullinen tutkimus korostaa ihmistä havainnoijana, kokijana ja toimijana ja se korostaa myös tutkimuksen prosessia. Se myös ymmärretään tutkimustulosten tulokinnaksi, joka perustuu moneen kertaan tutkittuun. Siinä yritetään ymmärtää ja tulkita aineistoa ja viedä ymmärrys asiasta käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen ym., 2011, 81 – 83).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kirjapöytä tutkimuksena (desk research), josta on syntynyt produkti ja se perustuu olemassa oleviin kirjallisiin lähteisiin. Tavoitteena oli lisätä tietämystä ja löytää malli ihmisen kohtaamiseen organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa ja nimenomaan yhteistoimintamenettelyssä tai keskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä muuttuvista työtehtävistä. Tähän on tutkittu kirjoja, tutkimuksia ja tilastoja. (Management Study Guide, Desk Research).

2.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin riittävästi, että saavutetaan kylläisyys (saturaatio). Silloin aineistoa kerätään päättämättä etukäteen kerättävän aineiston määrää. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan yleistetä. (Hirsjärvi ym., 2013, 182). Yleistämisellä tässä tarkoitetaan todennäköisyyslaskentaan perustuvaa yleistettävyyttä, ei sitä, että tutkimus esittää yleistäviä väitteitä sen tuloksista. (Ronkainen ym., 2011, 143).

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiötä tai tapahtumaa tai pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 87).

Erilaisia lähteitä ovat viralliset tilastot, tilastotietokannat, valtion erilaiset arkistot, aiemmat tutkimusmateriaalit ja muu dokumentoitu aineisto. Näistä saatuja aineistoja ja materiaaleja on kuitenkin osattava yhdistellä, tulkita ja muokata. Lisäksi niihin pitää suhtautua kriittisesti. (Hirsjärvi ym., 2013, 186 - 189).

Tässä opinnäytetyössä päätettiin asiaa selvittää olemassa olevasta materiaalista kuten kirjallisuudesta ja tutkimuksista, sillä henkilöstöjohtamisesta ja muutosten johtamisesta on olemassa runsaasti materiaalia ja tutkittua tietoa. Tarkoituksena oli löytää näistä materiaaleista ohjeistusta muutoksen kohteena olevan tai irtisanottavan henkilön kohtaamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ohjeistus ihmisen kohtaamiseen henkilökohtaiseen yhteistoimintaneuvotteluun tai muuhun keskusteluun muutoksesta.

Aineistoa on etsitty erilaisten tietokantojen avulla internetistä. Tietokantoina hauissa on käytetty yleisiä hakukoneita, Nelli-portaalia sekä eri kirjastojen omia tietokantoja. Näiden avulla on kerätty materiaalia, jota on luettu ja tutkittu. Materiaali on ollut kirjoja, tilastoja ja tutkimuksia. Erilaiset dokumentit on luettu ja niistä on kerätty muistiinpanoja. Dokumentteista on etsitty vastauksia ihmisen kohtaamiseen ja hänen reaktioidensa ja tunteidensa kohtaamiseen organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa. Lähteet on merkitty huolellisesti opinnäytetyöhön. Aineistoa on yritetty kerätä mahdollisimman laajasti, jotta syntyisi ymmärrys ja käsitys tästä ihmisen kohtaamisesta. Aineistoa kerätessä oli mahdotonta saada joitakin teoksia käyttöön, sillä ne olivat useammasta kirjastosta lainassa. Tähän tutkimukseen on pyritty kuitenkin saamaan mahdollisimman laaja aineisto analysoitavaksi. Aineistoja tutkiessa ilmeni, että samat asiat ja toiminnot toistuivat luetussa materiaalissa, joten aineisto nähtiin riittäväksi tähän opinnäytetyöhön liittyen.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusten yhteydessä puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti tarkoittaa, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Usein nämä yhdistetäänkin kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta kaikissa tutkimuksissa pitäisi pystyä arvioimaan reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä. (Hirsjärvi ym., 2013, 231 – 232).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan validiteettia arvioida siitä, että tutkiiko tutkimus sitä, mitä se sanoo tutkivansa, ovatko tutkimuksen tuottamat käsitteet ilmiötä kuvaavia sekä aineiston perustelemia ja onko tieto tuotettu pätevästi. Tutkimuksen pitäisi olla pätevää sen ilmiön kuvaajana, mikä on tutkimuksen kohteena. Myös tutkijan omat käsitteet, havainnot

ja tulkinnat vaikuttavat tuloksiin. Ne eivät saa kuitenkaan esimerkiksi kävellä aineiston yli. Reliabiliteetti toteutuu laadullisessa tutkimuksessa silloin, kun aineisto analysoidaan ja luokitellaan johdonmukaisesti ja tarkasti. Luokittelutapa on oltava sama koko tutkimuksen ajan. Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuutta parantaa huolellisuus ja johdonmukaisuus aineistonkeruussa, havainnointien tekemisessä ja tutkimuksen laadinnassa. (Ronkainen ym., 2011, 130 – 134).

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että viittaukset aikaisempiin tutkimustuloksiin merkitään, tutkimustulokset ja menetelmät raportoidaan ja tulokset kirjataan ja säilytetään. Lisäksi ei tehdä tieteellistä vilppiä kuten esitetään toisten tuloksia omina. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 130).

3 Henkilöstöjohtaminen ja muutokset

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen koostuu useasta eri osa-alueesta, jotka linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja auttavat organisaatiota saavuttamaan hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Keskeinen asia henkilöstöjohtamisessa on organisaation laatima henkilöstöstrategia, jossa ilmaistaan linjat ja tavoitteet henkilöstöjohtamiselle. Tähän tavoitteeseen pyritään käytännön toimin henkilöstöjohtamisessa. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 12, 29 - 30). Henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuudet ovat ihmisvirtojen hallinta kuten rekrytointi ja irtisanominen, suoritusten johtaminen, informaatiovirtojen hallinta eli työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet sekä työprosessien kehittäminen. (Viitala, 2013 246).

Henkilöstöjohtamisen apuna toimivat henkilöstöammattilaiset, jotka toteuttavat organisaation käytännön HR-toimintoja (mm. työsopimukset, palkka-asiat, poissaolojen seuranta, rekrytointi, perehdyttäminen, tehtäväkuvat, kehityskeskustelut ja erilaiset henkilöstökyselyt). (Em., 2013, 245, 261 - 262).

Väestön ikääntyminen, globalisaatio ja kilpailun kiristyminen ovat haasteita nyt ja tulevaisuudessa Suomessa. (Kauhanen, 2012, e-kirja, luku 1). Organisaatioiden odotetaan olevan tänä päivänä tehokkaita. Tähän liittyvät kustannustehokkuus, laatu kaikessa toiminnassa, innovatiivisuus ja joustavuus. Henkilöstö aiheuttaa monissa organisaatioissa suurimman kustannuserän, joten organisaation kannalta sillä pitää olla osaava, riittävä, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö oikeissa paikoissa. Joskus ihmisten irtisanominen on nopea keino vähentää kustannuksia, sillä esimerkiksi koneista ja laitteista ei välttämättä pystytä luopumaan. Erityisesti taantuman aikana voidaan joutua vähentämään henkilöstöä. Silloin henkilöstöammattilaiset tekevät neuvotteluja, henkilöstösuunnittelua ja vähentämistoimenpiteitä. Henkilöstöjohtamisella mahdollistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteuttaminen. (Viitala, 2013, 8 - 10, 21).

3.1.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan työvoimatarpeen määrää ja laatua. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia oikeasta työvoiman määrästä oikeissa tehtävissä, ennakoida henkilöstökustannuksia, turvata henkilöstön osaamisen taso, motivaatio ja hyvinvointi sekä määrittellä henkilöstön määrän lisäys- tai vähentämistarpeet. Lähtökohdana näille toimenpiteille on yrityksen strategia ja suunnitelmat. Henkilöstösuunnittelua tehdään tiedonhankinnalla nykyisestä henkilöstöstä kartoittamalla muun muassa ikää, vaihtuvuutta, poissaoloja, osaamista ja työsuhteiden kestoa. Motivaatiota ja hyvinvointia selvitetään esimerkiksi työilmapiirikyselyllä, kehityskeskustelulla tai lähtöhaastattelulla.

Yrityksen tulevaan kehitykseen liittyvät henkilöstön lisäys- tai vähentämistarpeet. Näitä ennakoidaan organisaation tai toimialan tulevaisuudennäkymillä. (Viitala, 2013, 57 - 59, 62, 64 - 65). Myös seuraajasuunnittelu on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Henkilöstöä sijoitetaan suunnittelussa esimerkiksi vaativampiin tehtäviin. Siten pyritään pitämään kiinni pätevistä työntekijöistä. (Kauhanen, 2012, e-kirja, luku 6).

3.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Organisaatioiden toiminnan pitää olla tehokasta ja joustavaa ja siten henkilöstön sijoittamisen pitää olla suunnitelmallista. (Kauhanen, 2012, e-kirja, luku 7). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat henkilöstön hankinta, motivointi, kehittäminen, ylläpito ja palkitseminen. (Em., 2012, e-kirja, luku 1). Henkilöstöjohtamisen haasteena on saada sitoutuneita osaavia työntekijöitä ja toisaalta pystyä joustamaan työpanoksissa suhteessa strategiaan ja suhdanteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat henkilöstön sitouttaminen esimerkiksi luomalla kehitysmahdollisuuksia ja perehdyttämällä tehtäviin, luomalla työajan joustoja kysynnän vilkastuessa, joita ovat esimerkiksi ylityöt, joustavat työajat ja määräaikaisen työvoiman käyttö. Lomautus ja irtisanominen ovat myös joskus osa organisaation toimintaa. Lomautus on tilapäinen ratkaisu, jolloin työsuhde pysyy voimassa ja työntekijä lomautetaan toistaiseksi tai määräajaksi. Irtisanominen tapahtuu joko työntekijästä johtuvista tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Lomautukseen ja irtisanomiseen on yleensä syynä se, että töitä on järjestelty uudelleen tai kannattavuus on heikentynyt ja siten työnantaja ei pysty enää tarjoamaan töitä. (Viitala, 2013, 82, 85, 88 - 90, 98, 120 - 121).

Työsuhdeasiat kuten työehtosopimukset, yhteistoiminta, palkanmaksu, työaika-asiat, vuosilomat, sairausajan palkat ja eläkeasiat kuuluvat osana henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttään. (Kauhanen, 2012, E-kirja, 13 luku). Organisaation koosta riippuen tehtäviä hoitaa esimerkiksi henkilöstö- tai hallinto-osasto tai osa tehtävistä on voitu keskittää tai ulkoistaa. (Viitala, 2013, 250 – 253).

Osaamisen kehittäminen on henkilöstön, avainhenkilöstön, johdon tai koko työyhteisön kehittämistä. Henkilöiden osaamista arvioidaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Niissä esimies ja alainen arvioivat osaamista ja tekevät johtopäätöksiä kehittämistavoitteiksi. Eri-laisia keinoja osaamisen kehittämiseen ovat muun muassa ammatillinen koulutus, muutostuennus, prosessien kehittäminen, tehtäväkierto, mentorointi ja verkko-opiskelu. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 150 - 151, 154). Nykyisin muutos on pysyvää, joten osaaminen saattaa vanheta nopeasti, silloin on säilytettävä kilpailukykyä uudistamalla toimintaa esimerkiksi uusilla keksinnöillä tai opiskelemalla uutta. (Kauhanen, 2012, e-kirja, 10 luku).

Palkitseminen on osa henkilöstöjohtamista ja suoriutumisen johtamista. Palkitseminen edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista eli vision ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä organisaatioissa on tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Erilaisia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa kannustepalkkiot, luontoisedut, edustustili, terveyspalvelut, viestitetty arvostus, itsensä kehittämisen vapaus, joustavat työajat ja -tavat sekä annetut lisävastuut. Henkilön suoriutumista työstään voidaan mitata esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisellä kehityskeskustelulla. (Viitala, 2013 136, 143 - 146). Muutostilanteissa palkitsemisen pitäisi tukea muutosta ja liiketoiminnan kehitystä eikä estää tai rajoittaa sitä. (Kauhanen, e-kirja, 9 luku).

3.1.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on iso osa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat henkilön fyysinen ja psyykinen työkyky, osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Lisäksi itse työ, työyhteisö sekä organisaatio liittyvät kiinteästi työhyvinvointiin. Organisaation johdon apuna työhyvinvoinnin edistämässä ovat muun muassa työterveyshuolto ja erilaiset työhyvinvointitoiminnan toimitukset. Organisaatio edesauttaa työhyvinvointia erilaisilla toimenpiteillä esimerkiksi liikuntatoiminnalla, terveellisten elämäntapojen edistämällä, työtilojen ja -välineiden parantamisella, työn suunnittelun parantamisella, henkilöstön arvostuksen lisäämisellä, hyvällä perehdytyksellä sekä täydennyskoulutuksella. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 274, 270 - 271). Työmarkkinoiden, talouden, tietotyön aikaansaama henkinen rasitus sekä lisääntynyt kiire ovat työhyvinvoinnin uhkatekijöitä. Kun työhyvinvoinnin avulla saadaan lisättyä työn mielekkyyttä ja työn imua, sitoutuvat työntekijät työhönsä, työpaikkaansa ja saavat aikaan tuloksia. (Viitala, 2013, 212 – 213, 225 – 227).

3.2 Muutokset organisaatioissa

Muutosten tarve lähtee yleensä liiketoiminnan näkökulmasta. Yrityksen on sopeuduttava, muututtava tai saneerattava. Yleensä nämä vaatimukset muutokseen ilmenevät yrityksen seurantajärjestelmistä ja tunnusluvusta, joita analysoidaan ja tehdään johtopäätöksiä.. Muutoksia vaativia tilanteita voivat aiheuttaa maailmantalouden tilanne, Suomen tai Euroopan taloudellinen tilanne, lainsäädäntö, rahoitusmahdollisuudet, yleinen asennemuutos. (Kurtén & Waaralinna, 2015, 44). Lisäksi tekijöitä muutostarpeeseen voivat olla työ- kulttuuri, teknologia, johto, sisäinen kulttuuri, asiakkaat ja ostokäyttäytyminen. (Wendelin, 2013, 171).

Organisaatioiden pitää olla tänä päivänä tehokkaita, innovatiivisia, joustavia sekä toiminta, tuotteet ja palvelut laadukkaita. Tämä aiheuttaa esimerkiksi lyhytaikaisia tai osa-aikaisia työsuhteita, projektitehtäviä sekä alihankkijoiden ja henkilöstövuokrausyritysten käyttöä.

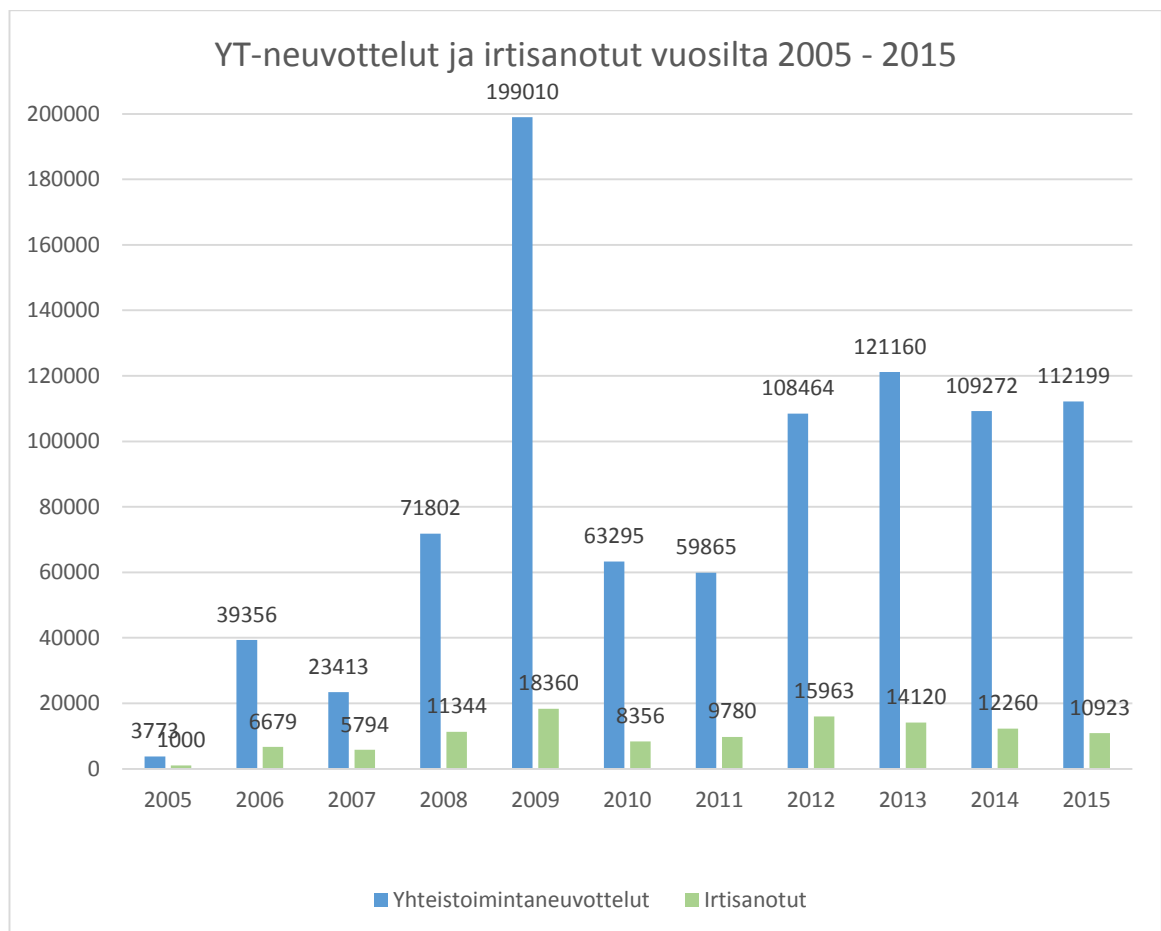
Suomessa saattaa muodostua organisaatioon ydinhenkilöstä ja liitännäishenkilöstöä, jolloin organisaatiossa voidaan joustaa vallitsevan tilanteen mukaan. (Viitala, 2013, 8 – 9, 83). Asioita pitää tehdä enemmän, pidemmälle, isompina tuotemäärinä entisellä panoksella, edullisemmilla panoksilla tai vähemmillä panoksilla kuin ennen. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 414 – 415). Organisaatiossa muutokset voivat koskea koko liiketoimintastrategiaa tai sen osastrategiaa tai -strategioita kuten tuotanto, markkinointi, henkilöstö, myynti tai tuotekehitys. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 44).

Organisaatioissa voi siis tapahtua monenlaisia muutoksia. Organisaatioiden on muutettava ja kehitettävä itseään, jotta ne menestyisivät ja säilyttäisivät kilpailukykynsä. Tarpeita muutokseen voi syntyä osakkeenomistajien odotuksista tai organisaation omista tavoitteista. Muutos voi koskea työtehtävää ja työyhteisöä. Työn sisältö voi muuttua, jolloin työtehtävät muuttuvat tai niiden määrä lisääntyy tai vähenee. Työn sisältö voi muuttua myös silloin, kun käyttöön otetaan esimerkiksi uusi tietojärjestelmä. Silloin kun työ lisääntyy tai vähenee, on esimiehen tehtävänä seurata asiaa ja resursoida uudelleen työntekijän työtehtäviä. Työyhteisöstä saattaa jäädä eläkkeelle tai lähteä työntekijä yllättäen pois. Silloin saatetaan jakaa työtehtäviä jäljelle jäävien kesken. Tällaisessa tapauksessa saatetaan myös palkata kokonaan uusi henkilö työyhteisöön, joka sekin on muutos työyhteisölle. Työyhteisössä saattaa muuttua myös johtamiskulttuuri riippuen johtajan arvostamista asioista (tulos, tehokkuus, innovaatiot, luottamus ja niin edelleen). Myös uudenlaiset asiakas-tarpeet tai tehokkuusvaatimukset edellyttävät uusien toimintatapojen käyttöönottamista. Näissä uusissa toimintatavoissa on tärkeää, että ne saatetaan henkilöstön tietoon ja henkilöstö saadaan sitoutettua niihin. Muutos voi koskea organisaatorakennetta tai työpaikkaa. Joskus osa tehtävistä keskitetään tai ulkoistetaan toiselle palveluntuottajalle tai fuusoidutaan toisen organisaation kanssa. Työpaikka saattaa fyysisesti vaihtaa paikkaa tai paikkakuntaa. Toimintoja saatetaan siirtää myös kokonaan halvemmän työvoiman maihin. Työsuhteissa voi tapahtua muutoksia eli työsuhteita joudutaan osa-aikaistamaan, henkilöitä lomauttamaan tai irtisanomaan. Henkilöstölle suurin vaikutus on nimenomaan irtisanomisilla. (Hyppänen, 2007, 218 - 225).

Organisaatiomuutoksissa on kyse siitä, että organisaatio säilyisi elinkelpoisena. Organisaatiomuutos vaatii sopeutumista koko työyhteisössä ja se voi vaikuttaa organisaatiossa jopa useita vuosia. Muutos myös vaatii koko organisaation henkilöstön työpanosta, ei pelkästään organisaation johdon. (Työterveyslaitos, 2013, 6). Henkilöstöjohtamisella hallinnoidaan muutosta ja se luo puitteet, ohjaa toteutusta ja yleensäkin on käytettävissä erityis-tilanteissa. Käytännön henkilöstöjohtaminen tapahtuu esimiehen ja alaisen kohtaamisessa ja johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa, kun luodaan uutta strategiaa tai toimintatapaa. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 82 – 83).

Yhteistoimintaneuvottelulla toteutetaan muutoksia organisaatiossa. Yhteistoimintaneuvottelut on käytävä yrityksissä, joissa työskentelee vähintään 20 henkilöä ja valtion virastoissa ja laitoksissa. Näitä neuvottelussa käytäviä asioita ovat muun muassa henkilöstön lomautus, osa-aikaistaminen, irtisanominen tai vuokratyövoiman käyttö. Yhteistoimintaneuvotteluja käydään työnantajan ja henkilöstön edustajien eli luottamusmiesten kanssa sekä työnantajan ja henkilön kanssa, jota esimerkiksi irtisanominen koskee. (Finlex, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä & Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa).

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK on kerännyt tilastoa Suomessa julkisuudessa ilmoitetuista yhteistoimintaneuvotteluista ja niiden lopputuloksista. Tilastossa on tietoa vuosilta 2005 – 2015. Taulukko on tehty tilastosta saatujen lukujen mukaan (Taulukko 1).



Taulukko 1. Yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanotut SAK:n tilaston mukaan 2005 – 2015.

Näiden vuosien aikana yhteistoimintaneuvottelut ovat koskettaneet Suomessa yhteensä siis noin 900 000 henkilöä. Irtisanotuksi on tullut näiden vuosien aikana reilut 100 000 henkilöä. Vuonna 2005 irtisanottuja oli vain 1 000 henkilöä. Siitä luvut nousevat vuoteen 2009 asti ja vuodet 2010 – 2011 ovat hieman maltillisempia eli irtisanottuja oli hieman alle 10 000 ihmistä. Esimerkiksi vuonna 2014 SAK:n tilaston mukaan yhteistoimintaneuvottelut koskivat noin 400 organisaatiota ja noin 100 000 henkilöä ja johtivat lopulta noin 12 000

henkilön irtisanomiseen. Vuonna 2015 SAK:n tilaston mukaan nämä yhteistoimintaneuvottelut koskivat noin 400 organisaatiota ja noin 110 000 henkilöä sekä vähennystarpeiksi ilmoitettiin noin 20 000 henkilöä. Näistä päädyttiin irtisanomaan noin 10 000 henkilöä. (SAK, 2016, Tilastot).

3.3 Muutosten johtaminen

Kilpailutilanteissa ja markkinoilla voi tapahtua äkillisiä muutoksia ja yrityksissä se tarkoittaa sitä, että henkilöstön tehtäviä voidaan muuttaa ja henkilöstön määrää voidaan joustavasti säädellä. Työvoimakustannukset ovat nopeimmin joustava kustannuserä. Henkilöstöä pitäisi voida käyttää siellä, missä on suurin tarve. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan tarpeeseen laadultaan ja määrältään sopiva henkilöstö. (Viitala, 2013, 9 – 10).

Muutoksia on usein välttämätöntä tehdä organisaatioissa ja muutoksen johtaminen vaatiikin osaamista, tietoa ja taitoa. Se pitää suunnitella hyvin, toteuttaa kuten on suunniteltu sekä myös arvioida tehdyn muutoksen onnistumista. Henkilöstö pitää motivoida innostumaan ja toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti. Silloin ne aiheuttavat vähemmän vastarintaa. Vastarinta voi aiheuttaa organisaatioissa jopa lakkoja tai mielenilmauksia ja se voi vaikuttaa myös organisaation maineeseen. Riitta Hyppänen käy kirjassaan läpi John P. Kotterin (1996) mukaisen mallin muutosten johtamisesta onnistuneesti, johon sisältyy kahdeksan eri askelta.

Askeleet onnistuneeseen muutokseen (Kotter:n mukaisesti):

- muutosta on korostettava välttämättömänä ja myös huomattava mahdollisia esteitä ja mahdollisuuksia sille
- muutokseen vaaditaan vahva vetäjäjoukko ja sillä on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen
- henkilöstön pitää pystyä näkemään annettu tuki
- annetaan konkreettinen kuva tulevista toimintatavoista ja niistä saatavista hyödyistä
- viestinnän pitää olla koko muutosprosessin ajan toimivaa ja sen pitää olla suunniteltua ja systemaattista, viestinnässä pitää käyttää eri viestintäkanavia
- sitoutetaan muutoksen kohteena olevat henkilöt muutokseen siten, että henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan käytännön toteutusta muutoksessa
- nostetaan esille pienimmätkin edistysaskeleet ja viestitään niistä
- vahvistetaan uudet toimintatavat
- vakiinnutetaan uudet toimintatavat käyttöön. (Hyppänen, 2007, 226 - 227).

Sama John P. Kotterin malli tulee esille myös Wendelinin ja Rinteen kirjassa. (Wendelin, 2013, 115 ja Rinne, 2009, 77). Myös Kilpinen viittaa kirjassaan John P. Kotterin malliin. (Kilpinen, 2008, 207). Aaltonen ym. ottavat myös John P. Kotterin mallin esille ja sanovat lisäksi, että muutokset epäonnistuvat, jos tarvetta muutokseen ei ole sisäistetty. (Aaltonen ym., 2005, 330). Onnistunut muutos tehdään ihmisten ehdoilla, asiakaslähtöisesti ja yrityksen arvoja noudattaen. (Wendelin, 2013, 196). Myös Tienari ja Meriläinen käyvät läpi saman John P. Kotterin mallin. He esittelevät teoksessaan myös Rosabeth Moss Kanterin 10 askeleen mallin. Siinä edetään analysoinnista ja muutoksen tarpeesta vision ja suunnan luomiseen, jonka jälkeen erottaudutaan menneestä ja luodaan painetta muuttumiseen. Lisäksi tuetaan vahvaa johtajuutta ja haetaan tukea organisaation avainhenkilöiltä. Seuraavaksi rakennetaan suunnitelma muutoksen maastouttamiseksi sekä kehitetään muutoksen tueksi rakenteita. Sitten ohjataan viestimään, ottamaan ihmiset mukaan ja olemaan rehellinen ja lopuksi vakiinnutetaan muutos. (Tienari & Meriläinen, 2009, 166).

Strömmerin mukaan muutosprosessissa ensimmäisenä pitää saavuttaa tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta. Seuraavaksi tulee tilanteen analysoiminen ja muutoshankkeen suunnittelu. Siitä edetään toimenpiteiden toteuttamiseen ja toteutuneen arviointiin. Tietoa pitää levittää muutoksessa mahdollisimman avoimesti ja laajalle. (Strömmer, 1999, 95).

Petteri Kilpinen listaa kirjassaan kolme asiaa, joita onnistunut muutos edellyttää. Ensimmäiseksi on tyytymättömyys nykytilaan, jonka avulla ihmiset yritetään saada ajattelemaan muutosta mahdollisuutena eikä uhkana. Toiseksi muutos pitää markkinoida eli selkeästi viestiä organisaatiolle muutoksesta. Kolmanneksi muutos on prosessi eli kaikki sisäiset ja ulkoiset yksityiskohdat on tarkasti mietitty ja kaikille vaiheille on olemassa aikataulu sekä vastuhenkilö. (Kilpinen, 2008, 206 - 207). Tiedottaminen nostetaan tärkeäksi myös Arikosken ja Sallisen teoksessa. Heidän mielestään jopa siitä pitää tiedottaa, jos mitään tiedotettavaa ei ole. Mikäli asioista ei viestitä, voi syntyä konfliktia henkilöstön ja johdon välille, kun muutokset julkistetaan. (Arikoski & Sallinen, 2007, 91 – 92).

Muutoksessa viestintä ja esimiehen esimerkki ovat erittäin tärkeitä, siten työyhteisön kulttuuri alkaa pikku hiljaa muuttua. (Wendelin, 2013, 172 – 173). Sama tiedottamisen tärkeys ilmenee Arikosken ja Sallisen kirjassa, jossa sanotaan, että kaiken kaikkiaan muutoksessa on tärkeää tiedottaminen, vuorovaikutus ja osallistaminen. Näillä on tarkoitus luoda avoin ilmapiiri, jotta saavutetaan tuloksia. (Arikoski & Sallinen, 2007, 93).

Viime vuosina yhteistoimintaneuvotteluja ja irtisanomisia on tapahtunut runsaasti. Tärkeää näiden läpiviennissä on esimiestyö ja sen onnistuminen. Esimiehen pitää olla läsnä ja pystyä tukemaan alaisiaan. Esimies pitää yhteistoimintaneuvottelut ja tämän neuvottelun jälkeiset irtisanomiset pitää hoitaa juridisesti oikein sekä myös inhimillisesti. Myös jatkavan

henkilöstön johtamisen pitää sujua hyvin, jotta toiminta jatkuu kannattavana. Muutoksesta on viestittävä ja kerrottava, mihin sillä pyritään. Organisaatiolla on oltava selvä visio. Siten lisätään yrityksessä jatkavien motivaatiota ja työn tuottavuutta. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 17 - 21).

Henkilöstöosastolla on merkittävä rooli tunnistaa ja tarjota eri vaihtoehtoja silloin, kun yritystä kohtaa kriisi. Se voi esimerkiksi auttaa esimiehiä kartoittamaan, miten sama työ tehdään vähemmällä henkilöstöllä tai miten henkilöstöä uudelleen koulutetaan tai sijoitetaan. (Martin, 2010, 86). Käytännössä monia henkilöstöjohtamisen asioita toteuttavat organisaatiossa johtajat ja esimiehet. Esimiehille on siirtynyt enenevässä määrin henkilöstötyötä ja he ovatkin henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani. (Viitala, 2013, 21). Sama ilmenee Vaasan yliopiston tutkimuksessa. Siinä sanotaan, että yleensä HR (Human Resources) -ammattilaisista koostuva henkilöstöyksikkö syntyy vasta suunnilleen sata henkilöä työllistävään yritykseen, kun suurin osa yrityksistä on pienempiä. Toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja ovatkin erityisroolissa suhteessa henkilöstöjohtamiseen ja esimiehet yleensä toteuttavat käytännön HR-toimia. (Vaasan yliopisto, Luoma, 2014, 84 - 85).

Tässä Vaasan yliopiston tutkimusraportissa, jossa tutkittiin mitä haasteita henkilöstöjohtamisella on tulevana vuosina, oli todettu tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteista:

”Henkilöstön sitouttaminen, motivointi, tukeminen kukoistamaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ulkomaisessa ohjauksessa sekä hyvinvoinnista huolehtiminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin, jotta muutoksessa pysytään mukana. Johdon on tärkeää priorisoida tekemistä ja ohjata yksilöitä ottamaan suurempaa roolia ja omistajuutta työn, tuloksen, itsensä ja hyvinvointinsa johtamisessa. Työyhteisen hyvästä hengestä huolehtiminen ja avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin ylläpitäminen vaatii tukea. Henkilöstöammattilainen, osakeyhtiö” (Vaasan yliopisto, Uotila ja Viitala, 2014, 71).

Tutkimuksessa kirjoitetaankin, että henkilöstöjohtamisessa on ollut aikaisemmin organisaatio ihmisineen ajattelun lähtökohtana, mutta nyt tarkastellaan ihmisiä organisaatiossa. (Vaasan yliopisto, Uotila & Viitala, 2014, 75).

3.4 Irtisanomiset ja niiden läpivienti

Työntekijöitä voidaan sanoa irti henkilökohtaisista tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Henkilökohtaisia syitä voivat olla muun muassa työvelvoitteen laiminlyönti, perusteettomat poissaolot, huolimattomuus, työstä kieltäytyminen, kilpaileva toiminta tai alkoholo-

lin käyttö työpaikalla. Silloin on yleensä annettu kirjallinen varoitus ennen irtisanomista. Irtisanomisessa noudatetaan lakisääteisiä tai työehtosopimukseen perustuvia irtisanomisai-koja. Jos organisaatio joutuu irtisanomaan henkilön tuotannollisista ja taloudellisista syistä, koska organisaation tilanne sitä vaatii, on ennen sitä käytävä yhteistoimintamenetely. (Hyppänen, 2007, 209, 234 – 235).

Organisaatio saattaa siis joutua irtisanomaan väkeä liiketoiminnan kannalta. Irtisanomiset täytyy hoitaa lain mukaisesti. Irtisanomiset pitää hoitaa myös inhimillisesti eli rehellisesti, vastuullisesti ja yksilöä tukien. Tärkeää on perustella, miksi näin tapahtuu, miten irtisanottu on valittu ja miksi valinta on osunut häneen. Jatkosta ja organisaation tuesta pitää myös kertoa. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 141).

Kun on havaittu, että yrityksen pitää muuttua pärjätäkseen, on analysoitava tilanne. On mietittävä, miten muutosprosessi kuvataan henkilöstölle, jotta yritys voi kehittyä. Mikäli henkilöstöä irtisanotaan, täytyy juridiset asiat miettiä, jotta noudatetaan lakeja ja työehtosopimuksia. Myös inhimillinen näkökulma täytyy analysoida, jotta irtisanottavia ihmisiä osataan kohdata muutosprosessissa. Muutosprosessin toteuttamista varten kannattaisi perustaa ohjausryhmä, johon osallistuvat henkilöstöjohto ja yrityksen johdon edustajat. Tälle ohjausryhmälle jaetaan toimeksiannot, vastuut ja tavoitteet. Muutoksen syyt ja perustelut pitää olla selviä. Perusteluja voidaan tarvittaessa muokata erilaiselle kuulijakunnalle eli henkilöstölle, asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai medialle. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 44 – 47, 53 - 56). Tämä ohjausryhmä tekisi koko prosessille aikataulun, vastuunjaot ja ohjeet esimiehille sekä listan selvitettävistä käytännön ja juridisista kysymyksistä, joita prosessissa saattaa tulla eteen. Yrityksen pitää antaa näissä kysymyksissä yhtenevät vastaukset. Esimiehille voidaan järjestää keskustelu- ja valmennustilaisuuksia. Aikataulu on tärkeä siksikin, että irtisanottavat saavat tiedon yhtä aikaa esimiehiltään eivätkä muuta kautta. (Em., 2015, 59 – 60).

Irtisanotuille on yleistä järjestää tukea eri muodoissa, sekä henkistä että käytännön tukea. Tukitoimina käytännön asioissa voivat olla mahdollisen oman yrityksen henkilöstöosaston palvelut, esimiehet, eläkeneuvonta, koulutusvaihtoehdot, valmennustoiminta ja ohjaaminen TE-toimiston palvelujen piiriin. Henkistä tukea voivat olla muutosvalmennus, työterveyshuollon ja työterveyspsykologin palvelut, vertaisryhmät ja oman henkilöstöosaston palvelut. (Em., 2015, 61 – 62).

Irtisanomistilanteissa on paljon johdon ja henkilökunnan sekä esimiesten ja alaisten välisiä tapaamisia. Viestintä onkin erittäin tärkeää irtisanomisiin liittyen. Johdon ja esimiesten pitää näkyä ja olla käytettävissä. Viestinnän tulee olla loogista ja selkeää. Viestintää tulee

toistaa usein ja selkeästi. Esimies on avainasemassa käyttäytymisellään. Esimiehellä onkin haasteena saada jatkavat ihmiset motivoitumaan. Tässä auttavat muun muassa suunnan näyttäminen, esimerkkinä oleminen, viestintä, rehellisyys ja palautteen antaminen. (Em., 2015, 67, 69 – 71).

Irtisanomisten jälkeen organisaation pitää selvitä ja menestyä, sillä irtisanomistilanne voi horjuttaa organisaation tasapainoa. Tilanne voi tuhota motivaatiota, luottamusta ja sitoutumista. Jäljelle jäävien pitäisi pystyä saamaan organisaatio menestymään. (Pilbeam & Corbridge, 2010, 565).

4 Prosessin pääkohdat

Nämä pääkohdat on saatu luetusta ja tutkitusta materiaalista, joka oli kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Tähän opinnäytetyöhön löytyi aiheeseen sopivaa materiaalia, sillä muutoksen johtamiseen ja organisaation muutostilanteisiin löytyy paljon kirjoitettua materiaalia. Materiaalista on pyritty poimimaan olennaiset asiat tutkimuskysymyksiin eli mitä ohjeita löytyy organisaation muutos- tai irtisanomistilanteessa henkilön kohtaamiseen ja mitä ohjeita löytyy siihen, kuinka muutostilanteessa olevan henkilön reaktiot ja tunteet voidaan kohdata ja valmistautua näiden kohtaamiseen.

4.1 Muutoksen vaiheita ja muutosvastarinta

Onnistuneessa muutoksessa tärkeitä ovat tavoitteet ja se, että muutos tehdään ihmisten avulla yrityksen arvoja noudattamalla ja asiakaslähtöisesti. Onnistunut muutos myös joustaa ja saa aikaan myönteisiä tunteita sekä halukkuutta sitoutua. Kun on luotu uusi strategia ja jotta muutos saadaan vietyä läpi, pitää sitä viedä eteenpäin erilaisten vaiheiden myötä: tietoisuus, ymmärrys, sitoutuminen ja toiminta. Ensimmäisenä ihmiset pitää saada tietoisiksi siitä, miksi muutos on välttämätön. Toiseksi luodaan ymmärrys kertomalla, mikä konkreettisesti muuttuu. Sitten valmennetaan yhteisöä sitoutumaan tähän muutokseen. Nämä johtavat siihen, että lopulta tehdään uuden strategian mukaisesti. Sitoutumisen vaihe on vaikein ja aikaa vaativin ja siinä on huomioitava se, että ihmisillä on kuulluksi tulemisen tarve. Kun ihminen tulee kuulluksi, kokee hän olevansa arvokas. Johtajan ja esimiesten pitää luoda kuulluksi tulemisen tarvetta tukeva ilmapiiri. (Wendelin, 2013, 196, 224 – 226). Sama ilmenee Rauhala ym. kirjassa. Ensimmäisenä pitää antaa tietoa ja opastusta, mitä on tapahtumassa. Sitten ihmiset haluavat tukea tunteidensa käsittelyyn ja apua uuden oppimiseen. Lisäksi muutos vaatii aikaa, jotta asiat pystytään sulattamaan. (Rauhala ym., 2013, 160). Hyppänen listaa muutoksen toteutuvan parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun siihen sisältyy hyvä suunnitelma, kurinalainen toteutus ja laadukas ohjaus. Isoissa muutoksissa voidaan perustaa ohjausryhmä ja esimerkiksi projektiryhmä. Viestinnällä on erittäin tärkeä merkitys muutoksen onnistumiselle. Henkilöstölle pitää kertoa tietoa uudesta ja perustella sen paremmuus. Organisaation pitäisi antaa ihmisten osallistua, jolloin sitoutuminen uuteen toimintatapaan syntyisi. Osallistuminen tarkoittaa keskustelua, jossa henkilöstö voi esittää kysymyksiä, näin he saavat tietoa ja ymmärrystä asiasta. (Hyppänen, 2007, 231 – 232).

Arikosken ja Sallisen teoksessa on esitetty muutokseen liittyen tehtäväksi muistilista esimiehelle, jossa on listattuna asioita ennen ja jälkeen kokousta sekä asioita kokouksen ajaksi, jossa käsitellään muutosprosessia. Ennen kokousta mietitään kokouksen tarve,

osallistujat ja laaditaan asialista sekä lähetetään kutsu. Kokouksen aikana tärkeää on vuorovaikutus, päätösten tekeminen, vastuunjako ja sopiminen seurannasta. Kokouksen jälkeen varmistetaan vastuut ja muutoksen toimeenpano sekä sen seuraaminen. Tärkeää on johtaa muutos oikeaan suuntaan. (Arikoski & Sallinen, 2007, 108 – 109).

Järvinen kirjoittaa kirjassaan keskustelelevasta ilmapiiristä. Hän kirjoittaa, että organisaation muutoksissa ja kehittämisprojekteissa onnistuminen edellyttää esimiesten ja avainhenkilöiden keskustelua, jonka jälkeen asiaa voidaan perustella henkilöstölle. Tämän jälkeen tarvitaan keskustelua henkilöstön kanssa, jotta he ymmärtäisivät muutosten hyödyt ja haitat, sillä heillä herää monia kysymyksiä ja huolia. Muutoksissa nousee jopa pelkoa ja voimakkaita tunteita kuten jännitystä ja ahdistusta, sillä muutos merkitsee epävarmuutta. Hänenkin mielestään muutoksessa pitää henkilöstö ottaa mukaan muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi tiedottamisesta pitää huolehtia hyvin. Muutoksissa on tärkeää myös tarkastaa tehtävien jako ja organisointi. (Järvinen, 2014, 27, 49, 72, 106). Kun ihmisiä otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikka ihan pienessäkin asiassa työn sisältöön liittyen, sitoutuminen tapahtuu paljon helpommin. (Arikoski & Sallinen, 2007, 99). Myös Juuti kirjassaan puhuu siitä, miten muutos aiheuttaa ahdistusta. Tätä voidaan vähentää siten, että työyhteisö voi osallistua muutoksen suunnitteluun, siitä tiedotetaan riittävästi ja muutoksen toteuttamiseen varataan riittävästi aikaa. Jos muutosta yritetään toteuttaa liian nopeasti, voi syntyä vastustusta, sillä kaikki eivät välttämättä ole vielä sisäistäneet tarvetta muutokseen, sillä ihmiset tulkitsevat tilanteita eri tavalla. Jos työntekijä kokee olevansa muutoksen toteuttaja eikä uhri ja täten hän kokee elämänhallintaa, voi muutos tuntua kiehtovalta kokemukselta. Mikäli osallistumista ei mahdollisteta, muutoksista saatetaan myös keskustella epävirallisilla foorumeilla. (Juuti, 2003, 105, 207 - 208). Rämö kirjoittaa myös, että ihmiset ovat pääsääntöisesti muutosta vastaan, jos he eivät saa osallistua sen tekemiseen. (Rämö, 2013, 120). Arikoski ja Sallinen myös kirjaavat tärkeiksi tiedottamisen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen. Kun työyhteisössä syntyy avoin ilmapiiri, voidaan henkilöstön pelot ja surut käsitellä. Se vaatii oikeanlaista asennetta ja asennoitumista. (Arikoski & Sallinen, 2007, 93).

Leppänen ja Rauhala puhuvat kirjassaan muutoksen johtamisesta ja muutosvastarinnasta ja siihen liittyen toteavat, että muutosvastarinnassa on taustalla pelkoa ja sitä, että ei haluta lähteä turvallisesta epämukavuusalueelle. Tähän liittyen johdon pitäisi ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia uskomuksia taustalla, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Ne ovat ihmisen tapa suojella itseään. Esimiehen pitäisi tunnistaa omat ja toisten uskomukset ja siten he voivat auttaa itseään ja toisia voittamaan omat rajoituksensa. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. (Leppänen & Rauhala, 2012, 104 - 105). Kun näitä muutoksia tapahtuu, on tärkeää auttaa ihmisiä keskittymään olennaiseen. Silloin ihmiset yritetään saada tekemään asioita eikä keskitytä tehtäväkuviin.

Myös uskon luominen siihen, että he selviytyvät, on tärkeää. (Em., 2012, 112, 118). Kun henkilöitä koulutetaan organisaatioissa, niin heidän mielestään henkilöstölle voisi kouluttaa itsetuntemusta, oman ajattelun tiedostamista, asenteita ja kompleksista ajattelukykyä. Yleensä koulutukset keskittyvät vain teknisiin taitoihin. (Em., 2012, 230).

Wendelin ilmaisee kirjassaan muutosvastarinnan johtuvan siitä, että ihmisen perustarpeena on säilyä ennallaan. Muutosvastarintaa on olemassa erilaisia muotoja ja ne liittyvät siihen, miten ihminen ajattelee muutoksesta: ei tiedä, ei osaa, ei halua, ei uskalla, ei usko tai ei pysty. Näihin vaikutetaan johtamisen kautta esimerkiksi viestimällä muutoksen tarpeellisuus, lisätään osaamista, näytetään esimerkkiä sekä rohkaistaan ja kannustetaan. (Wendelin, 2013, 134 – 136). Samaa asiaa Hyppänen käy kirjassaan läpi. Erilaisia syitä muutosvastarintaan ovat muun muassa tottumus, pelko taloudellisten etujen menettämisestä, vakauden kaipuu ja näkemyserot. (Hyppänen, 2007, 229 – 230). Strömmer listaa lisäksi kielteiset asenteet, epäluulot, turvattomuudentunteet, henkinen laiskuus, tiedon puute, uhka asemaa kohtaan ja ryhmän suhtautumisen. Johtajien pitää huolehtia kommunikaatiokatkoksista, lisätä turvallisuuden tunnetta, luottamusta ja yhteistyösuhteita. (Strömmer, 1999, 95 - 96).

Arikosken ja Sallisen kirjassa käydään myös läpi erilaiset vaiheet, joita työntekijöillä on muutoksessa. Se pohjautuu teologi ja perheterapeutti Matti J. Kurosen käsitykseen perustunteista. Tunteet, jotka muutoksessa koetaan, ovat pelko, viha, suru ja ilo. Pelko tulee ensimmäisenä muutoksessa ja ihmiset reagoivat siihen eri tavoin. Olennaista on taas se, miten esimies hallitsee omia tunteitaan ja pystyy johtamaan tilannetta. Ihmiset reagoivat eri tavalla, osa on aktiivisia eli luottavat itseensä ja heillä on halu oppia uutta, mutta voivat antaa kuitenkin kritiikkiä esimiehelle, jota esimiehen pitää kestää. Osa on näennäisaktiivisia eli luultavasti ymmärtävät muutoksen, mutta eivät pysty heittäytymään siihen ja saattavat sabotoida muutosta. Osa henkilöistä on passiivisia eli he eivät halua ymmärtää muutosta ja se synnyttää heille uhkakuvia, pelkoa ja vastarintaa ja heille olisikin tärkeää, että esimies vuorovaikutuksen keinoin saisi heidät osallistumaan muutokseen. Seuraavaksi pelko muuttuu pikku hiljaa vihaksi tai uhmaksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, että esimies antaa faktatietoja ja luo uskoa tulevaisuuteen. Myös kuuntelu on tärkeää ja vihaiselle ihmiselle ei saa olla vihainen takaisin. Seuraavaksi seuraa suru, kun henkilö huomaa, että muutosta ei voi estää. Työntekijä voi kokea, että hän ei pärjää tai jaksa. Silloin esimiehen pitää tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa tulevaan. Keskustelu ja kysymyksiin vastaaminen on tärkeää. Jatkatvat työntekijät saattavat tuntea syyllisyyttä ja he saattavat pelätä seuraavaa muutosta samalla, kun he ovat surullisia heidän puolesta, jotka on irtisannottu. Jotta surusta päästään iloon, pitää ihmisten antaa hengähtää ja juhlia saavutuksia, mikäli muutos on viety onnistuneesti loppuun. Välitavoitteet auttavat ihmisiä ymmärtämään muutoksen eri vaiheita ja niiden saavuttamista. (Arikoski & Sallinen, 2007, 55 – 64).

Hieman erilaiset vaiheet listaa Rinne kirjassaan siitä, miten ihmiset reagoivat työelämässä muutokseen. Ensimmäisenä tulee innostus, jossa koetaan, että muutos pelastaa ja parantaa asioita. Toiseksi järkytys, kun muutos aiheuttaakin epävarmuutta. Kolmas vaihe on torjunta, jossa ajatellaan, että muutos ei koske itseä. Sen jälkeen tulee testaaminen eli mietitään muutoksen hyväksymistä. Siitä päästään hyväksymiseen, kun huomataan, että muutokselle ei voida mitään ja päätetään mennä mukaan. Viimeisenä vaiheena on sopeutuminen, jossa muutos tulee työhön ja arkeen ja muuttuu osaksi rutiineja. (Rinne, 2009, 25).

Muutoksen ja irtisanomisten jälkeen jatkavan organisaation suhteen tarvitaan keskustelua ja organisointia. Esimiehen pitää informoida tilanteesta avoimesti ja säännöllisesti, jotta huhut eivät leviä. Hänen pitää olla inhimillinen lähtijöitä ja jatkavia kohtaan. Palaverien avulla luodaan henkilöille visio uudesta ja selkeät tavoitteet siihen. Lisäksi tarkennetaan tavoitteita, annetaan mahdollisuuksia kysymyksille ja suunnataan ajatukset tulevaisuuteen. Esimiehen pitää pystyä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa henkilöstö voi purkaa huoliaan ja tunteitaan. Hänen pitää olla läsnä, kuunnella ja osoittaa välittävänsä. Samalla pitää huolehtia, että ihmiset eivät uuvu töihinsä. Välitavoitteiden saavuttamisesta pitää myös iloita, jolloin kasvatetaan henkilöstön motivaatiota. Ilmapiiriä pitää tarkkailla eli esimiehen pitää muutostilanteessa olla herkkä ja jämäkkä. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 208 - 211). Wendelin painottaa kirjassaan, että johtajan on tunnettava itsensä ja myös mittaroitava omaa luonnettaan etenkin muutokseen lähdeittäessä. Johtajan tärkein työvälineensä on hänen oma persoonansa. Kyky katsoa itseään peilistä ja ottaa vastaan palautetta ovat ratkaisevia johtamisen onnistumiseen. (Wendelin, 2013, 45).

Myös Arikosken ja Sallisen kirjassa käydään läpi, miten työntekijän sitoutumista muutokseen voidaan edistää. Työntekijä ei ole välttämättä valmis muutokseen ja siitä syntyykin muutosvastarintaa. Silloin organisaation pitäisi antaa hänelle aikaa, mutta se ei ole aina mahdollista. Jos tässä alkuvaiheessa kuitenkin esimies tiedottaa riittävästi ja on avoin, kestää vastustaminen vähemmän aikaa. Kuuntelutaito on esimiehelle erittäin tärkeää. Tässä vaiheessa voi olla myös olla mahdollista ottaa työntekijöitä mukaan valmistelemaan muutosta. Kun muutosvastarinnasta siirrytään vanhasta poisoppimaiseen, vaativat työntekijät yleensä aikaa ja tukea. Heitä pitäisi valmentaa tiedollisesti, taidollisesti ja henkisesti. Jotta muutos hyväksytään, pitäisi esimiehen selvittää, mitä ihmiset ajattelevat ja jakaa tietoa. Myös yhteistyö pitää saada toimimaan työntekijöiden kesken, jotta muutoksesta voidaan iloita. (Arikoski & Sallinen, 2007, 68 – 70, 73 – 77). Järvinen kirjassaan toteaa myös, että mikäli muutostilanteen jälkeen ilmenee ongelmia, on esimiehen mietittävä työntekijän tehtäviä ja työtapoja. Henkilön pitää saada riittävä koulutus ja tuki tehtävänsä. (Järvinen, 2014, 119).

Rinne kirjassaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä sitoutumiseen. Käskemällä voidaan saada jonkinlainen osallistuminen tehtäviin, mutta toimiva vuorovaikutus on aina sitoutumisen pohjalla. Niukalla vuorovaikutuksella ja vain negatiivisista asioista tiedottamisella ja jos tähän lisätään vielä esimiehen puutteelliset vuorovaikutustaidot suhteen rakentamisessa, seuraa tästä ilmapiiri, jossa muutoksia vastustetaan. Silloin henkilöstö ei sitoudu toimintaan ja ilmapiiri ei tue tuloksia. Johtajan täytyy osoittaa huomiota, huolehtia ja arvostaa. (Rinne, 2009, 110, 118 – 119). Jos taas työt ja yhteistyö sujuvat, työyhteisössä on tekemisen meininki, syntyy tuloksia ja ilmapiiri on myönteinen, innostaa se henkilöstöä kehittämään ja panostamaan. Tästä syntyy myönteisyys, jossa työmotivaatio vahvistuu. (Järvinen, 2014, 193 – 194). Empaattiseen vuorovaikutukseen tarvitaan luottamusta, rehellisyyttä, avoimuutta, luovuutta, joustavuutta ja erilaisuuden sietoa. Rehellisyys on aitous ja vilpittömyyttä ja se taas lisää luottamusta. Kun luottamus vallitsee, lisää se taas avoimuutta organisaatiossa. Kun avoimuus on lisääntynyt, on ihmisten mahdollista kertoa erilaisia mielipiteitä. Näin saadaan uusia ja erilaisia näkökulmia kohdata haasteita, joita muuttuva ympäristö vaatii. (Juuti, 2003, 19 – 20). Vuorovaikutuksen tärkeyttä korostavat myös Rauhala ym. kirjassaan. Johtajat toimivat esimerkkeinä ja vuorovaikutus vaikuttaa itseluottamuksen rakentumiseen, sillä kaikki haluavat tulla kuulluksi, nähdyksi, arvostetuksi ja kokea välittämisen tunteen. Läsnäolo luo arvostavaa kuuntelua. Sitoutuminen organisaatioon syntyy vahvemaksi, kun esimies kykenee näihin toimenpiteisiin ja siten luomaan tunneyhteyden. (Rauhala ym., 2013, 123 – 124).

Väitöskirjatutkimuksessa oli tutkittu yksilöllisiä ja työhön liittyviä voimavaroja, jotka tukevat työhyvinvointia työuran ja organisaatiomuutosten aikana. Aineistona siinä oli metsäteollisuuden työntekijöiden kyselyaineistoa vuosilta 1986 – 2009. Tutkimuksessa todettiin, että organisaatio voi vaikuttaa ihmisen kokemukseen muutoksessa. Johto ja esimiehet voivat tukea muutosprosessin läpikäymistä antamalla ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin. Nämä yhdessä johdon vuorovaikutuksen, tuen ja oikeudenmukaisen toiminnan kanssa luovat myönteisen muutuskokemuksen. (Pahkin, 2015, 8, 59).

Kurtén ja Waaralinnat ovat kirjassaan listanneet muutoksen johtamisessa ja esimiestyössä korostuvat asiat, joita ovat suunnan näyttäminen, tavoitteiden antaminen, päätösten tekeminen, olemalla esimerkkinä, läsnäolo ja näkyvyys, vuorovaikutus, viestintä, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, yhteisöllisyys, palautteen antaminen ja motivaation mahdollistaminen. (Kurtén & Waaralinnat, 2015, 71). Rauhala ym. kirjassaan sanoo, että erittäin tärkeää muutosjohtamisessa on auttaa vaikeissa tilanteissa ihmisiä kehittämään optimismia. (Rauhala ym., 2013, 41).

4.2 Irtisanomiset

Epävarmuus ja kielteiset asenteet lisääntyvät, jos muutokset, esimerkiksi irtisanomiset koetaan epäoikeudenmukaisesti toteutetuiksi ja kohdennetuiksi. Niille pitäisi antaa selkeät ja riittävät taloudelliset perusteet. Kun työntekijä ymmärtää muutoksen välttämättömyyden organisaation eloonjäämisen kannalta, on hänen helpompi hyväksyä muutos. Ihmisellä on tarve ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Tiedottaminen ja henkilöstön ottaminen mukaan muutosten suunnitteluun vähentävät epävarmuutta organisaatiomuutoksissa. Mikäli irtisanomisprosessissa koetaan työttömyyden uhkaa pitkään, voi sillä olla haitallisempia terveysvaikutuksia kuin itse työpaikan menetyksellä. Tämä epävarmuus heikentää työsuoritusta ja suhteita työtovereihin ja esimiehiin. (Pojula & Ahonen, 2007, 51 – 52). Aaltonen ym. kirjassaan, joka painottaa valmentavaa johtamista, kirjoittaa kriisitilanteesta. Silloin esimiehen täytyy antaa mahdollisuuksia tunteiden käsittelylle ja keskustelulle. Kriisitilanteessa saattaa tulla kritiikkiä, jolloin parasta olisi vain kuunnella ja lisäksi järjestää esimerkiksi avoin keskustelutilanne. Lisäksi on luotava toiveikasta mielialaa. (Aaltonen ym., 2005, 247).

Irtisanomisen ilmoittamisen ajoitus on tärkeää. Työntekijöitä pitää informoida herkästi ja ammattimaisesti. Syyt irtisanomiseen pitää kertoa selvästi ja tarkasti. Tämä on tärkeää sekä irtisanotuille että jääville työntekijöille. Irtisanomistilanteeseen pitää varata aikaa. Työntekijöillä on vaikeita kysymyksiä ja johtajien täytyy olla antamassa täsmällistä tietoa, sillä työntekijät vastustavat muutosta. Toisaalta toiset voivat haluta muutosta ja uusia haasteita. Esimiehiä pitää valmentaa, jotta he osaavat kohdella jokaista irtisanottavaa yksilönä. Irtisanominen aiheuttaa usein pelkoa ja epävarmuutta, mikä vahingoittaa työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta. Tämä on haitallista organisaatiolle. (Pillbeam & Corbridge, 2010, 565, 579 – 582).

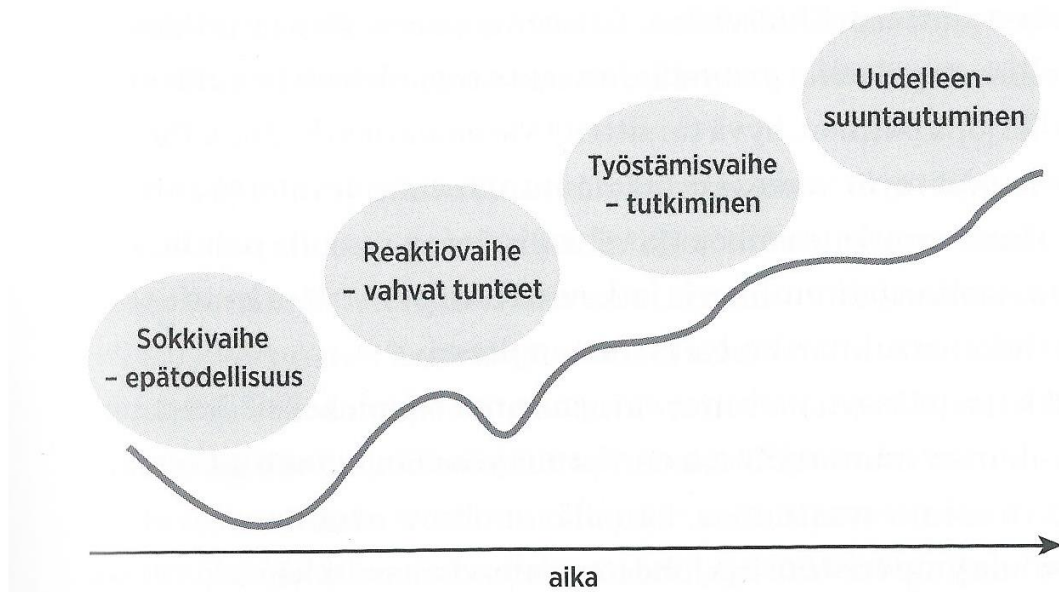
Tärkeätä on siis se, miten asia kerrotaan ja annetaan tukea sekä ymmärrystä, silloin ihmiset toipuvat nopeammin. Asian kertomisessa auttaa myös se, että esimies laatii itselleen jonkinlaisen käsikirjoituksen eli muistilistan, johon on kirjoitettu keskustelussa esille otettavat asiat. Se saattaa auttaa myös siinä tilanteessa, jos irtisanottava reagoi tunnepitoisesti. Esimiehellä on silloin paperilla asiat, joissa hänen pitää pysyä keskustelussa. Apua on myös irtisanomistilanteessa siitä, kuinka hyvin esimies tuntee alaisensa ihmisenä. Siitä huolimatta voi tulla yllättäviä reaktioita. Hyvä onkin miettiä valmiiksi, mihin esimies ohjaa alaisen keskustelun jälkeen kuten voiko hän lähteä kotiin vai meneekö hän takaisin omalle työpisteelleen. Keskustelulle varattu paikka on myös mietittävä, että se on häiriötön tila, josta irtisanottava voi tarvittaessa poistua ilman huomiota. Jo kutsun antaminen irtisanomiskeskusteluun pitää tapahtua ilman monia kuulijoita ja itse keskusteluun on esimiehen

myös varattava aikaa. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 79, 85 – 88, 90 - 91). Suunnilleen samat asiat löytyivät amerikkalaisesta teoksesta. Irtisanomiskeskustelu pitäisi toteuttaa siten, että se suunnitellaan huolellisesti. Keskustelu toteutetaan neutraalissa tilassa. Kerrotaan henkilölle keskustelussa selkeästi heti asia ja kuvaillaan tilanne. Irtisanottavaa pitää kuunnella eli hänen pitää antaa puhua. Hänelle kerrotaan myös irtisanomispaketista ja sanotaan, mihin hän voi mennä keskustelun jälkeen. Tärkeää on kuunnella kunnes ihminen on saanut ilmaista tunteensa. (Dessler, 2009, 284, 287).

Rinne listaa teoksessaan avainkohdat, joiden mukaan irtisanominen voidaan tehdä. Siinä kerrotaan henkilökohtaisesti ihmiselle, että kysymys on irtisanomisesta ja sen syy kerrotaan selkeästi ja painotetaan myös sitä, että ei ole kysymys hänestä henkilönä, vaan irtisanominen oli tehtävä organisaation tilanteen takia. Siinä kerrotaan henkilölle tukitoimista, irtisanomisajasta, pitämättömistä lomista ja mihin asti palkanmaksu jatkuu. Tärkeää on myös kertoa, milloin henkilö voi lopettaa työnteon. (Rinne, 2009, 103).

Irtisanominen voidaan hoitaa myös taitamattomasti. Järvinen kertoo kirjassaan esimerkin, jossa Microsoft hoiti irtisanomiset siten, että julkaisi avoimen kirjeen sivuillaan henkilölle tuhansien ihmisten irtisanomisesta. Tässä työntekijöiden tunteita loukattiin ja sellaisen jälkeen voi jäljelle jäävien työntekijöiden arvostus ja sitoutuminen organisaatioon olla huonoa. Irtisanomisen voi hoitaa myös keskustelutilaisuuksien ja videokonferenssien avulla, joissa käsitellään tilannetta ja vastataan kysymyksiin. Lisäksi pitäisi olla jo valmiiksi mietittynä tukitoimet, joilla helpotetaan irtisanottavien ja organisaatioon jäljelle jäävien tilannetta. Se antaa työntekijöille viestin, että kaikkien työtä arvostetaan organisaatiossa. (Järvinen, 2014, 33).

Irtisanomisen yhteydessä tyypillisiä reaktioita ovat hetkellinen sokki, helpotus, pettymys ja viha. Ne aiheuttavat eri ihmisillä erilaisia fyysisiä tai henkisiä oireita kuten päänsärkyä, kiipuja ja ärtyisyyttä. Irtisanomisessa voidaan kokea erilaiset vaiheet: psyykinen sokki, reaktiovaihe, työstämis- ja käsittelyvaihe sekä uudelleensuuntautumisen vaihe; kuva 1. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 95).



Kuva 1. Muutosvaiheet ihmisten mielissä. Johtamisen haasteet ovat erilaisia eri vaiheissa. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 35).

Sokkivaiheessa henkilöä pitää kuunnella ja kysyä, että hän ymmärtää ja sisäistää asian sekä kertoa tukitoimista. Reaktiovaiheessa voi tulla vastaan työntekijä, joka ottaa rakentavasti asian ja toinen, joka suhtautuu aggressiivisesti tai joku lamaantuu. Näissä on tärkeää edelleen kuunnella henkilöä, antaa vastauksia ja vaihtoehtoja ja korostaa henkilön hyviä ominaisuuksia. Mikäli henkilö on erittäin aggressiivinen, pitäisi esimiehen pystyä pysymään asiassa ja rauhallisena, kuuntelemaan, kysymään. Lisäksi pitää tarvittaessa pystyä toistamaan asia ja viemään keskustelua eteenpäin. Työstämisen- ja käsittelyvaiheessa autetaan irtisanottavaa käytännön asioissa ja eteenpäin menemisessä. Uudelleensuuntautumisessa voidaan havaita myös erilaisia ihmistyyppisiä, joista osa ei kaipaa tukea ja osa taas odottaa tukitoimia ja ohjausta. (Em., 2015, 95 – 100).

Ihminen kokee irtisanomisen tunnetasolla hylkäämisenä ja osattomaksi tekemisenä. Se on usein kielteinen tapahtuma, josta aiheutuu menetys ja sillä on jopa trauman kaltaisia vaikutuksia. Kun ihminen kärsii traumaperäisestä stressireaktiosta, hän ei pysty unohtamaan tai olemaan ajattelematta menetystään, vaan se tulee mieleen toistuvasti ja aiheuttaa psyykkisesti ja fyysisesti pahan olon. Tulevaisuuden suunnittelemisenkin vaikeutuu ja toimintakyky heikentyy. (Poijula & Ahonen, 2007, 66 – 67).

4.3 Tunteet

Muutoksessa on johdettava loogisia asiakokonaisuuksia ja epäloogisesti tunteineen käyttäytyviä ihmisiä. Kun ihmiset otetaan huomioon kokonaisuutena ja he osallistuvat aidosti visioiden ja strategioiden toteuttamiseen, syntyy onnistunutta johtamista. Lisäksi yleensä

johdetaan ryhmää eikä pelkästään yhtä ihmistä, jolloin tämän ryhmän käyttäytymistä on vielä vaikeampi ennakoida. (Arikoski & Sallinen, 2007, 14). Ihmisiä pitää johtamisella inspiroida, motivoida ja ohjata sekä tarvittaessa pakottaa ne, jotka eivät uskaltaisi. Johtaja myös tarvittaessa huolehtii, että kaikki kasvavat uuden haasteen mukana. (Kilpinen, 2008, 187).

Esimiestyö on haastavaa vaikeina aikoina ja silloin esimiehen pitäisi osata olla läsnä ja tukea alaisiaan. Irtisanottavia täytyy kohdella ihmisinä eikä tuotantohyödykkeinä ja heitä pitää kohdella oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Myös jatkavalle henkilöstölle täytyy antaa tilaa ja aikaa käsitellä prosessin aiheuttamia ajatuksia ja tunteita. (Kurtén & Waaralinna, 2015, 20 – 21). Jopa se, että kriisitilanteissa esimies näyttäytyy ja menee henkilökunnan luo, voi rauhoittaa ihmisiä. (Arikoski & Sallinen, 2007, 97). Juuti kirjassaan toteaa, että silloin, kun organisaatio kohtelee ihmisiä, kuten heitä tulee kohdella, se menestyy, sillä ihmiset ovat sosiaalisia olentoja ja odottavat inhimillistä kohtelua. (Juuti, 2004, 169).

Ihmisten reaktiot muutoksiin tulevat ihmisen omasta henkilöhistoriasta kuten elämäkokemuksesta, elämän tilanteesta, tukiverkostosta, työmarkkina-arvon kokemisestaan sekä muutoksen näkemisestä. Esimiehen ja myös muidenkin olisi hyödyllistä oppia näkemään yksilöiden erilaisuutta muutospaineissa. Esimiesten tehtävänä on lisätä myönteisten vastausten mahdollisuuksia näissä vaikeissa tilanteissa. (Kurtén & Waaralinna, 2015, 25 – 26, 34). Sama tulee ilmi muutostilanteisiin liittyen Hyppäsen kirjassa. Ihminen suhtautuu muutokseen positiivisesti tai negatiivisesti. Tähän reagointiin vaikuttavat monet tekijät eli persoonallisuus, itsetunto, elämäkokemus, taloudellinen tilanne, henkilökohtainen tukiverkko ja työmarkkina-arvo. Tunteet kulkevat kieltämisestä ahdistuksen kautta hämmennykseen, luopumiseen, pelkoon ja turhautuneisuuteen. Siitä henkilö siirtyy tutkailuun ja lähtee kohti uutta alkua ristiriidan, menetyksen tajuamisen, hyväksymisen, toiveikkouden kautta luovuuteen, luottamukseen ja innostukseen. Ihmiset siirtyvät yksilöllisesti tunteiden vaiheesta toiseen. (Hyppänen, 2007, 228 – 230).

Green listaa kirjassaan samankaltaiset vaiheet tunteissa. Hän kirjoittaa, että aluksi voi tulla sokki, vaikka muutos ei tulisikaan yllätyksenä. Sitten tulee äkillinen tietoisuus, josta mennään tunnottomuuden tilaan ja kieltämiseen. Sitten mahdollisesti syytellään itseä tai toisia ja tämän jälkeen seuraa pelkoa, masennusta tai turvattomuuden tunnetta. Pikkuhiljaa lähdetään nousemaan hyväksymiseen ja tunnustamiseen sekä testaamiseen ja kokeiluun. Sitten seuraa optimismia, toivoa, uudistunutta energiaa ja oppimista. Sen jälkeen tulee tyytyväisyyden tunnetta, eheytyminen ja uusi merkitys. Hän kirjaa ohjeet, joilla voidaan auttaa siirtymään eteenpäin prosessissa. Alussa pitää yrittää minimoida sokkivaikutusta viestimällä tarkoituksista, mahdollisuuksista ja muutoksen suunnasta. Henkilöä pitää

kuunnella, tuntee empatiaa häntä kohtaan sekä tarjota tukea ja turvaa. Vaikeita tunteita tai näkökulmia ei saa tukahduttaa, mutta kenenkään reaktioita ei pidä ottaa myöskään henkilökohtaisesti. Kun muutoksessa ollaan päästy pahimman yli, pitää antaa vastuuta, rohkaista, asettaa tavoitteita sekä valmentaa muutokseen. Kun ollaan tutkimisen vaiheessa, pitää rohkaista, antaa ja ottaa palautetta sekä asettaa kehittymismahdollisuuksia. Muutosvaiheen lopussa pitää vielä keskustella tarkoituksesta, oppimisesta ja kokemuksesta sekä juhlia saavutuksia. (Green, 2007, 209, 211 - 212).

Myös Strömmer kirjaa, että vastustamista ja epäröintiä tapahtuu muutoksessa. Persoonallisuus ja aiemmat kokemukset määrittelevät sen, miten turvallisen ja turvattoman raja koetaan. Jos henkilöllä on myönteisiä kokemuksia muutoksista selviytymisestä, tietopohjaa koulutuksen ja kokemuksen kautta sekä myönteinen käsitys omista kyvyistään, on hänellä rohkeutta kohdata muutoksia ja nähdä niissä mahdollisuuksia. (Strömmer, 1999, 96).

Muutoksen pelolla tai odotuksella voi olla negatiivisempi vaikutus kuin itse muutoksella, koska monet ihmiset vastustavat muutosta. He pitävät totutusta ja välttävät tilanteita, jotka ovat uhkaavia. Johtajien tarvitsee irtisanomisten yhteydessä tunnistaa nämä työntekijöiden tunteet ja heillä pitää olla herkkyyttä vastata asianmukaisesti heille. Johtajien pitää myös tunnistaa yksilölliset olosuhteet ja ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli ja persoonallisuus vaikuttavat yksilön reaktioihin. Jotkut reagoivat aggressiivisesti ja jotkut vetäytyvät. Toiset suhtautuvat irtisanomiseen haasteena ja mahdollisuutena. Johtajien pitää tunnistaa ja pystyä käsittelemään vihaa, kieltämistä, pelkoa ja huolta. Hyvät kuuntelutaidot ovat välttämättömiä ja työntekijöiden pitää antaa sekä rohkaista heitä näyttämään tunteensa. Irtisanomistilanteessa pitää puhua, kuunnella ja antaa vastauksia työntekijän kysymyksiin. Viestintä on tärkeää ja se, että työntekijällä on mahdollisuus puhua asiasta. (Pilbeam & Corbridge, 2010, 580 – 582).

Myös Strömmer kirjassaan sanoo muutokseen liittyen, että muutoshalukkuudessa on yksilöllisiä eroja. Toiset suhtautuvat myönteisesti ja toiset kielteisesti. Rajussa muutoksessa joku saattaa jopa lamaantua, koska hän kokee, ettei pysty selviämään siitä. Muutos voi aiheuttaa jopa pelkoa ja ahdistusta. Osa henkilöistä hakee uusia ja parempia toimintamalleja ja osa taas kokee turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. Johtajien ja esimiesten pitäisi pystyä murtamaan tätä muutosvastarintaa. Muutos pitää perustella hyvin, jotta ihmiset haluavat sitoutua muutokseen. Tämä voidaan saavuttaa siten, että johtaja pystyy luomaan ihanteita, näyttämään vision kehittämisen suuntaan, rohkaisemaan ihmisiä ja antamalla välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Strömmer, 1999, 88 – 90).

Irtisanomistilanteissa ihmisillä on tunnereaktioita ja näitä pitää ymmärtää, jotta voi auttaa käsittelemään tapahtunutta. Ihmiselle lisätään elämänhallinnan tunnetta ja kokemusta siitä, että omaan tulevaisuuteen voi vaikuttaa vaikeassakin tilanteessa. Ihmisten reaktiot määräytyvät siitä, että kokeeko henkilö muutoksen uhkatekijäksi vai mahdollisuudeksi. Muutoksissa merkkien tulkinta ja erotilanteiden reaktioita voidaan ymmärtää persoonallisuuspsykologian, kriisi- ja traumapsykologian ja kuormituksen sekä jaksamisen tutkimuksen ja kokemuksen alueilta. Kurténin ja Waaralinnan kirja pohjaa kuten Leppäsen ja Rauhala teoskin positiiviseen psykologiaan. (Kurtén & Waaralinn, 2015, 38 – 40). Leppänen ja Rauhala teoksessaan selittivät positiivisen psykologian talon rakentamiseen verraten. Perinteinen psykologia on kiinnostunut, miksi ja miten talo mätäni, kun taas positiivinen psykologia on sitä, että miten rakennetaan terveitä taloja. (Leppänen & Rauhala, 2012, 14).

Rinne kirjoittaa tunneälytaidoista, jotka ovat esimiehelle tärkeitä. Sen lisäksi esimiehellä pitää olla rohkeutta kohdata ihmisten tunteet. Tunneäly voidaan jakaa henkilökohtaisiin taitoihin kuten itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen sekä sosiaalisiin taitoihin kuten empatia ja sosiaaliset kyvyt (arvostaminen ja alaisten itsetunnon kohottaminen). Vuorovaikutus on tärkeää ja esimiehen ja tiimin väliset suhteet paranevat, kun esimies on vilpittön ja aito, hyväksyy tiimin jäsenet ihmisinä, tekee yhteistyötä ja huomioi henkilökohtaiset tavoitteet. Tiukassa tilanteessa kehitystä tapahtuu, kun esimies uskoo mahdollisuuksiin ja kehittää toiveikkautta sekä kiinnittää huomion oleviin ja tuleviin mahdollisuuksiin eikä analysoi vain menneitä ongelmia. (Rinne, 2009, 45, 55). Myös Aaltonen ym. kirjoittavat tunneälystä. Kirja keskittyy johtajuuteen, jolla etsitään ihmisistä vahvuuksia. Myös he listaa- vat tunneälyyn itsetuntemuksen, itseluottamuksen, sosiaaliset taidot, empatian, jämäkkyys- den ja joustavuuden. (Aaltonen ym., 2005, 61). Juuti kirjassaan nostaa myös esiin tun- neälyn menestyvien esimiesten osalta ja sen että he ovat ihmiskeskeisiä. He ymmärtävät tunteiden ja vuorovaikutuksen merkityksen. Ihmisistä pitää huolehtia ja heidän kanssaan täytyy käydä avointa dialogia, sillä ihmiset tunnistavat epäaitouden. Ihmiset odottavat, että heidän näkemyksiään arvostetaan, heistä pidetään ja että heitä kuunnellaan. Esimiehen täytyy olla läsnä. (Juuti, 2004, 138). Esimiehen pitää ymmärtää, miltä nähdyksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja autetuksi tuleminen tuntuu, sillä ihmisillä on tämä tarve. (Leppänen & Rauhala, 2012, 308 - 309). Myös Strömmer kirjassaan toteaa, kuinka vaikeat muutostilan- teet ovat vaikeita paikkoja johtajille ja esimiehille. Esimiehellä pitää olla terve itsetunto ja hänen pitää olla lähellä henkilöstöä, puhua, kuunnella ja olla läsnä mahdollisimman pal- jon. Silloin hän saa luottamusta, että hän on avoin, haluaa kantaa vastuuta ja selvittää asi- oita. (Strömmer, 1999, 96).

Valtiokonttorin oppaassa esimiehille muutostilanteessa korostetaan myös itsetuntemusta ja kuinka sitä voi parantaa miettimällä etukäteen tilanteita, joita muutokseen liittyen voi

tulla eteen ihmisiä kohdatessa. Esimies voi miettiä, missä vaiheessa muutosta ollaan, työstämällä omaa suhdettaan muutokseen ja miettimällä mitä vuorovaikutustaitoja hän tarvitsee työntekijän kohtaamisessa. Esimiehen pitää ymmärtää, että kaikkien ajattelussa ja tunteissa on perusteensa eikä ole yhtä oikeaa vastausta tai näkökulmaa muutokseen. Esimiehen pitää pystyä kuuntelemaan ja ymmärtämään toisten ajatuksia, tunteita ja näkökulmia ja siten osoittamaan arvostusta työntekijää kohtaan. (Valtiokonttori, 2008, 46 – 49).

Åhman teoksessaan kirjoittaa myös tunteiden merkityksestä muutosten johtamisen näkökulmasta. Johtajan tärkeimpiä kykyjä on tilannetaju eli tunteiden ohjaamisen taito. Jos johtaja ei pysty arvioimaan omia tunteitaan, on silloin vaikeampi havainnoida toisen tunteita ja kokea empatiaa. Lisäksi hänen pitää pystyä luomaan tunnesiteitä jopa lyhyeksikin ajaksi, sillä ne vähentävät pelkoa ja stressiä sekä auttavat vuorovaikutuksessa organisaatiossa. Johtajan on tärkeätä myös pystyä tarkkailemaan tilanteita ilman reaktioita. (Åhman, 2012, 233). Myös Järvinen kirjoittaa, että monissa muutos- ja konfliktitilanteissa riittää, että esimies kuuntelee ja ymmärtää työntekijän murheita. Esimiehen pitää sietää negatiivisia tunteita itsessään eikä ahdistua niistä. Kun johto ja esimies osoittavat, että he pystyvät kuuntelemaan ja ottamaan kriittisiäkin kommentteja vastaan, vahvistuu työyhteisön luottamus ja siitä seuraa avointa vuorovaikutusta. Esimiestyön vuorovaikutuksessa korostuvat kuuntelu, keskustelu, innostaminen, haastaminen, osallistaminen ja delegointi. Esimieheltä edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja. (Järvinen, 2014, 210, 250). Myös Hyppänen kirjassaan painottaa esimiehen läsnäoloa ja viestintää, jotta ihmiset jaksavat muutosten keskellä. Se tarkoittaa, että esimies antaa vastauksia kysymyksiin ja että esimies on kärsivällinen sekä antaa tukea ja ohjausta. (Hyppänen, 2007, 231 – 232).

Rämö kirjassaan ei varsinaisesti kirjoita muutosjohtamisesta, vaan hänen mielestään on yhdessä tehtävää jatkuvaa muutosta. Esimies voi kohdata ihmisiä joko arvostellen tai arvostaen. Tämä ratkaisee, miten esimies viestii ja miten hän suhtautuu toiseen ja tästä johdetaan myös toisen motivaatio. Esimiehen pitää jaksaa sekä pystyä kehittymään esimiehenä. Hänen pitää ymmärtää omaa käytöstään, jotta hän voi kannustaa ja motivoida muita. Tämä on tärkeää päivittäisissä kohtaamisissa. Esimies voi mielikuvaharjoittelulla eli miettimällä etukäteen erilaisia tilanteita mielessään, miten hän voi välittää omaa arvostustaan. Näin hän parantaa omaa johtamissuoritustaan. Kun esimies suhtautuu omaan työhönsä nöyränä ja jatkuvasti oppien, hän ymmärtää, että muutos lähtee jokaisesta itsestään. Oman muutoksen kautta hän voi saada muut mukaan muutokseen. (Rämö, 2013, 116, 80 – 82, 91, 152). Muutoksen johtajat ajattelevat työntekijää henkilönä eikä pelkästään hänen työpanostaan tai -suoritustaan ja häntä arvostetaan ihmisenä. Työntekijöiden tietoisuuden tasoa täytyy nostaa eli hahmottaa heille uusi visio. Tunteet ovat johtajalle hänen keskei-

nen työkalunsa. Esimiehen pitäisi löytää ihminen itsestään sekä muista ja arvostaa itseään ja muita. Siten esimies voi kehittyä ja kasvaa ihmisenä ja esimiehenä. (Juuti, 2003, 65 – 67, 100 - 101).

Huhtalan teoksessa, jossa keskitytään johtajan asenteeseen, kerrotaan Zengerin ja Folkmanin mukaiset kaksi tapaa motivoida muutokseen. Nämä ovat ”pull” ja ”push”. ”Push” tarkoittaa pakottamiseen liittyvää, jossa pelotellaan seurauksilla, jos muutos ei toteudu. ”Pull” taas on tapa, jossa asetetaan innostava tavoite, etsitään parhaita etenemistapoja ja tutkitaan reittejä välietappien saavuttamiseksi. (Huhtala, 2015, 97). Myös Järvinen kirjassaan sanoo, että vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidoissa on kysymys asenteesta. Kysyvä ja tutkiva asenne on hyvä johtamistyötä tekevällä. (Järvinen, 2014, 234).

Juutin kirjassa puhutaan kuinka osa esimiehistä on edelleen managereita eli pitää itseään ulkopuolisena tarkkailijana muusta työyhteisöstä erillään. He ajattelevat systeemejä ja tuloista ja silloin johtamisessa korostetaan valtaa, hierarkkista asemaa ja eriarvoisuutta. Silloin ihmiset eivät sitoudu ja innostu. Kun taas esimies, joka on työstänyt omaa mieltään, pystyy johtamaan ihmisiä (leadership). Tällainen esimies pyrkii empaattisuuteen ja ymmärtää oman merkityksensä työyhteisössä. Hän käy kannustavia keskusteluja ja pystyy asettamaan yhteisön tavoitteet etusijalle. Hänen mielestään nykyään menestyvä johtaminen on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. (Juuti, 2004, 104 – 106, 138).

Heiskanen ja Salo kirjassaan eettisestä johtamisesta eivät varsinaisesti kirjoita muutostilanteisiin liittyen, mutta kirja lähtee kuitenkin siitä, että muutosvauhti kiihtyy, ongelmat monimutkaistuvat ja ratkaisuja pitäisi pystyä tekemään entistä nopeammin. Heidän mielestään johtajan tulisikin harjoittaa empatiataitojaan. Tällöin johtaja pystyy näkemään asioita toisten näkökulmasta, ymmärtää toisten tunteita ja ymmärtää alaisten tarpeita. Jos hän ei kykene tähän, hänen on vaikea ymmärtää, jos asiat eivät etene. (Heiskanen & Salo, 2007, 17, 128 – 129).

5 Ihmisen kohtaaminen

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli löytää tietoa henkilöstöalan ammattilaisille ihmisen kohtaamisesta ja siihen liittyvistä tunteista ja reaktioista muutostilanteissa sekä tehdä ohjeistus tähän liittyen. Kaikki tutkittu ja löydetty materiaali on organisaation muutos- ja irtisanomistilanteisiin liittyvää. Luettu materiaali oli ohjeistusta johdolle, johtajalle tai esimiehille. Teoksissa ei ollut eritelty johtajan tai esimiehen käsitettä tarkemmin eli onko kyseessä ylin johto, henkilöstöjohto, operatiivinen johto tai väliportaan johto ja niin edelleen. Käytännössä kuitenkin henkilöstöjohtamisen asioita toteuttavat johtajat ja esimiehet. Näin ollen johtajille ja esimiehille suunnatut ohjeet organisaation muutostilanteissa näyttäisivät olevan hyvää ohjeistusta henkilöstöjohdolle ja myös muille henkilöstöalan ammattilaisille, jotka työssään kohtaavat työyhteisön henkilökuntaa erilaisten muutosten yhteydessä. Ihminen kohdataan muutokseen liittyen henkilökohtaisesti yleensä yhteistoimintaneuvottelussa tai esimiehen ja työntekijän keskustelussa työtehtävien muuttumisesta.

Muutokset sisältävät erilaisia vaiheita sekä itse muutoksessa että ihmisillä. Muutos tehdään ja toteutetaan vaiheittain organisaatiossa ja henkilöstö käy omat vaiheensa läpi ajatuksissaan, tekemisissään ja tunnetiloissaan. Tutkitussa aineistossa muutoksen eri vaiheet oli kuvattu hyvin samankaltaisesti. Näissä korostuivat ennen kaikkea muutoksen perusteleminen, muutoksesta viestiminen, osallistaminen, välitavoitteiden saavuttamisesta iloitseminen, uusien toimintamallien vahvistaminen ja vakiinnuttaminen. Lisäksi tärkeänä osana muutokselle olisi nimetä vastuuhenkilö tai -henkilöitä. Tärkeää etenkin muutoksessa on viestiä asioista runsaasti, jotta ihmiset ymmärtävät syitä muutokseen. Heidät on hyvä ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Johtajien ja esimiesten on oltava vahvana esimerkkinä ja vuorovaikutuksen keinoin johdattaa henkilöstö läpi muutoksen. Esimiesten on oltava aitoja ja rehellisiä ja annettava vastauksia kysymyksiin. Siten saadaan sitoutumista muutokseen, sillä muutos ei saa vahingoittaa organisaation toimintaa.

Ihmisille syntyy myös muutoksessa eri vaiheita. Jokainen siirtyy vaiheesta toiseen omaan tahtiinsa. Näitä ihmisten eri vaiheita kuvattiin kirjoissa hieman eri lailla. Osassa oli vain perustunteet kuten pelko, viha, suru ja ilo sekä osassa oli selitetty muutoksen vaiheet useamman tunteen kautta. Aineistossa oli innostuksesta järkytyksen kautta torjuntaan ja lopulta hyväksymiseen. Pisin tunteiden kirjo kuvattiin kieltämisestä ahdistuksen ja hämmennyksen kautta luopumiseen ja siitä pelon, turhautuneisuuden, menetyksen, hyväksymisen, luovuuden ja luottamuksen kautta innostukseen. Eniten aineistossa ilmeni muutokseen liittyen pelkoa. Pelko nousee muutoksissa esiin, koska vielä ei tiedetä ja ymmärretä tulevaa. Näihin muutoksiin ihmiset reagoivat eri tavalla riippuen omasta persoonallisuudesta ja omista taustatekijöistä. Osa kokee muutoksen uhkana ja itsensä uhrina, kun taas toiset

kokevat muutoksen mahdollisuutena ja itsensä selviytyjänä. Osa siis suhtautuu muutokseen negatiivisesti ja osa positiivisesti omista lähtökohdistaan riippuen.

Muutoksissa syntyy ihmisille siis monenlaisia tunteita. Se miten kukin reagoi, juontuu siitä, mitkä ovat hänen elämäkokemuksensa, taloudellinen tilanteensa, henkilökohtainen tuki-verkostonsa, asenteensa, itsetuntemuksensa ja itseluottamuksensa. Johtajilla ja esimiehillä on haasteena tunnistaa ihmisten tunteet ja tuntemukset muutoksen eri vaiheissa. Työn sisällön muuttuminen ja irtisanominen aiheuttavat varmaan vahvuudeltaan erilaisia tunteita ja reaktioita. Aineistossa nimenomaan irtisanomiseen liittyen kuvattiin vahvoja tunteita. Esimiehen pitää hyvän vuorovaikutuksen keinoin yrittää tukea työntekijää. Tässä auttaa esimiehen oma itsetuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen on oltava aito ja kuunnella sekä arvostaa työntekijää tunteineen ja mielipiteineen. Jokaisella on oikeus tunteisiinsa ja mielipiteeseensä ja esimiehen pitääkin osata vastaanottaa myös kritiikkiä, joka kohdistuu muutokseen. Erittäin tärkeänä materiaalissa tuli esiin kuuntelu, vuorovaikutus ja viestintä. Lisäksi arvostaminen, rohkaiseminen ja kannustaminen nousivat usein esiin.

Aineiston perusteella irtisanomisissa on pyrittävä toimimaan siten, että henkilön ihmisarvo säilyy. Irtisanottava henkilö ei saisi tuntea itseään arvottomaksi. Syy irtisanomiselle on kerrottava ja irtisanominen pitäisi hoitaa kasvokkain eikä esimerkiksi sähköpostilla sekä voimassaolevaa lainsäädäntöä noudattaen. Kun henkilö saa tarkat perustelut irtisanomiselle ja hän ymmärtää, että se on välttämätöntä esimerkiksi organisaation säilymisen kannalta, on irtisanominen helpompi hyväksyä. Ihmistä on tuettava tilanteessa ja tässä auttaa kuuntelu ja kysymyksiin vastaaminen. Esimiehen pitää pystyä olemaan rauhallinen ja antamaan tukea kertomalla esimerkiksi tukitoimista ja mahdollisuuksista. Tässäkin on erittäin tärkeää vuorovaikutus ja viestintä. Esimiehellä voi olla apunaan muistilista keskustelunsa tueksi, sillä irtisanottavalla voi tulla monenlaisia ja rajujakin reaktioita irtisanomistilanteessa. Irtisanomisessa koetaan jopa sokkivaihe.

Tutkitussa aineistoissa löytyi hyviä ohjeita ihmisen kohtaamiseen. Aineistossa toistuivat tietyt toimintamallit ja ominaisuudet, joita muutoksen kohteena olevia ihmisiä kohtaavilla johtajilla ja esimiehillä pitäisi olla. Mikäli johtajalla tai esimiehellä ei näitä ominaisuuksia ole, tuli aineistossa esiin se, että niitä voi ja niitä pitää kehittää. Varsinaisesti aineiston perusteella ei pysty erittelemään kahta erillistä asiaa eli muutoksen kohteena olevan ihmisen kohtaaminen ja hänen tunteidensa ja reaktioidensa kohtaaminen. Asiat nivoutuivat yhteen aineistossa ja siten ne yhdistetään tässäkin. Ihminen on tunteineen ja reaktioineen kokonaisuus.

Asiat, jotka tulivat toistuvasti esiin muutoksiin liittyen ihmisen kohtaamisessa, olivat johtajan ja esimiehen käyttäytymistä ja esimerkkinä olemista. Esimiehen on pystyttävä muutoksissa toimimaan esimerkkinä samalla kun hän vuorovaikutuksella luo avointa myönteistä ja keskustelevaa ilmapiiriä. Tässä keskustelussa erittäin tärkeää, joka tuli esiin useimmin, on kuuntelu. Kuuntelu kaiken kaikkiaan nostettiin aineistoissa esiin useimmin. Esimiehen pitää osata kuunnella ja vastata muutoksen kohteena olevan henkilön kysymyksiin ja siten osoittaa välittämistä ja arvostamista. Näissä kohtaamisissa hänen on oltava aito, rehellinen, oikeudenmukainen ja ehdottomasti läsnä tilanteessa. Muutoksen kohteena olevalla henkilöllä voi tulla monenlaisia reaktioita ja esimiehen täytyy pystyä luomaan uskoa heihin, rohkaista, tukea, kannustaa ja inspiroida. Esimieheltä vaaditaan siis kaiken kaikkiaan empatiakykyä, tilannetajua ja tunneälyä. Jotta nämä vaatimukset voi saavuttaa, pitää esimiehellä olla hyvä itsetuntemus ja hänen pitää pystyä myös hallitsemaan omia tunteitaan vaikeidenkin reaktioiden edessä. Se nousi myös aineistossa esiin, että esimies pystyy oppimaan näitä asioita. Itsetuntemuksen kehittäminen olisi tärkeää esimiehille. Kaiken kaikkiaan johtajan ja esimiehen on oltava hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot omaava ihminen.

Syvällisen aiheeseen perehtymisen ja omien kokemusteni viitoittamana esitetään malli siitä, miten ihminen kohdataan työyhteisössä siitä lähtien, kun hänen kanssaan aloitetaan henkilökohtainen yhteistoimintamenettely tai keskustelu muista työtehtävien muutoksista. Tässä neuvottelussa ihmisen kohtaa yleensä hänen esimiehensä. Mikäli organisaatiossa ei tarvitse käydä yhteistoimintamenettelyä, voidaan tätä mallia mahdollisesti soveltaa myös pienempiin organisaatioihin tai pienempiin muutoksiin.

1. Esimiehen varautuminen yhteistoimintaneuvotteluun

- Esimiehelle on koulutettu tieto muutoksesta kokonaan ja hänet on valmennettu myös kohtaamaan ihmisten erilaiset reaktiot keskustelussa.
- Esimies on harjoittanut itsetuntemustaan.

2. Henkilökohtainen yhteistoimintaneuvottelu

- Tähän varataan rauhallinen huone, jonne muut eivät pääse häiritsemään keskustelua.
- Muilla ei saa olla näkymää tähän tilaan, sillä jos henkilöllä tulee yllättäviä reaktioita, hänen ei tarvitse näyttää niitä muille.
- Kerrotaan tarkat faktat henkilölle.
- Perustellaan muutos hyvin.
- Jos henkilö on irtisanottava, painotetaan sitä, että irtisanominen ei ole hänestä johdettava.

- Keskustelussa ei saa kiirehtiä.
 - Ollaan täydellisesti läsnä keskustelussa.
 - Kuunnellaan.
 - Henkilölle annetaan aikaa reagoida ja kysyä.
 - Annetaan vastauksia.
 - Varmistetaan, että henkilö ymmärtää hänelle kerrotut asiat.
 - Kerrotaan, mitä henkilö voi tehdä heti tämän keskustelun jälkeen, jotta hän voi su-
latella asiaa.
 - Kerrotaan, kuka tai ketkä antavat jatkossa lisää vastauksia hänen kysymyksiinsä.
 - Mikäli henkilö reagoi tunnepitoisesti, yritetään tukea ja kannustaa häntä pelon tai
surun kohdalla sekä pysytään rauhallisena vihan tunteen kohdalla.
 - Muistetaan kuunnella.
3. Henkilökohtaisen yhteistoimintaneuvottelun jälkeen pidetään tiedotustilaisuus
- Kun kaikkien tarvittavien henkilöiden kanssa on käyty yhteistoimintaneuvottelu, pi-
detään organisaatiossa tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan vielä faktat muutoksesta
esimerkiksi viikon kuluttua neuvotteluista. Siten kaikki ovat ehtineet miettiä asiaa.
 - Ihmisille tiedotetaan kuka ja ketkä antavat vastauksia prosessin aikana.
 - Ihmisille tiedotetaan tukivaihtoehtoista kuten henkilöstöosaston ja työterveyshuol-
lon palveluista tai TE-toimiston palveluista.
 - Tiedotustilaisuuden sisältö pitää jakaa myös kirjallisesti koko henkilöstön nähtä-
ville.
4. Prosessin aikana
- Huolehditaan siitä, että vastausten antajia on aina paikalla prosessin aikana.
 - Annetaan ihmisten ilmaista reaktionsa eikä oteta niitä henkilökohtaisesti.
 - Organisaation johto ja esimiehet näyttävät esimerkkiä myönteisestä suhtautumi-
sesta muutokseen.
 - Johto ja esimiehet kulkevat työntekijöiden joukossa ja tarkkailevat ihmisten tunte-
muksia sekä vuorovaikutuksella luovat avointa ja myönteistä ilmapiiriä.
 - Pidetään tiedotustilaisuus kahden viikon kuluttua edellisestä tiedotustilaisuudesta,
jossa perustellaan vielä muutosta sekä kannustetaan ja rohkaistaan muutokseen.
Tärkeätä on tiedottaa, vaikka ei uutta tiedotettavaa olisikaan.
 - Koko johto ja esimiehet näkyvät, kuuntelevat ja antavat vastauksia kysymyksiin.
5. Irtisanotuista huolehtiminen prosessin aikana
- Irtisanottujen luona käydään säännöllisesti, mikäli heillä on työvelvoite.

- Heille pyritään luomaan uskoa tulevaisuuteen ja vähentämään heidän turvattomuuden tunnettaan henkilökohtaisten keskustelujen avulla.
- Kerrotaan henkilökohtaisesti erilaisista tukimahdollisuuksista.
- Tarvittaessa ohjataan henkilö työterveyshuollon tai työterveyspsykologin luo.

6. Irtisanomisten jälkeen

- Pidetään tiedotustilaisuus ja rohkaistaan toimimaan uudella kokoonpanolla ja uudella tavalla.
- Johto ja esimiehet näyttävät positiivista esimerkkiä päivittäisessä toiminnassaan.
- Muistetaan kannustaa ja motivoida ihmisiä.

Lisäksi aineistosta nousi esiin voimakkaimmin seuraavat asiat, kun henkilöitä kohdataan:

- kuuntele
- kysy ja anna vastauksia kysymyksiin, viesti asioista
- ole hyvänä esimerkkinä, aito ja rehellinen
- ole läsnä vuorovaikutustilanteessa
- luo myönteisyyttä
- hallitse omat tunteesi
- rohkaise, tue ja kannusta
- salli tunteet ja mielipiteet

Nämä toimivat hyvänä ohjeena johdolle, esimiehille tai henkilöstöalan ammattilaisille, kun he kohtaavat ihmisen muutoksessa.. Näiden avulla saadaan muutosta läpivietyä helpommin ja organisaatio selviytymään nopeammin sekä saavuttamaan uusia asetettuja tavoitteita.

6 Johtopäätökset

Tähän opinnäytetyöhön on luettu materiaalia, jotta löydettäisiin vastauksia ihmisen sekä hänen tunteidensa ja reaktioidensa kohtaamiseen sekä näiden valmistautumiseen erilaisissa organisaation muutos- ja irtisanomistilanteissa. Ihmisen kohtaamiseen liittyen löytyi jonkin verran ohjeita varsinaisesta henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta ja enemmän lähinnä esimiesten toimintaan ja johtamiseen liittyvistä teoksista. Lisäksi löytyi teoksia, joissa käsiteltiin irtisanomistilanteita ja siihen liittyviä muutoksia. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjoissa oli lähinnä henkilöstöjohtamisen kenttä ja siihen liittyvät osa-alueet kuten henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi. Jonkin verran niistä löytyi myös tietoa tunnereaktioista ja niiden käsittelystä johtamisessa. Ihmisen kohtaamiseen liittyen eniten tietoa oli siis teoksissa, jotka käsittelevät johtamista ja esimiehen toimintaa. Näissä oli tietoa joko yleisesti ja suurimmassa osassa löytyi tietoa erilaisiin muutostilanteisiin liittyen. Pääkohdat on kerätty näihin muutos- ja irtisanomistilanteisiin liittyen. Samat asiat toistuivat materiaaleissa. Pääosin materiaali oli suomenkielistä ja vertailun vuoksi tähän opinnäytetyöhön on luettu myös englantilaisten ja amerikkalaisen kirjailijoiden teoksia. Ihmisen kohtaamiseen liittyen samoja asioita toistui myös näissä kirjoissa.

Materiaali, jota etsittiin, pyrittiin etsimään siten, että se olisi melko uutta, sillä yhteiskuntamme muuttuu koko ajan nopeaan tahtiin ja organisaatioilta edellytetään kykyä muuttua ja pysyä mukana kehityksessä. Uusimmissa teoksissa olisi todennäköisesti jo otettu tätä nopeaa muutostahtia huomioon. Materiaalissa sitä olikin otettu huomioon. Koko ajan tiedotusvälineissä puhutaan ja kirjoitetaan yhteistoimintaneuvotteluista, digitalisoitumisesta, projektiluontoisista töistä ja teknologian kehittymisestä. Lisäksi puhutaan kuinka työmarkkinoilla joillakin aloilla on korkea ikärakenne ja se taas tarkoittaa sitä, että paljon osaavaa henkilökuntaa saattaa poistua työyhteisöstä lyhyessä ajassa. Tämä muuttaa työyhteisöä, kun tilalle palkataan uutta henkilökuntaa, joka vaatii työhön kouluttamista ja perehdyttämistä. Lisäksi yhteiskunnassamme on tapahtunut melko lyhyessä ajassa muutos teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Työ ei ole enää siinä määrin monelle ruumiillista työtä vaan vaatii henkistä jaksamista. Lisäksi joustot työn tekemiseen ovat lisääntyneet eli monilla työpaikoilla on käytössä liukuva työaika ja mahdollisuus etätyöhön. Muutos on siis vallitseva olotila organisaatioissa, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tämä muutos tulee todennäköisesti myös jatkumaan ja muutosvauhti todennäköisesti kiihtymään. Muutos vaatii johtamiselta sekä johtajilta ja esimiehiltä paljon. Heidän tulee pystyä muuttumaan ja tekemään päätöksiä aina vain nopeammin ympäröivän työyhteisön, omistajien, asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. Heidän pitää pystyä motivoimaan ja sitouttamaan työntekijät myönteisesti näihin muutoksiin.

Muutosprosessit alkavat siitä, kun johto asettaa uusia tavoitteita. Henkilöstöjohto toteuttaa henkilöstöstrategian avulla muutoksia, jotka koskettavat henkilöstöä. Suuremmat muutokset kuten henkilöstön vähennykset ja lomautukset aiheuttavat eniten reaktioita henkilöstössä. Niitä aletaan toteuttamaan isommissa organisaatioissa ja julkisella sektorilla yhteistoimintaneuvotteluilla. Neuvotteluja käydään henkilöstön edustajien ja henkilöstön kanssa. Muutoksista myös yleensä tiedotetaan koko henkilöstölle. Ihmisen kohtaaminen tapahtuukin yleensä tässä henkilökohtaisessa yhteistoimintaneuvottelussa tai esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa muuhun työhön vaikuttavasta muutoksesta. Siksi koettiin tärkeäksi tehdä ohjeistus työyhteisöille tästä henkilökohtaisesta yhteistoimintamenetelmästä tai keskustelusta alkaen ja nimenomaan ihmisen kohtaamiseen liittyen. Tärkeimmät ydinkohdat, jotka löytyvät ohjeen viimeisellä sivulla kuten kuuntelu, kannustaminen ja kysymyksiin vastaaminen toimivat muutosprosessin kaikissa vaiheissa työyhteisön ihmisiä kohdatessa. Tässä opinnäytetyössä ja tehdyssä ohjeistuksessa ei otettu kantaa yhteistoimintaneuvottelujen laillisiin aikamääreisiin tai vastaaviin. Ohjeen tekemisessä keskityttiin ihmisen kohtaamiseen ja käsitys tästä kohtaamisesta muodostettiin kaikesta luetusta materiaalista sekä omasta kokemuksesta. Ohjeistuksen laatimisessa pyrittiin ottamaan olennaisimmat asiat esiin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyö oli prosessina mielenkiintoinen. Aihetta ajattelin opintojen aikana ja luonteelta tuntui aihe henkilöstöalaaan liittyen, koska sitä työtä olen itse tehnyt jo jonkun aikaa. Tämä asetti myös haastetta omalle tutkimukselle, sillä aihetta piti tutkia objektiivisesti. Toisaalta myös oma kokemus oli hyvänä pohjana, jotta asioista oli etukäteen ymmärrystä. Tätä ymmärrystä aiheeseen on lisännyt myös ammattikorkeakoulun liiketalouden opintokokonaisuus. Aiheena kiinnosti henkilöstöjohtamiseen liittyen muutosten johtaminen ja siihen liittyvä ihmisen kohtaaminen. Kun tämä aihe kehittyi, päätin tutkia asiaa valmiista aineistoista. Tähän päädyin siksi, että muutoksen johtamisesta ja esimiestyöstä on runsaasti olemassa olevaa materiaalia. Tärkeätä oli myös tälle aihevalinnalle se, että ajattelin sen laajentavan omaa osaamistani, joka myös hyödyttää omaa organisaatiotani ja mahdollisesti myös muita organisaatioita, henkilöstöalan ammattilaisia ja muita lukijoita.

Tutkimani aihe on mielestäni mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen sekä koskettaa monia ihmisiä erilaisissa organisaatioissa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kuten tilastoistakin voi lukea, on yhteistoimintaneuvotteluja vuosittain hyvin paljon. Kaikkia työntekijöitä näissä yhteistoimintaneuvotteluissa ei kosketa irtisanominen vaan muutos, joka voi olla työtehtävien muuttuminen, paikkakunnan vaihtuminen, yritysfuusio ja niin edelleen. Tämän lisäksi organisaatiossa tapahtuu muita muutoksia kuten työtehtävien uudelleenjärjestelyt, uusien tietojärjestelmien käyttöönotto ja uudet toimintatavat. Silloin ihminen kohtaa muutoksen omassa elämässään ja siitä selviytyy mahdollisesti toinen henkilö paremmin kuin joku toinen. Tätä kokemusta voidaan johtamisella ja esimiestyöllä helpottaa tai vaikeuttaa riippuen siitä, miten ihminen kohdataan ja miten häntä kohdellaan. Johtajien ja esimiesten esimerkillä ja kohtelulla on valtava merkitys siihen, miten henkilöstö sitoutuu muutokseen. Tällä taas on suuri vaikutus siihen, miten nopeasti organisaatio toimii uusien asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Tietoa olen lukenut ja analysoinut mahdollisimman objektiivisesti. Lähteet olen merkinnyt huolellisesti kaikesta tutkitusta materiaaleista. Tutkitun materiaalin määrä on kaiken kaikkiaan melko suuri, sillä jokaisen lukemani kirjan tai tutkimuksen pohjana on valtava määrä lähteitä. Nämä voivat olla kirjoja tai tutkimustuloksia aiheesta, artikkeleita tai haastatteluja. Näiden päälle on vielä yleensä kirjoittajan tai kirjoittajien omakohtaiset kokemukset.

Aineistossa tuli esiin toistuvina samoja asioita eri materiaaleista. Myös samoja kirjoittajia tuli esiin useammasta aineistosta, mitä kävin läpi. Löysin mielestäni olennaiset ja tärkeimmät asiat, jotka muutoksen kohteena olevan ihmisen kohtaamiseen liittyvät. Nämä tulevat esiin ohjeistuksessa.

Tämä opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan opettava, mielenkiintoinen ja haasteellinen kokemus. Sain lukea tähän työhöni liittyen todella mielenkiintoisia johtamisen oppaita, esimiestyöstä ja työyhteisöissä toimimisesta, muutoksen johtamisesta, irtisanomisista ja jopa itsesuggestiosta ja meditaatiosta. Kaiken kaikkiaan materiaalissa oli hyödyllistä tietoa ihan jokaiselle työyhteisön jäsenelle, ei pelkästään johtajille ja esimiehille. Lukemani tekstit opettivat minua työntekijänä, alaisena ja työyhteisön jäsenenä. Mielestäni tämä parantaa ammatillista osaamistani henkilöstöalan työntekijänä tämän projektin ja kirjoitustyön kannalta sekä myös luetun materiaalin osalta. Olen erittäin tyytyväinen kokonaisuudessaan tähän projektiin ja myös lopputulokseen, sillä mielestäni minulle syntyi hyvä ymmärrys tutkimastani aiheesta ja pystyin saavuttamaan asetetun tavoitteen.

Lukemani materiaalin perusteella mielenkiintoista olisi selvittää, että kuinka paljon johtajille tai esimiehille koulutetaan esimerkiksi itsetuntemusta ja tunteisiin liittyviä asioita. Samoin sitä, että mikäli edellä mainittuja asioita on koulutettu, ovatko työyhteisössä vuorovaikutus, työhyvinvointi ja kannattavuus parantuneet sen jälkeen.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki.

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto, Työterveyslaitos. Helsinki.

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. Fifth edition. Pearson. New Jersey.

Finlex. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131233#L5>. Luettu 25.3.2016.

Finlex. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu 25.4.2016.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass – A Step by Step Guide to Successful Change Management. Kogan Page. London.

Heiskanen, E., Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Helsilä, M., Salojärvi, S. (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi. Helsinki.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Kauppakamari. Espoo.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Otava. Helsinki.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum. Tampere.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. – 11. painos. E-kirja. Talentum. Helsinki.

- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Ajatus kirjat. Jyväskylä.
- Kurtén, S., Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. 2. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille. 2. painos. Talentum. Helsinki.
- Management Study Guide. Desk research. Luettavissa: <http://www.managementstudyguide.com/desk-research.htm>. Luettu 17.4.2016.
- Martin, J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. Sage. London.
- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Doctoral Dissertation. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1>. Luettu 13.4.2016.
- Pilbeam, S., Corbridge, M. 2010. People Resourcing and Talent Planning – HRM in Practice. Fourth edition. Pearson. Harlow.
- Pojjula, S., Ahonen, R. 2007. Irtisanotut – Menetys, muutos ja selviytyminen. Kirjapaja. Helsinki.
- Rauhala, I., Leppänen, M., Heikkilä, A. 2013. Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.
- Rinne, T. 2009. Myrskyn jälkeen – Johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Tammi. Helsinki.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYPro. Helsinki.
- Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Suomen liikekirjat. Saarijärvi.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK. Tilastot. Luettavissa <https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisialomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2006-2011>. Luettu 14.3.2016.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYPro. Helsinki.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Luettavissa http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf. Luettu 9.3.2016.

Valtiokonttori. 2008. Ajattele muutos -opas. Helsinki. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D/76269>. Luettu 14.4.2016.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R., Järnlström, M. (toimittaneet). 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston tutkimuksia 302. Vaasa. Luettavissa http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. Luettu 7.4.2016.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika – Johtajan sielu ja sisu. Kauppakamari. Helsinki.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. SanomaPro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Ohjeita YT-neuvotteluun ja muutoskeskusteluun

Ohjeita ihmisen kohtaamiseen YT- neuvottelussa tai muutoskeskustelussa

Ennen yhteistoimintaneuvottelua tai muutoskeskustelua

- ▶ Opettele muutokseen liittyvä tieto hyvin, jotta tiedät organisaation uudet tavoitteet
- ▶ Valmenna itseäsi ihmisen kohtaamiseen tutustumalla aiheesta julkaistuun materiaaliin
- ▶ Varaudu erilaisiin reaktioihin lisäämällä itsetuntemustasi

Henkilökohtainen yhteistoimintaneuvottelu tai keskustelu

- ▶ Varaa keskustelulle rauhallinen huone ilman näkymää muilta
- ▶ Huolehdi niin, että kukaan ei keskeytä keskustelua
- ▶ Kerro tarkasti faktat henkilölle
- ▶ Perustelee muutos mahdollisimman hyvin
- ▶ Mikäli kyseessä on irtisanominen, painota sitä, että irtisanominen ei johdu hänestä
- ▶ Älä kiirehdi
- ▶ Ole läsnä keskustelussa
- ▶ Kuuntele

Henkilökohtainen yhteistoimintaneuvottelu tai keskustelu jatkuu

- ▶ Anna henkilölle aikaa reagoida ja kysyä
- ▶ Anna vastauksia
- ▶ Varmista, että hän on ymmärtänyt kaiken sanomasi
- ▶ Kerro, mitä hän voi tehdä keskustelun jälkeen
- ▶ Kerro, kuka tai ketkä antavat vastauksia keskustelun jälkeen
- ▶ Henkilö näyttää pelkoa tai surua -> tue ja kannusta
- ▶ Henkilö näyttää vihaa -> pysy rauhallisena ja yritä rauhoittaa
- ▶ Kuuntele!

Yhteistoimintaneuvottelujen ja keskustelujen jälkeen tiedotustilaisuus

- ▶ Pitäkää tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan vielä faktat muutoksesta
- ▶ Kerro, kuka ja ketkä antavat vastauksia prosessin aikana
- ▶ Tiedota tukivaihtoehtoista kuten henkilöstösaston ja työterveyshuollon palveluista sekä TE-toimiston palveluista
- ▶ Laita tiedotustilaisuuden asiat myös kirjallisena nähtäville koko henkilöstölle

Prosessin aikana

- ▶ Huolehtikaa, että vastausten antajia on aina paikalla kysyjille
- ▶ Sallikaa ihmisten reaktiot ja mielipiteet älkääkä ottako niitä henkilökohtaisesti
- ▶ Näyttäkää esimerkkiä myönteisestä suhtautumisesta muutokseen
- ▶ Huolehtikaa, että johto ja esimiehet jalkautuvat työntekijöiden joukkoon sekä vuorovaikutuksella luovat avointa ja myönteistä ilmapiiriä
- ▶ Tiedottakaa asiasta uudelleen
- ▶ Kuunnelkaa ja antakaa vastauksia kysymyksiin

Irtisanotuista huolehtiminen prosessin aikana

- ▶ Käy irtisanottujen luona, mikäli heillä on työvelvoite
- ▶ Luo uskoa heihin ja pyri vähentämään turvattomuuden tunnetta henkilökohtaisten keskustelujen avulla
- ▶ Kerro henkilökohtaisesti eri tukimahdollisuuksista
- ▶ Ohjaa tarvittaessa henkilöstöammattilaisten, työterveyshuollon tai työterveyspsykologin luo

Irtisanomisten jälkeen

- ▶ Pitäkää tiedotustilaisuus, jossa rohkaistaan toimimaan uudella kokoonpanolla ja tavalla
- ▶ Näytä positiivista esimerkkiä päivittäisessä toiminnassasi
- ▶ Kannusta ja motivoi ihmisiä

Muista nämä kohtaamisessa

- ▶ Kuuntele
- ▶ Kysy ja anna vastauksia kysymyksiin, viesti asioista
- ▶ Ole hyvänä esimerkkinä, aito ja rehellinen
- ▶ Ole läsnä vuorovaikutustilanteessa
- ▶ Luo myönteisyyttä
- ▶ Hallitse omat tunteesi
- ▶ Rohkaise, tue ja kannusta
- ▶ Salli tunteet ja mielipiteet