

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK

Tiina Pirinen

TUOTANNOLLIS-TALOUDELLISISTA SYISTÄ JOHTUVAT IRTISA-
NOMISET TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2016
Teknologiaosaamisen johtaminen
YAMK

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Tiina Pirinen

Nimeke
Tuotannollis-taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset työntekijöiden kokemana
Toimeksiantaja Ammattiopisto Luovi

Tiivistelmä

Työssä tutkittiin kuinka oppilaitoksen työntekijät kokevat tuotannollis-taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset. Yhteistoimintaprosessi on tuttu teollisuudessa, mutta oppilaitosmaailmassa se on vielä uusi ilmiö. Tarkoituksena oli selvittää miten organisaatio ja luottamusmiehet voivat tukea työntekijää muutoksessa. Samalla selvitettiin, mitä tietoja ja millaista tukea työntekijät kaipasivat prosessin aikana. Lisäksi selvitettiin, mitä tuntemuksia prosessin aikana käydään läpi.

Työtä varten tutustuttiin aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Koko organisaation henkilöstölle tehtiin aiheesta kysely. Se toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyssä vastattiin monivalintakysymyksiin ja oli myös mahdollisuus kirjoittaa vapaasti kommentteja. Lisäksi haastateltiin muutamia työntekijöitä ja kirjattiin palaverissa henkilöstön kommentteja ylös. Kyselyn ja haastattelujen tulokset analysoitiin ja tuloksia verrattiin lähdeaineistoon. Lopuksi tehtiin johtopäätöksiä ja parannusehdotuksia vastaavia tilanteita varten. Saatuja tuloksia voi hyödyntää muissakin vastaavanlaisissa organisaatioissa.

Kieli
suomi

Sivuja 62

Liitteet 3

Asiasanat
laki yhteistoiminnasta, muutosjohtaminen, työyhteisön tukeminen



THESIS
December 2016
Degree Programme in Technology
Competence Management
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)
Tiina Pirinen

Title
How the Personnel See the Staff Redundancies Due to Productional and Economical Reasons

Commissioned by Vocational college Luovi

Abstract

In this thesis it was studied how the employees in a school experience the redundancies due to productional and economical reasons. Co-operation process with undertakings is familiar in the industrial world, but within the school system it is quite a new phenomenon. The idea was to clarify how the organization and the shop steward can support the employee in the change. At the same time, it was clarified what kind of knowledge and support was needed during the process and what kind of feelings people have during the process.

For this study, earlier studies and literature were familiarized with. A questionnaire was made about the process for the whole organization. The questionnaire was carried out by Webropol. In this questionnaire people answered on multiple choice questions and it was also possible to write free comments. Furthermore, some workers were interviewed and comments heard in meetings were written down. The results of the questionnaire and interviews were analyzed and compared to sources. Finally, conclusions and proposals for improvement were made for the same kind of situations. The results can be useful in other similar organizations.

Language
Finnish

Pages 62

Appendices 3

Keywords

law about co-operation within undertakings, act on management of change, support of work community

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	6
1.1 Työn tavoitteet	6
1.2 Alkusanat	6
2 Työn tietoperusta	6
2.1 Yhteistoimintalaki	7
2.2 Muutosjohtaminen ja työyhteisön tukeminen	8
2.2.1 Mistä muutoksessa on kysymys?	8
2.2.2 Muutosprosessin vaiheet	10
2.2.3 Vuorovaikutuksen merkitys	12
2.2.4 Johtajien toiminnan merkitys muutoksessa	14
2.2.5 Tiedottamisen merkitys	17
2.2.6 Itsensä johtaminen ja elinikäinen oppiminen	18
2.2.7 Esimiehen tukeminen	21
2.2.8 Muutosjohtamisessa tapahtuvia virheitä	22
2.2.9 Ongelmien ratkaisu	24
2.2.10 Onnistunut muutos	25
2.3 Muutosvastarinta	27
3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	30
3.1 Kehittämistyön lähestymistapa	30
3.2 Kehittävä työntutkimus	31
3.3 Kvantitatiivinen tutkimus	32
3.3 Kvalitatiivinen tutkimus	34
3.4 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät	34
4 Kohderyhmä	35
5 Työn toteutus	35
6 Kyselyn tulosten analysointia	36
6.1 Taustatiedot	36
6.2 Tiedotus	36
6.3 Tuki	38
6.4 Arvio toiminnasta	40

7 Johtopäätöksiä kyselyistä	43
8 Haastatteluiden analysointia	48
8.1 Miten mielestäsi yt-prosessi sujui?	48
8.2 Missä asioissa onnistuttiin?	49
8.3 Missä asioissa parannettavaa?.....	49
8.4 Mikä lopputuloksessa oli huonoa?	50
8.5 Miten olisi pitänyt menetellä?.....	50
8.6 Onko jotain parannusehdotuksia?.....	51
9 Johtopäätöksiä haastatteluista.....	52
10 Johtopäätökset ja pohdinta	53
10.1 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen.....	53
10.2 Menetelmän ja tulosten arviointi	53
10.3 Yhteenveto ja johtopäätökset	54
10.4 Jatkotoimenpiteet.....	59
11 Pohdinta	60
Lähteet.....	61

1 Johdanto

1.1 Työn tavoitteet

Halusin tutkia kuinka oppilaitosorganisaation työntekijät kokevat tuotannollis-taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset. Tarkoituksena oli selvittää mitä tietoja työntekijät haluavat saada prosessin aikana, millaista tukea he tarvitsevat ja mitä tuntemuksia prosessin aikana käydään läpi.

Selvitin myös, millainen luottamusmiehen rooli on työntekijän näkökulmasta, ja kuinka luottamusmies itse kokee prosessin eri vaiheet. Organisaation rooli työntekijöiden ja luottamusmiehen tukemisessa oli myös tutkimuksen kohteena.

Työn aikana oli tavoitteena saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat seuraavat:

1. Miten organisaatio voi tukea työntekijää muutoksessa?
2. Miten luottamusmies voi tukea työyhteisöä muutoksessa?

1.2 Alkusanat

Opinnäytetyön aihe muotoutui sattumalta, kun keskustelimme työnantajan edustajien kanssa meneillään olevien yhteistoimintaneuvotteluiden kokemuksista. Toimin silloin Opettajien ammattijärjestön OAJ:n vastaavana luottamusmiehenä organisaatiossa mme. Haluan kiittää opinnäytetyöprosessissa mukana kulkeneita henkilöitä, mm. Tarja Mäntyä, Hannu Koivulaa, Timo Huurinaista, Kimmo Heikkistä, Miia Aspegrenia ja Jyri Roihuvuota.

Työn ohessa opiskeleminen vaatii paljon oman työn organisointia. Lisäksi siihen tarvitaan läheisten tukea ja joustavuutta. Erityisen kiitollinen olen rakkaalle perheelleni ja lähipiirilleni, jotka ovat jaksaneet tukea ja kannustaa minua opintojeni ajan.

2 Työn tietoperusta

Opinnäytetyön aiheeseen liittyvät oleellisesti laki yhteistoiminnasta, muutosjohtaminen ja työyhteisön tukeminen. Muutosvastarinta on myös tärkeä osa muutosjohtamista. Seuraavissa luvuissa avataan niiden merkitystä ja sisältöä erilaisten lähteiden avulla.

2.1 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Yhteistoiminta on työnantajan ja työntekijöiden välistä menettelyä, jossa käsitellään työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Ennen kuin työnantaja päättää yhteistoimintaneuvottelua edellyttävistä asioista, hänen on neuvoteltava niistä työntekijöiden kanssa. Joissakin asioissa riittää kuitenkin pelkkä tiedottaminen työntekijöille (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2013).

Yhteistoimintalain tarkoituksena on

- parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heitä itseään koskevissa asioissa, vaikka lopullinen päätösvalta olisikin työnantajalla. Neuvotteluissa käydään läpi työnantajan esittämien muutosten perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot
- edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan on perustuttava henkilöstölle oikeaan aikaan annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista
- kehittää yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja tuottavuutta
- parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden työtä ja asemaa
- tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistyötä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yritystoiminnan muuttuessa
- luoda avoin ja luottamuksellinen yhteys yrityksen ja sen henkilöstön välille
- edistää henkilöstöryhmien keskinäistä yhteistoimintaa työpaikoilla (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2013).

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä henkilöstövaikutukset, jotka aiheutuvat

1. yrityksen tai sen jonkin osan lopettamisesta, siirtämisestä toiselle paikkakunnalle taikka sen toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta
2. kone- ja laitehankinnoista
3. palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutoksista
4. muista vastaavista yritystoiminnan muutoksista
5. työn järjestelyistä tai
6. ulkopuolisen työvoiman käytöstä.

Jos 1 momentissa tarkoitettujen, työnantajan suunnittelemien yritystoiminnan muutosten arvioidaan johtavan työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, yhteistoimintamenettelyssä noudatetaan lain 8. luvun säännöksiä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007).

Organisaatioissa on sovittuna jonkinlainen yhteistoimintaelin, yhteistyötoimikunta tms., joka käsittelee laissa tarkoitettuja työntekijöihin vaikuttavia asioita. Hedelmällisintä yhteistoiminta on, jos kokoontumisia on useita kertoja vuodessa ja niissä oikeasti keskustellaan tarvittavista muutoksista ja erilaisista vaihtoehdoista. Myös työntekijän edustajat voivat antaa neuvottelualoitteen. Neuvotteluissa on molemmilla osapuolilla mahdollisuus esittää erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja ja niistä neuvotellaan. Lopulta on tarkoitus päästä yksimielisyyteen asioista. Vaikka yksimielisyyttä ei saavutettaisi, lopulta työnantaja tekee päätökset. Nykyisin yhteistoimintalain alkuperäinen tarkoitus on hämärtynyt. Yhteistoimintaneuvotteluilla on negatiivinen kaiku, koska niistä puhutaan lähes yksinomaan silloin, kun neuvottelut johtavat irtisanomisiin ja lomautuksiin.

2.2 Muutosjohtaminen ja työyhteisön tukeminen

2.2.1 Mistä muutoksessa on kysymys?

Nykyisin yhteiskunnassa on muutosmyllerrys käynnissä. Organisaatioiden elämää kuvaa muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Menestyäkseen on muutettava ja kehitettävä toimintoja jatkuvasti. Työntekijöille lisähaastetta muuttuvassa yhteiskunnassa aiheuttaa oman työpaikan muuttuminen sekä uhanalaisuus. Aiheesta kirjoittavat mm. Juuti ja Vuorela (2002, 9). Muutoksissa on ensinnäkin kyse järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta. Toiseksi on kyse myös ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja

tarpeiden sekä suhtautumisten muutoksista. Ylikosken (1993, 79) mukaan muutosjohtamisessa on kyse näiden kahden eri puolen yhteen sovittamisesta.

Muutos on aina haaste, olipa se suuri tai pieni. Esimiehen tulisi osata selittää muutos ja sen merkitys työntekijöille, vaikka ei välttämättä tiedä kunnolla muutoksen sisältöä ja sen vaikutusta omaankaan työhönsä, toteaa Ponteva (2010, 10.). Kotterin (1996, 149) mukaan muutoksia tehdään, jotta pystytään tuottamaan yhä parempia palveluja, jotka palvelevat ihmisten todellisia tarpeita yhä alhaisemmin kustannuksin. Tällaisessa ympäristössä työskentely ja voittaminen saattavat olla hauskaa, koska ihmiset kokevat tekevänsä jotain arvokasta. Menestyksen saavuttamiseen tarvitaan määrätietoisuutta, johtamiskykyä ja ryhmätyötä sekä luja päätös selviytyä ahdingosta ehjin nahoin (Harvey-Jones, 1991, 56). Huhtalan (2015, 59–138) mukaan johtajan asenne tarttuu työntekijöihin. Mitä enemmän hän on henkilökohtaisesti tekemisissä työntekijöiden kanssa, sitä paremmin hänen asenteensa tarttuu muihin ja hän pystyy vaikuttamaan asenteisiin. Ihmisten tunteminen ja kuunteleminen vähentävät ennakoasenteita ja saa porukan puhaltamaan yhteen hiileen. Muutos ei ole pysyvää ja aitoa, jos ihminen toimii pakotettuna tai on muuten alistuva ja suostuvainen.

Karlöf (2004, 147) toteaa, että laatua ja arvoa koskevat päätökset ovat aina luonteeltaan myönteisiä. Työntekijät kokevatkin ne kiehtoviksi ja positiivisiksi. Sitä vastoin tuottavuutta koskeviin päätöksiin liittyy miltei aina kielteinen lataus. Kustannuksia pitää supistaa, henkilöstöä vähentää tai pääomaa vapauttaa. Tästä aiheesta jatkaa Heiske (2001, 198) toteamalla, että pitkään jatkunut puhe tulevista taloudellisista vaikeuksista, on aiheuttanut väsymystä tunnelmaa työpaikoilla, koska työntekijät ovat kokeneet sen jatkuvana moitteena. Työpaikalla voi tuntua vastuuttomalta olla tyytyväinen elämäänsä ja työhönsä. Omasta tilanteestaan iloitseminen ei tunnu sallitulta, kun monet ihmiset ovat ilman työtä. Ahdistus ei kuitenkaan korjaa työttömien oloita, vaan kuluttaa työntekijää itseään. Havunen ja Lavikkala (2010, 22) ovat samoilla linjoilla. Kustannusten karsiminen johtaa yleensä työntekijöiden vähentämiseen ja jäljelle jäävien työntekijöiden odotetaan tekevän parempaa taloudellista tulosta entistä suuremmalla ja tehokkaammalla työpanoksella. Vanhat rutiinit eivät muutu ja toimitaan kuten ennenkin, mutta vähemmällä väellä. Työntekijät ponnistelevat enemmän ja takertuvat ulkoisiin toimintaa sääteleviin uskomuksiin ja sääntöihin. Välitön irtisanomisen uhka väistyy, mutta kätketyt tunnepurkaukset nousevat esiin ja työ kuormittuu vastuuntuntoisten hartioille. Toiminnassa pitäisi saada tapahtumaan muutos toimintamalleja muuttamalla.

2.2.2 Muutosprosessin vaiheet

Ihmiset toisaalta haluavat muutosta, vaihtelua ja uusia haasteita, mutta kaipaavat pysyvyyttä ja pitävät kiinni vanhoista tottumuksista. Toisin sanoen ihminen haluaa yhtä aikaa sekä muutosta, että muuttumattomuutta. Järvisen (2011, 44) mukaan ongelmaksi muodostuu, että muutosta ei voi tehdä muuttamatta mitään. Päätöstilanteisiin liittyvät epävarmuus, vaikeat punninnat, suuret panokset ja vakavat seuraukset. Karlöfin (2004, 129) mukaan näistä johtuen seurauksena on usein hyvinvoinnin vähenemistä ja huolestuneisuuden kasvua. Näistä johtuvia reaktioita ovat mm. hämmennys, epäusko, katumus, pelko, virheet tai kiusalliset tilanteet.

Ylikoski (1993, 36–80) kirjoittaa muutoksen aiheuttamasta sokkivaiheesta ja epävarmuudesta. Sokkivaiheessa ihminen ei pysty omaksumaan tiedosta kuin välttämättömät tosiasiat ja niistäkin vain itseään koskevat. Ihminen kaipaa perusteluja ja selityksiä myöhemmin. Esimies tai työtoverit voivat vain olla läsnä ja toimia kuuntelijana. Uhan kokemus täytyy käydä läpi, jotta muutoksen tuomat mahdollisuudet ovat tunnistettavissa. Epävarmuuden ja uhan kokeminen voivat muutostilanteessa jatkua jopa kuukausia. Tällöin ihminen uupuu ja ahdistuu. Sokkivaiheessa yksilöiden toimintakyky ja tuottavuus laskevat tilapäisesti. Epävarmuuden ahdistustunteet ja luopumisen masentuneisuus lisäävät tätä. Syntyvä ”epävarmuustyhjiö” saattaa olla kokemattomalle johtajalle yllätys ja saattaa johtaa siihen, että muutostunteista pyritään eroon liian kiireesti.

Ylikoski (1993, 73–76) jatkaa muutoksen vaiheista ja niiden merkityksestä. Muutokset tulevat toteutuakseen ja vähitellen sopeutuva ja haasteisiin vastaava puoli saa ihmisessä vallan. Aluksi tulee ”hiljainen hyväksyntä” ja passiivinen odottelu. Tämän jälkeen on mahdollista kouluttaa uuteen. Uudesta kiinnostuminen ja aktiivinen asioiden monipuolinen tarkastelu lisääntyvät. Työyhteisö tarttuu haasteisiin, ottaa vastuuta ja haasteet alkavat herättää mielihyvää. On palkitsevaa auttaa toinen toistaan ja erilaisuutta aletaan sietää, eivätkä ihmiset tunnu enää kilpailevalta uhkalta toisilleen. Muutosjohto kykenee arvostamaan asiantuntijuutta ja voi ottaa edellytyksiä luovan roolin työyhteisössä. Tämä on vaihe, johon muutosjohto haluaisi kaikkien heti siirtyvän. Kaikki välivaiheet on kuitenkin läpikäytävä ja se vie aikaa. Ihmisen on voitava luottaa, että tulevaisuus ei petä häntä ja että tarvittaessa saa tukea. Voi tulla ylikorostunut tarve turvallisuuteen ja epävarmuustekijöiden minimointiin. Myöhemmässä vaiheessa ihminen voi kestää lisääntyvää epävarmuutta, jos hänellä on kokemuksia turvallisuudesta vaikeina aikoina. Jos tapahtumat ovat

olleet raatelevia ja huokuneet välinpitämättömyyttä, on vaikea olla jatkossa mukana tukemassa muutosten läpiviemistä tai altistaa itsensä omakohtaiselle uudistumiselle. Jos muutoksessa pääsevät vaikuttamaan kaunat, kateudet ja epäluulot, ne pyrkivät palautumaan vaikuttaviksi tekijöiksi myös muutoksen jälkeen. Ihminen kokee menneen arpena, joka aika ajoin muistuttaa kipeästi tapahtumasta, mutta ei enää estä häntä saamasta otetta elämään ja arkeen.

Esimiesten pitäisi muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti se mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. Esimiehen on seisottava muutosten takana, vaikka olisi monien muiden joukossa samaa mieltä muutoksen kehnoudesta. Muutostilanteiden hallitsemiseksi on erityisen tärkeää ymmärtää, mitä tunteita organisaatiossa tapahtuvat muutokset nostavat työntekijöiden mieliin. Stenvallin ja Harisalon (2000) mukaan tutkimuksissa on havaittu henkilöstön kokevan muutokset usein prosessinomaisesti siten, että henkilöstön kokemuksista voidaan usein erottaa kolme päävaihetta: lamaanus, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Toisaalta Ponteva (2010, 24–25) on esittänyt Työterveyslaitosta mukaillen, että muutoksessa voidaan erottaa neljä eri vaihetta. Muutosta edeltävässä vaiheessa huomioidaan toimintaympäristö, ennakoidaan tulevaa ja nähdään muutostarve, jota valmistellaan ja suunnitellaan. Uhan kokemisen vaiheessa koetaan epävarmuutta ja uhkaa. Tällöin tapahtuu lamaanuminen, kun muutosta toteutetaan. Vastustuksen vaiheessa tehdään surutyötä ja käsitellään tunteita. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, kun toimintoja vakiinnutetaan. Neljäntenä vaiheena on hyväksymisen vaihe. Silloin tartutaan haasteisiin, ammattirooli jäsentyy ja samaistutaan. Muutoksen johtamisessa vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutosta tukevat tekijät on kuvainnollisesti esitetty kuviossa 1.

Valoa ja lämpöä	Tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen, eteenpäin katsominen
Lannoitteita	Johdon myönteisiä kirkastuksia muutoksesta
Vettä	Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus, yllätyksellisyys
Oikea maaperä	Toimiva työyhteisö, innostava työ, välitön suhde esimieheen

Kuvio 1. Muutosta tukevia tekijöitä (Ponteva, 2010, 11).

Alasoini (2009, 8) toteaa, että henkilöstön tulisi luoda arvoa yrityksille. Se on mahdollista, jos henkilöstö on vahvasti sitoutunutta, luovaa ja aloitteellista. Näihin verrattaessa edes vahva osaaminen ei ole suojeltavissa oleva kilpailuedun lähde. Tämän arvon saavuttamiseksi tarvitaan usein muutosta. Ketään ei voi kuitenkaan pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy jokaisesta meistä itsestämme. Ponteva (2010, 18–21) on sitä mieltä, että esimies voi auttaa löytämään muutosinnon. Tärkeintä on, että kaikki viestivät niin että muutos on myönteinen. Esimiehen tulisi kertoa asioista myönteisesti, tunnistaa alaisen sisäinen motivaatio, lisätä heidän hyvinvointiaan ja kehittää heidän osaamistaan.

2.2.3 Vuorovaikutuksen merkitys

Johtamisen pääalueita Viitalan (2007, 279–280) mukaan ovat tekniset, ihmissuhde-/ vuorovaikutustaidot ja käsitteelliset taidot. Tekniset taidot sisältävät vastualueen tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä. Ihmissuhdetaidot kuvastavat kykyä tehdä työtä ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Käsitteellisten taitojen avulla hahmotetaan organisaation toimintaa kokonaisuutena ja nähdään organisaation tavoitteiden yhteys omaan toimintaan. Johtamistyö tehdään lähinnä keskustelujen kautta, joten vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot korostuvat. Johtamistyön onnistumiseen vaikuttavat johtajan persoonallisuuden piirteet, kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön ja elämäkokemus. Havusen (2007, 8–12) mukaan esimiehen tulee olla sekä valmentaja että ryhmädynamiikan tuntija. Toisin sanoen hänen tulee tietää, kuinka ryhmä toimii ja kuinka siinä olevia ihmisiä johdetaan, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Alku- ja muutosvaiheessa ryhmää ei ole olemassa, on vain joukko ihmisiä, jotka haluavat tietää ovatko he oikeassa paikassa suhteessa omiin tarpeisiinsa. Johtamisen

painopisteenä onkin ensin yksilö ja myöhemmin siirrytään kohti ryhmää yksilöä unohtamatta.

Vuorovaikutus ja osaaminen vaikuttavat onnistumiseen. Juuti ja Vuorela (2002, 14–22) kirjoittavat vuorovaikutuksesta ja esimiehen merkityksestä osaamisen esille tuomisessa. Hyvällä vuorovaikutuksella lisätään luottamusta ja avoimuutta. Esimiehen tehtävä on nostaa ihmisten voimavaroja esille ja kehittää niitä. Jokaisella ihmisellä on tietoa ja taitoa, joka tulisi saada organisaation käyttöön. Ihmiset ovat hyviä ongelman ratkaisijoita, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Kaikki pyrkivät onnistumaan työssään ja saavuttamaan merkityksellisiä tuloksia. Esimiehen tehtävä on selventää perustehtävän sisältöä, tulevaisuuden kuvaa ja niitä arvoja, joille se perustuu. Samoja ajatuksia on myös Harvey-Jonesilla (1991, 73), jonka mielestä työntekijän voimavaroja vievää taakkaa tulisi jakaa muttei ottaa pois. Jos se otetaan kokonaan pois, ei ihminen kasva. Jos taakkaa jaetaan, syntyy esimiehen ja työntekijän välille uskoa ja luottamusta. Hämäläinen (2015, 156) jatkaa lisäksi, että kannustava esimies hyväksyy ihmiset sellaisina kuin he ovat. Hän uskoo ihmisissä olevan hyvän mahdollisuuksiin, tukee tarvittaessa ja rohkaisee ja kannustaa. Hän myös näkee virheet ja epäonnistumiset, mutta uskoo, että virheistään voi oppia kaikkein eniten.

Havusen (2007, 24–45) mukaan esimiehen rooli on muuttunut valvojasta ja kontrolloijasta valmentajaksi. Valmentava esimies on kysymysten esittäjä, ei valmiiden vastausten antaja. Esimiehen ei tarvitse luopua asiantuntijuudestaan, vaan oman asiantuntemuksensa avulla hän osaa esittää oikeita kysymyksiä ja näin kohdistaa huomion kehittymisen kannalta tärkeisiin asioihin. Kiireisissä tilanteissa esimiehen voi olla vaikea pitää omaa asiantuntemustaan taustalla ja malttaa olla antamatta valmiita vastauksia. Valmentajaroolin sisäistäminen edellyttää tietynlaista epäitsekkyyttä, sillä kunnia ja huomia kuuluvat ryhmälle ja siinä työskenteleville yksilöille. Valmentajan tehtävänä on luoda olosuhteet mahdollisimman mutkattomalle ja tehokkaalle työskentelylle (Havunen, 2007, 21).

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on Pontevan (2010, 27–29) mukaan ihmisten kohtaaminen. Keskustelemalla voi löytyä toimimattomuksia suunnitelmissa. Jos esimies ei pysty käsittelemään omaa luopumistaan vanhasta ja kiinnittymään uuteen, hänen on mahdotonta olla avuksi muille. Ylikoski (1993, 70) lisää tähän, että avoimuus ja vastuunotto rakentavat luottamuksen siitä, että työyhteisössä voidaan käsitellä kipeitäkin asioita pelkäämättä leimaantumista, yksin jäämistä ja hylätyksi tulemistä tai irtisanomista. Nämä pelot voivat helposti halvaannuttaa työyhteisön toiminnan.

Juuti ja Vuorela (2002, 33–83) kirjoittavat, että esimiehen kannattaa luoda hyvät suhteet johdon ja luottamusmiesten välille. Arjen toiminnan osaksi kannattaa ottaa koulutustoiminta ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Henkilöstöasioiden, työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntemusta voi käyttää hyväksi johtamisessa. Esimies, joka osaa innostaa muita keskittymään organisaatiolle tärkeiden ongelmien ratkomiseen ja kykenee luomaan turvallisen ja rakastavan ilmapiirin, luo puitteita luovuuden puhkeamiselle.

Tarinallista eli narratiivista ajattelua ja sen avulla tuotettuja tarinoita voidaan Pontevan (2010, 62–63) mukaan käyttää organisaatiossa mm. selventämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta ja oppimisen tai muutoksen tukemiseen. Muutostarinat auttavat ymmärtämään, että muillakin on samanlaisia tunteuksia kuin itsellä. Johtajan on osattava kertoa tarinoita, jotka vaikuttavat muiden ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan. Tarinoita voi kertoa myös intranettiin, jos organisaatio on suuri ja alaisia kohtaa harvoin.

Heiske (2001, 177–181) mukaan esimiehen tulisi kyetä johtamaan, eikä loputtomiin kuunnella työntekijöiden ongelmia eikä antaa myöten muutosvastarinnalle. Tästä johtuen hänen on pakko uskaltaa olla yksin. Hänen tulee myös kestää asemaansa ja päätöksensä kohdistuvaa kritiikkiä. Esimies joutuukin joskus ottamaan syntipukin roolin. Johtaja voi esimiesasemassaan ehkä vaientaa ne, jotka esittävät arvostelua. Esimiehestä riippuvaiset työntekijät usein välttävät oma-aloitteisesti arvostelevien mielipiteiden esittämistä. Joskus ratkaisut ovat yksittäisen työntekijän edun vastaisia. Johtaja ei voi olla kaikkien kannalta hyvä ja miellyttävä. Tehdyistä päätöksistä on hyvä tiedottaa heti, ettei tieto kulkisi epäsuorasti ja tulisi huhupuheita.

2.2.4 Johtajien toiminnan merkitys muutoksessa

Hyvä johtaminen luo Juutin ja Vuorelan (2002, 7) mukaan edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyvät, kun heitä johdetaan kannustavasti ja toimintaa tukevasti. Havunen (2007, 8) kirjoittaa itsensä johtamisesta ja esimiestyön uudesta haasteesta auttaa ihmisiä johtamaan itse itseään, joskus jopa esimestään.

Stenvall ja Harisalo (2000) kirjoittavat johtajien ja esimiesten merkityksestä organisaation muutosprosessissa. Organisaatiolla on näkemys mihin suuntaan sitä ollaan viemässä ja johtajat määrittelevät muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet. Muutosten toimeenpanossa esimiesten tehtävä nousee tärkeäksi. Lähiesimiehet muuttavat organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutoshaasteiksi. Lisäksi he motivoivat

työntekijöitensä muutoksen toteuttamiseen. Samoilla linjoilla on Harvey-Jones (1991, 54) todeten, että vaikka organisaatiolla olisi maailman parhaat aikomukset, pätevin johdosta ja onnistunein strategia, mitään ei tapahdu ennen kuin jokainen jokaisella tasolla ymmärtää, mihin heidän on pyrittävä, ja tekee parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Kotterin (1996, 5) näkemyksen mukaan ihmiset eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä tarvittavaa työpanosta, jos muutosta ei koeta välttämättömäksi. Muutetut menettelytavat on saatava vakiinnutettua ja juurrutettua työskentelykulttuuriin, muuten saattaa seurata taantumisen, toteaa Kotter (1996, 117). Muutoksen vakiinnuttamisesta puhuu myös Harvey-Jones (1991, 127). Hänen mukaansa muutos on ankkuroidunut vasta, kun yksilöt ovat muuttaneet käsityksiään. Muutos on jatkuva aaltoliikkeen omainen prosessi, kuten nousu- ja laskuveden liike, jossa kunkin toistaan seuraavan aallon on siirrettävä rantaviivan paikkaa.

Tunnuslukujen ja raporttien tuottamat faktat ja uhkakuvat eivät yksistään riitä vakuuttamaan henkilöstöä muutoksen tarpeesta. Suurin osa viestinnästä on ei-sanallista eli eleet, ilmeet ja äänenpainot ovat merkityksellisiä. Järvisen (2011, 58) mukaan esimiesten ja erityisesti organisaation ylimmän johdon tulee astua henkilöstön eteen ja pitää voimakkaita paloupuheita ja herättää heidät kriisitunnelmiin ja sen vaatimiin pelastustoimiin. Järkeen vetoaminen ei riitä vaan on vaikutettava myös tunteisiin, mielikuviin ja asenteisiin. Havunen ja Lavikkala (2010, 23) painottavat, että jos esimies antaa työntekijöille valmiiksi pureksitun toimintamallin, asiaa käsitellessä kukaan ei sano mitään, mutta käytäväpuheet alkavat palaverin jälkeen. Väärinymmärtäminen on saanut alkunsa ja neuvotteluun ulkopuolisen ymmärtämisen korjaamiseen menee paljon enemmän aikaa kuin jos ihmisille olisi annettu aikaa miettiä ja kysellä palaverin aikana.

Hämäläinen (2015, 50–103) tähdentää, että esimiehen tulee aina miettiä miten haluaisi itseään kohdeltavan yt-neuvotteluissa. Olisi hyödyllistä pohtia, miten haluaisi ilmoitettavan asiasta ja haluaisiko kuulla totuuden suoraan. Kun esimies tuntee työntekijänsä hyvin, hän voi varautua etukäteen ikävän totuuden aiheuttamiin reaktioihin. Irtisanotuille on tärkeää luoda toivoa ja tehdä irtisanomisen ihmisarvoa kunnioittaen. Turvallisuutta ympärilleen luova johtaja astuu hädän hetkellä esiin ja sanoo: ”Kyllä me selviydymme tästä yhdessä.” Hyvän johtajan ei tarvitse asettua yläpuolelle ja pullistella asemallaan, vaan hän voi kohdata työntekijät tasavertaisina ja olla nöyrä. Hän ei menetä johtajan asemaansa

vaan lunastaa sen. Yksi esimiestyön ongelma on, että toiminnalta odotetaan paljon ja vastuu on suuri, mutta valta vaikuttaa toimintaan on pieni. Onkin tärkeää miettiä mihin voin omalla toiminnallani vaikuttaa ja mihin en.

Esimiehen antaman palautteen tulisi olla rakentavaa, jottei palautteen saajan sisäiset puolustusmekanismit käynnisty liian voimakkaasti. Positiivinen palaute voimistaa itsetuntoa ja tämän seurauksena vastaanottaja kestää muutostoiveen suuttumatta. Esimies voi esittää toiveen muutoksista ja yhdessä mietitään toimenpiteitä, joilla suoritus saadaan paranemaan. Keskustelussa mietitään myös, kuinka esimies voi tukea muutoksen onnistumista ja kuinka etenemistä seurataan. Näin muutoksesta tulee molemmille yhteinen haaste, toteaa Helin (1995, 101–103). Hämäläinen (2015, 27) kiteyttää, että hyvä esimies kiittää ja kannustaa. Hän antaa palautetta työsuorituksesta, olipa se hyvä tai huono. Huonoon työsuoritukseen puututaan vain työntekijän itsensä kannalta, ei siksi, että päästään mollaamaan alaista.

Hämäläinen (2015, 78–88) kirjoittaa teoksessaan pankkiasiantuntija Haapasalmen johtamisen teeseistä. Hänen 9 teesiänsä ovat

- opi johtamaan itseäsi
- arvosta ihmisiä
- ole aidosti kiinnostunut ihmisestä ja luo välittämisen kulttuuria
- rakenna luottamusta
- esimiestyö on palvelutehtävä
- pidä huolta alaisten kehittämisestä
- positiivinen vaatiminen
- anna henkilökohtaista positiivista palautetta
- harjoita viestintätaitojasi ja ole esimerkillinen.

Järvisen (2011, 161) mukaan viisaudet voidaan tiivistää seuraavasti

- johtamisessa on kyse esimiesroolin ottamisesta sekä siihen suunnattujen odotusten ymmärtämisestä, hyväksymisestä ja täyttämisestä
- jatkuvan arvioinnin, kritiikin ja tunteiden kohteena oleminen on esimiehelle henkisesti hyvin vaativa ja kuormittava tehtävä. Siksi osa esimiehistä ei halua ajatella ja tiedostaa asemansa ja roolinsa merkitystä
- kaikkia esimieheen kohdistuvia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia ei voi – eikä pidä täyttää

- esimiehellä tulisi olla terve itsetunto, jotta hänen ei tarvitse miellyttää alaisiaan, vaan hän kykenee edustamaan työnantajaa ja tekemään tarvittaessa päätöksiä, joista henkilöstö ei pidä
- esimiehen valta-aseman houkutuksena on toteuttaa omia henkilökohtaisia tarpeita ja päämääriä organisaation tavoitteiden sijaan
- esimiehen ammatillinen asenne ja aitous muodostavat johtajuuden ytimen
- tunteiden säätelykyky kuuluu keskeisiin esimiestäitoihin
- kukaan ei voi olla esimiestyössä täydellinen. Siksi tehtävässä onnistuminen, jakaminen ja kehittyminen edellyttävät nöyryyttä
- parhaimmat johtajat ovat ihmisinä vaatimattomia ja pehmeitä, mutta ammatillisesti vaativia ja lujia.

2.2.5 Tiedottamisen merkitys

Organisaation tukitoimenpiteet voivat Pontevan (2010, 68–71) mukaan olla tiedollista, osallistavaa, taloudellista ja psyykkis-emotionaalista tukea. Tukena voivat olla työtoverit sekä organisaation sisäiset ja ulkopuoliset ammattiauttajat. Tiedotustilaisuudet ovat tärkeitä, vaikka mitään uutta tietoa ei olisikaan saatavilla. Tilaisuuksissa nähdään muita työntekijöitä ja johtajia. On tärkeää kuulla ja nähdä asiat itse. Henkilöstölle ei kannata järjestää laajaa osallistavaa muutoksen työstöprosessia. Hyviä keinoja ovat erilaiset tilaisuudet, joissa pääsee tuttavien ihmisten kesken tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta. Ylikoski (1993, 40–42) jatkaa, että elleivät ihmiset saa tarvitsemaansa tietoa, lähtevät huhut liikkeelle. Nopea, realistinen, kattava ja avoin tiedottaminen on paras keino huhujen kumoamiseksi. Huhut syntyvät lähes itsestään ja leviävät nopeasti. Tehokkainta tiedottaminen on, jos esimies yleisen tiedottamisen lisäksi järjestää ryhmäkohtaisia keskustelutilaisuuksia työpaikalle. Tehokas tiedonkulku nopeuttaa muutoksen toteutumista.

Yhteisöllisyyden syvyyttä ja yksilön saamaa tukea voidaan kuvata seuraavasti

- tunnetuki
 - o myötätunto ja vaikeuksien yhteinen kohtaaminen
 - o onnistumisten ja ilojen jakaminen yhdessä
 - o toisistaan huolehtiminen ja luottamus
 - o toinen toisensa hyväksyminen puutteineen, heikkouksissa autetaan ei haavoiteta
- vahvistava tuki
 - o kannustava ja arvostava palaute

- yhteinen vastuunotto
- yhdenvertaisuuden ilmapiiri
- informaatiotuki
 - toimiva ja rajoittamaton tiedonsaanti ja opastus, myös ”kirjoittamattomista” tietotaustoista
 - korjaavan palautteen avulla kehitytään yhteisen kokemuksen kautta
- välinetuki
 - riittävät työvälineet ja muut voimavarat käytössä
 - kaikkien osallistumismahdollisuudet
 - toimiva organisaatio
 - koulutus
- toimiva yhteistyö
 - nähtävä jokaisen erityisyys
 - kokonaisuutta rikastuttava työnjako
 (Ylikoski, 1993, 68–69).

Ylikoski (1993, 69) korostaa, että muutostilanteessa on oleellista, että jokaisen oma esimies varmistaa kaikkien tuen muotojen toimivuuden jokaisen työyhteisöön kuuluvan osalta ja seuraa sitä. Muutosavustajia voidaan Helinin (1995, 143) mukaan käyttää esimiehen tukena ja lisäresurssina vaativien muutosten suunnittelussa ja sen kriittisissä vaiheissa. Muutosavustajia on kolme päätyyppiä: asiantuntijat, kouluttajat ja prosessikonsultit. Asiantuntijalta voi tilata jonkin rajatun suunnitelman tai heitä voi haastatella ennen tärkeää päätöstä. Kouluttajat saavat ihmiset kiinnostumaan esittämistään asioista ja luopumaan negatiivisista asenteistaan käsiteltäviä asioita kohtaan. Prosessikonsultit osaavat käynnistää haluttuja muutosprosesseja sekä johtaa vaikeiden ongelmien käsittelyä. Esimiehen on vaikea johtaa muutosprosessien kriittisiä vaiheita, koska näissä vaiheissa hän joutuisi olemaan sekä muutoksen ohjaaja, että sen kohde.

2.2.6 Itsensä johtaminen ja elinikäinen oppiminen

Vaikeissa kriisitilanteissa ihminen ei välttämättä pysty toimimaan ja käyttäytymään aikuismaisesti. Työntekijän vastuullinen käytös tarkoittaa seuraavia asioita:

Työntekijä

- käyttäytyy asiallisesti ja noudattaa hyviä käytöstapoja
- noudattaa työpaikan määräyksiä ja ohjeita sekä toimintatapoja

- hoitaa oma-aloitteisesti ja vastuullisesti tehtävänsä sekä tarvittaessa joustaa ja ottaa laajempaa vastuuta töiden hoitamisesta ja asiakkaiden palvelusta
- kehittää aktiivisesti ammattitaitoaan sekä opastaa ja tukee muita työyhteisön jäseniä
- esittää rakentavasti työtä koskevia parannusehdotuksia, antaa palautetta ja kykenee ottamaan sitä myös vastaan
- hyväksyy toisten erilaisuuden ja kykenee toimimaan yhteistyössä kaikkien kanssa
- kykenee käsittelemään ristiriitoja, sietää turhautumista ja pystyy tekemään kompromisseja (Järvinen, 2011, 31–32).

Hämäläisen (2015, 23–141) mukaan itsensä johtamisen taito on edellytys onnistuneelle johtamiselle. Itsetuntemuksen lisääntyessä oppii ymmärtämään paremmin omaa käytöstään ja ajattelu monipuolistuu. Näin voi löytyä uusia suhtautumistapoja esim. hankaliin ihmisiin, jolloin vuorovaikutus muuttuu positiivisemmaksi ja samalla käyttäytyminen näitä ihmisiä kohtaan. Esimiehelle on tärkeä sekä oppia johtamisen ulkoisia taitoja, että kasvaa sisäisesti. Rehellisellä itsetutkiskelulla löytyy omat heikkoudet ja kehityshaasteet. Jos sisäisen pelin saa hallintaansa, myös ulkoisen pelin hallinta tulee mahdolliseksi. Jos näin ei tapahdu, epävarmuus, pelot ja itsekritiikki ottavat vallan ja peli lähtee käsistä.

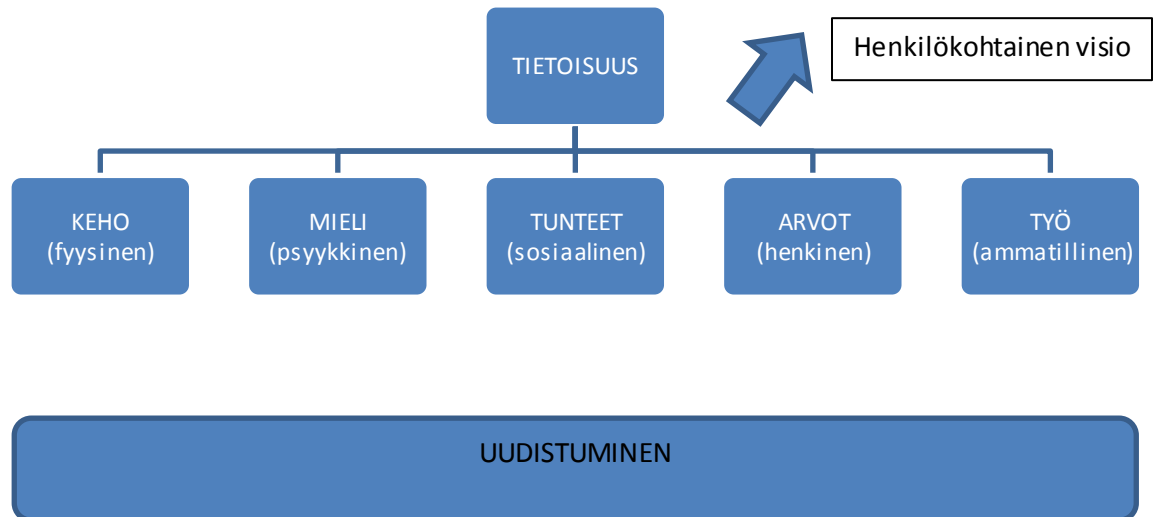
Johtajaksi voi oppia. Elinikäinen oppija ottaa riskejä, uskaltautuu ulos omista ympyröistään ja kokeilee uusia ideoita.

Elinikäistä oppimista tukevat tottumukset

- riskien ottaminen
- nöyrä itsepohdiskelu, onnistumisten ja etenkin epäonnistumisten rehellinen arviointi
- mielipiteiden pyytäminen
- tarkkaavainen kuuntelu
- avoimuus uusia ideoita kohtaan (Kotter, 1996, 159).

Hyvä esimies kuuntelee itseään tarkasti, tutkii kehoaan, kuntoaan, tunteitaan ja mielensä liikkeitä. Hän luottaa intuitioonsa, uskaltaa ottaa riskejä, kyseenalaistaa ja antaa tilaa niin omalle kuin työntekijöiden luovuudelle. Hän priorisoi töitään ja johtaa esimerkillään. Näin ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen kulkevat käsi kädessä (Hämäläinen,

2015, 33). Itsensä johtaminen on kuin yrityksen johtamista. Siinä johdetaan yritystä nimeltään Oy Minä Ab, kuten Sydänmaanlakka (2009, 153) teoksessaan kuvaa asiaa kaaviomuodossa (kuvio 2).



Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka, 2009, 153).

Järvisen (1998, 84) mukaan muutostilanteessa jokainen joutuu itse tekemään sen psykisen työn, jonka avulla saa vastauksia mieltä painaviin kysymyksiin. Vastaukset saatuun voi muodostaa käsityksen tilanteesta, omasta itsestään ja tulevaisuudestaan. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat toisiaan pohtiessaan tilannetta. Pelot ja huolet voidaan jakaa ja tehdä yhteistä tulkintaa tilanteesta, joka tuntuu muuttuvan käsittämättömäksi ja kaootiseksi. Muutos voi toteutua hallitusti tai se voi kriisiytyä. Kriisitilanteessa työyhteisön jäsenillä ei ole vanhoja ja koeteltuja toimintamalleja tilanteesta selviämiseen. Havunen (2007, 161–162) jatkaa, että kaaosvaiheessa olisi tärkeää johdattaa ryhmän ajatuksia niihin tekijöihin, jotka eivät käytännön toiminnassa tule muuttumaan. Epäluuloisuus omasta roolista ja ryhmän toiminnasta lisääntyvät. Tämä lisää turvattomuuden tunnetta, joka saa ihmiset reagoimaan voimakkaasti pieniinkin asioihin ja haavoittuvuus näyttäytyy voimakkaina tunteenpurkauksina. Huhut lisääntyvät ja erilaisista tiedonannoista löydetään rivien väliin kätkeytyviä viestejä tulevaisuudesta. Kyräily lisääntyy ja avoin ja kannustava vuorovaikutus muuttuu selän takana juoruiluksi ja klikkiytyminen lisääntyy.

2.2.7 Esimiehen tukeminen

Ylikoski (1993, 83–84) kirjoittaa vihan tunteista ja muutosvastaisuudesta. Vihan tunteita voi olla joskus vaikea kohdata ja ne sijoitetaan toisen ominaisuudeksi. Lähinnä ne suunnataan esimieheen, mutta joskus kohteina ovat henkilöstöhallinnon sekä luottamusmiesjärjestelmän edustajat. Näin käy, jos työryhmällä tai yksilöllä ei ole valmiutta kokea itse omat tunteensa. Esimiehellä tulisi olla riittävästi kokemusta ja tietoisuutta tai tukea omalta esimieheltään maalitauluksi suostumisen tärkeydestä. Muuten hän on lopulta vaikeuksissa ja yksin uhrina. Muutosvastaisuuden kartoittaminen on edellytys sen kohtaamiselle. Muutosvastaisuuden välttelemisen voidaan kuvitella johtavan muutosta jarruttavien voimien häviämiseen. Esimiestä vaivaa huoli työryhmän jaksamisesta, ihmisten kohdaloista ja omista kyvyistä toimia viisaasti. Hän ei uskalla hakea itselleen tukea, koska pelkää, että heikkoutta käytetään hyväksi ja itseluottamus rapautuu. Tasapainoinen esimies pystyy luomaan toivoa ja tulevaisuuden uskoa työyhteisöön ja tätä kautta organisaatio saadaan menestymään. Jokaisen esimiehen tulisi muutoksen aikana kiinnittää huomiota jokaisen henkilöstöönsä kuuluvan vahvuuksien selvittämiseen, vahvistamiseen ja heikkouksien tunnistamiseen sekä niiden vaikutuksen vähentämiseen. (Ylikoski, 1993, 86.)

Heiske (2001, 179) korostaa, että alaisten tehtävä ei ole auttaa ja hoivata johtajaa. Tunteiden ilmaiseminen tulee olla kontrolloitua. Johtajan työ on emotionaalisesti vaativaa ja hänkin tarvitsee tukea ja tilaisuutta purkaa tuntojaan työn ulkopuolella. Johtajan käyttäytymismalli leviää helposti organisaation yleiseksi käyttäytymismalliksi. Innostunut johtaja saa innostuksen tarttumaan.

Pontevan (2010, 76–114) mukaan esimiestä voivat organisaatioissa tukea työterveyshuolto ja organisaation henkilöstöihmiset. Tiivis yhteistyö helpottaisi myös työterveyshuollon henkilöstöä, kun he tietäisivät tarkemmin hoidettavien asiakkaidensa organisaation tilanteesta. Muutos on sitä onnistuneempi, mitä paremmin henkilöstöihmiset tuntevat organisaation ihmiset. Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys auttavat esimiestä onnistumaan muutoksessa. Muutosprosessin aikana ilmenee erilaisia tunteita, joita kuvataan kuviossa 3.

TUNNE	KOHTAAMINEN	SEURAUS
Sokki	Lamaantuminen	Energia jakoon
Uhka	Epävarmuuden sieto	Uteliaisuus Aktiivisuus
Kaipa	Luopuminen Tilaa suremiselle	Kiinnittyminen Sitoutuminen
Suuttumus	Hyväksyntä Arvostus	Oppiminen Sopeutuminen
Yksinäisyys	Erilaisuuden sieto Sosiaalinen tuki	Yhteisyys Yhteishankkeet

Kuvio 3. Muutosprosessia voi kuvata seuraavasti (Ylikoski, 1993, 77).

2.2.8 Muutosjohtamisessa tapahtuvia virheitä

Järvisen (1998, 196–197) mukaan johtaja saattaa omilla persoonallisuuden piirteillään vääristää työyhteisön käsitystä todellisuudesta. Eristäytyvä johtaja voi pahimmillaan tuntea välimpitämättömältä työyhteisöä ja sen jäseniä kohtaan. Yhteistyösuhde ja keskusteluyhteys saattavat katketa kokonaan. Liian vaateliias johtaja on itse työnarkomaani, joka on tarkka ja ylikontrolloiva. Tarkan ulkoisen ohje- ja sääntöviidakon vuoksi päätöksenteko on hidasta ja joustamatonta. Epäluuloinen johtaja noudattaa ”hajota ja hallitse” –periaatetta. Tällainen johtaja neuvottelee mielellään yksilöiden ja sisäisten klikkien kanssa. Hän lisää toimivallallaan epäluuloisuutta ja ristiriitoja yksittäisten ihmisten ja ryhmien välille. Narsistinen johtaja on kiinnostunut vain itsestään ja henkilökohtaisesta menestyksestään. Narsistinen esimies odottaa ihailua eikä kestä kritiikkiä. Hän ei voi sietää toisen onnistumista, vaan saattaa häikäilemättömästi estää työyhteisön jäsenten menestymisen ja kehittymisen. Hän syyttää omista epäonnistumisistaan toisia.

Muutosjohtamisessa tehtäviä tavallisimpia virheitä ovat

- näennäinen yksimielisyys
 - o nopea yksimielisyyden tavoittelu voi johtaa siihen, että erimielisyydet jäävät kytämään
- vastuuhenkilöiden valinta
 - o jaetaanko vastuu jokaisen esimiehen tehtäväksi?
 - o nimetäänkö erillinen muutoksen toteuttajaryhmä?
 - o kuinka korostetaan henkilöstön osallistumista, ihmislähtöisyyttä, liiketaloudellista todellisuutta tai halua auttaa ihmisiä selviytymään?

- onko ylin johto selvästi mukana?
- kuinka johto näyttää itse muuttumisen esimerkkiä?
- keskustelun laimeneminen ja sulkeutuneisuus
 - monipuolinen keskustelu laimenee ja jää pienenevien piirien sisäiseksi toistensa vahvistamiseksi
 - sulkeutuneisuus koetaan oman osuuden ja arvon vähättelynä, joka herättää loukkaantumista ja ihminen vastustaa loukkaajaansa
 - sulkeutuneisuus ruokkii muutosvastaisuutta ja kuluttaa henkilöstön sisäistä energiaa
- tunnereaktioiden sietokyky laskee
- itseluottamuksen ongelmat
 - muutostilanteessa sumenee ihmisen arvostelukyky itsensä suhteen, on vaikea nähdä missä on vahva tai heikko
(Ylikoski, 1993, 85–86).

Esimiehen toiminnalle asetetaan monenlaisia vaatimuksia, jotka muutostilanteissa korostuvat. Esimiehen tulee, varsinkin muutostilanteissa

- käsitellä hyvinkin vaikeita ristiriita- ja ongelmatilanteita
- työskennellä usein puun ja kuoren välissä eli ristiriitaisten odotusten kohteena
- olla työyhteisön monien negatiivisten tunteiden kohde
- kyetä erottamaan mielessään aiheellinen ja aiheeton kritiikki toisistaan
- sietää alaistensa tunteenomaisia vetoamuksia
- sietää erillisyyttä ja siihen liittyvää yksinäisyyttä suhteessa työyhteisöön
- edustaa ja puolustaa tosiasioita silloinkin, kun työyhteisö ei halua niitä edes kuulla
- säilyttää malttinsa ja ajatuksensa kirkkaina
- kyetä harkitsemaan asioita silloinkin, kun tekisi mieli antaa tunteille periksi ja purkaa kiukkunsa työntekijöihin (Järvinen, 1998, 201–202).

Hämäläinen (2015, 17–28) kirjoittaa hyvän esimiehen ominaisuuksista. Hänen mukaansa hyvä esimies osaa asemoida itsensä sopivalle etäisyydelle työntekijöistä. Hän on tavattavissa aina tarvittaessa, mutta riittävän kaukana antaakseen työrauhan työntekijöille ja keskittyäkseen omiin töihinsä. Hyvä esimies ei kaveeraa kenenkään kanssa eikä pidä suosikkeja. Hän kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti, tasapuolisesti ja ihmisarvoisesti. Hän osaa nähdä kokonaisuudet ja erottaa olennaiset asiat epäolennaisista. Hyvä esimies luottaa ihmisiin ja uskoo heistä hyvää. Hän myös puhuu heistä hyvää, vaikka työntekijä ei

aina osoittaudu luottamuksen arvoiseksi. Esimiehen ei tarvitse kytätä tai kontrolloida, vaan kunnioittaa ihmisten ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Näin johtajalle jää aikaa keskittyä omaan työhönsä. Kun työntekijät kokevat johtajan luottavan heihin, he haluavat osoittautua luottamuksen arvoisiksi. Tulokset ovat tällöin parempia kuin kontrolloivan johtajan silmien alla.

2.2.9 Ongelmien ratkaisu

Havusen ja Lavikkalan (2010, 15–16) mukaan varhainen ongelmiin puuttuminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun, työilmapiiriin, tuottavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Kustannusten säästäminen väkeä vähentämällä ei auta, jos organisaatiossa on työsuhteongelmia tai sairauspoissaoloja. Työhyvinvointi saadaan aikaiseksi hyvällä johtamisella. Jos vallitseviin epäkohtiin tai ongelmiin ei kyetä tai haluta puuttua, se johtaa työryhmän helposti negatiiviselle ongelmauralle, josta kirjoittaa Järvinen (1998, 124–154). Ongelmakierre on kumuloituva, joten epäselvyydet ja ristiriidat poikivat uusia ongelmia. Ongelmakierre johtaa krooniseen tilaan, jolloin työyhteisö ei enää usko, eikä haluaakaan muutoksia vallitsevaan tilanteeseen. Paikalleen pysähtynyt kylmä konflikti syö työyhteisön elinvoimaa ja autioittaa henkisesti. Tämä näkyy työn ilon ja luovuuden kuitumisena.

Havusen ja Lavikkalan (2010, 18–19) mielestä ongelmien ratkaisu on henkisesti palkitsevaa ja opettavaista, kunhan asennoituminen työhön on oikea. Ongelmanratkaisutaitoja voi kehittää, kuten muutakin osaamista. Taitojen harjaannuttaminen antaa lisää reagointiherkkyttä. Tämän lisäksi tulee tuntee konfliktitilanteiden kehityskaari ja sisäistää esimiehen oikeudet ja velvollisuudet. Esimiehen suhtautuminen ongelmiin kuvastaa välittämistä. Hänen tulee pitää aktiivisesti huolta työntekijöistä ja työyhteisöstä.

Esimiehen tulee olla mukana työpäivän arkitilanteissa, vaikka kuinka luottaisi työntekijöihinsä ja uskoisi heidän pärjäävän ilman häntä. Järvisen (1998, 163) mukaan avoin ovi työhuoneessa ei riitä, koska työntekijällä voi olla korkea kynnyks tulla esimiehen huoneeseen keskustelemaan. Vain harvat uskaltavat tulla ja esimies saa yksipuolisen käsityksen työyhteisöstä. Arkisia tilanteita seuratessa on luontevaa samalla keskustella ja kysellä henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä. Samalla johtaja voi antaa palautetta henkilöstölle. Muutosjohtaminen ei ole pelkästään ihmisten johtamista eikä asiajohtamista, vaan näiden yhdistelmä, kirjoittaa Ylikoski (1993, 81–82). Henkilöstön puoleen kääntyminen voi olla kiireiselle ja etäiselle esimiehelle suurin muutos. Vastarinta tulee nähdä tärkeänä opin ja tiedon lähteenä, joka kuvaa parhaiten vallitsevaa tilannetta. Valmentava johtaja vapautuu

vallan haarniskasta ja antaa valtaa ryhmälle. Johtajan tulee tehdä sisäinen päätös ja haluta olla koko ajan henkisesti läsnä työyhteisössä.

Jos työyhteisön kehitys on hyvää, se innostaa työntekijöitä yhä edelleen kehittämään itseään. Järvisen (1998, 152–155) mukaan myönteisellä kehällä olevat organisaatiot ottavat yhä suurempia haasteita ja niistä selvitessään niiden itseluottamus ja työmotivaatio vahvistuvat. Pitkällekin ongelmakierteeseen joutuneen työyhteisön on periaatteessa aina mahdollista pysäyttää laskukierre, oikaista suuntansa ja siirtyä nousukierteeseen ja sitä kautta jopa menestykseen.

Järvinen (1998, 197–200) toteaa, että organisaatiossa kannattaa pitää korkeana kynnystä, jonka mukaan esimieheksi valikoituu ja nimitetään. On syytä selvittää tarkkaan hakijan persoonallisuuden piirteet, psyykkinen tasapaino ja kyky tehdä yhteistyötä ihmisten kanssa. Organisaatiossa on hyvä pyrkiä hajauttamaan vastuuta ja valtaa, jolloin yksittäisen esimiehen luonteenpiirteet eivät pysty säätelemään toimintaa liikaa. Hyvä esimies kykenee hakemaan henkilökohtaista apua ns. ”sparrausta”. Esimiehen tulee myös huolehtia itsestään työajan ulkopuolella esim. harrastusten ja lämpimien ihmissuhteiden avulla. Hämäläisen (2015, 43) mukaan ”rivistä” esimiesasemaan nousseella johtajalla on usein mahdoton yhtälö, koska hänen on vaikea ymmärtää, että vaihtaessaan rooliaan myös asema muuttuu ratkaisevasti. Entisten työkavereiden kanssa ei voi kaveerata ja joutuu tekemään vaikeita päätöksiä, joista eivät kaikki pidä.

2.2.10 Onnistunut muutos

Kotter ja Rahtgeber (2008) kirjoittavat onnistuneesta muutoksesta. Heidän mukaansa onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta ovat

1. saa aikaan kiireen tuntu
2. kokoa ryhmä muutosta vetämään
3. kehitä muutokselle visio ja strategia
4. selvitä visiosi ja kauppaa se muille
5. valtuuta toiset toimimaan
6. kehitä lyhyen aikavälin voittoja
7. älä luovuta
8. luo uusi kulttuuri (Kotter, Rahtgeber, 2008, 125–127).

Heiskan (2001, 179–180) mukaan hyvä, vahva johtaja visioi yhdessä työntekijöiden kanssa. Määräily, kontrollointi ja virheiden etsintä ei johda hyvään johtajuuteen, vaan on

tärkeämpää pyrkiä sisäistetyn työskentelymoraalin suuntaan. Järvinen (1998, 164) lisää, että kun esimies osoittaa, että kykenee kuuntelemaan ja ottamaan vastaan hankaliakin asioita ja kriittisiä kommentteja sekä osoittaa niitä kohtaan arvostusta, se vahvistaa työyhteisön luottamusta johtoon sekä rohkaisee avoimeen ja suoraan vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee Hämäläisen (2015, 35) mukaan omalla esimerkillään rohkaista työntekijöitä toiminnan uudistamiseen ja luoviin kokeiluihin. Kun esimies inspiroi työntekijät uuteen kukoistukseen, hän ei tee sitä repiäkseen viimeisetkin voimanrippeet työntekijän selkänahasta, vaan haastaakseen heidät nauttimaan työstään. Työntekijät eivät koe osakseen saamaansa luottamusta raskaana, vaan motivoivana ja palkitsevana. Kun työmotivaatio kasvaa, voimat lisääntyvät ja työn ilo kasvaa. Havunen (2007) kuvailee kysymyksillä johtajan OTTO-mallia, jonka tavoitteena on auttaa esimiestä kiinnittämään huomio osaamisen hyödyntämiseen sekä tavoitteiden ja toimintamallien täsmentämiseen, jotta ne oikeasti ohjaavat toimintaa.

- Huomio *onnistumisiin* **O**
- Tarkenna *tavoite* **T**
- Täsmennä *toimintamallit* **T**
- Onnittele *oma-aloitteisuudesta* **O**

(Havunen, 2007, 26–27.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 47–48) kirjoittavat ryhmän kehitysvaiheista, joita ovat muotoutumisvaihe, murrosikä, me-vaihe, tiimi ja ryhmän hajoaminen. Muutostilanteissa on hyödyllistä tuntee ryhmän kehittymisen vaiheet, jotta ryhmää on helpompi johtaa ja voi ymmärtää ihmisten toimintoja. Muodostumisvaiheessa ryhmässä on joukko ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia johtajastaan. Ryhmän jäsenet eivät tiedä, kuinka pitäisi toimia. Murrosiässä ryhmä alkaa muodostua ja tapahtuu kuohuntaa, jonka kautta haetaan toimintarajoja ja yhteistä käsitystä, kuinka tässä ryhmässä toimitaan. Me-vaiheessa ryhmä on tiivis ja turvallinen ja ilmapiiri on vapautunut. Neljännessä vaiheessa ryhmä toimii itseohjautuvasti ja viides vaihe sisältää jonkinasteista surua eikä tunneta tarkoituksenmukaisuutta. Havunen (2007, 205) toteaa, että esimiehen tehtävänä on auttaa lopettamaan ryhmä ja kannattaa varata aikaa ”mitä tuli tehtyä – mitä opittua” –keskustelulle.

2.3 Muutosvastarinta

Ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. Ihmisen varauksellinen suhtautuminen muutokseen perustuu itsesuojeluvaistoon. Ylikosken (1993, 53–54) mukaan muutosvastarinnan taustalla on tavoite säilyttää tasapaino ja henkisen tilan hallinta. Osalla ihmisistä on niin voimakas tarve turvallisuuteen, että he kokevat suurta epävarmuutta, kun muutoksia esiintyy. Muutosvastarinnan taustalla on yleensä tiedon puutetta muutoksesta ja luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan. Koetaan myös pelkoa ja turvattomuuden tunnetta, sekä epäuskoa muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen. Omaa asemaa kohtaan koettu uhka, ryhmän kielteinen asenne ja haluttomuus ponnistella tai oppia uutta ovat yleisiä muutoksissa. Johtamistapakin voi synnyttää vastustusta muutoksia kohtaan, toteaa Viitala (2007, 277). Muutosvastarinnan ilmenemismuodoiksi Ponteva (2010, 24–25) määrittelee muutoksesta irtisanoutumisen, samaistumattomuuden, epävarmuuden suunnasta ja pettymyksen. Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun suunnan mukaiseksi. Ylikosken (1993, 26–60) mukaan eristäytyminen ja välinpitämättömyys eivät välttämättä ole esteitä muutokselle. Kaikille tunteille on annettava tilaa, jolloin ne esiintyvät oikeassa ja tunnelmaa vastaavassa suhteessa. Toisinaan tarvitaan tukea negatiivisten tunteiden ilmaisulle, koska ne katsotaan monesti heikkoudeksi ja epälojaaliksi. Kielteiset tunteet tulee saada purkaa, jolloin esimiehen kuuluu olla vahvana ja horjumattomana rajansa pitävänä ”maalitauluna”. Tarpeetonta syyllistämistä tulee välttää, koska muutoksen syyt liittyvät usein maailmanlaajuisiin taloudellisiin mullistuksiin. Tilanteessa auttaa uusien ratkaisujen etsiminen, arvostuksen osoittaminen, itsenäisen vastuun lisääminen, erilaisuuden hyväksyminen sekä uuden tilanteen työstämisen mahdollistaminen.

Ylikosken (1993, 57–58) mukaan muutosten edessä ihminen alkaa pohtia omaa osallisuuttaan muutokseen kysymyksillä: ”Entä, jos olisin yrittänyt enemmän tai toiminut toisin, olisiko muutosta tarvittukaan?”. Kriitikki voi saada voimakkaita reaktioita aikaan ja muutoksen perustelut kyseenalaistetaan ja toteuttajien motiiveja epäillään. Vihamielinen käyttäytyminen voi näkyä katkeruutena ja jopa marttyrinomaisina piirteinä: ”Tämäkö on palkkio vuosien uurastuksesta. Minusta ei kukaan välitä.”

Muutosten johtamisesta on erilaisia mielikuvia. Helinin (1995, 117–119) mukaan käskytävää johtamistapaa perustellaan sillä, että asioista on turha ryhtyä keskustelemaan, kun päätöksiä ei ole tehty. Tämä johtamistapa on autoritaarisin ja eniten muutosvastarintaa

herättävä. Muutos voidaan nähdä projektina, joka etenee kuin juna. Onnistumisia arvioidaan sillä, miten hyvin se pysyy budjetissa ja aikataulussa eikä sillä mitä saadaan aikaan tai kuinka henkilöstö motivoituu muutokseen. Kehittynein muutosjohtamisen muoto perustuu prosessiin. Suurin huomio on kiinnitetty siihen osallistuviin ihmisiin. Heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Tavoitteena on sitoutuneisuus, muutosvastarinnan minimoiminen ja luovuuden esiin saaminen. Huhtalan (2015, 156–157) mukaan ihmiset alkavat pitää työstään enemmän ja ponnistelevat tavoitteen saavuttamiseksi, kun heidät otetaan mukaan tavoitteiden asetteluun ja heillä on sananvaltaa niiden muodostamisessa. Asia koetaan merkitykselliseksi, ihmiset ovat motivoituneita ja suhtautuvat positiivisesti työhön ja työyhteisöön.

Muutoksen lähestyessä ihminen Heiskan (2001, 227–230) mukaan joko avautuu tai sulkeutuu. Avautuva ihminen käsittelee muutoksen mielessään ja voi eri vaiheiden kautta avautua realiteeteille. Sulkeutuessaan ihminen kieltäytyy todellisuuden kohtaamisesta ja lukkiutuu vanhaan. Ihminen pyrkii vanhan säilyttämiseen tunteakseen olonsa turvalleksi ja säästääkseen energiaa. Työpaikalla tapahtuvat muutokset horjuttavat ryhmädynamiikkaa, koska työntekijät ovat verkkomaisesti riippuvaisia toisistaan. Työnkuvan muutos voi muuttaa työntekijän sosiaalista asemaa ja uusi työntekijä voi vaikuttaa muiden keskinäisiin suhteisiin. Ylikoski (1993, 47–51) korostaa, että luopumiseen liittyvä kaipaus ja suru ovat luonnollisia. Luopumistyö täytyy käydä läpi ennen kuin voi antaa tilaa uudelle, joka korvaa menneen ja voi kiinnittyä tuntemattomaan tulevaisuuteen. Ellei luopumiseen liittyville tunteille anneta tilaa ja aikaa, ne kasautuvat ja tulevat myöhemmin esiin masennuksena tai ylenpalttisena menneen ihannoitina. Yleensä itselle tärkeästä ei pystytä irrottautumaan alle puolen vuoden. Esimiehen ”tekovahvuus” voi olla esteenä edistymiselle. Hänenkin pitäisi näyttää omat kaipauksensa ja samalla tukea koko työyhteisön luopumistyötä.

Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta ovat vuorovaikutteisia, kahdensuuntaisia prosesseja. Henkilöstön asenteet vaikuttavat muutosjohtamisen keinoihin, ja muutosjohtamisen laatu vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Torppa (2010) luetteli toimintaohjeet seuraavasti

1. Palvele organisaatiota, älä egoasi. Älä ota soraäänäni henkilökohtaisesti.
2. Kaikki viisaus ei asu johdossa. Koko organisaatio sisältää tietoa ja osaamista, joiden näkyväksi tekeminen ja hyödyntäminen ovat johdon tärkeä tehtävä.

3. Osallista ja luo vuorovaikutusta. Työstä strategiaa mahdollisimman monen eri kompetenssilla varustetun yksikön ja yksilön kanssa.
4. Hyödynnä muutosvastarinta. Älä tukeudu olettamuksiin, vaan analysoi ja ymmärrä muutosvastarinnan syitä.

Muutoksen lähestyessä alkavat vanhat tavat ja rutiinit vetää puoleensa. Uusi näyttää huonolta ja riskialttiilta vaihtoehdolta. Esimieheltä vaaditaan päättäväisyyttä sekä kykyä rohkaista ja kannustaa työntekijöitä tavoitteeseen pääsemiseksi, toteaa Järvinen (2011, 56.) Harvey-Jonesin (1991, 116) mielestä muutos on kuin kone, jonka eteenpäin vievää voimaa ohjaavat tai pitävät kurissa yhtä voimakkaat jarrujärjestelmät. Ne pystyvät estämään muutoksen tapahtumisen tai jopa laittaa väliaikaisesti peruutusvaihteen päälle. Muutoksen pelko perustuu uuden ja tuntemattoman pelkoon. Jos muutos koetaan vähänkin uhaksi opituille rutiineille, ja paine toiminnan muuttamiseksi tulee ulkoapäin, lopputuloksena on hyvin usein voimakas muutosvastarinta Havusen (2007, 158–160) mukaan. Hänen mukaansa mitä enemmän ryhmä voi vaikuttaa nykytilaa muuttavaan tekijään, sitä enemmän se koetaan uhaksi. Ja mitä enemmän ulkoinen tekijä koetaan uhaksi, sitä enemmän nykyistä mallia suojellaan. Huhtala (2015, 144) kirjoittaa aiheesta, että mitä tutummaksi jokin positiivinen asia ihmiselle käy, sitä suopeammaksi hänen asenteensa asiaa kohtaan alkaa muuttua tai sitä voimakkaammin ihminen asiaa kannattaa. Jos ihminen vastustaa jotakin asiaa, hän pyrkii systemaattisesti vastustamaan sitä loppuun saakka. Näkökulman vaihtaminen on siis asennetaito, joka meidän kaikkien tulisi oppia.

Jos Heisken (2001, 231–246) mukaan halutaan auttaa ihmistä selviämään tulevaisuuden erilaisista muutoksista, häntä on tuettava kaikkeen omaan elämän hallintaan, selviämään yllättävistä tilanteista ja hahmottamaan erilaisten vaihtoehtojen seuraukset. Muutosvaatimus voi tuntua moitteelta ja ehdotus työtehtävien tai –tapojen muuttamisesta epäarvostavalta ja loukkaavalta. Heisken mukaan muutoksesta voi selvitä aktiivisen työskentelyn avulla hankkimalla tavoitettavissa olevan tiedon. Silloin hänellä on aineksia tilanteen realistiseen pohdintaan. Muutos, jossa ei voi tehdä mitään, on usein vastenmielisempi kuin jos voi itse vaikuttaa asioihinsa. Ihminen jää helposti kiinni asioihin, joihin ei voi itse vaikuttaa. Kannattaa siirtyä miettimään, mihin voi työssään vaikuttaa. Ihminen haluaa muuttua, kun muutos on hänen omaa luovaa toimintaansa. Sisu, määrätietoisuus ja halu muuttua ja toimia uusissa olosuhteissa voivat saada ihmisen kasvamaan uusiin mittoihin. Harvey-Jonesin (1991, 121) mukaan jokaisessa on sellaisia voimavaroja, joita emme osaa kuvitellakaan olevan.

Muutosvastarintaa aiheuttaa siis tiedon puute, turvattomuuden tunne ja pelko tulevaisuudesta ja omasta asemasta siinä. Johtamistapa voi lisätä vastarintaa. Vastarintaa voidaan vähentää ottamalla henkilöstö mukaan suunnittelemaan muutosta heti alkuvaiheessa. Muutoksen aiheuttamille tunteille tulisi antaa tilaa. Myös negatiiviset tunteet ovat hyödyllisiä muutosprosessissa. Kaikki muutoksen vaiheet on läpikäytävä, jotta uudelle saadaan kestävä pohja. Luopumistyölle on annettava aikaa ja turvallinen ympäristö.

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyö sai alkunsa organisaation johdon toiveesta tutkia aihetta. On mielenkiintoista selvittää henkilöstön tuntemuksia. Osa henkilöstöstä on kertonut ajatuksiaan ja tuntemuksiaan hyvinkin avoimesti prosessin ajan. On tärkeää saada selville myös hiljaisten ajatuksia.

Tutustuin aikaisemmin vastaavasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, joita ovat mm.

- Muutoksen esimiestyö- case: Ground Customer service. ER Niskanen ja H Ilpala 2012. theseus.fi
- Muutosjohtaminen esimiestyössä: toimintamalli henkilöstön tukemiseen työyhteisön päättyessä. H Mönttinen 2013. theseus 32-kk.lib.helsinki.fi
- Muutosprosessi henkilöstön kokemana- Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta. A Lappalainen 2010. tampeub.uta.fi

Niskasen ja Ilpalan (2012) opinnäytetyön aiheena oli muutoksen esimiestyö. Tutkimuksen avulla on selvitetty, miten esimiestyö näyttäytyy muutostilanteessa henkilökunnalle ja miten esimiehet ovat kokeneet oman esimiestyönsä muutostilanteessa. Siinä oli myös selvitetty esimiesten ominaisuuksia normaalitilanteissa verrattuna muutostilanteeseen sekä henkilökunnan että esimiehen näkökulmasta. Työstä saatujen tutkimustulosten mukaan muutosprosessin huolellinen ennakkovalmistelu on tärkeää. Yt-toimintaan tähtäävässä suunnittelussa on hyvä huomioida riittävän väljä aikataulu yllättävien tilanteiden varalle sekä selkeät roolit muutoksen eri vaiheisiin. Tämä opinnäytetyö toi esille hyvin samantlaisia tuloksia kuin tekemässäni tutkimuksessa paljastui.

Mönttisen (2013) tekemässä kehittämistyössä tavoitteena oli kehittää johtamista muutostilanteessa. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli työyhteisön tukemiseen tilanteessa, jossa päiväkodin toiminta päättyy ostopalvelusopimuksen päätyttyä. Kehittämistehtävä osoitti sen, että työyhteisö haluaa tukea ja sitä voidaan tukea irtisanomis-tilanteessa. Tutkimustulosten mukaan työnantaja voi tukea työyhteisöä antamalla tukea työllistymiseen ja koulutukseen tai tukemalla taloudellisesti sekä kiinnittämällä huomiota tiedottamiseen ja työntekijän henkilökohtaiseen tukemiseen. Toimintamallia voidaan hyödyntää soveltuvien osin vastaavassa tilanteessa olevissa työpaikoissa.

Lappalaisen (2010) pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta. Siinä pohdittiin, miksi organisaatiot muuttuvat, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee organisaatiomuutoksen ja kuinka muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen.

Opinnäytetyötä varten tutustuin aikaisemmin tehtyjen tutkimusten lisäksi kirjallisuuteen. Henkilöstölle tehtiin aiheesta kysely. Lisäksi haastattelin työntekijöitä ja kirjasin palaverissa henkilöstön kommentteja ylös.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä keväällä 2015. Siinä työntekijät vastasivat sekä monivalintakysymyksiin että voivat vapaasti kirjoittaa kommentteja. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille sähköisenä linkkinä. Liitteenä on kyselylomake. Kyselyn toteutuksessa käytin apuna viestinnän henkilöstöä.

3.2 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun (Engeström, 1998, 12).

Kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote. Työntekijöiden eteen muodostetaan ikään kuin ”peili” heidän työnsä ongelmista ja jännitteistä. ”Peilin” avulla työntekijät erittelevät ja arvioivat toimintatapaansa. Samalla työkehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan hypoteettinen malli historiallisen analyysin avulla. Mallin avulla ”peilin” sisältämää aineistoa tulkitaan teoreettisesti. ”Peili” saa työntekijät kokemaan analyysin omakohtaisena. Malli puolestaan auttaa irrottautumaan henkilökohtaisista reaktioista ja

näkemään aineiston koko toimintajärjestelmän ristiriitojen ilmauksena (Engeström, 1998, 124–125).

Tutkimuksen tehtävänä on a) tuottaa työntekijöille ”peiliksi” konkreettista havaintoaineistoa omasta työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista, b) asettaa heille tehtäviä työnsä analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi sekä c) muovata ja tarjota työntekijöille käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien suorittamiseksi (Engeström, 1998, 126).

Uuden toimintamallin suunnittelu voidaan organisoida eri tavoilla. Yksi tapa on, että organisaation johto suunnittelee uuden mallin, jota muokataan ja tarkennetaan, kun sitä käsitellään työntekijöiden kanssa. Toinen tapa on se, että työntekijät suunnittelevat uuden mallin johdon pysyessä avustajina ja seuraajina. Koko toimintatavan muuttaminen ei tapahdu äkkiä vaan pienten askelten kautta. Käyttöönottoon liittyy törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Uusi toimintamalli sisältää sekä mahdollisuuksia että uhkia. (Engeström, 1998, 146–149.)

Uuden kohteen ja motiivin hahmottaminen sekä uuden toimintamallin muodostaminen merkitsevät vaihetta, jossa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun nykyvaiheen ristiriitoihin. Uusi toimintamalli ei ole vain kokoelma korjauksia, vaan laadullisesti uusi kokonaisuus. Sen ytimenä on uusi käsitys työn kohteesta, ts. siitä, mitä työssä tuotetaan ja miksi. Juuri kohteen uudelleenahmottamiseen perustuu uuden toimintamallin motivoiva voima. Tähän vaiheeseen liittyy myös uusien strategisten työvälineiden samoin kuin työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen (Engeström, 1998, 90).

Työtoiminta on luonteeltaan yhteisöllistä ja työnjaollista. Yksilön erottaminen toimintayhteydestään saa hänet usein näyttämään avuttomalta ja voi johtaa kuvitelmaan, että työprosessin ongelmat johtuvat heikoista yksilöistä. Yksilössä tietyssä tilanteessa todettujen tietojen, taitojen ja käsitysten korostaminen johtaa unohtamaan, että henkilökohtaiset ajattelutavat ja suoritukset voivat muuttua nopeasti ja voimakkaasti tilanteen muuttuessa (Engeström, 1998, 107).

3.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää käyttävä tutkimus kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä mittausten avulla, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Jos aineisto kerätään

kyselylomakkeen avulla, lomake sisältää pääasiassa ns. suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin.

Tilastotiede pyrkii siis tiivistämään ja selittämään numeroaineistoa käyttäen tilastollisia tunnuslukuja. Samoin muuttujien välisten riippuvuuksien etsiminen, ilmiöiden selittäminen ja kehityksen ennustaminen voivat olla analyysin tavoitteita. Raakatilastot sisältävät liian paljon lukuja, jotta niiden perusteella pystyisi tekemään päätelmiä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön piirteistä. Nykyisin aineistot analysoidaan atk-ohjelmien (mm. SPSS:n) avulla. Jotta tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, on tutkimusaineiston oltava riittävän suuri ja edustava.

Määrällisen aineiston kyselylomakkeessa käytetään lähinnä ns. suljettuja kysymyksiä, joihin vastataan strukturoidun, annetun asteikon mukaisesti. Myös ns. avoimia kysymyksiä sisältyy yleensä aineiston keruuseen, näihin annetaan kyselylomakkeessa vastaustilaa. Määrälliseen tutkimukseen liittyvät asiat eivät aina taivu helposti numeerisesti mitattaviksi. Vaikka mittaaminen näennäisesti sujuisikin, niin mittaamisen luotettavuus ja tarkkuus voidaan asettaa kyseenalaiseksi. Mitattava ominaisuus on operationalisoitava, eli se on saatava mitattavaan muotoon. Operationaalinen määritelmä tuo siis esiin, miten käsite on empiirisesti mitattavissa.

Tutkimusaineiston keräysmenetelminä toimivat lomakekysely, kirjekysely, webbi-kysely, email, puhelinhaastattelu, henkilökohtainen haastattelu, paneelitutkimukset, ryhmäkeskustelut ja testit ym.

Palautusprosentin olisi oltava mahdollisimman suuri. Tähän vaikuttavat mm. kohde-ryhmä ja tutkimuksen aihe, kysymysten määrä ja lomakkeen ulkoasu, saatekirje ja mahdollinen palkkio sekä muistutuskirjeiden käyttö (puhelinsoitto?). Palautusprosentti vaihtelee yleensä 20 - 80 % välillä. Jos palautusprosentti on yli 60 %, sitä voidaan pitää hyvänä ja vastaavasti alle 20 % on jo heikko. Tärkeätä on myös huomioida absoluuttisten vastausten määrä (vrt. otoskoko) => ts. aineistoa tulisi olla absoluuttisesti yli 30 (Vilpas 2016).

3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käyttävässä tutkimuksessa voidaan selvittää esimerkiksi, kuinka johonkin tapahtumaan tai prosessiin osallistuva henkilö mieltää tehtävän sisäisen rakenteen tai toiminnan. Laadullista analyysiä kannattaakin usein tehdä kohteesta, joka on toistaiseksi niin epäselvä, että siitä ei vielä ole mielekästä tehdä määrällistä analyysiä. Laadullista menetelmää käytettäessä ei tehdä haastattelukysymyksiä, jotka edellyttävät vastaajan valitsevan annetuista vastausvaihtoehdoista, vaan vastaajien annetaan jäsentää vastauksiaan omaehtoisesti. Tutkijan tehtävänä on sitten koota näin saadusta laadullisesta datasta yhtenäinen selitys kohteesta (Vilpas 2016).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja antaa erilaisia merkityksiä tutkimilleen asioille tai ilmiöille. Laadullisen tutkimuksen tekijä lähtee usein tutkimuksen toteuttamiseen huokoisen avoimesti. Aineiston keruumenetelminä hän käyttää avoimia kysymyksiä tai haastattelua, joihin vastaukset saadaan joko suusanallisesti tai kirjoitetussa muodossa. Tutkittavien määrä jää usein suppeaksi ja tutkimukseen osallistujien valinnassa käytetään niin sanottua harkinnanvaraista otosta. Tutkittavien valinnan perustana onkin se, millaista ja kuinka syvällistä tai omaan kokemukseen perustuvaa tietoa heillä on aihealueesta.

Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät voivat myös täydentää toisiaan. Laadullinen tutkimus laajentaa ja syventää kvantitatiivisen analyysin numeerisia tuloksia esimerkiksi haastatteluaineistojen avulla (Vilpas 2016).

3.4 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät

Ajankohtana toukokuu ei ole paras mahdollinen erilaisille kyselyille. Lukuvuoden päättyessä henkilöstöllä on monenlaista tehtävää ja muistettavaa opiskelijoiden valmistumiseen liittyen. Erilaisia kyselyitä on myös liikkeellä samoihin aikoihin. Tavoitteena oli saada vähintään 10 % kohderyhmästä vastaamaan kyselyyn. Lisäksi tietoa hankittiin haastatteleamalla joitakin työntekijöitä eri työryhmistä.

Taustatietoa hankin tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi tutkin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja sähköistä materiaalia.

4 Kohderyhmä

Ammattiopisto Luovi on valtakunnallisesti toimiva ammatillinen erityisoppilaitos. Luovi toimii 23 paikkakunnalla ympäri Suomea. Itä-Suomessa sijaitsevat Liperi, Joensuu, Lappeenranta, Kuopio ja Iisalmi. Luovin koulutustarjontaan kuuluvat valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus, ammatilliseen perustutkintoon johtava koulutus sekä ammatillinen aikuiskoulutus. Koulutuspalveluiden lisäksi tarjolla on ammatillisen erityisopetuksen asiantuntijapalveluita. Ammatilliseen perustutkintoon johtavaa koulutusta järjestetään kuudella koulutusalueella: kulttuuriala, luonnontieteiden ala, luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemus- ja talousala, tekniikan ja liikenteen ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala.

Oppilaitoksessa käytiin kevätlukukaudella 2015 laajat irtisanomisiin johtaneet YT-neuvottelut. Irtisanomisuhan alla olivat kaikki lähes 900 työntekijäämme. Teollisuudessa YT-neuvottelut ovat tuttu asia, mutta oppilaitosmaailmassa toiminta on suhteellisen uutta. Monille työntekijöistä itse YT-prosessikin on tuntematonta. Toimin Opettajien Ammattijärjestön OAJ:n vastaavana luottamusmiehenä oppilaitoksessa.

Päätöstilanteita leimaavat usein suuri epävarmuus, vaikeat punninnat, suuret panokset ja vakavat seuraukset. Päätökset merkitsevät usein hyvinvoinnin vähenemistä ja huolestuneisuuden kasvua. Esimerkkejä reaktioista ovat hämmennys, epäusko, katumus, pelko, virheet tai kiusalliset tunteet (Karlöf, 2004, 129).

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat organisaation kaikki työntekijät. Keväällä 2015 organisaatiossa työskenteli yhteensä 883 henkilöä. Heistä vakituudessa työsuhhteessa oli 634 ja määräaikaissä 249. Aktiivisessa työsuhhteessa oli 815 ja passiivisessa 68. Työsuhde on passiivinen, kun työsuhde on voimassa Ammattiopisto Luoviin, mutta työntekijä ei tee sillä hetkellä aktiivisesti työtä (esim. vanhempainvapaa, vuorotteluvapaa tai opintovapaa).

5 Työn toteutus

Opinnäytetyön toteutuksen aloitin tutustumalla aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Työtä varten keräsin myös internetistä materiaalia. Lisäksi tutustuin laajasti aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Näitä lähteitä käytin tietopohjana opinnäytetyölleni.

Henkilöstölle laadittiin kyselylomake (Liite 1) ja heillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn toukokuussa 2015. Kyselyn kootut tulokset sain käyttöni kesällä 2015. Webropol-kysely lähetettiin kaikille organisaation 883 työntekijälle. Siihen vastasi kaikkiaan 196 työntekijää. Tavoitteena oli, että vähintään 10 % työntekijöistä vastaisi kyselyyn. Vastausprosentti oli 22,20 %. Tutkin kyselystä saatua aineistoa. Koostin tuloksia aihealueittain. Tutkin, että löytyykö tuloksista yhteneväisyyksiä ja eroja paikkakuntaakohtaisesti.

Syksyllä 2016 haastattelin kolmea erilaisissa työtehtävissä toimivaa työntekijää. Henkilöä A haastattelin 24.10.2016 ja haastattelun pituus oli 18:32. Henkilön B haastattelu tapahtui 26.10.2016 ja kesto oli 25:36. Henkilön C haastattelu 31.10.2016 kesti 13:34. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluja käytettiin taustatietona aiheeseen syvennyttäessä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 3.

Kyselyjen vastauksia (Liite 2) ja haastatteluja vertailtiin lähdeteoksien tietopohjaan. Lopuksi tehtiin johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

6 Kyselyn tulosten analysointia

6.1 Taustatiedot

Vastaajista (N=196) 62 oli aikaisemmin joutunut irtisanomis- tai lomautusuhan alaiseksi ja 134 ei ollut joutunut vastaavaan tilanteeseen. Eniten Kyllä -vastaajia oli Oulussa ja Liperissä.

Yt-menettelyn toimintatavan tunsivat ennestään 108 ja 87 ei tuntenut (N=195). Liperissä ja Oulussa työskentelevät tunsivat yt-toimintatavan paremmin.

6.2 Tiedotus

Alkavista yt-neuvotteluista 25 vastaajaa sai tiedon sähköpostilla, 44 Satamasta lukemalla, 14 esimies soitti, 18 työkaverilta ja 92 sai tiedon muuten (N=193).

Päällimmäisinä tunteina heti uutisen kuultua olivat tiedottomuus, pelko, lamaannus, järkytys yms. negatiiviset tunteet. Työntekijät huolestuivat omasta tulevaisuudesta ja olivat huolissaan myös työkavereiden puolesta.

Vastaajista (N=194) 92 oli osannut varautua tällaiseen tilanteeseen ja 102 ei ollut osannut varautua.

Osalle mahdolliset irtisanomiset olivat niin suuri järkytys, etteivät he osanneet kaivata mitään tietoa heti aluksi. Ensi järkytyksestä selvittyään työntekijät kaipasivat tietoa koskevatko toimenpiteet omaa yksikköä tai työtä, millaisella aikataululla toimenpiteisiin ryhdytään, perusteluita miksi tilanteeseen on ajauduttu. Joillekin vastaajille aluksi annetut tiedot riittivät. Avoimuus nähtiin tärkeänä asiana. Yleiset yhteistoimintamenettelyn periaatteet eivät olleet kaikille selviä. Esimerkiksi takaisinottovelvoite ei ollut tuttu asia joillekin samoin itse prosessin kulku oli epäselvä. Tilanteeseen johtaneet syyt on tärkeää selvittää tarkasti.

Riittävästi tietoa prosessin aikana sai 132 vastaajaa ja 60 koki ettei tietoa ollut riittävästi saatavilla (N=192). Liperissä, Alavudella ja Oulussa oli suhteellisesti eniten riittävästi tietoa saaneita.

Osa oli saanut riittävästi tietoa, mutta jotkut olivat sitä mieltä, että tietoa olisi pitänyt saada enemmän ja nopeampaan tahtiin. Koettiin, että oli ahdistavaa odotella tietoa siitä, ketä irtisanomiset koskevat. Irtisanomistiedon saatuaan työntekijä olisi halunnut tietää, miksi juuri minä jouduin irtisanotuksi. Joku halusi myös tietää miksi juuri minä sain jäädä taloon.

Lisää tietoa olisi tarvittu yt-prosessin kulusta ja asiasisällöistä. Vähennystarpeisiin johtaneista syistä ja perusteista kaivattiin lisää tietoa. Työntekijäryhmät tekivät säästöehdotuksia, jotka luottamusmiehet välittivät neuvottelupöytään. Työnantajalta ei tullut vastausta tai perusteluita miksi niitä ei hyväksytty. Jotkut eivät tieneet, että vastineita voi tehdä.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että prosessi hoidettiin asianmukaisesti ja hyvin sekä kaikki tarvittava kerrottiin. Joidenkin mielestä tiedottaminen olisi pitänyt olla avoimempaa. Irtisanomisista tiedotettiin liiankin perusteellisesti, uutta tietoa ei tullut prosessin aikana. Irtisanomisten jälkeinen tilanne hoidettiin luokattomasti. Aikataulu oli hankala, koska tulevaa lukuvuotta ei päässyt ajoissa suunnittelemaan.

Yksikön johdon suunnitelmat yt:n yhteydessä eivät tulleet selväksi. Samoin kaivattiin konkreettisempaa tietoa, mitä yt:t koskevat. Tulevaisuuden näkymistä olisi kaivattu enemmän tietoa. Huhut lähtevät herkästi kiertämään. Asioita käsiteltiin Luovi-tasoisesti, olisi pitänyt käsitellä yksikkötasolla. Työtehtävien muutoksista ja lisäyksistä ei puhuttu tai sovittu selkeästi. Olisi pitänyt kertoa kaikille yhteisesti ketkä lähtevät. Tulevan lukuvuoden työtilanne huolestuttaa. Irtisanottavien määrästä tietoa yksiköittäin ja ammattiryhmittäin aikaisemmin. Tuleeko jatkossakin olemaan yt-neuvotteluita.

Joidenkin vastaajien mielestä tietoa saatiin riittävästi. Työnantaja oli järjestänyt tiedotustoiminnan erinomaisesti. Yhteiset tiedotustilaisuudet estivät spekulointia ja väärän tiedon leviämistä. Kaivattiin tietoa siitä, mitä vähennyksillä saavutettiin.

Kaivattiin selvitystä siitä, miksei jo aikaisemmin tehty säästötoimenpiteitä, koska ammatillisen koulutuksen rahoituksen muutokset olivat tiedossa jo muutama vuosi aikaisemmin. Koettiin, että luottamusmies salailee jotain, kun ei kertonut kaikkea.

Joku vastaajista koki, että tietoa irtisanottavien määrästä meni ensin medialle ja vasta sen jälkeen henkilöstölle. Tiedotustilaisuuksien aiheista toivottiin ennakkotietoa. Varhaista välittämistä kaivattiin.

Henkilöstöä koskeva todellinen vähennys jäi epäselväksi, esim. eläköityminen ja määräaikaisten työsuhteiden päättymisen vähentävät henkilöstöä. Haluttiin tarkempaa tietoa rahankäytöstä ja ihmeteltiin miksi ostettiin 42 henkilölle työvaatteet juuri ennen yt-neuvotteluita. Olisi pitänyt selkeämmin informoida kuinka irtisanotuille kerrotaan asiasta.

6.3 Tuki

Esimiehen tuki on työntekijöille todella tärkeä muutostilanteissa. Esimies voi tukea monella tavalla, kuuntelemalla, vastailemalla kysymyksiin, luomalla avoimen keskusteluympäristön, puolustamalla alaistensa työpaikkoja, tiedottamalla heti esimiespalaverin jälkeen, kannustusta jaksaa työssä, jämäkkää arkityön johtamista, olemalla läsnä. Esimiehen koettiin olevan kireä ja jäykkä.

Luottamusmieheltä kaivattiin tietoa asiasta ja oikeuksista, asiallista oikeudenmukaisuuden, laillisuuden ja hyvän tavan valvontaa, asioihin perehtymistä, jämäkkyyttä ja läsnäoloa. Myös luottamusmiehen toivottiin olevan kuuntelevana korvana. Luottamusmiehen tulee olla helposti saavutettavissa, tukena edustettaville ja osata asiansa. Luottamusmiehen toivottiin olevan yhteydessä irtisanottuihin. Luottamusmies voi selventää asioita.

Työkaverit voivat antaa vertaistukea, yhdessä itketään ja nauretaan. Yhteisöllisyys koettiin tärkeänä. Työkavereiden kesken voi avoimesti keskustella asioista, heiltä saa ymmärrystä ja tukea. Asioiden pohtiminen positiivisessa hengessä oli tärkeää. Työkavereilta toivotaan kannustusta ja reilua kohtelua ei selkään puukottamista ja kyräilyä. Luottamus ja toisten tukeminen ovat tärkeitä.

Prosessin aikana olisi tarvinnut aikaa ja paikkaa käsitellä asiaa. Esimiehen olisi pitänyt lähestyä muutenkin kuin sähköpostin välityksellä. Kasvokkain keskustelu koettiin tärkeäksi. Työryhmän kesken olisi pitänyt olla avoimia keskusteluhetkiä. Pienissä ryhmissä on helpompi käsitellä asiaa ja uskaltaa rohkeammin kysyä. Hyvät työkaverit auttavat jaksamaan ja jakamaan yhteisiä asioita. Heiltä saa vertaistukea. Lähimmät työkaverit olivat kannustavia. Osalle ei ollut selvää millaista tukea on tarjolla.

Esimiesten läsnäoloa arjessa kaivattiin, jotta työntekijät olisivat keskittyneet työhönsä eikä toistensa työn arviointiin. Työryhmässä koettiin olevan jännitteitä ja kyräilyä. Esimies olisi voinut sanoa, että teet hyvää työtä. Esimiesten toivottiin olevan lähellä henkilöitä, joita irtisanomiset tulevat koskettamaan. Myös ulkopuolisen ihmisen keskustelutukea kaivattiin. Työterveyshuolto mukaan kertomaan, mitkä ovat prosessin etenemisen vaiheet (ahdistus, suru, viha, hyväksyminen yms.). Jotkut esimiehistä olivat itsekkin irtisanottavien joukossa ja joutuivat irtisanomaan alaisiaan. Joku sanoi käyneensä työpsykologilla. Joku oli saanut tarvittavan tuen, mutta koki, että olisi itse voinut tukea toisia enemmän. Irtisanotuille toivottiin tukea jatkosuunnitelmiin. Kaivattiin kannustusta työssäjaksamiseen.

Asioista pitäisi keskustella oikeilla nimillä eikä hyssytellä. Myös tunteille on annettava tilaa tulla aidosti esille. Kokoontumistiloihin toivottiin kunnollista ilmastointia. TE-keskusta ja ammattiliittoja toivottiin tukemaan irtisanottuja jatkosuunnitelmien teossa.

Prosessin jälkeen olisi kaivannut, että esimies olisi uskaltanut kertoa asiat suoraan asianosaisille. Työkavereilta olisi kaivattu keskustelutukea ja yleensäkin yhteistä keskustelua asioista. Joku vastaajista oli kokenut, että asioita salaillaan, kun ei kerrota avoimesti ketä on irtisanottu. Esimies oli kysynyt irtisanotulta, että miten haluat kertoa irtisanomisestasi muille. Varhaisen puuttumisen palaveri oli järjestetty ja irtisanottu työntekijä koki joutuneensa lisää alistetuksi. Joidenkin kohdalla on käynyt niin, että heitä on syyllistetty siitä, että saivat pitää työpaikkansa. He kokivat, etteivät saaneet iloita työpaikastaan. Kaivattiin tietoa, miten voit lohduttaa irtisanottua. Miten voit kohdata heidät.

Tilanteesta olisi pitänyt tehdä yhteenveto ja valottaa tulevaisuutta. Asioita pitäisi ratkaista ajoissa ja päätöksenteon pitäisi olla napakampaa. Yt-neuvotteluiden jälkeen uudelleen rekrytoinnit ja vapaina olevien paikkojen täyttäminen kestivät liian kauan. Tämän vuoksi oli hankala suunnitella tulevaa lukuvuotta. Kaivattiin tietoa, miten henkilöstövähennykset vaikuttavat työarkeen.

Irtisanotut kaipasivat tukea ja tietoa, eivät vaikenemista. Yt-prosessi aiheuttaa paljon stressiä ja olisi kaivattu keskustelua myös siltä kannalta. Prosessi oli uuvuttava ja kesäloma alkoi onneksi heti.

Yksikön johtajan tukea kaivattiin ja aitoa halua löytää irtisanotuille uusi työtehtävä. Esi-
miesten olisi tärkeä saada työyhteisön rivit kasaan heti neuvotteluiden jälkeen. Yt-prosessi huononsi työilmapiiriä. Viikkojen kyräily jätti jälkensä työarkeen.

Luottamusmieheltä toivottiin palautetta, että oliko luottamusmiehillä sananvaltaa neuvotteluissa vai oliko kaikki johtajan sanelemaa. Luottamusmiestä kaivattiin keskustelemaan asioista ja kyselemään tuntemuksia.

Neuvotteluiden päätyttyä kaivattiin tukea, rohkaisua ja kannustusta. Seurauksille haluttiin tietää syitä. Organisaation johdolta haluttiin selkeitä linjoja siihen, kuinka tästä jatketaan ja talon sisäistä skarppaamista. Mieltä jäivät askarruttamaan ajatukset, että tuleeko lisää yt-neuvotteluita. Joku koki, että ei saanut keneltäkään selvyyttä asioihin, käskettiin vain katsomaan Satamasta. Jos asioista ei keskustella, ne tulkitaan negatiiviseksi, vaikka vastauksia ei olisi tiedossa tai ei olisi aikaa selvittää niitä.

Kaikille irtisanotuille kaivattiin selkeitä ohjeita, kuinka toimia. Suruprosessiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

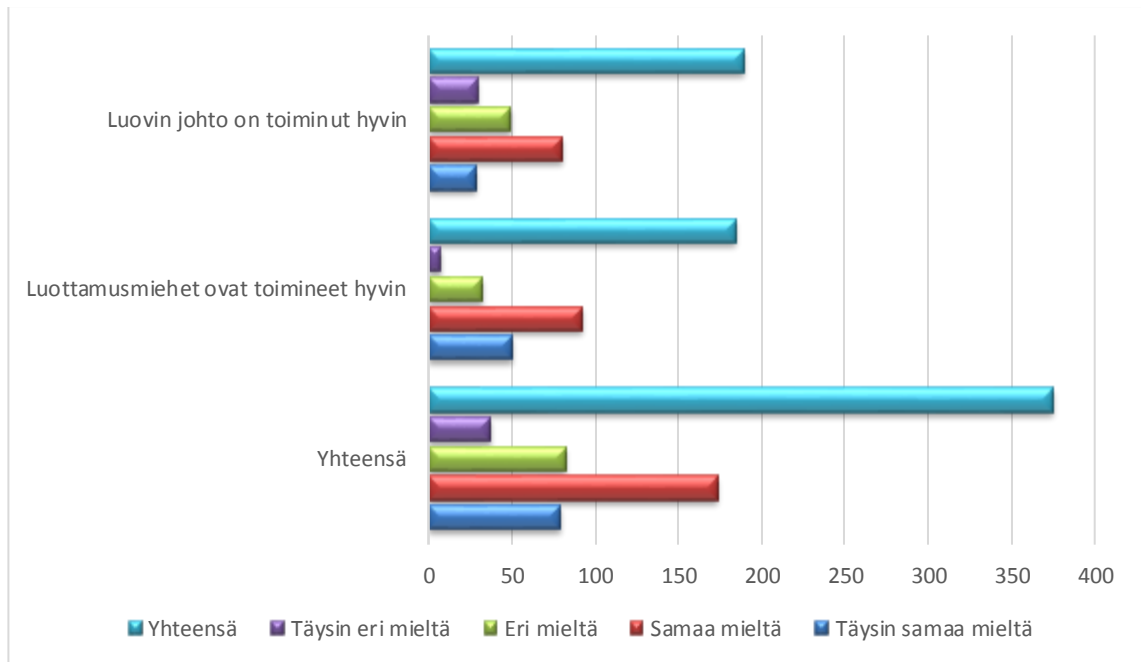
6.4 Arvio toiminnasta

Luovin johto on toiminut hyvin yt-prosessin aikana.

- täysin samaa mieltä 29
- samaa mieltä 81
- eri mieltä 50
- täysin eri mieltä 30
- yhteensä 190 vastaajaa, keskiarvo 2,43

Luottamusmiehet ovat toimineet hyvin yt-prosessin aikana.

- täysin samaa mieltä 51
- samaa mieltä 93
- eri mieltä 33
- täysin eri mieltä 8
- yhteensä 185 vastaajaa, keskiarvo 1,99 (Kaavio 1)



Kaavio 1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Väittämästä ”Luovin johto on toiminut hyvin yt-prosessin aikana” samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli Alavudella 75 %, Helsingissä 60 %, Limingassa 50 %, Liperissä 46%, Muhoksella 48 % ja Oulussa 64 %. Hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että johto on toiminut hyvin prosessin aikana.

Väittämästä ”Luottamusmiehet ovat toimineet hyvin yt-prosessin aikana” samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli Alavudella 78 %, Helsingissä 90 %, Limingassa 79 %, Liperissä 85 %, Muhoksella 53 %, Oulussa 77 % ja Tampereella 83 %. Vastaajista 78 % oli sitä mieltä, että luottamusmiehet ovat toimineet hyvin prosessin aikana.

Kysymyksen asettelu tuntui uhkaavalta, onko tulossa uusia yt-neuvotteluja ja niistä jatkuva käytänte? Kyselyyn vastanneiden mielestä hyvin sujuneena nähtiin tiedon kulku. Tiedottaminen oli avointa ja tasa-arvoista. Kaikki saivat tiedon lähes yhtä aikaa ja tiedottaminen oli asiallista. Tiedotus lyncin välityksellä koettiin tylyksi. Tilaisuudet koettiin liian pitkiksi. Tiedottamisen osalta jossain vaiheessa tuli informaatioähky. Joidenkin vastaajien mielestä tiedottaminen ja rehellisyys olivat puutteellisia. Sähköpostikutsu tuntui uutispommilta. Infotilaisuuksissa esitystapa oli liian dramaattinen. Ensin kerrottiin julkisuudessa, paljonko irtisanotaan, sitten monen päivän kuluttua henkilöt itse saivat tiedon. Irtisanottavien työtehtävien julkaisu pitäisi tapahtua pienemmissä ryhmissä. Neuvotteluiden päätyttyä opiskelijoille pitäisi antaa tarkempaa tietoa.

Yt-neuvotteluiden ajankohta oli sopiva. Hyvänä nähtiin, että organisaatiossa halutaan keskittyä siihen mistä sille maksetaan eli opetukseen. Yt-prosessi eteni hyvässä ilmapiirissä ja lain pykälää noudatettiin kirjaimellisesti. Päällimmäiseksi oli jäänyt tunne, että kaikki voitava tehtiin ja luottamusmies toimi hyvin. Jonkun vastaajan mieleen oli jäänyt luottamusmiehen näkymättömyys. Olisi toivottu lakkoilua tai ulosmarssia. Luottamusmiehille tulisi antaa enemmän tietoa irtisanottavista. Heräsi kysymys edustaako luottamusmies työnantajaa vai työntekijää. Luottamusmiehistä jäi kuva oman nahkan pelastajina eikä työkavereiden puolesta taistelijoina. Miinusta kaikkien työntekijöiden tasapuolinen edustaminen. Luottamusmiesten tulee olla aktiivisempia heti alussa. Luottamusmiesten tulisi käydä jokaisessa yksikössä.

Syksyllä organisaation johto sanoi kaiken olevan hyvin ja sitten alkoi karsinta. Työntekijöille pitäisi jakaa enemmän tietoa kustannuksista ja missä voidaan säästää. Yt-prosessissa kehitettävää on paljon. Henkilökunnalta pyydettiin ehdotuksia, kuinka säästöjä voitaisiin toteuttaa, mutta vapaalle keskustelulle ei jäänyt tilaa. Henkilöstöltä saatava tieto säästämiskohteista kannattaa hyödyntää. Säästettävä muualta kuin henkilöstöstä. Johtoportaan koettiin olevan kylmää ja ajattelevan vain numeroita. Tahtotila pitäisi olla, että mahdollisimman moni työllistyisi. Työkuviot menevät uusiksi ja työt lisääntyvät. Jännittää aloittaa tuleva lukuvuosi, koska ei tiedä miten työt jaetaan ja kuinka töissä jaksetaan.

Esimiehille tulisi antaa enemmän vastuuta ja uskallusta olla esimies. Esimiesten toimintaa toivottiin inhimillisemmäksi. Alaisia pitäisi kunnioittaa, arvostaa, kuunnella ja ottaa heidän mielipiteitään huomioon. Työryhmän sisällä olisi voinut olla avointa keskustelua. Tuntemuksille ja keskusteluille oli annettu aikaa sitä ei osattu hyödyntää. Esimiesten tulisi olla työntekijöille läsnä vaikeissa tilanteissa ja työarjessa. Prosessin aikana koettiin, että esimies välttelee ja siirtyi entistä kauemmaksi työntekijöistä ja opiskelijoista.

Esimiesten toiminta oli täysin ala-arvoista: irtisanomiset kerrottiin opettajalle kesken opitunnin ja toivotettiin hyvää päivän jatkoa ja lähetettiin töitä jatkamaan. Esimies ei loppu kevään aikana vastannut puheluihin ja viesteihin. Sosiaaliset taidot, ihmisyyys ja käytösvävy olivat esimiehiltä hukassa. Jäätiin kaipaamaan tehdyn työn arvostusta, lämmintä kädenpuristusta ja kiittämistä tehdystä työstä, ei edes lähtökahveja järjestetty. Irtisanotuilta saadut kommentit tuntuivat pahalta.

Työnantaja ei tiennyt tarkkaa organisaatiossa työskentelevää henkilömäärää. Ensin johto tutkisi asiat ja sitten vasta tekisi esityksiä. Työtehtäviä lakkautettiin ja heräsi kysymys,

montako joudutaan palauttamaan tulevana syksynä. Miksi irtisanotaan ja heti laitetaan työpaikkoja auki.

Prosessi jatkui pitkään ja sen koettiin aiheuttavan epäluottamusta ja vaikeuttavan jaksamista. Spekulaatiot lisääntyivät, kun prosessi oli pitkä. Toiminnan olisi pitänyt olla nopeampaa. Neuvottelut olivat taidottomia. Neuvotteluiden aikana aikataulu muuttui, se koettiin turhauttavaksi. Toivottiin avoimempaa prosessin kulkua. Sekavuus ja epäjohtonmukaisuus pois.

Tilanne, jossa irtisanottiin, oli kauhea. Voisiko hoitaa jotenkin toisin? Irtisanotuille pitäisi olla välittömästi jälkihoitoa ja tukea. Jälkikäteen tilannetta olisi pitänyt käsitellä yhdessä. Koko prosessi oli henkisesti rankka, koska arki pitää toimia normaalisti eikä saa näkyä ulospäin. Neuvotteluiden jälkeinen ilmapiiri kaipaisi parantamista. Työntekijöille tulisi järjestää ammattiapua ja yhteistä keskustelua. Huhuilta olisi katkaistava siivet. Tunteille pitäisi antaa tilaa. Irtisanottujen olisi päästävä lähtemään heti ilman työvelvoitetta. TE-toimisto ja muut tahot pitäisi ottaa aikaisemmassa vaiheessa mukaan.

Hyvä veli –järjestelmä toimii, koulutuksella, osaamisella, ammattitaidolla tai työtehokkuudella ei ole mitään merkitystä. Henkilöstö saatiin hiljaiseksi eli mielipiteitään ei uskalla esittää ääneen. Henkilökunta on liian kilttiä. Henkilökuntaa ei kannata kilpailuttaa keskenään. Kilpailuttamisessa työssäjaksaminen kärsii ja opiskelijat käyttävät tilannetta hyväkseen. Irtisanomisilla toteutettiin etninen puhdistus. ei toimittu opiskelijalähtöisesti.

Johto sanelee, suuria muutoksia alkuperäisiin ehdotuksiin ei neuvotteluiden aikana tullut. Päätökset tehdään muualla kuin yt-pöydässä. Luottamusmiehet ovat ”joo joo –miehiä” ja johto tekee päätökset. Yrityksen johdolla ei ole pelisilmää. pitäisi olla enemmän pihi talouden hoidossa. Toivottavasti johto ottaa opikseen ja ryhtyy kehittämään strategiaosaimistaan sekä muuttuvan yhteiskunnan vaatimuksiin vastaamiskykyään ennakoivasti.

Kehitettävää inhimillinen ja tasavertainen kohtelu. Toivottiin tilannetajua, milloin asioista tiedotetaan henkilöstölle ja miten. Epäselväksi jäi ovatko esimiehet käytettävissä, kun tulee kysyttävää. Ei piilouduta johtoryhmän postilaatikon taakse.

7 Johtopäätöksiä kyselyistä

Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti yrityksissä, mikä merkitsee muun muassa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä

joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. Väkeä on voitava käyttää yrityksen sisällä joustavasti siellä, missä tarvetta ilmenee, ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee. Henkilöstöjohtamisen on kyettävä huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Myös työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen ovat henkilöstöjohtamisen kentän pyrkimysten kohteina (Viitala, 2007, 910).

Irtisanomis- tai lomautusuhan alaiseksi aikaisemmin joutuneita oli eniten Oulun ja Liperin yksiköissä. Näissä yksiköissä tai niiden alaisuudessa toimineissa toimipisteissä on käyty lähivuosien aikana useita irtisanomisiin johtaneita yt-neuvotteluita. Luonnollisesti näillä paikkakunnilla oli myös eniten yt-prosessin toimintatavan tuntevia henkilöitä. Joissakin infotilaisuuksissa esiteltiin prosessin kulku ja yleisperiaatteet. Samassa tilaisuudessa tuli paljon uutta ja yllättävääkin tietoa, joten kaikkea ei varmaankaan sisäistetty ja muistettu heti.

Tieto alkavista yt-neuvotteluista kerrottiin ensin esimiehille ja luottamusmiehille. Heti tämän tilaisuuden jälkeen oli kaikille Luovin työntekijöille yhteinen tiedotustilaisuus. Osa työntekijöistä ei syystä tai toisesta voinut osallistua tiedotustilaisuuteen. Heihin lähiesimiehet olivat henkilökohtaisesti yhteydessä. Erilaisilla vapailla olevat henkilöt saattoivat saada tiedon esim. työkaverilta ennen kuin esimies ennätti olemaan yhteydessä. Joku vastaajista koki, että tietoa irtisanottavien määrästä meni ensin medialle ja vasta sen jälkeen henkilöstölle. Todellisuudessa mediaa tiedotettiin vasta henkilöstöinfon jälkeen. Ihan kaikki työntekijät eivät olleet paikalla, joten joillekin tieto on voinut mennä median tiedon saannin jälkeen.

Kysely herätti joissakin pelkoa, että onko tulossa uusia yt-neuvotteluja ja niistä jatkuva käytänne. Kyselyyn vastanneiden mielestä hyvin sujuneena nähtiin tiedon kulku ja tiedottaminen oli avointa ja tasa-arvoista. Organisaatio on koko maan laajuinen ja kaikille pyrittiin saamaan sama tieto yhtä aikaa Lyncin välityksellä. Tällainen tiedotus koettiin tylyksi ja tilaisuudet koettiin liian pitkiksi. Jokaisessa yksikössä oli johtokunnan jäsen paikalla, kun ensimmäinen tiedotustilaisuus pidettiin. Tiedotustilaisuuksia pidettiin heti neuvotteluiden jälkeen, vaikka mitään uutta tiedotettavaa ei olisikaan ollut. Silti joidenkin vastaajien mielestä tiedottaminen ja rehellisyys olivat puutteellisia. Neuvotteluiden päättyä opiskelijoille pitäisi antaa tarkempaa tietoa. Opiskelijat olivat epä tietoisia siitä,

ketkä ovat seuraavana syksynä heitä opettamassa ja ohjaamassa. Toisaalta esimiehilläkään ei vielä siinä vaiheessa ollut tietoa, kuka hoitaa mitään tehtävää tulevana lukuvuonna.

Suuret muutokset aiheuttavat stressiä ja epävarmuutta. Viitalan (2007, 11) mukaan suomalaiset ovat hyvin työelämäorientoituneita ja omaan työhönsä voimakkaasti sitoutuneita. Työelämän epävarmuuden lisääntyminen näkyi Tilastokeskuksen tekemässä työolotutkimuksessa. Suomalaiset saavat tietoa työtään koskevista muutoksista selvästi heikommin kuin aikaisemmin. Ilmoitettuihin toimenpiteisiin oli organisaatiossa jo osittain varauduttu, koska valtion rahoituksen muutoksista on uutisoitu ja oppilaitoksemme paljon keskusteltu jonkin aikaa. Erilaisissa yhteyksissä organisaation johto on tuonut esille, kuinka mahdolliset muutokset vaikuttavat oppilaitoksemme saamaan rahoitukseen. Vuosittain on käyty läpi organisaation tuloslaskelma ja seuraavan vuoden budjetti. Taloustilanteen osavuosikatsauksia on pidetty neljännesvuosittain. Tuloja ja menoja on käsitelty myös yksikkötasolla.

Yt-neuvotteluiden alussa eivät kaikki osanneet kaivata mitään tietoa, koska olivat niin järkyttyneitä mahdollisista irtisanomisista ja toimenpiteiden laajuudesta. Vähän ajan kulluttua ja tunteiden tasaannuttua työntekijät halusivat tietää koskevatko toimenpiteet omaa yksikköä tai työtä, millaisella aikataululla toimenpiteisiin ryhdytään sekä perusteluita miksi tilanteeseen on ajauduttu. Osa työntekijöistä oli tyytyväinen saamaansa tiedon määrään. Yleiset yhteistoimintamenettelyn periaatteet eivät olleet kaikille selviä, esim. prosessin kulku ja takaisinottovelvoite olivat epäselviä asioita.

Oppilaitos on asiantuntijaorganisaatio, jossa esimiehen rooli on haastava. Viitalan (2007, 275) mukaan asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen ja asiantuntijat tekevät itsenäistä työtä, joten he odottavat työltä liikkumavapautta. Esimiehen tukemisen keinona ei toimi perinteinen käskytyks ja valvonta. Asiantuntijaorganisaation esimieheksi nousee usein työryhmän sisältä. Esimiehen asema liittyy enemmän työolosuhteiden rakentamiseen kuin puuttumiseen itse työntekoon.

Johtajuuden ja esimiestyön kovimpia paikkoja ovat vaikeat muutostilanteet, joihin liittyy esimerkiksi irtisanomisia. Vaikka luontainen reaktio olisi päinvastainen, johtajan ja esimiehen pitäisi tällöin olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä myös fyysisesti. Hänen pitäisi puhua, kuunnella ja olla läsnä niin paljon kuin mahdollista. Vain sillä tavoin henkilöstö voi säilyttää luottamuksensa siihen, että johtaja kantaa vastuuta, on avoin ja haluaa

selvittää asioita (Viitala, 2007, 277). Esimiehen rooli muutostilanteissa on suuri. Kuunteleminen, läsnäolo ja avoin tiedottaminen ovat tärkeitä. Esimiehen tulisi luoda avoin luottamuksellinen keskusteluympäristö, jossa jokainen uskaltaa kertoa tunteuksiaan ja kysyä mieltä askarruttavista asioista. Esimies voi puolustaa alaistensa työpaikkoja perusteella miksi tämä nimenomainen työtehtävä tai työntekijä on tärkeä organisaatiolle. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä ja johtaa arkityötä jämsällä otteella. Organisaatiossa esimiehillä oli yt-neuvotteluiden aikana haasteellinen tilanne, koska olivat itsekin neuvotteluiden kohteena. Tämä aiheutti kireyttä ja hankalia tilanteita. Viitala (2007, 277–278) kirjoittaa, että keskustelu, koulutus ja yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen edistäjiä. Kriisitilanteissa tarvitaan myös kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita.

Työntekijät olisivat tarvinneet aikaa ja paikkaa käsitellä asiaa. Esimiehen olisi pitänyt lähestyä muutenkin kuin sähköpostin välityksellä. Kasvokkain keskustelu koettiin tärkeäksi. Pienissä ryhmissä on helpompi käsitellä asiaa ja uskaltaa rohkeammin kysyä. Hyvät työkaverit toimivat vertaistukena sekä auttavat jaksamaan ja jakamaan yhteisiä asioita. Myös ulkopuolisen ihmisen keskusteluapu olisi tarpeen. Työterveyshuolto olisi voinut tulla mukaan keskustelemaan pieniin työryhmiin. Irtisanotuille tulee antaa tukea jatko-suunnitelmien tekoon (esim. TE-keskusta ja ammattiliitot). Keväällä olikin useita tilaisuuksia, joissa henkilöitä kävi kertomassa erilaisista tukimuodoista.

Joidenkin vastaajien mielestä esimiesten toiminta oli täysin ala-arvoista: irtisanomiset kerrottiin opettajalle kesken oppitunnin ja toivotettiin hyvää päivän jatkoa ja lähetettiin töitä jatkamaan. Esimies ei loppu kevään aikana vastannut puheluihin ja viesteihin. Sosiaaliset taidot, ihmisyyden ja käytöstavat olivat esimiehiltä hukassa. Irtisanotut jäivät kaipaamaan tehdyn työn arvostusta, lämmintä kädenpuristusta ja kiittämistä tehdystä työstä esim. lähtökahvien merkeissä. Irtisanominen voidaan tehdä mahdollisimman vähän loukkaavasti ja kannattaa pyrkiä mahdollisimman hyvään ilmapiiriin irtisanomisten jälkeen. Heiskan (2001, 203) mukaan mahdollisuus luottaa työyhteisön rehtyyteen ylläpitää työ-moraalia ja vähentää tarpeettomia epäluuloja. Irtisanotuille tulee antaa oikeus ja aikaa reagoida. Heille voi antaa mahdollisuuden muodostaa tulevaisuutensa suunnitteluun paneutuvia työryhmiä, jotka kokoontuvat työyhteisön tiloissa irtisanomisajan loppuun saakka. Työnantaja voi pelätä irtisanottujen syytöksiä, mutta toisaalta hänen pitäisi yrittää kestää tilanne.

Viitalan (2007, 276) mukaan muutostilanteissa punnitaan johtamisen ja esimiesten ammattitaito. Esimiehet tarvitsevat kriisitilanteissa erityisesti tukea ylimmältä johdolta sekä henkilöstöammattilaisilta. Työntekijät odottavat, että esimiehet selkiyttävät tavoitteita ja luovat järjestystä sekavaan tilanteeseen. Tässä onnistuakseen esimiehet tarvitsevat riittävästi tietoa tilanteesta ja ohjeita, miten heidän odotetaan toimivan. Tilanteen epäselvyys aiheuttaa hämmennystä ja heikentää toiminnan laatua.

Luottamusmieheltä kaivattiin tietoa yt-neuvotteluista ja oikeuksista. Luottamusmiehen tulee olla jämäkkä, asioihin perehtynyt ja helposti saavutettavissa. Hänelle mielellään kerrotaan huolia ja haetaan tukea. Luottamusmiehen toivottiin olevan tiiviissä yhteydessä irtisanottuihin. Jotkut kokivat, että luottamusmies salailee jotain, kun ei kertonut kaikkea mitä neuvotteluissa keskusteltiin. Neuvottelupöydän tiedot ovat luottamuksellisia, eikä niitä saa kertoa eteenpäin. Osa työntekijöistä tämän ymmärsikin. Yt-neuvotteluissa tulisi huomioida henkilöstön tasapuolinen edustaminen. Kaikissa yksiköissä ei ole luottamusmiestä fyysisesti paikalla. Luottamusmiesten tulisi käydä jokaisessa yksikössä paikan päällä keskustelemassa ja lisäämässä näkyvyyttä. Liperissä, Alavudella ja Oulussa oli suhteellisesti eniten riittävästi tietoa saaneita. Näillä paikkakunnilla toimivat myös eri liittojen paikalliset luottamusmiehet.

Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että tietoa olisi pitänyt saada enemmän ja nopeampaan tahtiin. Irtisanomistiedon odottelu oli ahdistavaa. Irtisanomistiedon saatuaan työntekijä olisi halunnut tietää, miksi juuri minä jouduin irtisanotuksi. Jos irtisanomisperusteenä ovat tuotannollis-taloudelliset syyt, työnantajan ei tarvitse ilmoittaa muuta syytä tai perustetta irtisanomiselle. Joku halusi myös tietää miksi juuri minä sain jäädä taloon.

Tulevaisuuden näkymiä käsiteltiin Luovi-tasoisesti, mutta olisi kaivattu enemmän tietoa yksikkötasolla. Huhut lähtevät herkästi kiertämään, jos jokin asia jää epäselväksi tai tulkinvaraiseksi. Työtehtävien muutoksista ja lisäyksistä ei puhuttu tai sovittu selkeästi. Joidenkin mielestä kaikille olisi pitänyt kertoa yhteisesti ketkä lähtevät. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista yt-lain perusteella. Työtilanne tulevaisuudessa huolestuttaa työntekijöitä. Epävarmuus tulevaisuudesta ja mahdollisista uusista yt-neuvotteluista vaivaa mieltä.

Yrityksen johtaminen on aina koko henkilöstön yhteinen asia. Henkilöstön on oltava tietoinen päämääristä ja tavoitteista. Yhteisellä keskustelulla rakennetaan yhteistä tietopoh-

jaa. Viestintä on onnistunutta, jos henkilöstö tuntee tulossa olevat toiminnalliset muutokset, yrityksen taloudellisen tilanteen ja muut tulevaisuuden näkymiä ilmentävät asiat. Näiden tietojen perusteella henkilöstö saadaan toimimaan hyvän kehityksen vahvistamiseksi, toteaa Viitala (2007, 278).

Viitalan (2007, 277) mukaan yleisin virhe muutosprojekteissa on, että johto päättää asioista kuulematta asianosaisia. Onnistuneen muutoksen tärkeimpiä varmistajia ovat osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyviin valintoihin. Kyseenalaistaminen on myös uusiutumista kehittävä voima. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa muutosten toteutuminen voi hidastua tai estyä kokonaan, jos muutoksia runnotaan väkisin läpi.

Jos työpaikalla osa väestä irtisanotaan, saattavat ehkä ne, jotka saavat säilyttää työpaikkansa, vieroksua irtisanottuja. Irtisanotut kaipaavat asiallista ja arvostavaa myötämieiltä sekä työyhteisön jäsenyyttä työsuhteen loppuun asti. Todellinen lohduttaminen edellyttää toisaalta kykyä kokea ahdistuneen tilanne ja toisaalta nähdä ongelma ratkottavissa olevana. Kun lohduttajan rooliin joutuva hiljaa pelkää mitä itselle voi tapahtua, hän yrittää mielessään taistella samaistumista vastaan, jolloin lohduttaminen vaikeutuu. Jos osa työntekijöistä irtisanotaan, huonovointisia ovat sekä irtisanotut että työpaikkansa säilyttäneet. Irtisanomisten odottelu voi työpaikalla olla ahdistavampaa kuin itse irtisanotuksi joutuminen. Stressi vähenee, kun ihminen tietää, miten hänen elämänsä muuttuu, toteaa Heiske (2001, 200–202).

8 Haastatteluiden analysointia

Haastattelin kolmea eri työtehtävissä toimivaa henkilöä (a, b ja c). Haastattelut litteroitiin ja niiden perusteella tehtiin analyysiä vastauksista.

8.1 Miten mielestäsi yt-prosessi sujui?

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että yt-prosessi sujui hyvin. He nostivat hieman eri asioita esille. Neuvotteluihin valmistauduttiin hyvin ja luottamusmiehiltä saatiin esityksiä säästötoimenpiteiksi. Neuvotteluiden aikana muutettiin suunnitelmia alkuperäisestä. Prosessi sujui aikataulullisesti hyvin. Luottamusmiesten ja henkilöstön ääntä ei saatu riittävästi kuuluville. Erilaisia vaihtoehtoja ei pystytty punnitsemaan laajasti. Prosessi oli to-

della rankkaa aikaa, koska samaan aikaan olisi pitänyt paneutua opetussuunnitelmauudistukseen ja osaamisperusteisuuteen. Tämä näkyi siinä, että ei olla seuraavana syksynä valmistauduttu muutoksiin. Koulutuspäälliköiden kanssa oli käyty läpi, kuinka edetään, missä mennään ja mitä vastataan kysymyksiin. Siitä huolimatta vain osittain onnistuttiin. Asioita jäi kaiheartamaan ihmisten mieliin ja päällimmäisenä kysymys: miksi?

8.2 Missä asioissa onnistuttiin?

Neuvotteluiden alussa ilmoitettiin mitkä työtehtävät lakkaavat. Tämän tiedon saatuaan ihmiset pystyivät valmistautumaan tulevaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut välttämättä, että sen työtehtävän hoitajan työsuhde päättyy, vaan voi tulla uudelleen sijoituksia. Osa työntekijöistä oli tehnyt mielessään erilaisia suunnitelmia tulevaisuutensa varalle. Osa ei ollut ollenkaan miettinyt eri vaihtoehtoja, vaan esim. irtisanominen tuli täytenä yllätyksenä.

Keskustelukulttuuria pidettiin hyvänä. Voitiin nostaa esille asioita ja ajatuksia. Infotilaisuuksien jälkeen oli mahdollisuus jäädä keskustelemaan pienemmissä ryhmissä.

8.3 Missä asioissa parannettavaa?

Yhteistyötä luottamusmiesten kanssa olisi pitänyt olla vielä enemmän. Samoin yleistä keskustelua olisi pitänyt käydä enemmän ja tehdä erilaisia variaatioita lopputuloksista erilaisilla malleilla. Prosessin jälkeinen aika olisi voinut mennä toisin. Eri esimiehet hoitivat irtisanomiset eri tavalla. Jotkut suhtautuivat asiaan liian tunteella. Jokaisen ihmisen tarpeet pitäisi myös muistaa ottaa huomioon. Osa työntekijöistä koki tulleen kohdelluksi väärin.

Myös luottamusmiehet saivat osakseen kritiikkiä. Vaikka luottamusmiehet toivat hyvin asioita esille ja tekivät vastaehdotuksia, oli osa työntekijöistä sitä mieltä, että luottamusmiehet olivat liikaa työnantajan puolella. Neuvotteluissa käydyt keskustelut eivät tule näkyville.

Keskustelua ja tukea olisi pitänyt olla vielä enemmän ja arkeen toivottiin luonnollista vuoropuhelua. Tehtyjä ehdotuksia olisi pitänyt peilata tulevaisuuteen eli mitä seuraa, jos näin toimitaan.

Irtisanomisten jälkeinen ns. jälkihoito oli huonosti järjestetty. Olisi pitänyt ohjata miten toimitaan, kuinka töitä haetaan ja irtisanottujen uudelleenohjaus kaikin puolin. Lähesmiesten olisi pitänyt keskustella enemmän työntekijöiden kanssa. Vastaavanlaisissa tilanteissa jokaisen tulisi tehdä omalta kohdaltaan erilaisia suunnitelmia tulevan varalle jo ennen kuin tiedetään, ketä irtisanoetaan.

8.4 Mikä lopputuloksessa oli huonoa?

Aina on huono asia, kun toimintoja joudutaan supistamaan. Toiminta muuttui, kun oli paljon irtisanottavia. Irtisanomiset rapauttavat työyhteisöä. Se ei ole koskaan entisensä tällaisen prosessin jälkeen. Työyhteisö heikkeni kaikin puolin. Esimerkiksi ammatillista osaamista poistui talosta paljon ja sellaisia henkilöitä, joilla oli tärkeä merkitys ilmapiirin luomisessa. Lähes vuosi meni tiedottamisen jälkeen, että arki alkoi sujua. Oli yllätys, että toipuminen vie niin kauan.

On kurjaa nähdä, kuinka osa työntekijöistä tekee työtä hampaat irvessä. Vaikka kesätauko oli pitkä, ei mieli ollut toipunut loman aikana vaan syksyllä asiat nousivat uudelleen esille. Liikkuvaan junaan on hankala hypätä ja uuteen sopeutuminen tuotti paljon tuskaa. Ne, joiden työsuhde päättyi, joutuivat kokemaan vielä kovemman järkytyksen.

Töiden priorisointi ei ollut selvää. Pitäisi olla tiedossa kuka tekee ja mitä. Myös opiskelijat kärsivät tällaisesta tilanteesta. Jää nähtäväksi kuinka paljon opetusta tai ohjausta heiltä jää saamatta työtehtävien lakkautumisen myötä.

8.5 Miten olisi pitänyt menetellä?

Olisi ollut hyvä ottaa aikalisä ja keskustella erilaisista vaihtoehdoista enemmän. Asioista pitäisi keskustella enemmän. Ylhäältä päin kaadettu informaatio ei tuota tulosta. Keskusteluyhteys on pyrittävä säilyttämään. Osa työntekijöistä ei pystynyt vastaanottamaan tietoa tai keskustelemaan. Heräsi kysymys, eikö esimiehillä ole kykyä keskustella.

Esimiehiä olisi pitänyt valmentaa työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluja varten. Myös työntekijöiden kohtaamista ja yleensä kuinka ihmisiä kohdellaan pitäisi opetella.

Ennakointi on tärkeää. Kun tiedetään, että yhteiskunnallisia suuria muutoksia on tulossa, varauduttaisiin niihin jo hyvissä ajoin ja vähitellen. Eri yksiköiden tilannetta tulisi tarkastella tarkemmin ja käydä asioita läpi esim. yt-toimikunnassa. Jos jostakin toiminnasta luovutaan, niin sille tulisi olla vankat perusteet.

Neuvottelut tulisi käydä niin, ettei olisi valmiita esityksiä. Neuvotteluiden aikana suunniteltaisiin erilaisia vaihtoehtoja (a, b, c) ja niiden vaikutuksia toimintaan selvitetäisiin.

Yt-prosessin aikana on tärkeää organisoida työnsä niin että voi olla henkilöstön tukena. Töitä voi mahdollisesti jakaa toisten työkavereiden kanssa. Henkilöstö tulee pitää asioista ajan tasalla tiedottamalla.

Irtisanomiset eivät olleet henkilöistä itsestään johtuvia, joten olisi toivonut, että irtisanotuille olisi järjestetty esimerkiksi lähtöjuhlat. Nyt oli vain tylästi irtisanomisilmoitus eikä edes ”lämmintä kädenpuristusta”.

8.6 Onko jotain parannusehdotuksia?

Irtisanomiset tulee hoitaa henkilökohtaisesti. Joissakin yrityksissä asia on hoidettu Skypeillä tai jopa YouTube-videolla.

Luottamusmiesten ja työnantajan koettiin onnistuneen neuvotteluissa. Irtisanottavista henkilöistä olisi hyvä käydä etukäteen keskustelua pienessä piirissä, esim. luottamusmiehet ja lähiesimiehet mukaan keskusteluun. Irtisanomistilanteessa ei saa pärstäkerroin vaikuttaa. Ratkaisumalleja miettiessä tulisi pohtia tarkkaan, miten perustehtävät hoidetaan, kun väki vähenee.

Esimiesten koulutuksissa on ollut vaikeiden asioiden kohtaamista, mutta ei riittävästi. Prosessi on niin rankka ja järkyttävä, että kaikista esimiehistä ei ole kohtaamaan työntekijää siinä tilanteessa. Kaikille työntekijöille tulisi antaa tietoa itse yt-prosessin kulusta.

Esimies voi tukea irtisanottuja jatkosijoittumisessa. Keskustelukulttuuri on pidettävä yllä myös hyvinä aikoina. Silloin on helpompi jatkaa keskustelua vaikeinakin aikoina. Jos työnantajan ja työntekijöiden väliin tulee muureja, se näkyy työyhteisössä eikä vie ketään eteenpäin. Myös työntekijän on muistettava ylläpitää keskustelukulttuuria.

Aikataulu venyi prosessin aikana. Asiat pitäisi tehdä loppuun alun perin sovitussa aikataulussa. Prosessi piteni ja lopputuloksen odottelu lisäsi ahdistusta. Neuvottelupäivän jälkeisissä infoissa ei aina tullut uutta tiedotettavaa ja tämäkin ahdisti ihmisiä. Odottavan aika on pitkä. Infojen jälkeisiä keskusteluja pitäisi olla enemmän.

9 Johtopäätöksiä haastatteluista

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yt-prosessi sujui pääsääntöisesti hyvin. Jokainen korosti hieman eri asioita. Itse olen heidän kanssaan samaa mieltä, että kokonaisuutena prosessi sujui hyvin. Paljon parannettavaa vielä on ja kaikkien toive oli, että toivotavasti näitä neuvotteluita ei tarvitsisi enää käydä jatkossa.

Keskustelutilaisuuksia ei voi olla liikaa. Esimiesten pitäisi rohkeasti ottaa alaisensa koon ja avoimesti keskustella asioista. Työntekijöille on hyvin tärkeää saada purkaa tuntemuksiaan ja jakaa niitä vertaistuen kanssa. Heille on myös tärkeää saada vastauksia kysymyksiin ja perusteluja suunnitelluille toimenpiteille. Prosessin aikana käytetty aika ja resurssit maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin myöhemmin. Muutoksen hyväksyminen nopeutuu ja arki alkaa rullata paremmin, kun tunteille on annettu tilaa ja aikaa.

Esimiesten asema on äärimmäisen tärkeä muutostilanteissa. Tämä korostui kaikkien haastateltavien puheissa. Esimiehiä tulee kouluttaa kohtaamaan erilaisia ihmisiä erilaisissa tilanteissa. Mielestäni esimiehillä tulisi olla ”pelisilmää”, jotta he osaisivat toimia oikein myös kriisitilanteissa. Esimiehen tulisi toimia kuten laivan kapteeni, jolle miehistö on tärkein ja pelastetaan ensin. Kapteeni poistuu uppoavasta aluksesta viimeisenä.

Joissakin yksiköissä on sellainen kulttuuri, että asioista ei keskustella yhteisesti ja avoimesti. Päätökset tulevat kuin nurkan takaa yllättäen. Keskustelukulttuurin muuttaminen ei käy hetkessä ja vanhaan on helppo luisua uudelleen takaisin, jos ei tehdä tietoisesti kovasti töitä asian eteen.

Esimiehille ja luottamusmiehille pitäisi olla yhteisiä koulutuksia erilaisista aiheista johtamiseen yms. liittyen. Asioista pitäisi keskustella yhdessä ja suunnitella tulevaisuutta, jottei rankkoihin yt-neuvotteluihin tarvitsisi ryhtyä. Asioiden ennakoiminen auttaisi tekemään suunnan muutoksia hyvissä ajoin ja pienemmillä toimenpiteillä. Neuvotteluiden aikana tulisi tehdä erilaisia skenaarioita, kuinka asiat hoidetaan eri vaihtoehtojen toteutuessa. Irtisanomisten jälkeisen toiminnan suunnittelu alkaisi jo alkuvaiheessa. Eri asemassa olevien ihmisten ammattitaitoa ja arjen tietämystä kannattaa hyödyntää säästöjä

suunniteltaessa. Yt-neuvottelut pitäisi aloittaa niin aikaisessa vaiheessa, ettei kummallakaan osapuolella, ei työnantajalla eikä työntekijä puolella, ole valmista esitystä, kuinka säästöt toteutetaan. Silloin neuvottelut olisivat oikeita neuvotteluita. Nyt työnantajalla oli valmis esitys heti tarjolla ja siihen oli hankala saada muutoksia aikaiseksi tai perustella miksi toimittaisiin toisin.

Sydänmaanlakan (2009, 168–169) mukaan aktiivinen tiedon jakaminen ja läsnäolo ja näkyvyys ovat tärkeitä sekä esimiesten että luottamusmiesten osalta. Tiimin jäseniä tulee rohkaista kommunikoimaan keskenään aktiivisesti. Ongelmatilanteille tulee olla herkkä ja pyrkiä ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti. Myös hiljaisten viestien kuuntelu on tärkeää. Luottamuksen rakentaminen on molemmin puolelta. Kommunikointi tulee olla ylikorostettua eli varmistetaan, että viesti on mennyt perille ja ymmärretty oikein. Johtamisessa tulee olla jämäkkä ja määrätietoinen.

10 Johtopäätökset ja pohdinta

10.1 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen

Kehittämistyön tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymyksiin, jotka olivat miten organisaatio voi tukea työntekijää muutoksessa ja miten luottamusmies voi tukea työyhteisöä muutoksessa. Kysymyksiin haettiin vastausta tekemällä kyselytutkimus ja haastatteluita sekä tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Näiden avulla saatiin vastauksia kysymyksiin, joten tavoite toteutui.

10.2 Menetelmän ja tulosten arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetti eli käytetyn menetelmän luotettavuus on kohtuullisen hyvä, koska kerätty tieto olisi lähes sama myöhemminkin kerättyinä. Tutkimuksen validiteetti eli tulosten pätevyys on hyvä. Tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan sitä mitä oli tarkoitus mitata ja kysymykset antoivat tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimus on sisäisesti validi, koska se vastaa tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksessa on tehty kaikki, mitä on luvattu tehdä. Tutkimus on pääpiirteissään ulkoisesti validi. Tuloksia voidaan yleistää koskemaan muita samankaltaisia organisaatioita ja soveltaa laajemminkin.

Kyselyn järjestämisen ajankohta olisi voinut olla myöhäisempi, koska toukokuu on kii-
reistä aikaa oppilaitoksissa lukuvuoden päättyessä. Toisaalta kesälomien aikana on han-
kala saada ihmisiä vastaamaan kyselyihin ja osa työntekijöistä ei olisi enää ollut organi-
saatiossa töissä. Vastausprosentti olisi varmaankin jäänyt pienemmäksi. Haastattelut suo-
ritettiin vasta 1,5 vuotta irtisanomisilmoitusten jälkeen. Oli hyvä, että aikaa oli jo kulunut
pahimmasta kriisistä. Ajatukset olivat jäsentyneet ja asiaan oli saatu etäisyyttä eivätkä
tunteet olleet enää pinnassa. Lisäksi jokainen oli jo nähnyt, mitä vaikutuksia massiivisilla
irtisanomisilla oli ja kuinka työyhteisö niistä selvisi.

10.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisessa haastavaa tasapainottelua. Siinä etsitään
Viitalan (2007, 9) mukaan vakauden ja joustavuuden välistä tasapainoa. Henkilöstön
määrää ja tehtäviä pitäisi pystyä joustavasti säätelemään ja muuttamaan. Nykyisin yrityk-
set luopuvat kaikesta, mikä ei suoranaisesti liity varsinaiseen operatiiviseen toimintaan.
Yt-neuvottelut ovat tuttu asia teollisuudessa, mutta ne ovat nykyisin arkipäivää myös op-
pilaitoksissa. Uutena asiana tulevat tuotannollis-taloudelliset irtisanomiset, ja sitä kautta
oman työpaikan uhanalaisuus, aiheuttavat levottomuutta, pelkoa ja turvattomuutta työyh-
teisössä. Esimiehen rooli muutoksen ja sen merkityksen selittäjänä on suuri, kuten Pon-
teva on esittänyt teoksessaan. Esimiehen oma asenne tarttuu myös työntekijöihin ja onkin
tärkeää, että hän on mahdollisimman lähellä työntekijöitä. Varsinkin muutostilanteissa
tämä korostuu. Organisaatiossa myös esimiehet olivat irtisanomisuhan alaisina. Tämä li-
säsi haastetta toimia esimiehenä tukien työntekijöitä, kun oli myös huoli oman työn jat-
kumisesta. Itse ajattelin samalla tavalla kuin Ponteva, että esimiehen tulisi pystyä luopu-
maan vanhasta ja kiinnittyä uuteen ennen kuin voi toimia tukena muille. Esimiehet eivät
kuitenkaan ennättäneet valmistautua asiaan ennen kuin tieto tuli myös työntekijöille.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (yt-laki) on huonosti tunnettu ja sille on syntynyt ajan-
myötä alkuperäisestä tarkoituksesta poikkeava merkitys, toteaa Haapalainen (2005, 242).
Yt-neuvottelut tarkoittavat ihmisten mielestä neuvotteluja työntekijöiden irtisanomisista.
Lain tarkoituksena on kuitenkin neuvotella yritystä ja sen työntekijöitä koskevista oleel-
lisista muutoksista ennen niistä päättämistä. Laki on myös esimiesten keskuudessa hu-
nosti tunnettu. Siksi onkin tärkeää kouluttaa henkilöstöä ja esimiehiä perusasioissa.

Muutosmurroksen vastoinkäymiset tuntuvat aluksi kohtuuttomilta ja ylivoimaisilta. Ti-
lanne uhkaa nujertaa aloitteellisuuden ja tulevaisuus näyttää synkältä. Muutostilanteessa

jotakin aina säilyy ja näistä pysyvyyden ankkureista tulee tärkeitä selviytymisen alustoja. Jokaisen tulisi kuunnella omaa sisäistä ääntään ja antaa lupa erilaisille tunteille. Sisäisen äänen avulla löytyy uusi paikka elämässä ja uusi suhtautuminen itseen ja myös työhön. Ylikosken (1993, 88–94) mukaan ihminen tarvitsee toista ihmistä peiliksi nähdäkseen itsensä. Toisen avulla saamamme kuva itsestämme ohjaa käytännön ratkaisuja. Sisäinen johtajuutemme kehittyy, kun toiset näkevät meissä jotain mitä itse emme kykene näkemään. Parhaimmillaan esimiehen ja alaisen keskustelussa vallitsee sellainen luottamus, että tuntemuksia voi molemmin puolin laajentaa. Joidenkin ihmisten itsetunto on rakentunut työn varaan, he ovat työkeskeisiä. Kun heidän työnsä on uhattuna, he eivät ehkä ymmärrä, että vain työ ja heidän osuutensa siihen on uhattuna eivät he itse ihmisenä ja persoonana.

Edellä oleva Ylikosken toteamus tuli hyvin esille kyselyssä, kun vastaajat olisivat toivoneet enemmän luottamuksellista keskustelua työryhmän sisällä. Siinä olisi ollut mahdollista antaa tunteille tilaa ja olisi ollut turvallista kysellä. Työryhmien omia keskustelutilaisuuksia järjestettiin heti infojen jälkeen, mutta niitä ei ollut riittävästi. Heti infon jälkeen ei pysty kysymään ja kommentoimaan asiaa, vaan tarvitaan aikaa selvittää ajatuksiaan. Esimiehet eivät tulleet arkeen mukaan ja sitä kautta luonnollisesti tukemaan työntekijöitä. He vetäytyivät enemmän omiin oloihinsa. Mm. Havunen ja Hämäläinen puhuvat valmentavasta kannustavasta esimiehestä, joka tukee, rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä. Esimiesten tulisi muutostilanteessa raivata kalenterista tilaa, jotta olisi reilusti aikaa johtaa muutosta ja tukea työntekijöitä muutosprosessissa. Vapaamuotoiset lyhyetkin kohtaukset ovat avain kehittymiselle. Yksilölle annettu (huom. ei uhrattu) aika säästyy takaisin alaisten korkean työmoraalin, muutosvastarinnan puuttumisen sekä jälkiselvittelyjen ja korjausten vähäisyyden kautta toteaa Haapalainen (2006, 46).

Organisaatiossa on pitkään puhuttu valtion rahoituksen tulevista muutoksista ja sen mahdollisista vaikutuksista toimintaan. Henkilöstö olisi toivonut syvemmälle menevää avointa keskustelua ja suunnittelua säästötoimenpiteistä. Henkilöstöltä tuli neuvotteluiden aikana säästöehdotuksia, mutta niillä ei ollut vaikutusta lopputulokseen. Jäi tunne, että työnantajalla oli valmiit suunnitelmat, joihin ei neuvottelemalla saatu muutosta. Jatkossa olisi tärkeää jo hyvissä ajoin suunnitella yhdessä erilaisia uusia toimintamalleja. Jos esimiehiltä tulee valmiiksi pureskeltu toimintamalli, ei henkilöstö heti sisäistä sitä ja lähde aktiivisesti muutokseen mukaan. Ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin, jos ovat itse sitä suunnittelemassa. Tähän ajatukseeni sain vahvistusta mm. Huhtalan, Kotterin ja

Ylikosken teoksista. Helinin mukaan suurin huomio muutosprosessissa on kiinnitettävä ihmisiin, jotta heidät saadaan sitoutumaan ja muutosvastarintaa voidaan minimoida. Jos esimiehet käyvät työntekijöiden kanssa tulevaisuuden muuttumismahdollisuuksia läpi ja sopeuttavat tekemisiä ja tavoitteita niiden mukaisesti, tulevat muutokset jo osittain tuntuiksi ja muutos ei tule niin yllättäen. Haapalaisenkin (2005, 242) mukaan tuttuun tai puolittuun on helpompi sopeutua ja vastarintatarve vähenee oleellisesti.

Organisaatiota ravisuttavat muutokset aiheuttavat paljon kysymyksiä ja niihin tulee hakea esimiehen johdolla vastauksia yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Järvisen (2006, 101) mukaan näin voidaan välttää uudistusten kariutuminen epäilyihin, pelkoihin ja huhumyllyihin, jotka aiheuttavat vastarintaa. Tämä saa miettimään, miksi johto ja esimiehet eivät sitten kerro muutoksesta riittävästi henkilöstölle eivätkä valmistaudu keskustelemaan. Yksi syy siihen on, että päälliköt ovat usein itse miettineet asioita pitkäänkin ja eivät tule siksi ajatelleeksi, että ne ovat työyhteisölle uusia ja yllätyksellisiä.

Esimiesten, ja miksei työntekijöidenkin, olisi hyvä tuntea muutoksen vaiheet ihmisten toiminnassa. Vaiheiden tunteminen auttaa tunnistamaan missä vaiheessa kukin työntekijä on omassa prosessissaan. Tämä taas auttaa tukemaan työntekijää oikealla tavalla. Työntekijöilläkin on vastuu käyttäytyä asiallisesti. Kriisitilanteissa ihminen ei välttämättä siihen pysty. Esimiesten on myös tärkeää tuntea työntekijänsä, koska jokainen on yksilö ja reagoi eri tavalla haasteellisissa tilanteissa. Esimies voi varautua ikävien asioiden aiheuttamiin reaktioihin, jos tuntee työntekijänsä hyvin. Ensin on johdettava yksilöä ja sen jälkeen työryhmää. Esimiehille tulisi järjestää koulutusta muutostilanteista ja niissä toimimisesta. Yleensäkin ihmisen psykologian tunteminen olisi eduksi. Ongelmatilanteiden ratkaisua voi myös opetella, kuten muitakin taitoja.

Sokkivaiheen aiheuttama lamaannus voi tulla kokemattomalle esimiehelle yllätyksenä ja siksi tästä vaiheesta yritetään päästä yli liian nopeasti. Vaihe kestää muutaman päivän ja sen aikana parasta tukea on aito huolenpito ja läsnäolo. Esimies rakentaa turvallisuutta luovan ilmapiirin ja antaa rehellistä tietoa asiasta toteavat Kaski ja Kiander (2005, 71). Olen samaa mieltä Ylikosken kanssa, että on tärkeää antaa kaikille muutosprosessin vaiheille aikaa, jotta lopulta päästään hyväksymisen vaiheeseen. Kun kaikki vaiheet käydään reilusti läpi ja tunteille annetaan tilaa ja olo koetaan turvalliseksi, saadaan lopulta onnistumisen kokemus. Mahdollisista seuraavista muutoksista on helpompi selvittää, kun on koettu, että ”kyllä me tästä yhdessä selvitään”. Kasken ja Kianderin (2005, 73) mukaan

Kriisitilanteen läpikäymisen myötä ihmiset ovat valmiimpia ja vahvempia selviämään muista vastoinkäymisistä.

Muutostilanteissa tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Aina ei ole uutta tietoa saatavilla, mutta silti kannattaa järjestää tiedotustilaisuuksia. Niissä nähdään muita työntekijöitä ja johtajia ja voidaan kysellä asioista. Jos haluttua tietoa ei ole saatavilla, lähtevät huhut liikkeelle lähes itsestään. Auditorioissa ja muissa isoissa tiloissa suuren väkijoukon keskellä ei uskalleta kertoa omaa mielipidettä, vaikka siellä annetaankin mahdollisuus kommentoida. Ylikosken mukaan tehokkainta tiedottaminen on, jos esimies järjestää ryhmäkohtaisia tilaisuuksia työpaikalle. Myös haastatteluissa ja kyselyssä tuli esille, että pienemmälle ryhmälle järjestettyjä tilaisuuksia olisi tarvittu enemmän. Pienissä tutuissa ryhmissä uskalletaan kysyä ja kertoa omia mielipiteitä ja niissä on helpompi antaa tunteillekin tilaa.

Tehokas tiedonkulku nopeuttaa muutoksen toteutumista. Sokkivaiheessa ihminen ei pysty vastaanottamaan kuin oleellisen ja itseä koskevan tiedon. Perusteluja ja selityksiä kaivataan myöhemmin. Infotilaisuuksien lisäksi tiedotusta voi jakaa intranetin ja henkilöstölehtien kautta. Myös luottamusmiesjärjestelmää on hyvä käyttää apuna tiedotuksessa. Yt-prosessin ajaksi voisi perustaa help-deskin tai päivystävän puhelimen, josta voi asioista kysyä ja saada apua ja ohjausta myös henkisesti kysymyksiin.

Luottamusmies voi tukea työntekijöitä tiedottamalla, kertomalla prosessin vaiheista ja ennen kaikkea olemalla läsnä arjessa. Itse ajattelin, että luottamusmiehelle tulisi antaa enemmän resurssia muutostilanteessa toimia työntekijöiden tukena. Tästä olisi työnantajallekin etua, koska esimiehet ovat tiukalla ja tarvitsevat myös kaiken mahdollisen tuen muutostilanteessa, jotta jaksavat alaisiaan tukea. Esimiehille tukena voivat olla omat esimiehet, työterveyshuolto ja organisaation henkilöstöihmiset. Esimiehen tulisi pitää hyvät yhteydet myös luottamusmieheen, vaikka luottamusmies onkin työntekijöiden edustaja. Yhdessä neuvottelemalla ja suunnittelemalla saadaan hyviä tuloksia aikaan. Avoin jutte-
lukulttuuri pitäisi saada syntymään, koska ”olla samassa veneessä, vaikka eri penkeillä”. Tieto ei lisää tuskaa, vaan yhteisymmärrystä, toteaa Haapalainen (2005, 252–254.) Esimiesten kannattaa sopia tapaamisia ja keskustella luottamusmiesten kanssa muutenkin kuin ristiriitatilanteissa. Kun tunnetaan toisemme paremmin, on asianeuvotteluisakin parempi ilmapiiri eivätkä riidat kärjisty helposti. Rento ja vapautunut ilmapiiri leviää lopulta muuhunkin henkilöstöön ja joukko alkaa olla Me.

Jokaisessa organisaatiossa ja sen sisällä toimivassa työyhteisössä on oma toimintakulttuuri, joka näkyy tavoissa puhua ja tehdä asioita. Mikäli työtehtävät eivät ole selkeitä tai johtajuus on heikkoa virallisen kulttuurin rinnalle rakentuva epävirallinen kulttuuri saattaa toimia tehokasta ja tuloksellista työn tekemisen kulttuuria vastaan. Toimimattomuutta ulkoistetaan Kasken ja Kianderin (2005, 21–22) mukaan esimerkiksi etsimällä syntipukki tai syyttämällä kaikesta esimiestä. Joskus oletetaan myös, etteivät tunteet kuulu työelämään.

Muutostilanteet aiheuttavat erilaisia negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, vihaa, syyllisyyttä, pettymystä ja surua. Kaikille tunteille pitäisi antaa tilaa ja mahdollisuus käsitellä niitä yhdessä turvallisessa seurassa. Surun tunnetta voi olla vaikea ilmaista. Työyhteisössä suru voi ilmentyä alakuloisuutena tai jopa masennuksena, jos sille ei anneta tilaa, toteavat Kaski ja Kiander (2005, 39). Yt-prosessissa irtisanotuille työntekijöille olisi hyvä järjestää esim. läksiäiset. Haapalaisen (2005, 262–263) mukaan samalla voisi kiittää heitä tehdystä työpanoksesta, ettei jäisi sellainen tunne, että on irtisanottu henkilökohtaisesta syystä. Tuotannollis-taloudellisten syiden vuoksi lakkautuu työtehtäviä ja sitä kautta henkilön työsuhte katkeaa. Irtisanotuille jälkihoito on tärkeää. Heitä voi tukea uuden työn löytämisessä ja erilaisten tukitoimien mahdollistajana. Irtisanotuille voi varata toimistotilaa työnantajille soittelua varten ja auttaa työhakemusten teossa. Lisäksi heille annetaan sympatiaa ja nostatetaan omaa arvoaan. Näin toimimalla esimiehet viestittävät, että työntekijä on heille yksilö eikä pelkkää työvoimaa. Samalla he luovat jäljelle jääville uskoa ja työmotivaatio lisääntyy.

Irtisanomistilanteet voivat olla hankalia myös esimiehelle. Niissä esimiehen tulee olla läsnä tukevana ja antaa asiallista tietoa. Tilanteeseen kannattaa varata aikaa kuuntelemiselle ja vastata työntekijän kysymyksiin. Kasken ja Kianderin (2005, 89–91) mukaan myötätuntoitku on luvallista, mutta esimies ei saa viedä tilaa toisen kokemuksilta sanomalla esimerkiksi: ”Kyllä tämä on niin rankkaa minulle.” Välttämättä ei tarvitse sanoa mitään, riittää että kuuntelee ja ojentaa nenäliinan tarvittaessa. Irtisanomistilanne voi herättää myös vihantunteita ja laukaista patoutumia. Esimiehen tulee muistaa tämä ja kestää tunteenpurkaukset rauhallisesti. Tähän ohjeeksi sopii kiinalainen sananlasku ”*Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu. Käytä niitä siinä suhteessa.*” Toisaalta Järvisen (2006, 144–146) mukaan esimiehen ei tule olla liian empaattinen ja kantaa huolta alaistensa elämäntilanteista. Tällainen esimies voi olla voimaton ja kykenemätön johtamaan ja organisoimaan

työtoimintaa. Esimiehen oma jaksaminen heijastuu työntekijöihin, joten ylemmän johdon on huolehdittava, että esimiehet saavat riittävän tuen.

Kysely ja haastattelut vahvistivat ajatustani siitä, että esimiehet ovat avainasemassa muutosprosessissa. Samoin useat lähde-tekstet tukivat tätä ajatusta. Tutustuin aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niissä kaikissa on saatu samankaltaisia tuloksia kuin tekemässäni tutkimuksessa. Luottamusmiehellä ei ole niin merkittävää roolia työntekijän tukijana. Se, että esimies ottaa vastuun tilanteen johtamisesta ei tarkoita, että hänen pitäisi osata auttaa kriisityöskentelyssä, vaan hänen tulee mahdollistaa avun saaminen ja olla valmis itse siihen tarttumaan Kasken ja Kianderin (2005, 73) mukaan. Johdon tulee sanoillaan ja teoillaan viestittää, että huominen on olemassa ja ehkä vielä parempana kuin nykyisyys.

10.4 Jatkotoimenpiteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia kuinka koulumaailman työntekijät kokevat YT-prosessin. Tarkoituksena oli selvittää mitä tietoja työntekijät haluavat saada prosessin aikana, millaista tukea he tarvitsevat, mitä tuntemuksia prosessin aikana käydään läpi jne.

Samalla selvitettiin, millainen luottamusmiehen rooli on työntekijän näkökulmasta ja kuinka luottamusmies itse kokee prosessin eri vaiheet. Organisaation ja luottamusmiehen mahdollisuudet tukea työntekijöitä ovat moninaisia.

Tutkimuskysymyksiin miten organisaatio voi tukea työntekijää muutoksessa ja miten luottamusmies voi tukea työyhteisöä muutoksessa saatiin vastauksia. Niitä saatiin lähte-
teosten, kyselyn ja haastatteluiden avulla. Nämä kaikki tukivat toisiaan ja esittivät saman-
suuntaisia näkemyksiä aiheesta.

Yhteistoimintamenettely ei tarkoita aina irtisanomisia, lomautuksia tai lakkauttamisia. Yhteistoiminnan tarkoitus on yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa suunnitella organisaation toimintaa ja ennakoida tulevia esim. yhteiskunnallisia rakenteellisia muutoksia. Lain tarkoitus on hieman saanut negatiivisen sävyn, koska siitä ei puhuta muussa kuin irtisanomisten yhteydessä. Laki kannattaisi käydä aika ajoin läpi yhteistoimintatyöryhmissä, jottei alkuperäinen tarkoitus unohtuisi.

Toivottavaa tietenkin olisi, ettei irtisanomisiin tms. jouduttaisi jatkossa. Yhteiskunnalliset muutokset kuitenkin väistämättä johtavat rankkoihinkin toimenpiteisiin. Mahdollisten yt-

neuvotteluiden aikana tulisi tiedotukseen kiinnittää erityistä huomiota. Tiedotusta ei koskaan ole liikaa. Asioita kannattaa käydä läpi keskustellen pienissä ryhmissä. Tunteille ja asioiden selvittelylle on annettava reilusti aikaa ja turvallinen ympäristö. Esimiesten tulisi olla mahdollisimman lähellä työntekijöitä ja arjen toiminnassa mukana, jotta voivat tukea ihmisiä vaikeina aikoina. Omiin työntekijöihinsä kannattaa tutustua kunnolla, jotta tietää kuinka ihminen toimii ja käyttäytyy eri tilanteissa. Luottamusmies kannattaa ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hänelle tulisi varata riittävästi aikaa toimia työntekijöiden tukena ja hänen ammattitaitoaan myös hyödyntää prosessin aikana.

11 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä on saatu kysely- ja haastattelututkimusten kautta tietoa ihmisten reagoinnista muutostilanteissa, muutosjohtamisesta ja muutokseen liittyvistä haasteista. Aiheesta on kirjallisuutta saatavilla ja sitä on käytetty tässä työssä apuna. Tutkimusten kautta on saatu vahvistusta aikaisemmin esitetyille teorioille.

Tutkimuksen teko oli mielenkiintoista. Lähdeosteosten lukeminen vahvisti myös omaa käsitystäni ihmisten johtamisesta. Olen entistä vahvemmin valmentavan johtajuuden kannalla. Käskyttävä ja kyykyttävä johtaminen ei enää toimi nykyaikana eikä sillä saada hyvää aikaiseksi. Johtajan on tunnettava hyvin itsensä ennen kuin voi toimia ja kehittyä johtajana.

Lopuksi haluan lainata paria viisautta aiheeseen liittyen.

”Anna minulle voimaa muuttaa se, minkä voin muuttaa.

Anna minulle voimaa hyväksyä se, mitä en voi muuttaa.

Ja anna minulle viisautta erottaa nämä toisistaan.” – Reinhold Niebuhr –

”On tuskin liioiteltua sanoa, että ihmiset käyttävät enemmän energiaa oppimisen vastustamiseen kuin itse oppimiseen.” –Tor-Björn Hägglund –

”Muutos vaatii johdolta lujaa sitoutumista uuden oppimiseen ja uuteen filosofiaan - epäroivät, heikkosydämiset ja nopeita voittoja tavoittelevat ovat tuomittuja epäonnistumaan.” –William Edwards Deming-

Lähteet

- Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes raportteja 68.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Harvey-Jones, J. 1991. Making it happen. Muutoksen johtaminen. Tampere: Oy Rastor Ab.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helin, K. 1995. Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Viro: Kauppakamari.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen. Edita Publishing Oy. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. 17.10.2016.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa –hanke. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu C:42.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Torppa, T. 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. Talouselämä 23.11.2010. Viitattu 13.10.2016. http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelma_tyopaikalla/muutosvastarinta+jakaa+rivit/a2024806

Veltor Oy. Työpaikan ja luottamusmiehen lakikirja 2012.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. 4.11.2016.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Kyselyn tuloksia
Liite 3	Haastattelukysymykset

Kyselylomake

Taustatiedot

- yksikkö, jossa toimit (valitse yksikkö, jonka alaisuudessa toimipiste on)
 - Alavus
 - Helsinki
 - Liminka
 - Liperi
 - Muhos
 - Oulu
 - Tampere
- työryhmä
 - viestintä ja markkinointi
 - henkilöstöhallinto
 - opetus ja ohjaus
 - tilapalvelut
 - talous ja hallinto
 - kehittäminen
- oletko joutunut aikaisemmin yt-neuvotteluiden kohteeksi
 - kyllä
 - en
- tunsitko yt-menettelyn toimintatavan ennestään
 - kyllä
 - en

Yhteistoimintaneuvottelun kulku

- miten sait tiedon alkavista yt-neuvotteluista
 - sähköpostilla
 - Satamasta lukemalla
 - esimies soitti
 - työkaverilta
 - muuten, miten
- mitkä olivat ensimmäiset tunteet uutisen kuultuasi
 - hämmentynyt
 - kauhistunut
 - sanaton
 - järkyttynyt
 - surullinen
 - vihainen
 - iloinen
 - olin osannut varautua tilanteeseen
 - muu, mikä
- mitä tietoa kaipasit heti aluksi
- mitä tukea kaipasit
 - esimieheltä
 - luottamusmieheltä
 - työkavereilta
- saitko riittävästi tietoa prosessin aikana
 - kyllä

- en
- mitä tietoa jäit kaipaamaan
- millaista tukea olisit tarvinnut prosessin aikana
- millaista tukea olisit kaivannut prosessin jälkeen
- mikä prosessissa meni hyvin
- mikä prosessissa kaipaa kehittämistä

Kyselyn tuloksia:

Vastaajia 196.

Yksikkö, jossa toimit:

- Alavus 29
- Helsinki 13
- Liminka 14
- Liperi 46
- Muhos 23
- Oulu 65
- Tampere 6

Työryhmä

- Viestintä 2
- Henkilöstöhallinto 6
- Opetus ja ohjaus 161
- Tilapalvelut 11
- Talous ja hallinto 14
- Kehittäminen 2

Oletko joutunut aikaisemmin irtisanomis- tai lomautusuhan alaiseksi (kyllä/ei)

Taulukossa 1 on esitetty vastausten lukumäärät yksikkökohtaisesti.

Yksikkö	Kyllä	Ei	Yhteensä
Alavus	7	22	29
Helsinki	5	8	13
Liminka	7	7	14
Liperi	16	30	46
Muhos	7	16	23
Oulu	19	46	65
Tampere	1	5	6
Yhteensä	62	134	196

Taulukko 1. Irtisanomis- tai lomautusuhanalaiseksi joutuneet yksiköittäin.

Tunsitko yt-menettelyn toimintatavan ennestään (kyllä/en)

Taulukossa 2 on esitetty vastausten lukumäärät yksikkökohtaisesti.

Yksikkö	Kyllä	Ei	Yhteensä
Alavus	11	18	29
Helsinki	5	8	13
Liminka	5	9	14
Liperi	29	17	46
Muhos	13	10	23
Oulu	44	21	65
Tampere	2	4	6
Yhteensä	109	87	196

Taulukko 2. Irtisanomis- tai lomautusuhanalaiseksi joutuneet yksiköittäin.

Miten sait tiedon alkavista yt-neuvotteluista

- sähköpostilla 25
- satamasta lukemalla 44
- esimies soitti 13
- työkaverilta 18
- muuten 93

Haastattelukysymykset:

- Miten mielestäsi yt-prosessi sujui?
- Missä asioissa onnistuttiin? Kuvaile.
- Missä asioissa parannettavaa?
- Kuinka epäonnistuminen ilmeni? Kuvaile tapausta.
- Mikä lopputuloksessa oli huonoa?
- Miten olisi pitänyt menetellä?
- Onko jotain parannusehdotuksia?
- Miten luottamusmiehiä voisi tukea?
- Miten luottamusmies voisi tukea työntekijöitä?