

## **Irtisanottujen kokemuksia muutoksen johtamisesta**

Tarja Salmi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2010



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Tarja Salmi</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2007</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Irtisanottujen kokemuksia muutoksen johtamisesta</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 65 + 2</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>Muutosta tapahtuu koko ajan ja kaikkialla. Muutos on myös lähes jokapäiväinen ilmiö työelämässä: osa muutoksista on positiivisia, osa negatiivisia. Irtisanotuksi tuleminen on yksi suurimmista muutoksista, joita henkilö työelämässään kokee. Vuonna 2009 irtisanottujen määrä Suomessa oli noin 20 000. Suomi on perinteisesti vahvan työkultuurin maa ja työllä on keskeinen osa suomalaisten elämässä. Kun yritys aloittaa mahdollisiin irtisanomisiin johtavat yt-neuvottelut, muutoksen kouriin joutuneet henkilöt ja heidän kokemuksensa ovat avainasemassa siinä, miten onnistuneena yrityksen muutosprosessi koetaan ja miten se puolestaan vaikuttaa yrityksen kuvaan työnantajana. Työnantajakuva puolestaan vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana - tulevaisuuden työvoimapula antaa parhaimmille työnhakijoille mahdollisuuden valita työpaikkansa. Muutosjohtamisosaaminen on yritykselle tärkeää osaamis-pääomaa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten esimiesten muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin irtisanomisesta muutoksena. Alaongelmana on tutkia toteutuvatko ns. hyvän muutosjohtamisen elementit todellisessa muutostilanteessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin neljää irtisanottua toimihenkilöä, joiden irtisanomisesta oli kulunut noin puolitoista vuotta. Haastattelut tehtiin kesä-heinäkuussa 2010. Tutkimuksen viitekehyksen tutkija loi itse muutosjohtamisen kirjallisuudesta poimimistaan ns. hyvän muutosjohtamisen elementeistä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan yrityksen johdon muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin muutoksesta. Kaksisuuntainen viestintä, luottamuksellinen ilmapiiri ja johdon näkyvyys yt-neuvotteluissa, joiden tuloksena ovat irtisanomiset, ovat erittäin merkittävässä asemassa siinä, miten muutos koetaan. Huonosti hoidettu muutos vaikuttaa negatiivisesti irtisanottujen asenteeseen irtisanoneesta yrityksestä työnantajana.</p> <p>Tutkituissa tapauksissa hyvän muutosjohtamisen elementit eivät toteutuneet käytännössä. Haastatellut henkilöt eivät tunteneet luottamusta tai tulleen riittävästi huomioituiksi prosessissa. Heidän suhtautumisensa irtisanoneiden yritysten johtoa kohtaa oli negatiivinen prosessin jälkeen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> muutosjohtaminen, irtisanominen, esimies-alaissuhde</p>	

Business Administration

<p><b>Author</b> Tarja Salmi</p>	<p><b>Year of entry</b> 2007</p>
<p><b>The title of thesis</b> Experiences of the redundant persons of change management</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 65 + 2</p>
<p><b>Supervisor</b> Niina Jallinoja</p> <p>Change takes place all the time and everywhere. It is nearly a daily phenomenon also at work, some of the changes are positive, some negative. Getting notice is one of the major changes that a person can experience in his working life. In 2009 the number of people getting notice in Finland was around 20 000. Finland is traditionally a country with strong working culture and work plays a central role in our life. When a company starts cooperation negotiations which might result in redundancy the employees caught in the middle of the change process and their experiences are the key factors in determining how successful the change process feels and how that again affects the image of the company as an employer. The employer image in turn affects the attractiveness of the company as an employer – the lack of workforce in the future will give the best employees a change to choose their employers. Change management skills are an important knowledge equity for the company.</p> <p>The research problem is how superiors' change management skills affect the employees' experiences of their own redundancy as a change. The sub research question is, if the so called elements of good change management practices come true in the real change process.</p> <p>The study was carried out as a qualitative research using theme interview as the method of collecting research material. Four clerical workers, who were given notice about a year and a half ago, were interviewed for the study. The interviews took place in June-July 2010. The context of the study was created by the author herself by collecting so called elements of good change management practices from the literature on change management.</p> <p>According to the study the change management skills of the managers in a company affect the experiences of the redundant people in change process. Two-way communication, confidential atmosphere and the visibility of the superiors during the cooperation negotiations resulting in redundancy play an important role on how the change is experienced. Badly handled change affects the attitudes of the redundant persons in a negative way towards the employer image of the company giving notice.</p> <p>In the researched cases the elements of good change management did not come true in practice. The interviewees neither felt trust nor felt that they were taken enough notice of during the process. Their attitudes were negative towards the leaders of the companies who had given them notice.</p>	
<p><b>Key words</b> change management, redundancy, superior–subordinate relationship</p>	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät .....	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	3
2	Muutos ja sen johtaminen.....	5
2.1	Muutos .....	5
2.2	Johtaminen .....	6
2.3	Muutosjohtamisen malleja .....	7
3	Muutos kokemuksena .....	16
3.1	Muutoksen portaat yksilön näkökulmasta .....	16
3.2	Konfliktitilanteet muutoksessa.....	17
3.3	Muutoksen kriisikäyrä.....	17
3.4	Muutosvastarinta .....	19
4	Irtisanotuksi tulemisen syyt ja seuraukset yksilötasolla .....	20
4.1	Millä perustella henkilö voi tulla irtisanotuksi.....	20
4.2	Irtisanomisen vaikutus yksilön elämään.....	21
4.3	Irtisanomisen laukaisema sisäinen muutos .....	22
5	Hyvän muutosjohtamisen peruselementtejä .....	24
5.1	Muutosjohtajan kompetenssit .....	24
5.2	Muutosprosessin johtaminen.....	25
5.3	Viestintä muutosprosessissa .....	26
5.4	Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitys muutosprosessissa .....	28
5.5	Muutosvastarinnan käsittely .....	29
5.6	Irtisanomistilanne .....	30
5.7	Irtisanomisen jälkihoito .....	31
6	Tutkimus irtisanottujen kokemuksista muutoksen johtamisesta .....	33
6.1	Tutkimusongelma ja viitekehys .....	33
6.1.1	Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä .....	36
6.1.2	Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kohteet.....	36
6.1.3	Haastatteluaineiston analysointi ja analysointimenetelmät .....	40

6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	41
6.3	Tutkimustulokset.....	42
7	Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa.....	56
7.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	58
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	59
	Lähteet .....	61
	Litteet .....	66
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	66

# 1 Johdanto

Muutos on lähes jokapäiväinen osa elämäämme. Muutos ei ole mikään uusi tai ihmeellinen asia työpaikoillakaan: sitä on aina ollut ja sitä tulee aina tapahtumaan - onhan muutos myös yksi kehittymisen elinehdoista. Tuntuu kuitenkin siltä, että muutosten luonne on muuttunut: muutokset tapahtuvat yhä nopeammassa syklissä ja ne ovat usein hyvin dramaattisia. Irtisanotuksi tuleminen on varmasti eräs rajuimmista muutoksista, minkä henkilö kokee työelämässään. Suomi on tutkimusten mukaan edelleen suhteellisen vahvan työkulttuurin maa ja useimmat suomalaiset kokevat työn keskeiseksi asiaksi omassa elämässään (Työterveyslaitos 2006). Tämän vuoksi työn menettäminen on monelle erittäin iso asia: ei vain taloudellisen tilanteen muuttumisen takia, vaan myös yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Vuonna 2009 Suomessa irtisanottiin noin 20 000 henkilöä, mikä tarkoitti yli 200 %:n kasvua irtisanottujen määrässä verrattuna vuoteen 2008 (SAK 2010). Nuoren arvot ja elämä - tutkimuksen mukaan 15–21-vuotiaista nuorista miehistä 31 %:a ja nuorista naisista 35 %:a pitää työpaikkaa pelottavana paikkana. Haastatelluista miehistä 35 %:a ja naisista 49 %:a pelkää potkuja tulevaisuuden työpaikasta. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2009.) Mielenkiintoinen ajatusleikki on, että nuorten vastauksissa heijastuvat heidän omien vanhempiensa kokemukset irtisanomisprosessista: pahasta olostä ja epävarmuudesta puhutaan usein varmasti koko perheen voimin. Toisaalta Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman lyhyen aikavälin talous- ja työmarkkinaennusteen mukaan työikäisen väestön (15–64-vuotiaat) määrän kasvu pysähtyy vuosikymmenen vaihteessa ja työvoiman tarjonta supistuu lähivuosina (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 4): odotettavissa on siis pulaa tekijöistä ja osaajista. Yritysten haasteeksi jää säilyttää maine hyvänä työpaikkana, jotta rekrytoitaessa parhaimmisto hakeutuu juuri heille töihin: parhaimmilla on varaa vaatia ja valita. Yrityskulttuuri ja yrityksen todelliset arvot tulevat entistä tärkeämmiksi tekijöiksi työpaikkaa valittaessa. (Erämetsä 2003, 105.)

”Hyvä kello kauas kuuluu, paha kello kauemmaksi” sanotaan suomalaisessa sananlaskussa. HRM Partners Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan vain 31 %:a haastatelluista yrityksistä (n=36) uskoi irtisanomisten vaikuttaneen kielteisesti työnantajakuvaansa. Samassa yhteydessä selvitettiin toisaalta myös irtisanottujen (n=143) näkemyksiä työnantajistaan: 60 %:a vastaajista ei suosittelisi enää entistä työnantajaansa työpaikkana. Irtisanottujen mielikuvaan työnantajasta vaikuttivat henkilölle tarjottu erosopimus, irtisanomisprosessin hoito, viestintä prosessin aikana sekä itse irtisanomiskeskustelu. (HMR Partners 2010.)

Yritysten esimiehiltä, jotka viimekädessä ovat vastuussa yrityksessä tapahtuvien muutosten läpiviennistä, vaaditaan hyvää muutosjohtamisosaamista, jotta tämä haasteellinen prosessi saadaan toteutettua kunniallisesti myös irtisanottujen näkökulmasta katsottuna. Parhaassa tapauksessa onnistuneella muutosjohtamisella vaikutetaan positiivisesti yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet**

Tällä tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, mutta selvä sosiaalinen tilaus. Tutkimuksen aihe on tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottujen henkilöiden kokemukset irtisanomisprosessista ja heidän tuntemuksensa irtisanomisten jälkeen. Koska irtisanomisprosessi on sekä irtisanottujen henkilöiden että irtisanoneiden yritysten kannalta yleensä sensitiivinen aihe, tässä työssä ei paljasteta haastateltujen henkilöllisyyttä, eikä myöskään esitellä yrityksiä niin, että ne voitaisiin tunnistaa. Anonymiteetin mahdollisuus antaa henkilöille enemmän vapautta ilmaista todellisia tunteitaan ja mielipiteitään irtisanomisprosessista, koska heidän ei tarvitse pelätä tulevana mahdollisesti leimatuiksi hankaliksi työntekijöiksi.

Tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään tarkastelemaan kahden yrityksen yhteistoimintaneuvottelujen (myöhemmin yt-neuvottelut) tapahtumia ja etsitään niitä kehityskohteita, joita ko. prosesseissa irtisanottujen kokemusten perusteella olisi voitu tehdä toisin. Toisaalta haastatteluuissa pyritään löytämään myös niitä toimintatapoja, joita pidettiin hyvinä ja mallioppimisenarvoisina. Tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä tai varoittavia esimerkkejä, jotka joku toinen yritys samassa tilanteessa ollessaan voi huomioida ja ennakoida omissa toimintatavoissaan mahdollisimman positiivisen ilmapiirin säilyttämiseksi koko irtisanomisprosessin aikana ja sen jälkeen. Osaava henkilöstö ja hyvä maine ovat jokaiselle yritykselle tärkeää ja arvokasta aineetonta pääomaa (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 11).

Tutkimuksen tavoitteena on myös oman ymmärrykseni ja osaamiseni lisääminen muutosjohtamisen saralta. Toimiessani myyntijohtajana ja myyntitiimin esimiehenä minun on omalla osaamisellaan pyrittävä varmistamaan hyvä muutosten johtaminen myös omassa organisaatiossani.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimusongelmana on, miten esimiesten muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin irtisanomisesta muutoksena. Sen lisäksi tarkastellaan toteutuvatko ns. hyvän

muutosjohtamisen elementit todellisessa muutostilanteessa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta empiiriseen aineistoon nojautuen haastattelemalla irtisanottuja henkilöitä.

Luonteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tutkimukseen, jossa on tarkoituksena kuvata todellista elämää ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiiri ja -alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja huomioi, että ihmisten omat tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181, 208; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Aineiston analyysissä käytettiin deduktiivista eli teorialähtöistä sisältöanalyysiä, jossa aineiston analyysin luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Aineisto teemoitettiin, koska teemahaastattelua käytettäessä haastattelun teemat muodostuvat jo itsessään jäsenettyyn aineistoon ja teemoittelun idean mukaisesti aineistosta kerättiin tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset yhteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

### **1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne**

Haastateltuihin henkilöihin kuuluu sekä alempia että ylempiä toimihenkilöitä ja heitä kaikkia voidaan pitää asiantuntijoina. Varsinkin asiantuntijarooleissa toimivilla (ylemmillä) toimihenkilöillä voidaan koulutuksensa pohjalta olettaa olevan kykyä arvioida ja kritisoida omassa organisaatiossaan toteutuvaa liikkeenjohtoa (Mattila 2007, 58).

Tutkimus on rajattu koskemaan irtisanottujen henkilöiden kokemuksia irtisanomisprosessista, eikä aihetta tutkita prosessia johtaneiden henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään muutoksen kokemisen käyrää ja muutostilanteissa myös yleensä syntyvää muutosvastarintaa vain yleisellä tasolla, eikä siinä syvennytä esimerkiksi muutuskokemuksen erilaisiin puolustusmekanismeihin yksilötasolla. Muutosjohtamista ei myöskään pohdita erilaisten muutosjohtajatyyppeiden kautta. Tutkimus ei sinällään ota kantaa käytyjen yt-neuvottelujen tai irtisanomisten lainmukaisuuden tai -pykälien toteutumiseen.

Haastateltavat on rajattu irtisanottuihin, joiden irtisanomisesta on kulunut noin puolitoista vuotta. Kokemus ei ole tällöin aivan akuutti ja tapahtumiin voi suhtautua vähemmän tunteenomaisesti. Toisaalta kokemuksesta ei ole liian pitkä aika, jotta tuntemukset ovat vielä hyvässä muistissa. Koska kokemus on aina yksilöllinen, haastateltavat valittiin niin, että kolme haasta-



teltavaa oli kokenut saman prosessin ja yksi vastaavan prosessin eri yrityksessä. Tällä asettelulla tutkija pyrkii löytämään eri näkökulmia saman prosessin tapahtumiin, mutta toisaalta peilamaan vastaavan prosessin tapahtumia eri yrityksessä tapahtuneena prosessina.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään lyhyesti tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, tutkimusongelma, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rajaukset ja rakenne.

Pääluvut 2–5 esittelevät aiheen teoriaa. Toisessa pääluvussa käsitellään muutosta ja sen johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Siinä esitellään kolmen eri muutosjohtamisprosessin periaatteet sekä käsitellään muutoksen johtamista yrityksen ja esimiesten näkökulmasta kirjoitettujen teorioiden kautta. Kolmannessa pääluvussa muutosta tarkastellaan kokemuksena yksilön näkökulmasta. Neljäs pääluku keskittyy irtisanomisten syihin ja seurauksiin yksilötasolla. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkijan lähdeaineistosta keräämiä ns. hyvän muutosjohtajuuden elementtejä.

Pääluvut 6–7 keskittyvät itse tutkimukseen. Kuudes pääluku esittelee tarkemmin tutkimusongelman ja tutkijan itsensä muodostaman teoreettisen viitekehyksen. Alaluvuissa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja sen valintaperusteista samoin kuin tutkimuskohteen valinnasta, aineistonkeruusta ja analysoinnista, tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Alaluvussa 6.3. kerrotaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Seitsemännessä luvussa ovat tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Luku sisältää myös jatkotutkimusehdotuksia ja opinnäytetyöprosessin arvion tutkijan näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteenä oleva teemahaastattelurunko ovat tutkimuksen lopussa.

## 2 Muutos ja sen johtaminen

Tässä pääluvussa tarkastellaan muutosta ja muutoksen johtamista siitä kirjoitettujen teosten ja artikkeleiden kautta. Muutosta ja sen johtamista käsitellään ko. lähteissä yrityksessä tapahtuvana prosessina, jonka onnistumisen takaamiseksi noudatetaan tiettyä kaavaa ja järjestystä. On tärkeä ymmärtää, millaisia muutoksen johtamistapoja suositellaan käytettäväksi yrityksen ja esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna, jotta niitä voi peilata irtisanottujen kokemuksiin vastaavasta tilanteesta. Yrityksen kannalta oikeaoppisesti johdettu muutosprosessi ei välttämättä tunnu onnistuneelta irtisanotuista henkilöistä.

Esimies on erään määritelmän mukaan henkilö, jolla on alaisia (Åberg 2006, 64). Esimiehen päätehtävänä voidaan pitää yritysstrategian toteuttamista oman organisaationsa kautta (Salmi-nen 2006, 23). Tässä tutkimuksessa esimiehellä tarkoitetaan irtisanoneiden yritysten ylintä joh-toa, ts. toimitusjohtajaa, koska molempien yritysten organisaatiohierarkia on matala. Toimitus-johtaja viime kädessä vastaa johtamansa yrityksen strategisista päätöksistä ja toimintatavoista. Toimitusjohtajan valtuuttamana toimivat yt-neuvotteluissa työnantajaa edustavat henkilöt pe-rustaen omat agendansa toimitusjohtajan kanssa sovittuihin neuvotteluraameihin.

### 2.1 Muutos

Vanhassa kiinalaisessa kirjoituksessa muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta (Valpola 2004, 27). Tähän sisältyy ajatus muutoksen sisältämästä mahdollisuudesta ja toisaalta sen mu-kanaan tuomasta uhasta ja epävarmuudesta. Länsimaisessa ja esimerkiksi japanilaisessa työyhteisössä muutos nähdään myös eri tavoin: siinä, missä japanilaisten ”kaizen” tarkoittaa jatkuvaa parannusta, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista, muutos länsimaisessa kulttuurissa nähdään poikkeavana tilanteena, joka on kohdattava ja voitettava. (Åberg 2006, 123.)

Muutokset voivat olla suuria tai pieniä ja niitä voidaan johtaa ja hallita eri tavoin. Organisaatiomuutokset näyttävät myös erilaisilta riippuen siitä, kenen näkökulmasta muutosta tarkastel-laan: johdon, keskijohdon vai työntekijöiden. (Juuti & Virtanen 2009, 7.) Muutokset työyhteisössä tapahtuvat erilaisista syistä. Osa muutoksista tapahtuu organisaation sisäisistä syistä esi-merkiksi työyhteisön kehittyessä tiettyjen elinkaaren vaiheiden tai strategiamuutosten kautta; toisaalta osa muutoksista tapahtuu organisaation ulkoisten tapahtumien vaikutuksesta, esimer-kiksi kilpailijoiden tai toimintaympäristön muutosten takia tai asiakkaiden tarpeiden ja toivei-den muutoksia mukailten. Ulkoinen muutos on usein annettu fakta, johon yrityksen on sopeu-

duttava; sisäinen muutos on puolestaan yleensä tehty ja harkittu valinta. (Juuti & Virtanen 2009, 15; Mattila 2007, 135, Salminen 2006, 143.)

Muutosta voidaan kuvailla laatusanoilla absoluuttinen ja suhteellinen. Muutoksen absoluuttisuus tarkoittaa sitä, ettei muutosta voi estää. Muutosta tapahtuu periaatteessa koko ajan ja kaikkialla. Muutoksen suhteellisuudella puolestaan tarkoitetaan muutoksen merkitystä havainnoijan näkökulmasta: toiselle pieni muutos on vain pieni muutos ja jollekin toiselle sama muutos saattaa tuntua erittäin merkitykselliseltä. Usein emme edes havaitse pieniä, hitaasti tapahtuvia muutoksia: kuitenkin esimerkiksi työpaikalla tapahtuneet pienetkin muutokset saattavat vaikuttaa suurilta, jos itse on ollut työpaikalta poissa, vaikka vuoden mittaisella vuorottelupaalla. (Juuti & Virtanen 2009, 13 - 14.)

Organisaatioiden muutokset voidaan periaatteessa jakaa kolmeen perustyyppiin: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio. Vähittäinen muutos tarkoittaa muutosta, jonka taustalla vaikuttavat esimerkiksi laatujohtaminen tai TQM (Total Quality Management) -malli ja se nimensä mukaisesti tapahtuu pikkuhiljaa ja etenee tasaisesti. Radikaali muutos puolestaan pitää sisällään ajatuksen ”business process re-engineering” tai ”restruckturing”-malleista, joissa yrityksen prosesseja muokataan tehokkaamman ja tuottavamman toiminnan suuntaan ja muutos tapahtuu yleensä hyppäyksenomaisesti ko. toimenpiteen teon jälkeen. Fuusio-fissio -tyyppinen muutos on muutos, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation toimesta. (Mattila 2007, 16.)

Muutos vaatii kohteiltaan aina tavalla tai toisella uusien asioiden oppimista ja omaksumista, jotta siitä tulee uusi, vakiintunut tapa toimia: ilman muutoksen sisäistämistä organisaatio palaa helposti vanhaan, tuttuun tapansa toimia. Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin muuttaminen on suuri haaste muutoksen johtamisessa onnistumiselle.

## **2.2 Johtaminen**

Johtaminen käsitteenä voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management), jolloin sillä tarkoitetaan erilaisia johtamisprosesseja ja -järjestelmiä monimutkaisen ihmisten ja tekniikoiden muodostamien järjestelmien käynnissä pitämiseksi niin, että asiat sujuvat. Asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat mm. suunnittelu, budjetointi, organisointi ja ongelmien ratkaisu. Asioiden johtamiselle on tunnusomaista nopeat päätökset ja reaktiot eri tilanteissa. (Kotter 1996, 23; Åberg 2006, 65; Selin & Selin 2009.)

Toinen johtamisen osa-alue, ihmisten johtaminen (leadership), puolestaan käsittää joukon prosesseja, joilla organisaatiot perustetaan tai niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. (Kotter 1996, 23.) Ihmisten johtaminen on yksinkertaisuudessaan kykyä saada johtamansa ihmiset mukaan toimintaan (Åberg 2006, 63). Sen tunnuspiirteinä voidaan pitää arvostusta, motivointia, kuuntelemista, ymmärtämistä sekä henkilöiden mielipiteiden ja tarpeiden huomioimista päätösten teossa (Selin & Selin 2009). Kotterin mukaan ihmisten johtaminen on erityisesti muutosten johtamista: sen avulla luodaan edellytykset muutoksille ja kehitymiselle. Ihmisten johtaminen muutoksessa vaatii onnistunutta viestintää yrityksen vision ja strategioiden toteuttamiseksi, ihmisten motivointia ja inspirointia kohti yhteistä tavoitetta mahdollisista esteistä ja haasteista huolimatta. Muutoksen johtamisessa ihmisten johtamisen näkökulmasta Kotter korostaa kolmea seikkaa: yhteisen suunnan selkeää osoittamista, ihmisten ohjaamista kohti sovittua päämäärää ja heidän motivoimistaan päämäärän saavuttamiseksi. (Kotter 1990.)

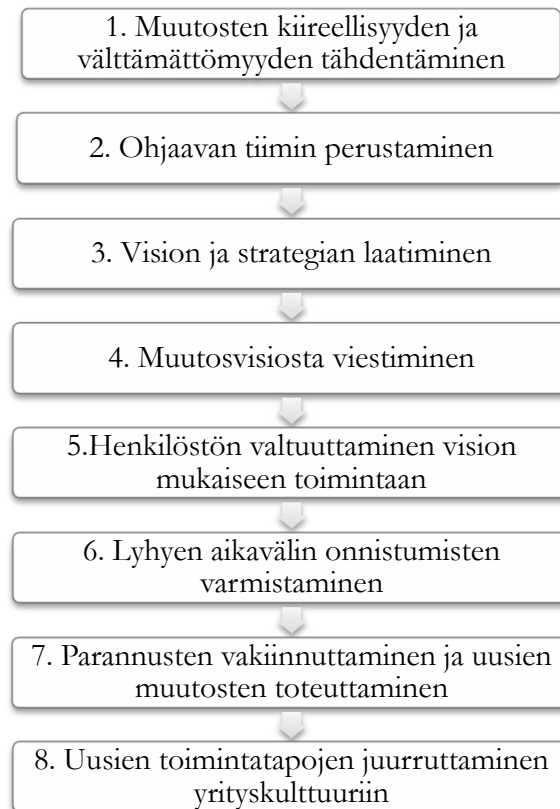
Erämetsä esittää mielenkiintoisen näkökulman: englannin kielessä muutoksen johtamisesta puhutaan termillä ”change management”, vaikka ehkä osuvampi termi olisi ”change leadership”. Termissä korostuu, että asiat tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. Toisaalta Erämetsä toteaa, että muutoksessa jako ”managementin” ja ”leadershipin” kesken on osin keinotekoisia: johtajan tai esimiehen uniikki taito on saada ihmiset löytämään paras tapa tehdä ja toteuttaa muutos. (Erämetsä 2003, 152 - 153.)

”They don't make plans; they don't solve problems; they don't even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it.” (Kotter 1990.)

### **2.3 Muutosjohtamisen malleja**

Tässä alaluvussa esitellään kolme muutoksen johtamisen mallia: mallien esittelyn tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, millä tavoin onnistuneeseen muutokseen ja sen johtamiseen pyritään yrityksen ja esimiestyön näkökulmasta katsottuna.

Eräänä muutosjohtamisoppaiden klassikkona voidaan pitää John P. Kotterin vuonna 1996 julkaisemaa kirjaa Muutos vaatii johtajuutta (alkuperäinen teos *Leading Change*). Tutkittuaan syitä organisaatioiden uudistushankkeiden epäonnistumisiin muutosprosessien aikana tehtyjen perusvirheiden valossa, Kotter kehitti kahdeksanvaiheisen muutosprosessimallin, jossa hän loi raamit vaiheittaiselle etenemiselle muutoksen onnistumisen takaamiseksi (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi, mukailtu kuvio (Kotter 1995)

Kotterin mukaan onnistuneen muutoksen peruskivi on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen ja tähdentäminen organisaatiolle. Vallitsevaan tilanteeseensa tyytyväinen organisaatio ei lähde mukaan muutokseen, ellei ennen muutoshankkeen aloittamista yrityksen koko johto ja henkilöstö aidosti ole ymmärtänyt muutoksen välttämättömyyttä. (Kotter 1996, 4, 18.) Jollei muutosta koeta välttämättömäksi, on vaikea saada myös kootuksi riittävän vahvaa ja uskottavaa tiimiä, jonka tehtävänä muutoksen ohjaaminen loppujen lopuksi tulee olemaan (Kotter 1996, 32).

Toinen askel onnistuneeseen muutokseen on Kotterin mukaan riittävän vahvan ja uskottavan ohjaavan tiimin kokoaminen. Tiimissä on oltava riittävästi asemaan perustuvaa valtaa ja asiantuntemusta, jotta se kykenee viemään prosessia eteenpäin ja tekemään perusteltuja ja järkeviä päätöksiä. Ryhmän on oltava myös uskottava muun henkilöstön silmissä, jotta tehtyjä päätöksiä kunnioitetaan. Edellisten lisäksi ryhmän jäsenistä on löydettävä riittävästi johtajuutta muutosprosessin luotsaamiseksi: ohjaava tiimi, joissa on hyviä asioiden johtajia, mutta huonoja ihmisjohtajia, ei onnistu muutostyössään. Kotter varoittaa valitsemasta ohjaavaan tiimiin henkilöitä, joiden itsetunto on niin vahva, että he täyttävät huoneen yksinään jättämättä lainkaan tilaa muille. Hän varoittaa myös käärmeiksi kutsumistaan henkilöistä, jotka synnyttävät epä-

luottamusta ja vievät pohjan pois muutosta ohjaavan tiimin työskentelyltä. (Kotter 1996, 51 - 52.)

Jos muutoshankkeen visiota ei kykene kuvailemaan ja saamaan muita ymmärtämään sitä ja innostumaan siitä alle viidessä minuutissa, on Kotterin mukaan pulassa (Kotter 1996,8). Vision tehtävänä on selkeyttää muutoksen yleinen suunta, kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin sekä auttaa koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa mahdollisimman tehokkaasti (Kotter 1996, 60 - 62).

Hyväkään visio ei toimi, jollei sen sanoma tavoita vastaanottajaa. Uskottavalla viestinnällä on suuri merkitys muutoksen toteuttamiselle: jos henkilöstö ei pidä muutoksen mahdollisia hyötyjä houkuttelevina ja uskottavina, he eivät osallistu muutoksen toteuttamiseen. Viestintää tapahtuu sekä sanoin että teoin: Kotterin mukaan erityisesti johtoasemassa olevien henkilöiden toiminta toisin kuin he itse puhuvat vaarantaa muutoksen onnistumisen. Visiosta viestiminen saattaa olla erityisen vaikeaa henkilöille, jotka on koulutettu vain asioiden johtamiseen. (Kotter 1996, 8, 74.) Tehokkaan vision viestinnän perustekijöiksi Kotter listaa yksinkertaisuuden (selkeys), kielikuvat ja esimerkit (auttavat ymmärtämään), useiden eri viestintäkanavien käytön (tavoittaa vastaanottajia eri tavoilla), toiston merkityksen, johtamisen esimerkin voimalla, näennäisten ristiriitojen selvittämisen sekä antamisen ja ottamisen (kaksisuuntainen viestintä mahdollistaa kuuntelemisen, kuulluksi tulemisen ja palautteen antamisen). (Kotter 1996, 76 - 85.)

Kotterin viidentenä askelmana on henkilöstön valtuuttaminen toimimaan viestityn muutosvision mukaan. Jotta henkilöstö voi toimia ja toteuttaa ymmärtämäänsä visiota, on heille annettava riittävästi valtuuksia. Valtuuttamisen esteet on poistettava. Näitä esteitä ja jarruja voivat olla tarvittavien taitojen puute, henkilöstö- ja tietojärjestelmien riittämättömyys vision toteuttamiseksi, virallisten rakenteiden luomat vaikeudet sekä esimiesten vastarinta vision mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi. (Kotter 1996, 87 - 88.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tarpeen joskus pitkässäkin muutosprosessissa. Ne auttavat näkemää, että tehdyt uhraukset muutoksen vuoksi ovat vaivan arvoisia. Saavutetut etapit lisäävät motivaatiota positiivisen palautteen ansiosta ja vievät pohjaa pois epäilijöiden ja vastustajien toimilta. Onnistumiset antavat myös väliaikatieta suunnan oikeudesta ja auttavat hienosäätämään visiota ja strategiaa, samalla kun ne pitävät esimiehet mukana muutoksessa ja antavat liikevoimaa koko prosessille. (Kotter 1996, 105 - 107.) Lyhyen aikavälin onnistumisen takaami-

seksi on tärkeä löytää oikea tasapaino sekä asioiden että ihmisten johtamisen osa-alueilla. Hyvä ihmisten ja asioiden johtaminen auttaa saavuttamaan näkyviä, kiistattomia ja muutoshankkeen selkeästi nivoutuvia onnistumisia. (Kotter 1996, 105, 111 - 112.)

Voiton julistaminen liian varhain on Kotterin mukaan eräs niistä ongelmista, jotka vaikeuttavat muutoksen onnistumista. Uudet tavat ovat häiriöherkkiä ja taantuvat helposti ennen kuin muutokset ovat aidosti juurtuneet yrityksen kulttuuriin: juurtumiseen saattaa mennä jopa kolmesta kymmeneen vuotta. (Kotter 1996, 11.) Jos työ julistetaan valmiiksi ilman todellisuuspohjaa, muutos tulee alttiiksi pinnan alla mahdollisesti kyteneelle vastarinnalle, joka halutessaan voi ruokkia muutoksen taantumista organisaatiossa. (Kotter 1996, 116.) Muutosprosessin elävöittäminen uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla sekä muutosvision toteuttamiseen kykenevien henkilöiden rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen, ovat tärkeitä elementtejä tässä muutoksen vaiheessa (Kotter 1996, 18).

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on halutun muutoksen onnistumisen ehto: jollei muutoksesta tule uutta ”meidän tapaa toimia”, se ei jää pysyväksi. Tärkeää uusien toimintatapojen juurruttamisessa organisaatiokulttuuriin on ensiksikin osoittaa ihmisille, miten tietyt toimintamallit ja asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suoritustaan. Toiseksi on tärkeä huolehtia siitä, että muutosten juurruttamiseen käytetään riittävästi aikaa. Näin seuraavakin esimiessukupolvi omaksuu uuden lähestymistavan ja tehty muutos säilyy hengissä yrityskulttuurissa. (Kotter 1996, 12.) On kuitenkin muistettava, että kulttuurin muokkaaminen ei ole helppoa: sitä ei voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu, kun ihmiset saadaan toimimaan uudella tavalla, uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä ja ihmiset havaitsevat uusien toimintatapojen ja suoritusten paranemisen välisen yhteyden. (Kotter 1996, 136.)

Kotterin kahdeksanvaiheinen malli sopii hyvin toimintatapamuutoksiin, työn sisällön muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin ja yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle (Hyppänen 2007, 227). Vaikka Kotterin malli onkin hyvin muutoksen toiminnallisia piirteitä kuvaava, yrityksen näkökulmasta kirjoitettu ohjeistus muutoksen läpiviennistä, hän itse siteeraa vanhaa englanninkielistä sanontaa: ”great leaders win over the hearts and the minds of others - suuret johtajat saavuttavat päämääränsä ihmisten sydänten ja mielen kautta” (Kotter 2009, 33). Tällä Kotter tarkoittaa, että aidon muutosvalmiuden saavuttamiseksi henkilöstössä heidät on saatava tuntemaan muutoksen tarpeellisuus. Tunteet ovat ajatuksia voimakkaampia.

Pekka Mattila jakaa muutoksen vaiheet neljään avaintehtävään: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen (Mattila 2007, 131; Mattila 2008, 50). Kotterin tavoin Mattila korostaa muutoksen perustan luomisen tärkeyttä. Ennen muutostyöhön ryhtymistä on tärkeä pohtia kriittisesti organisaation lähtötilannetta, miettiä muutokseen ja itse organisaatioon liittyviä riskejä muutoksen onnistumisvaatimusten suhteen, luotava kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä asetettava muutokselle konkreettiset tavoitteet. (Mattila 2007, 135.)

Kun muutosvisio on selkeytynyt ylimmälle johdolle, on tärkeä huolehtia sen oikeanlaisesta viestinnästä henkilöstölle. Jos organisaation jäsen ei tunne muutosvisiota omakseen tai se jää hänelle epäselväksi, vision innostava voima jää vähäiseksi. Mattila kehottaa erityiseen varovaisuuteen muutosvision luomisessa ja viestinnässä silloin, kun organisaation johto tai rakenteet ovat juuri muuttuneet. Jos johdon visiona on ”luopua kehnosta vanhasta ja siirtyä parempaan uuteen”, organisaation enemmistö tuskin innostuu muutosvisiosta. Visiossa on tärkeä huomioida organisaation perusarvot ja kulttuuriset tekijät. (Mattila 2007, 143 - 145.)

Muutoksen strategiaa pohdittaessa on ratkaistava, missä vaiheessa ja millä laajuudella henkilöstöä otetaan mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuutena voidaan pitää sen myötä syntyvää henkilöstön laajaa sitoutumista. Sen avulla muutokseen saadaan laajempi näkökulma ja mahdollisuus hyödyntää henkilöstön arjen operatiivista osaamista ja hiljaista tietoa. Osallistuva malli myös auttaa muutoksen nopeampaa käyttöönottoa ja vakiintumista. Haittapuolia osallistavassa mallissa ovat mm. sen etenemisen hitaus, tehtävänannosta rönsyily, mahdolliset tietovuodot ja lopputuloksen ennakoimattomuus. (Mattila 2007, 147.)

Käynnistystoimien tehtävänä on varmistaa muutoksen sujuva liikkeellelähtö, luoda innostusta ja sitoutumista sekä vaimentaa muutosvastarinta heti alussa. Organisaation sanotaan noin kuukauden kuluessa muodostavan yleiskuvan siitä, onko muutos todellinen ja viekö se oikeaan suuntaan. (Mattila 2007, 153.) Sadassa päivässä muutoksen pitäisi jo tuottaa näkyviä tuloksia (Mattila 2007, 153; Valpola 2004, 47). Ilman näitä välietappeja ihmiset tietoisesti tai tiedostamattaan siirtävät aloitetun, mutta heille käytännössä näkymättömän muutoksen ”mappi ö:hön”.

Aiken ja Keller (2006), samoin kuin Mattila (2007, 154 - 155), korostavat toimitusjohtajan roolin tärkeyttä erityisesti muutoksen alkuvaiheessa: positiivisen esimerkin näyttäminen ja aktiivi-



nen rooli julkistus- ja tiedotustilaisuuksissa ovat asioita, joita henkilöstö seuraa toimitusjohtajan käytöksessä muutostilanteessa. Mattila varoittaa vakavasti jäämästä kiinni tietämättömyydestä ja asiavirheistä muutokseen liittyen. Mitä vakuuttavammalta muutos organisaation onnistumisen reseptinä tuntuu, sitä varmempi on henkilöstön tuki.

Tyypillistä muutoksen etenemisvaiheelle on uusien, alkavien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen, onnistumisten sadonkorjuu, vaikeuksiin joutuneiden osa-alueiden pelastaminen ja korjaavat toimenpiteet (Mattila 2007, 164). Muutoksen viemisessä käytäntöön korostuu Mattilan mukaan jopa hieman yllättäen pelisääntöjen tarve. Tarve liittyy eräällä tavalla henkilöstön kokemaan epävarmuuteen ja erityisesti oikeudenmukaisuuden toteutumisen tarpeisiin. Henkilöstö arvioi oikeudenmukaisuuden toteutumista mm. johdon toimintatavoissa arkisissa kohtaamisissa ja viestinnässä: esimerkiksi miten irtisanomistilanteet hoidetaan. Toisaalta ihmiset kaipaavat avoimuutta ja toimintatapojen systemaattisuutta ymmärtääkseen, miksi tiettyihin ratkaisuihin päädyttiin ja saivatko kaikki ansionsa mukaan, vai suosittiinko yksitä toisten jäädessä paitsioon? (Mattila 2007, 167- 169.)

Informaation jakaminen avoimesti, henkilöstön riittävä koulutus ja perehdyttäminen muutoksen edetessä auttavat muutoksen omaksumisessa ja vakiinnuttamisessa. Tämä muutosjohtamistapa auttaa myös muutosvastarinnan laimentamisessa. (Mattila 2007, 171.) Muutoksen osatehtävien toteutumisen seuranta, tulosten mittaaminen ja onnistumisista palkitseminen auttavat muutoksen juurruttamisessa organisaation ja ylläpitävät motivaatiota muutokseen osallistumisen suhteen. Muutokseen liittyvien pelkojen hälventäminen ja turvallisuuden tunteen luominen tukevat henkilöstön sitoutumista uusiin tavoitteisiin. (Mattila 2007, 172 - 181.)

Erittäin tärkeä ohje ylimmälle johdolle, operatiiviselle muutosjohdolle ja lähiesimiehille on olla läsnä organisaatiossa muutostilanteessa. Tehokkain keino lietsoa epävarmuutta ja levittää huhuja muutoksen aikana on organisaation tärkeimmän viestijän (lisääntynyt) poissaolo: se aiheuttaa henkilöstössä erilaisia epäilyksiä. Osa kokee, ettei esimies pidä heitä tärkeinä, osan mielestä poissaolo kuvastaa esimiehen vastuun pakoilua ja henkilöstön kohtaamisen pelkoa. (Mattila 2007, 184 - 185.)

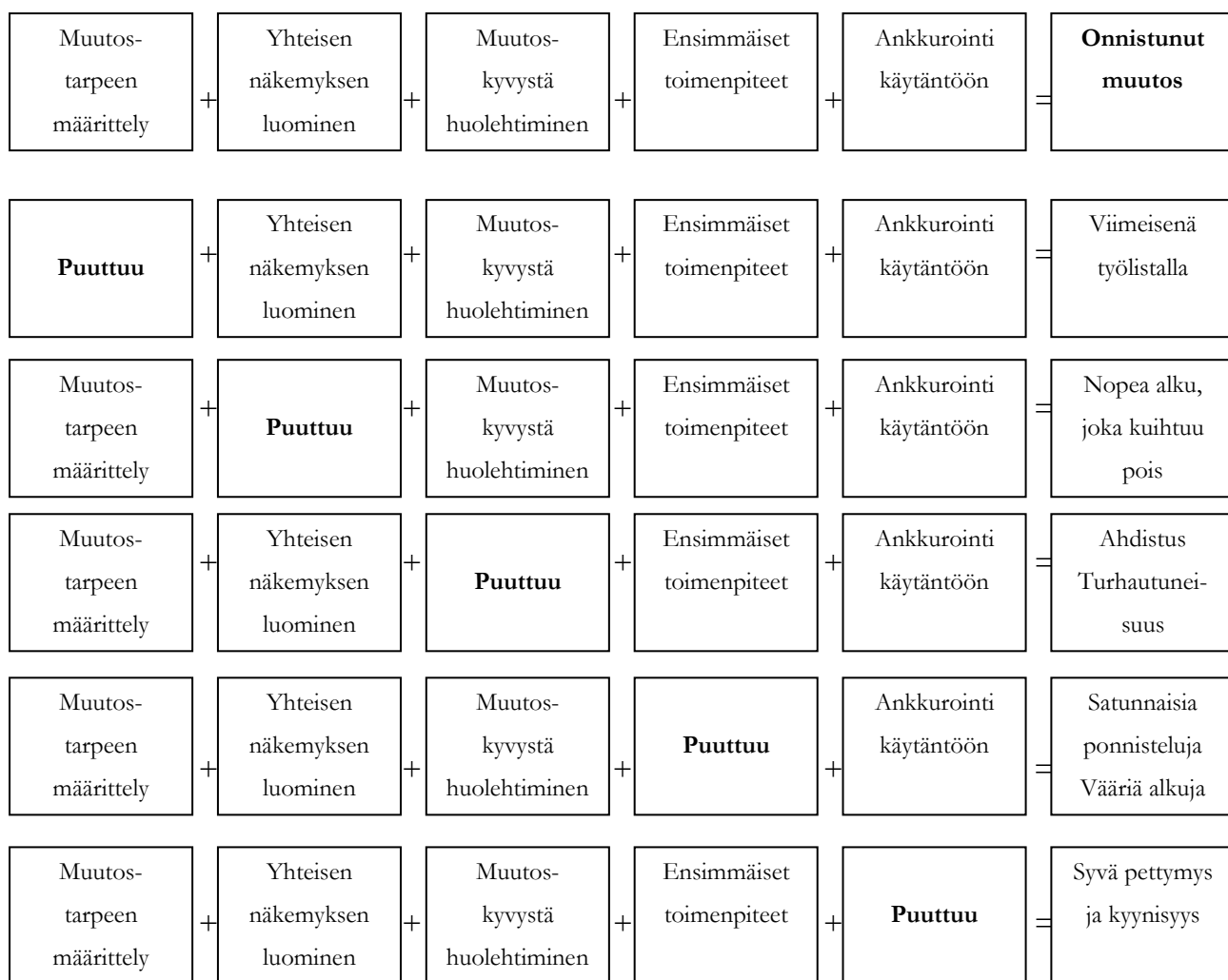
Viestinnällä on suurin merkitys koko muutosprosessin aikana. Mattilan mukaan muutosviestintää joudutaan aivan liian usein hoitamaan kriisiviestinnän lähtökohdista, jolloin henkilöstö on jo saattanut saada vääristynyttä ja väritynttä informaatiota väärän kanavan kautta. Viestinnän onnistumisen haasteina ovat nopealiikkeinen huhuviestintä, joka levittää puutteellisetkin viestit

salamannopeasti organisaatioon ja vastaanottajien omaksumiskyvyn rajallisuus, joka vaikeuttaa laajojen kokonaisuuksien hahmottamista ja omaksumista yhden tiedotustilaisuuden tai diaesityksen pohjalta. Muutosviestiä voi hyvin pilkkoa ja annostella palasina kuulijoille, mutta silloin on huolehdittava seuraavien vaiheiden aikataulujen kertomisesta ja tilanteiden muuttuessa niistä on kerrottava. Viestiä voi korjata ja oikaista ilman, että se uskottavuus kärsii, jos tiedotus muuten vaikuttaa henkilöstöstä avoimelta ja rehelliseltä. (Mattila 2007, 187 - 190.)

Muutosviestinnässä on tärkeä kiinnittää huomio käytettyyn kieleen: mitä enemmän henkilöstö saa tietoa omalla kielellään ilman turhia sivistyssanoja ja ammattijargonia, sen läheisemmältä muutosaloite tuntuu ja sitä suurempaa arvostusta koetaan omaa työtä kohtaan. Pelkän puhutun viestinnän lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota myös ns. piiloviestintään: mitä henkilökohtaisempi ja vapaamuotoisempi tunnelma saadaan luotua esimerkiksi tiedotustilaisuuteen, sitä avoimemmin viestejä kuunnellaan. (Mattila 2007, 189.)

Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulos selkiytyy. Muutoshanke on hyvä päättää enemmän tai vähemmän muodolliseen loppuarviointiin, jolloin voidaan arvioida muutoksen onnistumista asetetun tavoitteen näkökulmasta ja toisaalta tarkastella vähemmän onnistuneita osa-alueita organisaation oppimisen näkökulmasta. (Mattila 2007, 192 - 196.) Vakiinnuttamisen vaiheessa organisaatio on yleensä kohtalaisen tyytyväinen muutokseen ja hyväksyy sen (Mattila 2007, 200).

Edellä kuvattujen tyyppistä, prosessimaista muutoksen johtamisen käsittelee myös Anneli Valpola teoksessaan *Organisaatiot yhteen - muutostohtamisen käytännön keinot*. Mukaillen professori Maurice Saias'n vuonna 1991 luomaa mallia (Kuvio 2) Valpola luokittelee viisi muutoksen onnistumiseen vaikuttavaa tekijää. Muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja muutoksen ankkurointi käytäntöön ovat onnistuneeseen muutokseen johtavat askeleet. (Valpola 2004, 29.)



Kuvio 2. Muutoksen viisi onnistumistekijää, mukailtu kuvio (Valpola 2004)

Jos jokin osatekijä puuttuu muutosprosessista, prosessin läpivieminen aiheuttaa henkilöstössä erilaisia reaktioita, jotka eivät tue muutoksen loppuun saattamista tai onnistumista. Esimerkinomaisesti kuvioista 2 voidaan poimia tilanne, jossa muutostarve on kyllä määritelty, mutta yhteinen näkemys puuttuu. Tällöin henkilöille ei synny kuvaa, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen oikein pyritään. Ilman yhteistä näkemystä on vaikea suunnata muutosvoimat oikeaan kohteeseen tai luoda mittareita muutoksen edistymisen mittaamiselle. Tilanne aiheuttaa näennäisen nopea pyrähdys muutoksen aloittamistoimissa, mutta ilman yhteistä suuntaa muutos kuihtuu pois. (Valpola 2004, 30.) Kaikkein tärkein asia muutosprosessin käynnistymiselle on Valpolan mukaan kuitenkin muutostarpeen hyväksyminen. Kun henkilöstö ymmärtää myös liiketaloudellisten ja kilpailullisten tosiasioiden valossa perusteet muutoksen tarpeellisuudesta, he lähtevät helpommin mukaan muutokseen.

Nämä viisi muutoksen tekijää auttavat suunnittelemaan ja tarkastelemaan muutosprosessin toteutusta. Pohtimalla kysymyksiä, onko muutostarve tunnistettu ja hyväksytty; kuinka laajasti ihmisillä on yhteinen näkemys tarvittavasta muutoksesta; millainen muutoskyky organisaatiossa on eri ihmisillä ja eri yksiköillä; mitkä ovat todelliset, tarvittavat ensimmäiset toimenpiteet ja miten koko prosessia olisi tuettava tulosten varmistamiseksi, muutoksen johtamista voi suunnitella hallitusti etukäteen. (Valpola 2004, 34 - 35.)

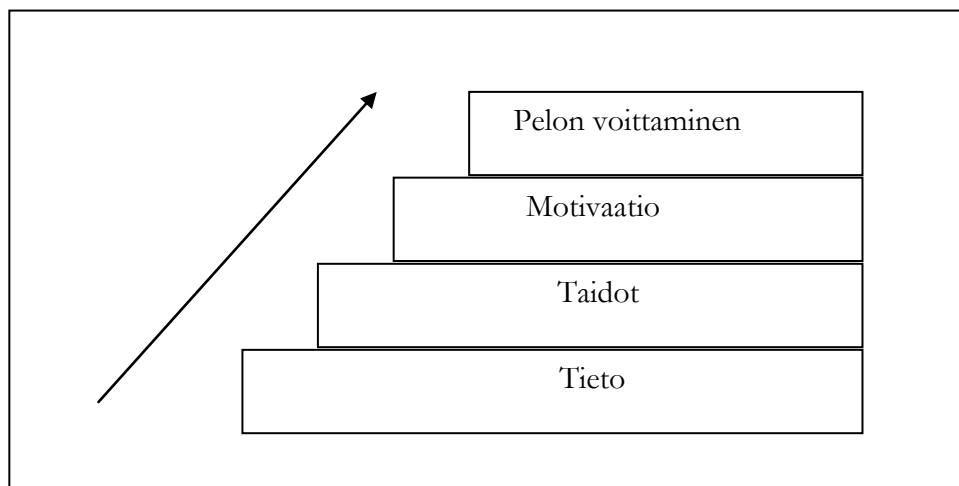
Edellä kuvatuissa kolmessa muutosjohtamismallissa on selkeä kaava, jolla muutos yrityksessä aloitetaan, viedään läpi ja juurrutetaan uudeksi tavaksi toimia. Malleille on yhteistä muutoksen tavoitteen selkeä määrittely, muutosprosessin tehokas läpiajo organisaatiossa monipuolisia viestinnän keinoja käyttäen, välitavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ja lopulta muutoksen vision toteutumisen varmistaminen organisaatiossa niin, että palaset toimivat entistä tehokkaammin ja kannattavammin yhdessä. Mallit toimivatkin varmasti hyvinä suunnannäyttäjinä ja virstapylväinä muutoksissa ja niiden avulla edesautetaan sekä esimiehiä että alaisia eteneään hallitusti askel askeleelta kohti uutta. Mallien perusajatuksena on kuitenkin muutoksen onnistumisen turvaaminen yrityksen toiminnan kannalta: mikään malleista ei suoranaisesti käsittele tilannetta, jossa muutoksen tavoitteena on henkilöstön irtisanominen. Henkilöstövähennyksen ollessa muutoksen päämäärä haastaa se henkilöstön osallistumisen ja muutoksen tavoitetta kohti pyrkimisen halun eri tavalla kuin, jos kyseessä olisi uuden toimintatavan tai organisaatiojärjestyksen käyttöönotto ilman vaikutuksia yrityksen henkilöstömäärään.

### 3 Muutos kokemuksena

Edellisessä pääluvussa käsiteltiin muutosta, sen johtamista ja sen onnistumista organisaatiossa tapahtuvana prosessina. Muutosjohtamisesta kirjoitetut samankaltaiset teorit luettelivat selkeät askeleet ja toimenpiteet onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Kuitenkin on muistettava, että muutoksen pyörteen silmästä löytyy ihminen, yksilö, jonka elämään ympärillä tapahtuva muutos vaikuttaa tavalla tai toisella. Tässä pääluvussa tarkastellaan muutosta inhimillisenä kokemuksena.

#### 3.1 Muutoksen portaat yksilön näkökulmasta

Muutosprosessi voidaan mieltää portaikkona, jossa on edettävä askelma kerrallaan ja jokaista askelmaa on johdettava huolella (Kuvio 3). Esimiehen näkökulmasta muutoksen voidaan ajatella käynnistyvän, kun hän kertoo alaisilleen tavoitteista, jotka organisaatiossa halutaan saavuttaa. Alaisen näkökulmasta asia ei ole yhtä yksinkertainen: hänen on ensin sisäistettävä ja ymmärrettävä esimiehen kertoma informaatio, jotta hän voi muuttaa sen omassa tajunnassaan tiedoksi. Kun hän on sisäistänyt muutosviestin, hänen on opeteltava muutoksen toteuttamiseksi tarvittavat taidot. Muutoksen toteutumisen kannalta esimieheltä saatu kannustus ja rohkaisu heti alussa ja erityisesti tietojen ja taitojen kasvaessa motivoivat alaista muutosprosessissa. Muutosprosessin viimeiselle askelmalle nouseminen vaatii muutosta kohtaan tunnettujen pelkojen käsittelyä ja niiden voittamista. (Salminen 2006, 156 - 158.)



Kuvio 3. Muutoksen portaat (Salminen 2006, 156)

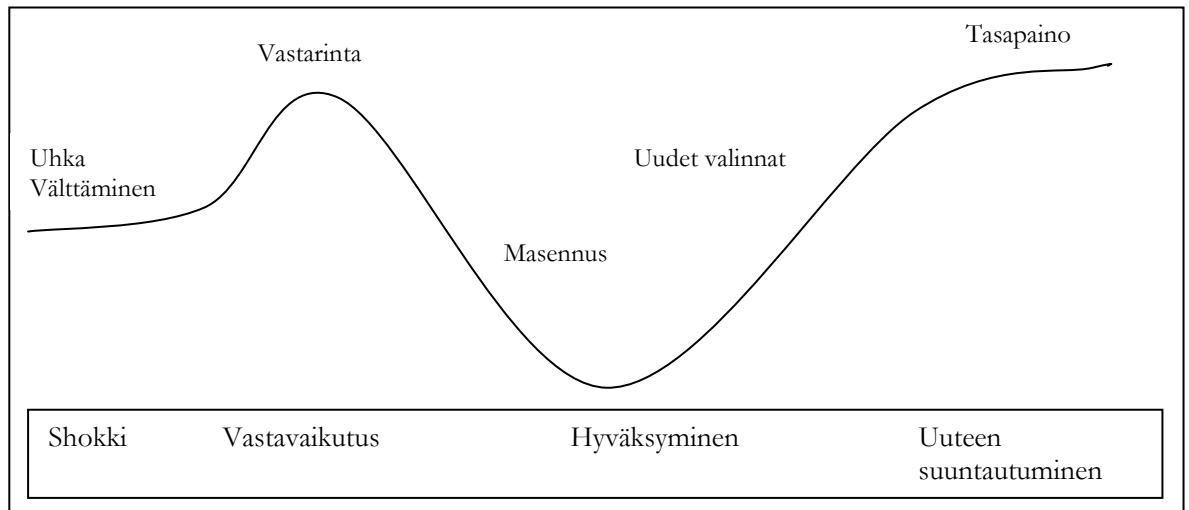
Muutoksen portaiden on kuitenkin vaikea kuvitella toteutuvan tilanteessa, jossa henkilö tietää tai voi hyvällä syyllä olettaa tulevansa irtisanotuksi. Muutoksen portaiden ajatusmalli toimii tilanteessa, jossa esimerkiksi henkilön työtehtävät tai toimintatavat muuttuvat. Toisaalta näiden portaiden voidaan ajatella toimivan irtisanomistilanteessakin, mutta ainoastaan yrityksen palvelukseen jäävien henkilöiden osalta. Heille tulee eteen uusien toimintatapojen ja mahdollisesti myös uusien työtehtävien opettelu, kun osa entisistä työkavereista poistuu ja jäljellejäävien töiden sisältö ehkä muuttuu uudenlaiseksi.

### **3.2 Konfliktitilanteet muutoksessa**

Muutostilanteissa, joihin liittyy henkilöstövähennyksiä, syntyy erilaisia konfliktitilanteita. Valpola (2004, 106 - 108) jakaa nämä konfliktit neljään ryhmään: arvo-, valta-, tieto- ja turvallisuuskonfliktit. Arvokonflikteissa ihmisten erilaiset arvot, uskomukset ja ideologiat ottavat mittaa toisistaan. Näissä tilanteissa on tärkeää antaa tilaa toisten näkemyksille pyrkimättä muuttamaan tai väheksymään toisen osapuolen ideologiaa. Konkreettiset keskustelut ja vaihtoehtojen esittäminen lisäävät keskinäistä ymmärrystä. Valtakonflikteissa ihmiset pelkäävät asemansa ja vaikutusvaltansa vähenemistä, mikä voi aiheuttaa valtakamppailuja ja vahvistaa erityisesti epävirallisen organisaation asemaa. Tietokonflikteissa ihmiset tuntevat, etteivät saa riittävästi ymmärrettäviä ja täydellisiä vastauksia ja he reagoivat vastarinnalla. Turvallisuuskonfliktissa ihmiset pelkäävät turvallisuutensa puolesta ja säilyttääkseen vanhan, tutun ja turvallisen, he jälleen asettuvat vastustamaan muutosta.

### **3.3 Muutoksen kriisikäyrä**

Kriisi voi tarkoittaa ihmiselle pelottavaa, kielteistä muutosta tai hyvien asioiden menettämisen pelkoa. Suuressa ja merkittävässä kriisissä muutoksen hyväksyminen voi kestää kuukausia, jopa vuosia. Kun puhutaan merkittävistä henkilöstövähennyksistä, voidaan hyväksymisprosessin aikatauluksi laskea puolesta vuodesta kokonaiseen vuoteen. Kuviossa 4 on kuvattuna ns. kriisikäyrä, joka kuvaa kriisin läpi elämisen vaiheita. Kriisin kohtaamisen ensimmäisessä vaiheessa ihminen kokee eräänlaisen shokin ja saattaa jopa kieltää koko muutoksen tarpeen olemassaolon. Toisessa vaiheessa, kun muutosprosessi etenee, syntyy vastarintaa. Tyypillistä tälle vaiheelle on, että esimerkiksi omistajilta yritetään saada jatkoaikaa sekä julkisuuden avulla luoda keskustelua muutoksen kielteisistä vaikutuksista esimerkiksi paikkakunnan työllistämismahdollisuuksiin. Kolmannessa vaiheessa tulee syvä pettymys ja masennus omasta voimattomuudesta, ihmiset tuntevat itsensä aliarvostetuiksi ja heillä on halu puhua ja surra tilannetta kaikkien kanssa. Neljännessä vaiheessa muutos hyväksytään seurauksineen. (Valpola 2004, 108 - 110.)



Kuvio 4. Muutoksen kriisikäyrällä kuvattuna, mukailtu kuvio (Valpola 2004, 109)

Samaa asiaa kuvaa Salminen (2006, 153 - 155) käsitellessään ihmismielen muutoksen käsittelyn systematiikkaa: henkilö läpi käy vaiheet muutoksen tarpeen tiedostamattomuudesta sen älyllisen ymmärrykseen, rationaaliseen ja emotionaaliseen hyväksyntään. Kun henkilölle syntyy henkilökohtainen näkemys asiasta, hänen asenteensa muutosta kohtaan muuttuu ja lopulta hän käyttöksensä muuttuu. Muutoksen johtamisen ongelmat ovat Salmisen mukaan seurausta siitä, että esimiehet eivät antaudu aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa, eivätkä saa kosketusta alaistensa tunteisiin ja tulkintoihin. Tunteet ovat sitä voimakkaampia, mitä lähemmin muutos koskettaa oman elämän perusrakenteita (Tammi 2007, 5).

Jokainen yksilö ja jokainen organisaatio käyvät kriisissä läpi oman kriisikäyränsä omassa tahdissaan. Eräs muutoksen johtamisen haasteista liittyy juuri tähän: muutosagenttina toimiva johto on itse jo mahdollisesti sisäistänyt muutoksen ja näkee siinä olevat mahdollisuudet. Henkilöstö puolestaan saattaa olla vielä lamaantumis- tai shokkivaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 52; Kurtén & Salminen 2004, 46.)

Esimiestyölle kriisikäyrän eri vaiheet aiheuttavat erilaisia vaatimuksia. Alkuvaiheessa tarvitaan paljon viestintää ja tosiasioiden läpikäyntiä, joilla ihmisille perustellaan päätösten syyt ja seuraukset. Organisaation johdolla on tässä vaiheessa suuri merkitys mainitun tiedon tuojina organisaatiolle. Sen lisäksi tarvitaan paljon perusteellisia keskusteluja, jolloin tilannetta voi käydä läpi ja henkilöstö voi saada tukea oman surunsa ja pettymyksensä työstämiseen. Uuteen suuntautumisen vaiheessa on hyvä tuoda esiin mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, sillä vaikka asiat olisi-

kin kerrottu jo heti muutoksen alussa, harva pystyy niitä siinä vaiheessa vastaanottamaan ollessaan shokkitilassa. (Valpola 2004, 111 - 112.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on terveen ihmisen merkki, joka heijastaa muutoksen mahdollisesti mukanaan tuomien uusien asioiden pelkoa yksilössä. Muutosvastarinnan syntyminen pakottaa osaltaan miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti ja pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tammen mukaan rakentava kriittisyys vahvistaa uskoa muutokseen, kun pohdinta on avointa ja eri näkemyksiä kunnioittavaa. Samankaltaisia ajatuksia esittää myös Mattila: vastarinta kannattaa huomioida, koska se lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Jos tyytymättömyyden ja epäkohtien kertominen on kiellettyä, osa muutoksen harha-askelista saattaa jopa jäädä huomaamatta. Muutosvastarinta voi ilmetä aktiivisena toimintana esimerkiksi henkilön puheissa tai toiminnoissa. Se voi ilmetä myös passiivisena vastarintana, jolloin muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin ei ryhdytä, eikä muutoksen tavoitteisiin sitouduta. (Mattila 2007, 26; Salminen 2006, 149 - 150; Tammi 2007, 5.)

Muutosvastarinta syntyy useimmiten ruohonjuuritason henkilöstössä ja asiantuntijoissa: tämä johtuu osittain siitä, etteivät he usein myöskään ole olleet mukana muutoksen valmistelussa. Pelko työpaikan ja toimeentulon menettämisestä, omaan arvostukseen, sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja hyväksyttävyyteen liittyvät pelot, väärinkäsitykset, tietämättömyys, tuntemattoman pelko ja muutostarpeen epävakuuttavuus ovat muun muassa asioita, jotka toimivat muutosvastarinnan lähteinä. (Mattila 2007, 21 - 22; Erämetsä 2003, 98, 193 - 194.) Joka tapauksessa, oli muutosvastarinnan syy tai ilmenemismuoto mikä tahansa, muutosvastarinta on tiedostettava ja tunnustettava. Se on kohdattava ja käsiteltävä kaikkine siihen liittyvine tunteineen, sillä muuten vastarinta jää kytemään pinnan alle ja saattaa jopa estää muutoksen aidon toteutumisen. Muutoksen johtaminen on myös muutosvastarinnan johtamista. (Mattila 2007, 26; Erämetsä 2003, 100 - 101, 196.)



## 4 Irtisanotuksi tulemisen syyt ja seuraukset yksilötasolla

Tässä pääluvussa esitellään lyhyesti irtisanomisen lailliset perusteet yrityksen näkökulmasta sekä pohditaan, mitä irtisanotuksi tuleminen merkitsee yksilölle.

Yksilön näkökulmasta katsottuna irtisanotuksi tuleminen ei ole positiivinen kokemus: se on toisten aiheuttama pakotettu menetys. Irtisanominen kokemuksena voidaan mieltää välinpitämättömyyteen tai pahantahtoisuuteen liittyväksi teoksi, joka neurofysiologiselta vaikutukseltaan on verrattavissa lyöntiin. Tunnekokemuksena se on verrattavissa hylkäämiseen tai osattomaksi tekemiseen: pettymys, suru, viha ja halvennetuksi tulemisen tunne ovat tilanteessa luonnollisia. (Poijula 2008.) Kuitenkin irtisanominen voi olla siedettävä ja ymmärrettävä kokemus, jos prosessi hoidetaan hyvin. Tällöin irtisanotulle jää mahdollisesti halu palata yrityksen palvelukseen, kun taloustilanne tilanne paranee ja yrityksellä on mahdollisuus rekrytoida lisähenkilöstöä. Yritys saa halutessaan takaisin irtisanomisissa menettämänsä osaamispääomaa. Jos irtisanomiset hoidetaan huonosti, pettyneet ja mahdollisesti katkeroituneet irtisanotut eivät anna yrityksestä positiivista kuvaa työnantajana ja parhaat osaajat, joilla on varaa valita työnantajansa, eivät välttämättä hakeudu huonossa työnantajamaineessa olevan yrityksen palvelukseen.

### 4.1 Millä perustella henkilö voi tulla irtisanotuksi

Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisista ja painavista syistä. Irtisanomisperusteet voivat liittyä työntekijään itseensä tai yrityksen taloudellisiin ja tuotannollisiin seikkoihin. Työntekijään liittyviä irtisanomisperusteita voivat olla esimerkiksi työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti tai hänen työntekoedellytystensä muuttuminen oleellisesti niin, ettei työntekijä enää kykene selviytymään työtehtävistään. Taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. (Työsopimuslaki 2001, 7.)

Työntekijään liittyvissä syissä henkilöllä on periaatteessa mahdollisuus vaikuttaa irtisanotuksi tulemisen toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen esimerkiksi muuttamalla omaa käytöstään ja toimintatapojaan työpaikalla yhteisten pelisääntöjen mukaisiksi. Taloudellisista, tuotannollisista ja uudelleenjärjestelyistä johtuvaan irtisanomiseen on vaikeampi vaikuttaa: jollei työtä ole tarjolla tai henkilöllä ei ole mahdollista esimerkiksi vaihtaa asuinpaikkaansa tai kouluttautua uusiin tehtäviin työn niin vaatiessa, hänelle ei jää paljon vaihtoehtoja.

## 4.2 Irtisanomisen vaikutus yksilön elämään

Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Jokaisella on oma henkilöhistoriansa ja hänen reaktionsa eri tilanteissa selittyvät monien psyykkisten perusasioiden ja kokemusten perusteella. Jollekin irtisanotuksi tuleminen on järkytys, tuskan ja häpeän tilanne; toiselle se saattaa olla helpotus. Irtisanomisten yhteydessä oman hyvyden näkeminen ja pettymyksen sietämisen taito joutuvat koetukselle. (Kurtén & Salminen 2004, 22, 24; Puntari & Roos 2007, 97.) Vaikka yt-neuvottelut ja irtisanomiset ovat nykyään lähes arkipäiväinen puheenaihe, monet irtisanotut kokevat voimakkaita häpeän tunteita. Toisaalta irtisanominen loukkaa henkilön tunteita. (Puntari & Roos 2007, 101, 107.)

Muutoksen perimmäisiä kysymyksiä ovat: onko minulla toivoa, onko minulla keinoja ja onko minulla arvoa? Muutoksen merkittävin asia yksilön näkökulmasta on nähdä muutoksen tosiasiat, tulevaisuuden turvallisuus, oman osaamisen varmistaminen uudessa tilanteessa ja uuden tilanteen haltuunotto. Yksilölle on tärkeä tietää perustelut muutoksen tavoitteelle, miten irtisanotut on valittu ja miksi juuri hänet valittiin. (Kurtén & Salminen 2004, 32 -33, 71.)

Monelle irtisanotulle ensimmäiseksi tulee huoli taloudellisesta selviytymisestä: miten maksetaan mahdolliset asunto- ja opintolainat? Työttömäksi joutuminen saattaa vaikuttaa henkilön taloudelliseen asemaan jopa vuosia eteenpäin. Neuvotteluasema saattaa myös heikentyä uutta työpaikkaa haettaessa: työtön ei voi useinkaan vaatia kovin paljon palkkaa tai muita etuja uuteen työsuhteeseen hakeutuessaan, tarjottu työ saattaa olla määräaikainen ja palkka puolittua tai työtehtävät olla vähemmän vaativia tai kiinnostavia. (Puntari & Roos 2007, 99.)

Kun henkilö menettää työpaikkansa, hänen jokapäiväinen elämäntilanteensa muuttuu myös konkreettisesti: yleensä arkipäivät kuluvat työpaikalla, irtisanomisen jälkeen useimmat ovat kotonaan, ilman tuttuja työkavereita ja -välineitä, asiakkaita tai muita työpäivän arkeen kuuluvia sidosryhmiä. Elämästä häviää myös monia työn mukanaan tuomia etuisuuksia kuten auto- ja puhelinetu jne. (AS3 2007, 11, 14.) Joillekin henkilöille nämä pienet statussymbolit saattavat olla hyvinkin merkityksellisiä.

Suuri muutos vaikuttaa useimpiin myös fyysisesti: keho on irtisanomisen jälkeen stressitilassa. Unettomuus, aggressiivisuus, levottomuus, pahoinvointi, päänsärky, ruokahaluttomuus ja muistihäiriöt ovat mm. stressin aiheuttamia fyysisiä oireita, joita irtisanotut kokevat. (AS3 2007, 38.)

Jolkkonen ja Kurvinen (2009, 131) tutkivat Joensuussa vuonna 2007 toimintansa lopettaneet Perlos Oyj:n irtisanottuja henkilöitä ja totesivat, että huomattavan moni (68 %) irtisanotuista ja määräaikaisten henkilöistä kokivat muutoksen uusia mahdollisuuksia avaavana. Toisaalta kuitenkin vastaajat pitivät työsuhteen päättymistä epävarmuutta lisäävänä tekijänä ja huomattavana menetyksenä elämässään.

Jolkkonen ja Kurvinen viittaavat omassa tutkimuksessaan aiemmin tehtyihin pitkäaikaisiin tutkimuksiin, joissa esimerkiksi Malo & Muños-Bullón (2007) sekä Waters (2007) havaitsivat työpaikan menetyksen vaikuttavan sekä pitkä- että lyhytaikaisesti henkilöiden työuraan, tuloihin ja hyvinvointiin. Watersin tutkimuksessa havaittiin mm. myös, että vaikka irtisanottu henkilö löytäisikin uutta työtä, hänen sitoutumisensa uutta työpaikkaa kohtaan ei ole korkea. Tämä saattaa Watersin mukaan johtua juuri irtisanomisen aiheuttamasta epäluottamuksesta entistä työnantajaa kohtaan. Yhdenkin työttömyyskokemuksen on tutkimuksissa havaittu alentavan pysyvästi yksilön tyytyväisyyttä elämäänsä. Myöskään useampi työttömäksi joutumisen kokemus ei vähentänyt uuden työttömyyskokemuksen negatiivista tuntemusta. (Lucas, Clark, Georgellis & Diener 2004.)

### **4.3 Irtisanomisen laukaisema sisäinen muutos**

Irtisanominen laukaisee yksilössä sisäisen muutoksen, josta on erotettavissa kolme eri vaihetta: lopetus, välivaihe ja uusi alku. Jokaisen henkilön muutosprosessi on erilainen ja yksilöllinen ja hänellä on oma rutiininsa suhtautua ja selvittää muutoksesta, vaikka siihen johtanut ulkoinen muutos olisikin sama. (AS3 2007, 8, 11; Valpola 2004, 35.)

Lopettamisprosessiin liittyy esimerkiksi identiteetin järkkäytyminen: irtisanomistilanteessa ammatillinen kriisi on enemmän sääntö kuin poikkeus. Jos oma identiteetti on rakentunut vahvasti työn ympärille ja henkilö kokee saavansa ulkopuolista arvostusta lähinnä ammattinsa ja asemansa kautta, henkilön oma identiteetti voi järkkäytyä voimakkaasti tällaisessa tilanteessa. Monet irtisanotut pohtivat omaa ammatinvalintaansa, omaa osaamistaan, selviytymistään työssään ja millaisia työkavereita, alaisia tai esimiehiä he olivat olleet. (AS3 2007, 13; Puntari & Roos 2007, 103.)

Tyypillisiä reaktioita ovat kiukku, tunne petetyksi tulemisesta ja epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Irtisanotut saattavat myös menettää kiinnostuksensa asioihin, jotka aiemmin olivat tärkeitä arkielämässä. Luottamus ja asenteet entistä työpaikkaa, esimiestä ja työkavereita kohtaan

muuttuvat. Muutos mullistaa myös aiemmat suunnitelmat ja tavoitteet yksilön elämässä: tilalle saattaa tulla tyhjyyden ja merkityksettömyyden tunne. (AS3 2007, 14 - 17.)

Välivaiheessa ihminen tuntee olonsa usein yksinäiseksi, koska vanha tapa toimia ei enää päde ja toisaalta uutta tapaa toimia ei vielä ole. Henkilölle saattaa tulla tarve olla yksin ja ottaa etäisyyttä ympäristöönsä, välivaihetta saattaa leimata tyhjyyden ja kaaoksen tunne. Toisaalta välivaiheessa ihminen alkaa pohtia tapahtunutta ja miettiä, mitä todella elämässään haluaa saavuttaa. (AS3 2007, 22 - 24.)

Uusi alku ei aina tarkoita uuden työpaikan löytymistä, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös ajan-kohtaa, jolloin henkilö on läpikäynyt sisäisen muutosprosessina ja on kypsä kohtaamaan uudet haasteet. Joillekin ihmisille uusi alku voi tarkoittaa täydellistä muutosta, toisille taas se voi olla huomattavasti arkisempi asia. Tyypillistä uuden alun vaiheelle on, että henkilö tuntee itsensä energiseksi ja tasapainoiseksi. (AS3 2007, 27.)

## 5 Hyvän muutosjohtamisen peruselementtejä

Tässä pääluvussa käsitellään tutkijan itsensä lähdeaineistosta valitsemia ja keräämiä ns. hyvän muutosjohtamisen peruselementtejä. Nämä peruseriaatteet muutoksen johtamisesta löytyvät eri lähteistä hieman eri tavoin ja erilaisin painotuksin kuvattuna, mutta niiden voidaan ajatella olevan yleisesti hyväksyttäviä periaatteita siitä, mitä muutoksen johtamiseen kuuluu. Olen valinnut seuraavat peruselementit huomioiden tutkimuksen fokuksen, joka korostaa irtisanottujen kokemuksia ja näkökulmaa muutosprosessissa.

### 5.1 Muutosjohtajan kompetenssit

Muutoksen johtamista ei voi toteuttaa ilman sekä asioiden että ihmisten johtamista. Kotterin mukaan muutoksessa onnistuminen vaatii kuitenkin 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista (Kotter 1996, 23). Ihmiset tekevät muutokset todeksi, minkä vuoksi erityisesti muutostilanteessa esimiehen on hallittava mm. vuorovaikutuksen, turvallisuuden mekaniikan ja vaikuttamisen lainalaisuudet (Erämetsä 2003, 37).

Stenvall ja Virtanen (2007, 103 - 106) listaavat kirjassaan Muutosta johtamassa kuusi muutoksen johtajalta edellytettävää kompetenssia. Kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä ja kyvykkyyttä tietyssä tilanteessa. Heidän mukaansa muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, jolta edellytetään kokonaisuuden hallintaa, monialaista joustavuutta, organisaation sisällön ja tehtävien hallintaa. Edellisen lisäksi häneltä edellytetään ihmisen johtamisen taitoa ja organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työskentelytapojen ja työkuulttuurin hallintaa. Muutosjohtaja kykenee itsehallintaa ja -hallintaan: henkilöstö uskaltaa olla avoimessa vuorovaikutussuhteessa muutosjohtajaan, joka hallitsee omaa käytöstään ja reaktioitaan. Muutosjohtaja on läsnä oleva johtaja, jonka läsnäolo toteutuu henkilöstön kanssa käytävän vuorovaikutuksen ja keskustelujen muodossa. Muutosjohtajalla on kyky tarttua ongelmiin nopeasti ja ratkaisukeskeisesti. Hän toimii esimerkkinä organisaatiossaan ja tuo esiin omaan sitoutuneisuuttaan sen toimintaan ja tavoitteisiin. Mahdollistava ja valmentava muutosjohtaja kykenee jakamaan auktoriteettiaan, näkyvyyttään, valtaansa ja tietämystään alaistensa kanssa.

Samankaltaisia piirteitä johtajan osaamisrepertuaarissa kuvaa Sydänmaanlakka (2004, 149) johtajuuden osaamispuussaan: ammattiosaamisen lisäksi johtajalta odotetaan vuorovaikutusosaamista, johtamisosaamista, hyvinvointiosaamista ja tehokkuusosaamista. Johtamisosaamisen yksi osa-alue on juuri muutosjohtamisosaaminen, jolla Sydänmaanlakka tarkoittaa kykyä sys-

temaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutokseen ja johtaa muutoksia tehokkaasti organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2004, 156).

## 5.2 Muutosprosessin johtaminen

Luvussa 2.3 käsiteltiin 3 erilaista mallia johtaa muutosprosessia. Malleille yhteistä on muutoksen johtaminen tietyn järjestelmällisyyden kautta. Kaikki mallit korostavat suunnitelmallisuutta ja muutoksen edistymisen tarkkaa seurantaa tavoitteeseen pääsyn varmistamiseksi ja sen vakiinnuttamiseksi uudeksi käytännöksi.

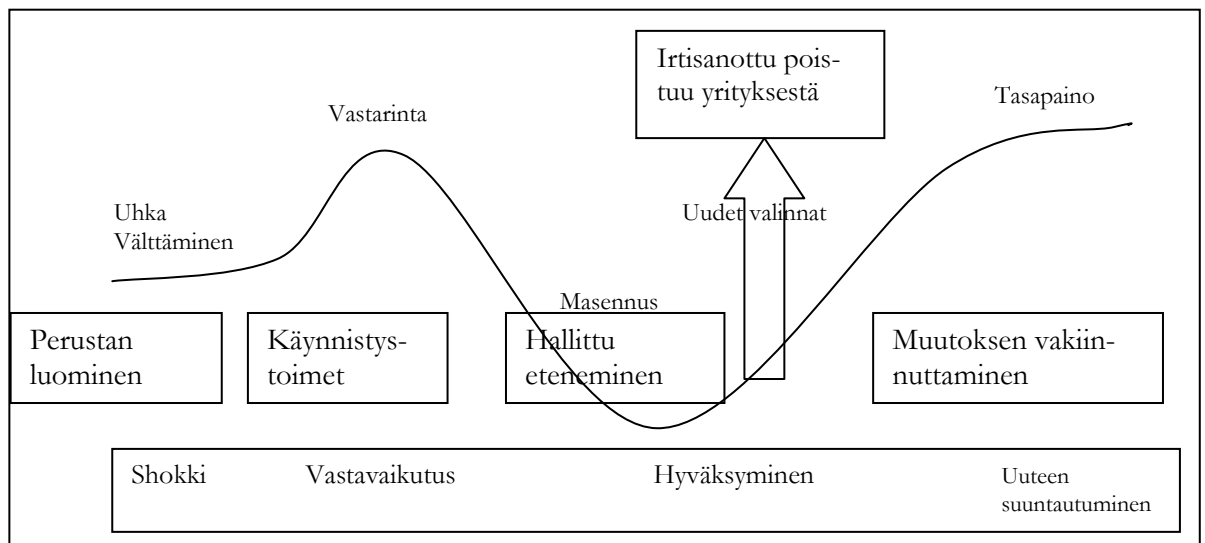
Hyvän muutosjohtajan voidaan olettaa osaavan pilkkoa muutoksen järkevästi hallittuun suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on pohdittava muutoksen oikeellisuutta, muutoksen kohdetta, mitä organisaatio kykenee toteuttamaan ja mikä muutoksessa on tarkoituksen mukaista organisaatiokulttuurin ja vallitsevan tilanteen näkökulmasta? Edellä oleviin kysymyksiin vastaamisen tarkoituksena on selvittää muutoksen perustarkoitus, sillä suunnitteluvaihe luo perustan prosessin onnistumiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 48.)

Muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekeminen, halutun toiminnan ja uusien rutiinien vakiinnuttaminen sekä muutoksen levittäminen, sen arviointi ja seuranta on vaativaa työtä ja siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus (Stenvall & Virtanen 2007, 49). On kuitenkin muistettava, että jokainen yritys on omanlaisensa ja näin ollen jokainen muutos on aina yksilöllinen. Valmiit mallit voivat toimia yrityksen suunnitelmien pohjana ja luoda turvallisuuden tunnetta muutoksen johtamisprosessiin, jos aiempaa kokemusta ei ole tai aiemmat muutokset ovat jostain syystä epäonnistuneet. (Erämetsä 2003, 151.)

Yksilön kannalta tarkasteltuna esimiestyön haasteena voidaan pitää näiden muutosaskelmien toteuttamisen ja luvussa 3.3 käsitellyn kriisikäyrän vaiheiden huomioimista ja yhteensovittamista mahdollisimman inhimillisesti. Kuten ko. luvussa todettiin, kriisikäyrä asettaa erilaisia vaatimuksia esimiestyölle eri vaiheissaan.

Esimerkinomaisesti kuviossa 5 kuvataan Mattilan (2007, 131) neliportaisen muutosprosessin ja Valpolan (2004, 191) kuvaaman yksilön kokeman kriisikäyrän vaiheita suhteessa toisiinsa. Kun yrityksen johto on omasta mielestään luonut hyvän perustan muutosvisiolle ja sen strategiselle toteuttamiselle, tieto tulevasta muutoksesta kerrotaan henkilöstölle, jonka reaktiona on shokki. Koska tutkituissa tapauksissa ilmoitettu muutos koskee irtisanomista, shokki on rajumpi kuin jotain muuta tavanomaisempaa asiaa koskevassa muutoksessa.

Käynnistystoimien vaiheessa henkilöstön reaktiona on vastarinta, joka irtisanomista odottavan henkilön kannalta voidaan olettaa olevan voimakkaampaa kuin jos kyseessä olisi esimerkiksi uuden toimintatavan omaksumisen tarve. Kun muutosprosessissa on meneillään hallitun etenemisen vaihe, irtisanotut henkilöt ovat masennuksen alhossa omalla kriisikäyrällään. Päästäkseen eteenpäin jokainen yksilö joutuu hyväksymään tapahtuneen muutoksen realiteettina, mutta prosessi on erilainen ja eripituinen kullakin henkilöllä. Uudet valinnat on tehtävä joka tapauksessa, sillä vanhaan ei ole enää paluuta. Irtisanottu poistuu yrityksestä ja muu organisaatio jatkaa muutoksen vakiinnuttamista ja uuden tasapainon etsimistä. Irtisanotun yksilön tasapainon etsiminen ja löytäminen riippuvat hänestä itsestään.



Kuvio 5. Muutosprosessin vaiheet verrattuna yksilön kriisikäyrän vaiheisiin (oma kuvio, mukailtu Valpola 2004, 109, Mattila 2007, 131)

### 5.3 Viestintä muutosprosessissa

Usein viestintä nähdään prosessina, jossa toinen osapuoli lähettää toiselle informaatiota tai tietoa ja vastaanottaja ottaa viestin vastaan ilman vastareaktiota, tahdottomana ja sokeasti. Viestintää ei kuitenkaan voi käsitellä näin yksioikoisesti: viestintä on tapahtuma, jossa viestin lähettäjä ja vastaanottaja vaihtavat sanomia keskenään tietystä kulttuurisesta ja fyysisestä kontekstista. Edellisen lisäksi viestintä on myös merkityksen tuottamista, jakamista ja tulkintaa, joka tapahtuu sekä vastaanottaja- että lähettäjäpuolella. Onnistuneen viestinnän perusedellytyksinä voidaan pitää lähettäjän sanomanmuotoilua niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Tämän lisäksi viestinnän perillemeno auttaa sen kiinnostavuus ja hyvä esillepano. Yhteisen ymmär-

ryksen lisäämiseksi viestinnän on mahdollistettava vuorovaikutus, jolloin on mahdollista kysyä ja saada vastuksia viestin ymmärtämisen avuksi. (Åberg 2006, 83 - 85.)

Johtamisviestintä on yleisen viestinnän erityistapaus. Åbergin mukaan johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa. Hän määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: ”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toiminnan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.”(Åberg 2004, 93.)

Viestinnällä on tärkeä rooli muutosjohtamisessa. Jos halutaan muuttaa ihmisen käytöstä, on muutettava hänen ajattelutapaansa. Organisaatiossa muutoksen voi saada aikaan vain organisaation jäsenten ajattelutapaan vaikuttamalla. Vaikuttaminen ajatuksiin on siis viestimistä. (Salminen 2006, 153.) Muutosjohtamisen onnistumiselle kaikkein tärkeintä on määritellä haluttu muutos selkeästi (Valpola 2004, 27). Yrityksen (ylemmät) toimihenkilöt hyväksyvät irtisanomiset helpommin omalla kohdallaan, jos irtisanomiset perustuvat ymmärrettäviin numeroihin ja yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin (Puntari & Roos 2007, 33).

Mitä merkittävämmästä muutoksesta on kyse ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomiota viestintään. Viestit on kerrottava rehellisesti ja samanlaisena eri sidosryhmille niin, että välitetty viesti koetaan luotettavana ja uskottavana. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset kaipaavat saada lisätietoa asiasta; monimutkaisissa puolestaan mahdollisuutta keskustella ja jäsentää saamaansa tietoa. Viestintä vaikuttaa myös johdon saamaan luottamuspääomaan. (Valpola 2004, 62 - 63.) Pahinta, mitä esimies muutostilanteessa voi tehdä, on olla viestimättä. Siinäkin tilanteessa, ettei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on hyvä kertoa avoimesti, ettei itsekään tiedä. Rehellisyys on kommunikaation perusta ja se luo pohjaa luottamukselle. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Muutosviestinnässä oleellista on viestinnän selkeys ja viestien keskinäinen johdonmukaisuus. Viestin sisällön on kestettävä fiksujen ihmisten armostonkin analyysi. Jokainen henkilö arvioi kerrottua viestiä omalta näkökulmaltaan: mitä tämä tarkoittaa minulle? Muutosviestinnässä on erityisesti huomioitava mahdollisuus keskustella saaduista tiedoista: ihmisten on pystyttävä ymmärtämään saamansa tieto oikein ja saatava tarvittaessa lisätietoa sen varmistamiseksi. (Valpola 2004, 63 - 64.)



Pahiten toista ihmistä loukkaa, jos antaa mielenkuvan, ettei pidä hänen viestiään totena. Esimiehen on tärkeä huolehtia keskinäisessä kommunikaatiossa, että hän kuuntelee, mitä toiset sanovat ja vasta sen jälkeen mahdollisesti pyrkii muokkaamaan kerrottuja mielipiteitä vaihtoehtoisten näkemysten avulla. Esimies ei saa liikaa korostaa omaa merkitystään tai painottaa vain omaa näkemystään asiasta. Muutosviestinnän keskeinen pyrkimys on saada toinen mukaan keskusteluun, jolloin hänen omat kokemuksensa nivoutuvat muutosprosessiin. (Juuti & Virtanen 2009, 153.)

#### **5.4 Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitys muutosprosessissa**

Luottava ihminen uskoo, että luottamuksen kohde ei halua hänelle pahaa ja hän uskoo samalla, että luotettu henkilö toimii hänen parhaakseen tai ainakin hänen etunsa huomioiden. Tämän lisäksi henkilö olettaa luotetulla olevan myös tehtävään vaadittavaa osaamista. (Laine 2009, 9.) Luottamusta lisäävän esimiestyön aineksiksi Laine listaa esimiehen luotettavan ja rehellisen käyttäytymisen, toisten tunteiden kunnioittamisen, tuen, ajan ja keskustelumahdollisuuksien antamisen alaisille (Laine 2009, 26 - 27).

Yleisesti voidaan todeta, että luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta sen menettäminen voi käydä hetkessä. Onnistunut muutos vaatii luottamusta, sillä keskinäinen luottamus lisää kommunikaation avoimuutta, parantaa yhteistyötä ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. (Stenvall & Virtanen 2007, 77 - 78; Mattila 2008, 15.) Luottamus ei välttämättä tarkoita, että henkilöt pitäisivät toisistaan, vaan pikemminkin sitä, että luottavat toistensa ammattimaisuuteen (Andersson & Tengblad 2009, 257). Tyypillisesti hyvässä (työ)yhteisössä luottamuksen määrä on korkea, jolloin työskentely on tehokasta, uutta kehittävää ja henkilöt tuntevat viihtyvänsä. (Stenvall & Virtanen 2007, 82.)

Luottamus rakentuu kokemuksista, vahvistuu esimerkistä ja pyyteettömästä toiminnasta. Muutosjohtajan on heti alussa pyrittävä muodostamaan luottamus muutoksen mielekkyyteen ja onnistumiseen, sillä epäluottamusta on vaikea korjata. Esimiehen oma esimerkki ja toiminta muutoksessa vaikuttavat luottamusta vahvistavasti tai heikentävästi. Jos henkilöstö uskoo muutosjohtajan osaamiseen ja toimii johdonmukaisesti pitäen antamansa lupaukset, luottamuspääoma kasvaa. Avoin kommunikaatio ja selkeä viestintä ovat avainasemassa luottamuksen syntymiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 87 - 88.)

Johtajaa ei seurata, ellei hän ole oikeudenmukainen. Ihmisten motivaatiota nakertaa kaikkein eniten se, ettei johtaja näe ihmisten läpi ja tunnista organisaationsa alisuoriutujia tai hyvin

työnsä tekeviä. Luottamus on vuorovaikutussuhde, jota mitataan koko ajan: luottamus syntyy teoista, ei juhlapuheista. (Kilpinen 2008, 192.) Alaisten näkemysten mukaan oikeudenmukainen esimies mm. tukee, auttaa ja on läsnä, kuuntelee henkilöstöä päätöksen tekotilanteissa ja perustelee päätökset (Romana, Keskinen & Keskinen 2004). Helena Taskisen (2005, 180 - 182) tutkimuksen mukaan erityisesti muutostilanteessa korostuu yksilöiden tarve pystyä luottamaan prosessin oikeudenmukaisuuteen; riittävä tiedon saanti, tiedotus ja osallistumismahdollisuus lisäsivät oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Irtisanomistilanteissa johdon toiminta on korostetusti suurennuslasin alla: kehnosti hoidetussa saneerauksessa moni organisaatioon jäävistäkin on harmissaan irtisanottujen kohtalosta ja päätöksiä edeltäneistä menettelyistä. Mattila lainaa presidentti Kekkonen toteamaa: niin on, jos siltä näyttää. Tällä hän viittaa siihen, että jos henkilöstö on pitänyt luottamusta horjuttanutta menettelyä salamyhkäisenä tai epäeettisenä, se myös on sitä. (Mattila 2008, 18.)

## **5.5 Muutosvastarinnan käsittely**

Mattilan mukaan muutosvastarinta syntyy useimmin epäonnistuneen tai ponnettoman johtamisen ja hallinnon seurauksena. Mattila viittaa John Kotterin (1995) esittämiin neljään perusvirheeseen muutoksen johtamisessa: todellisen kiireellisyyden tuntua ei saada aikaan, johdon viestintä ontuu ja esimerkki puuttuu, muutosta ei viedä loppuun asti ja johto kuvittelee näkevänsä muutosvastarintaa väärissä paikoissa. (Mattila 2007, 26 - 27.)

Miten johto ottaa vastaan, suhtautuu ja käsittelee muutosvastarintaa, vaikuttaa myös henkilöiden kokemukseen muutoksen johtamisesta. Usein muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty lainkaan tai ne on ymmärretty väärin. Uusi esitetty toimintatapa saattaa olla avoimessa ristiriidassa organisaation tai sen jäsenten periaatteiden ja arvojen kanssa. Tiedon puute luo epävarmuutta ja uudet haasteet pelottavat. (Mattila 2007, 53.)

Muutosvastarinta on osattava tunnistaa ja huomioida johtamisessa. Esimiehen on hyvä ymmärtää muutoksen järkyttävän henkilöstön perusturvallisuuden tunnetta. Onnistuakseen muutoksessa esimiehen on kyettävä ylläpitämään ja voimistamaan alaistensa turvallisuuden tunnetta. (Salminen 2006, 150.) Kohdatessaan muutosvastarintaa muutosjohtajan on vältettävä suoraviivaista reagointia: omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille tulisi pyrkiä löytämään kaikkia hyödyntäviä ratkaisuja (Stenvall & Virtanen 2007, 103).

Muutosvastarinnan käsittely liittyy läheisesti avoimeen ja rehelliseen viestintään, joka puolestaan luo keskinäistä luottamusta. Kun vaikeistakin asioista voidaan keskustella ja vaihtaa näkökantoja, muutoksen ymmärtäminen helpottuu. Vastarinnalla voi olla myös positiivisia vaikutuksia muutoksen kannalta: kyseenalaistajien mielipiteiden kunnioittaminen vahvistaa organisaation sisäisiä suhteita ja toisaalta sen avoin käsittely lisää todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteitaan, jolloin vältytään katkerilta tappion kokemuksilta. (Matti- la 2009, 55.)

## 5.6 Irtisanomistilanne

Nykyisin ja tulevaisuudessa varmaan vielä enemmän on mahdollista, että irtisanottu jossain vaiheessa tulee uudelleen kontaktiin entisen työnantajansa kanssa tavalla tai toisella esimerkiksi asiakkuuden, erilaisten verkostojen ja alihankintasuhteiden kautta. Ei siis ole yhdentekevää, kuinka arvokkaan tai irvokkaan kuvan irtisanottu osapuoli saa erotilanteessa. On eroa sillä, tuntee ko saaneensa lähtötoivotukseksi ”hyvästi” vai ”näkemiin”. (Kurtén & Salminen 2004, 109.) Juutin mukaan erityisesti tilanteessa, jossa henkilö irtisanotaan, asia pitäisi kertoa asianomaiselle arvostavasti ja kunnioittavasti. Yleisin tilanne hänen mukaansa irtisanomisissa on, että ihmisen arvo vietään, mutta yrityksen arvo pyritään säilyttämään. Irtisanomisissa väitetään, että vain parhaat saavat pitää paikkansa, mikä ei ole totta: jokainen on hyvä jossain. (Savaspuro 2009.)

Irtisanomiskeskustelulle voidaan asettaa kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on varmistaa, että irtisanottava henkilö kuulee ja ymmärtää, mitä hänelle kerrotaan. Irtisanomistilanteessa tosiasiat realisoituvat ja moni ei kykene kuuntelemaan tai tajua kuulemaansa, koska tilanne järkyttää syvästi. Siksi on tärkeä, että irtisanoja puhuu irtisanotun omaa kieltä selkeästi ja lyhyin lausein; tärkeät tiedot kannattaa antaa kirjallisena. Toinen tavoite on, että yrityksen juridiset ja eettiset velvoitteet tulevat täytetyiksi. Irtisanominen toteutetaan joko kirjallisesti irtisanottavan allekirjoittaessa irtisanomisilmoituksen tai niin, että paikalla on todistaja. Eettisten velvoitteiden täyttymisen kannalta on tärkeä, miten asia kerrotaan: ymmärryksen osoittaminen puhe- ja elein toisen tuntemiin tunteisiin ja reaktioihin vaikuttaa siihen tuntee ko irtisanottu tulevansa kohdelluksi ihmisenä. (Kurtén & Salminen 2004, 83 - 84.)

Häiriötön ja kiireetön tilanne, mahdollisuus saada vastauksia kysymyksiin ja perusteluja tehtyihin päätöksiin kuuluvat osana onnistuneeseen irtisanomiskeskusteluun. Omalta osaltaan on myös merkittävää, miten työpaikalta on lähdettävä: onko työpöydän siivoamiseen, kollegoiden

ja muiden yhteistyökumppaneiden hyvästelemiseen aikaa vai pitääkö työpiste jättää heti? (Puntari & Roos 2007, 86).

## 5.7 Irtisanomisen jälkihoito

Irtisanomiseen liittyy myös erilaisista sosiaalipaketeista ja muutosturvasta sopiminen. Yritykset voivat myös sopia yksityisten rekrytointiyritysten käyttämisestä irtisanottujen uudelleensijoitumishjelmien laatimisessa. (Puntari & Roos 2007, 69 - 72, 129.) HMR Partners Oy:n 2010 julkaisemassa tutkimuksessa (n:143) todettiin, että lähtöpaketilla on suuri merkitys sille, millaisena irtisanottu näkee työnantajansa (HMR Partners Oy 2010). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä ns. erorahapaketteja, sillä ko. paketin saamisen edellytyksenä yleensä on henkilön omaehtoinen irtisanoutuminen yrityksen palveluksesta.

Irtisanomisajan pituus on sidoksissa henkilön työhistorian pituuteen yrityksen palveluksessa: alle vuodenmittainen työsuhde tarkoittaa 14 päivän irtisanomisaikaa, 1–4 vuotta yhden kuukauden irtisanomisaikaa, 4–8 vuotta kahden kuukauden, 8–12 vuotta neljän kuukauden ja yli 12 vuotta kestänyt työsuhde kuuden kuukauden irtisanomisaikaa (Työsuojeluhallinto). Työssä-olovelvoitetta irtisanomisaikana pidetään itsestään selvyytenä, vaikka laissa ei siitä erikseen ole mainintaa. Käytännössä (ylemmät) toimihenkilöt usein vapautetaan irtisanomisajan työvelvollisuudesta. Se antaa henkilöille toisaalta mahdollisuuden nopeaan uuden työpaikan etsimiseen, mutta toisaalta yhtäkkinen irtisanominen on monelle traumaattinen kokemus. Tilanne on hankala sekä työyhteisön että irtisanotun kannalta. Jos irtisanotulla on työvelvollisuus, hänen olonsa työpaikalla voidaan olettaa häiritsevän normaalia toimintaa: ikävä asia on esillä työpaikalla koko ajan hänen muodossaan ja toisaalta hänen oma motivaationsa tehdä työtä oletettavasti heikkenee. Joissain työpaikoissa voidaan pelätä irtisanotun kostoiskuja. (Puntari & Roos 2007, 86 - 87.)

Muutosturvan toimintamalli otettiin käyttöön kesällä 2005 ja se sisältää irtisanotun palkallisen vapaan uuden työn etsimistä varten, henkilöstön kanssa tehtävät toimintasuunnitelmat ja Työ- ja elinkeinotoimistojen kanssa laadittavat työllistymishjelmat. Muutosturvan tavoitteena on nopeuttaa uudelleentyöllistymistä sekä ylläpitää ja parantaa ammatillista osaamista. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2009a.) Irtisanotulla on oikeus palkalliseen vapaaseen (työsuhteen kestosta riippuen 5–20 päivää) irtisanomisaikana hakiessaan töitä, osallistuessaan työllistymishjelman tekoon tai siinä sovittuihin toimenpiteisiin. Muutosturvan mukaan irtisanotulla on oikeus Työ- ja elinkeinotoimiston kanssa yhteistyössä tehtävään henkilökohtaiseen työllistymishjelmaan, jossa sovitaan omatoimisesta työnhausta ja sen tukemisesta sekä julkisen työvoimapalvelun

palveluista. Suunnitelman tavoitteena on edistää työnhakijan pikaista ja pysyvää työllistymistä uuteen työpaikkaan. Irtisanotulla on työttömäksi jäätyään myös mahdollisuus saada muutosturvan ansio-osaa tai peruspäivärahan muutosturvalisää tiettyjen työllistymisohjelmaan liittyvien toimenpiteiden ajalta ja rajoitetusti palveluiden väliseltä ajalta. Muutosturvan ansio-osan tai peruspäivärahan muutosturvalisän edellytyksenä on, että henkilöllä on oikeus työttömyyspäivärahaan. Muutosturvalisää maksetaan enintään 200 päivän ajalta työttömyyspäivärahan korotuksena, jos palvelusta on sovittu henkilökohtaisessa työllistymisohjelmassa. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2009b.)

Outplacement - eli uudelleensijoittumispalveluja yrityksille tarjoaa Työ- ja elinkeinotoimiston lisäksi lukuisat konsulttiyritykset. Uudelleensijoittumispalvelun tarkoituksena on auttaa irtisanottua läpikäymään työn menettämisen aiheuttamia tunteita, mutta myös konkreettisesti auttaa uuden työn hakemiseen liittyvissä asioissa kuten esimerkiksi ansioluettelon ja työpaikanhakukirjeiden laatimisessa sekä työhaastattelutilanteen harjoittelussa. Monelle edellisestä kerrasta saattaa olla jo kulunut aikaa. Uudelleensijoitusvalmennusta tarjoavien yritysten mukaan palvelussa ihmisiä kannustetaan löytämään kestäviä ratkaisuja: tavoitteena ei ole pelkästään nopea työllistyminen. Valmennuksen tarkoituksena on auttaa irtisanottua katsomaan maailmaa ja mahdollisuuksiaan avoimemmin. Tässä vaiheessa uran täyskäännöksetkin ovat mahdollisia. (Hallikainen 2009.) HRM Partners Oy:n tekemän haastattelututkimuksen mukaan uudelleensijoitusvalmennukset koettiin tärkeiksi ja yhdeksi avaintekijöistä tilanteesta selviämiseen ja uuden ratkaisun löytämiseen (Piiroinen 2010).

## 6 Tutkimus irtisanottujen kokemuksista muutoksen johtamisesta

### 6.1 Tutkimusongelma ja viitekehys

Tutkimuksella on aina jokin tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategian valintoja. Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavassa tutkimuksessa tutkimusstrategia on tavallisimmin kvalitatiivinen tutkimus, joka voi olla kenttä- tai tapaustutkimus. Kartoittava tutkimus mm. etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä.

(Hirsjärvi ym. 2009, 137 - 138.) Tässä tutkimuksessa uutta näkökulmaa edustaa muutoksen johtamisen tarkastelu irtisanottujen näkökulmasta. Kun muutosviestin tai - vision päämääränä ovat henkilöstövähennykset tietyllä osastolla, on tärkeä ymmärtää, millaisina ko. osastolla toimivat henkilöt kokevat muutoksen läpivientiin ja vakiinnuttamiseen tähtäävät toimenpiteet omalta osaltaan.

Tutkimuskysymys on, miten esimiesten muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin irtisanomisesta muutoksena? Sen lisäksi pyritään löytämään vastaus alakysymykseen: toteutuvatko ns. hyvän muutosjohtamisen elementit todellisessa muutostilanteessa?

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu paljon teoksia ja artikkeleita, mutta useimmat niistä käsittelevät muutosta prosessina, jonka tuloksena on muutostavoitteen saavuttaminen, uuden käytännön omaksuminen ja vakiinnuttaminen organisaatiossa. Saneeraustilanteessa osa henkilöstöstä ei tule osallistumaan muutostavoitteen toteuttamiseen, uuden toimintamallin opetteluun ja sen käytäntöön vakiinnuttamiseen. He kuitenkin ovat mukana muutoksessa ainakin siihen asti, että heidät lopullisesti irtisanotaan. Jos heillä on työvelvollisuus irtisanomisaikana, he joutuvat osallistumaan muutokseen lähes ulkopuolisina. Miten nämä henkilöt kokevat muutoksen johtamisen omalta kannaltaan? Miten heidän kohtelunsa muutosprosessissa vaikuttaa heihin yksilötasolla ja esimerkiksi heidän näkemyksiinsä irtisanovasta yrityksestä?

Tutkimuksen viitekehukseen (Kuvio 6) olen kerännyt muutoksen johtamisen teorioista niitä elementtejä, jotka mielestäni vaikuttavat henkilön kokemukseen irtisanotuksi tulemisesta. Näitä hyvän muutosjohtamisen elementtejä ovat esimiehen muutosjohtamiskompetenssit, muutosprosessin johtamisen osaaminen, muutosvastarinnan käsittelytaito, itse irtisanomistilanne ja sen jälkihoito, viestintä muutostilanteessa sekä luottamuksen säilyttäminen ja tunne oikeudenmukaisuuden parhaasta mahdollisesta toteutumisesta koko prosessin aikana ja sen kaikissa vaiheissa.

Muutosta johtavalla henkilöllä olisi hyvä olla jonkinlaista kokemusta tai osaamista muutoksen johtamisesta, jotta hän ylipäättään kykenee johtamaan muutosta. Ennen muutosprosessiin ryhtymistä kannattaisi tarkastella muutoksen johtoon valitun henkilön muutosjohtamiskompetensseja luvussa 5.1 kuvattujen ominaisuuksien valossa: soveltuvalla osaamisella voitaisiin jo alussa varmistaa muutoksen johtamiselle positiivinen lähtötilanne. Kaikissa muutostilanteissa ei kuitenkaan ole mahdollista valita muutokselle erityistä muutosjohtajaa, vaan muutos tehdään yrityksessä jo olemassa olevien resurssien avulla.

Ymmärrys systemaattisesti ja järjestelmällisesti etenevästä muutosprosessista on tärkeä osa muutoksen onnistumisen varmistamista. Tilanteessa, jossa osa henkilöistä kokee kriisikäyrällä kuvattuja tuntemuksia odottaessaan lopullista päätöstä, esimieheltä vaaditaan vahvaa osaamista viedä muutosta kohti haluttua tavoitetta, mutta toisaalta irtisanotuksi tulevien henkilöiden huomioonottamista niin, että prosessi tuntuu inhimilliseltä sekä heistä että yrityksen palvelukseen jäävistä henkilöistä.

Muutosvastarinnan oikeanlaisella kohtaamisella voidaan tukea ihmisten luottamusta oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Muutosvastarintaa käsitellään tässä tutkimuksessa pelkojen ja epävarmuuden purkautumisen kanavana, eikä tahallisenä niskurointina muutosta tai yrityksen johtoa vastaan. Toisaalta muutosvastarinnassa voidaan nähdä myös mahdollisuus tarkistaa jo tehtyjä ja suunniteltuja muutostoimenpiteitä toisestakin näkökulmasta esimerkiksi mahdollisten virhearviointien eliminoimiseksi.

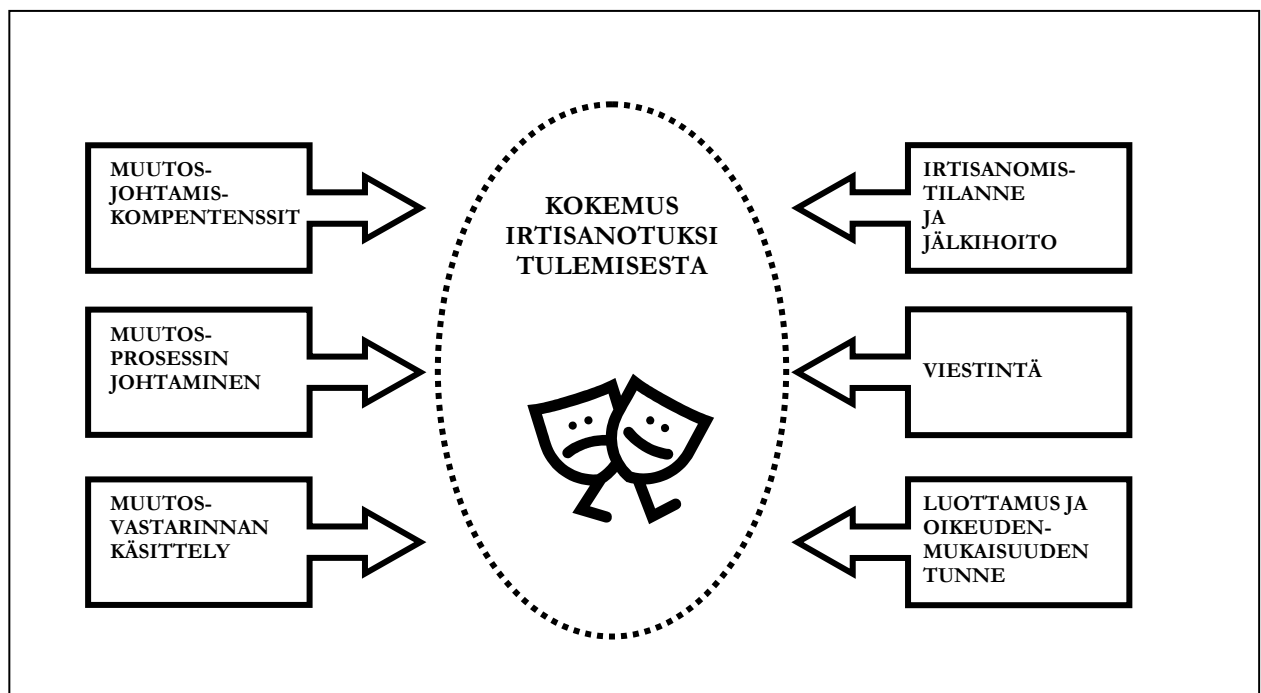
Irtisanomiskeskustelussa toisen kunnioituksen ja arvostuksen osoittaminen on yksi hyvän muutosjohtamisen kulmakivistä. Inhimillinen kohtelu ei maksa mitään, mutta se voi vaikuttaa merkittävästi koko prosessin kokemukseen joko edes neutraalina tai vähemmän negatiivisena tilanteena. Vaikka erilaiset sosiaali-, muutosturva- ja uudelleensijoittumispaketit lieventävätkin tutkimuksen mukaan erotilanteen ikävyyttä, inhimillinen ja asiallinen kohtelu on tärkeä elementti omanarvontunteen säilyttämiselle. Myös konkreettinen tuki uuden työpaikan löytämisessä irtisanomisen jälkeen voi olla monelle irtisanotulle tarpeen: usko omaan osaamiseen on saattanut mennä ja työpaikkahakemusten laatiminen tai työhaastattelujen harjoittelu voivat yksin tehtynä tuntua vaikeilta.

Muutoksen johtamisessa korostuu viestinnän merkitys: miten asioista kerrotaan ja miten paljon henkilöllä on mahdollisuus keskustella ja saada halutessaan lisätietoa muutoksen eri vaiheissa ja tilanteissa. Viestintä on väline hälventää epäluuloja ja pelkoja, samalla kun se vaikeassakin

tilanteessa voi auttaa säilyttämään luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteen henkilöiden kesken. Viestintä on keskeisin asia hyvän muutosjohtamisen toteuttamisessa, sillä ainoastaan sen avulla muut osa-alueet toteutuvat.

Viestintään liittyy läheisesti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemus koko irtisanomisiin johtavan prosessin aikana. Avoimuus, rehellisyys, tasapuolisuuden ja läsnäolon toteutuminen vaativat viestintää ja luovat samalla pohjaa luottamuksen tai epäluottamuksen synnylle sekä ruokkivat oikeudenmukaisuuden toteutumisen tunteen kokemusta.

Kuten luvussa 4.2 viitatuissa tutkimuksissa on todettu, irtisanominen vaikuttaa henkilöön monella tavoin ja usein hyvin pitkäaikaisesti: ei siis ole sama, millä tavalla irtisanominen ja siihen johtava prosessi hoidetaan. Henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi tapa, millä prosessi hoidetaan, vaikuttaa myös yksilön näkemykseen yrityksestä työnantajana: voisiko yksilö ajatella palaavansa yrityksen palvelukseen tai suosittelevansa yritystä tuttavilleen työnantajana? Tämä puolestaan voi vaikuttaa yrityksen osaamispäömaan, sen määrään ja laatuun ja sitä kautta yrityksen menestykseen ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä riippuen siitä, millainen työnantajamaine yrityksellä on.



Kuvio 6. Irtisanotun kokemus muutoksen johtamisesta (oma kuvio)



### 6.1.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aiheesta ja tavoitteesta riippuu, millainen tutkimusote palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote soveltuu useimmiten parhaiten havaintoaineiston määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta laaditaan usein tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat: kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja tästä joukosta otetaan otos. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mm. muuttujien muotoileminen taulukkomuotoon ja aineiston tilastollinen käsitteleminen. Päätelmät havaintoaineistosta tehdään tilastollisten analyysien kautta, esimerkiksi tulokset kuvaillaan prosenttitaulukoiden avulla ja merkitsevyys testataan tilastollisesti. (Hirsjärvi, ym. 2009, 140.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana puolestaan on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, ei niinkään määrien selvittäminen kuten usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun instrumenttina toimii ihminen, tutkija, joka luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Aineiston hankinnassa käytetään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille; esimerkiksi teemahaastattelu on eräs näistä käytettävistä metodeista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkittuja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä puolestaan vaikuttaa aineiston tulkintaan. (Hirsjärvi, ym. 2009, 161, 164.) Tuomi ja Sarajärvi (2006, 67) kuvaavat laadullista tutkimusta ymmärtäväksi ja ihmistieteelliseksi tutkimukseksi.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ihmisten kokemuksia eli pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohteeksi valittuja henkilöitä kokonaisvaltaisesti ja heidän omista lähtökohdistaan. Tutkimuskohteista ei voitu eikä haluttu ottaa otosta, vaan valitsin tutkittavat henkilökohtaisesti edustamaan itseään ja omaa kokemustaan tutkimuksessa.

### 6.1.2 Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kohteet

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. Haastattelun ja kyselyn erona voidaan pitää karkeasti ottaen tutkimuskohteen toimintaa tiedonkeruuvaiheessa: haastattelussa tutkittava yleensä

vastaa tutkijalle tehtyihin kysymyksiin suullisesti, kyselyssä kirjallisesti. Tutkimushaastattelu voidaan suorittaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai syvähaastatteluna. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73 - 74.)

Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa haastateltava ja haastattelija ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelussa tutkittava toimii subjektina eli hän on tilanteessa merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli. Haastattelutilanteessa tutkijan on mahdollista vaikuttaa tiedon saantiin, saada esiin jopa vastausten taustalla olevia motiiveja sekä havainnoida ei-kielellisiä vihjeitä kuten ilmeitä ja eleitä, jotka puolestaan saattavat auttaa ymmärtämään vastauksia ja niiden merkityksiä. Haastattelussa kysymyksiä voi toistaa ja niitä voi selventää väärinymmärrysten välttämiseksi. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valikoida tutkittavasta asiasta kokemuksia tai tietoa omaavia henkilöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Tuomi & Sarajärvi 2006, 75 -76; Hirsjärvi ym. 2009, 204 - 206.)

Haastattelu ei kuitenkaan ole ongelmaton tiedonkeruumenetelmä: se vaatii huolellista suunnittelua ja vie yleensä paljon aikaa. Puolen tunnin haastattelun sijaan voi olla järkevämpää tyytyä kyselylomakkeen käyttöön. Haastattelijalta itseltään vaaditaan taitoa ja kokemusta, jopa koulutautumista, haastattelun tekoon. Haastatteluun voidaan katsoa sisältyvän myös erilaisia virhelähteitä, joka saattavat johtua yhtä hyvin haastateltavasta, haastattelijasta kuin itse tilanteestakin. Haastateltava saattaa tuntea haastattelun uhkaavaksi tai pelottavaksi; toisaalta hän saattaa haluta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia ja antaa vastauksia, jotka saattavat olla erilaisia jossain toisessa tilanteessa. Edellisen takia haastattelujen tuloksia tulkittaessa ei niiden yleistämisessä pitäisi liioitella. (Hirsjärvi ym. 2009, 206 - 207; Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Haastateltavien mahdollisia pelkoja tai sosiaalisesti hyväksyttävien vastusten antamista pyrin eliminoimaan sillä, että haastateltavat käsiteltiin tutkimuksessa täysin anonyymejä. Viitataan haastateltaviin ainoastaan merkinnöillä ”Haastateltava A”, ”Haastateltava B”, ”Haastateltava C” ja ”Haastateltava D”. En paljasta henkilöiden sukupuolta, ikää tai asemaa enkä myöskään haastattelupaikkakuntaa, vaan ainoastaan haastattelupäivän päivämäärän. Käytän tutkimustulosten analysointiosuudessa yrityksistä nimityksiä ”Yritys Y” ja ”Yritys X”.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka on ns. puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu tutkimushaastattelun lajeista strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välille. Lomakehaastattelussa on selvä kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys ja kerätty aineisto on helppo kvantifioida. Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja haastat-

telun jatko rakentuu edellisten kysymysten vastauksiin. Syvähaastattelu on avoimen haastattelun äärimuoto ja siinä on määritelty vain ilmiö, josta keskustellaan, ei muuta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44 - 45; Tuomi & Sarajärvi 2006, 76 -78; Hirsjärvi ym. 2009, 208 - 209.) Puoli-strukturoidussa teemahaastattelussa puolestaan edetään tiettyjen, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Nämä valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77 - 78.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Pari - ja ryhmähaastatteluissa haastateltavien on todettu olevan luontevampia ja avoimempia, kun paikalla on useampia henkilöitä. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon tai ryhmässä voi olla henkilöitä, jotka pyrkivät ohjaamaan keskustelun suuntaa. Tutkijan on itse määriteltävä, mikä haastattelu tapa sopii hänen tutkimukselleen ja haastateltavilleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 210 - 211.) Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelumenetelmä antoi mielestäni haastateltavalle riittävän yksityisyyden suojan ja siten rohkaisi kertomaan omia tuntemuksiaan syvällisemmin kuin jos paikalla olisi ollut muita henkilöitä haastattelijan lisäksi.

Haastateltavaksi valitsin henkilöitä, jotka ovat kokeneet irtisanotuksi tulemisen omassa elämässään. Koska kokemus on yksilöllinen, valitsin haastateltavat niin, että kolme haastateltavaa oli kokenut saman prosessin ja yksi vastaavan prosessin, mutta eri yrityksessä. Tämän valinnan tarkoituksena oli yrittää löytää eri näkökulmia saman prosessin tapahtumiin ja toisaalta peilata vastaavan prosessin tapahtumia eri yrityksessä tapahtuneena prosessina. Irtisanotuksi tulemisesta haastateltavilla oli kulunut aikaa noin puolitoista vuotta eli tilanne ei ollut aivan akuutti ja haastatteluun oli mahdollisesti helpompi suhtautua laajakatseisemmin, toisaalta tapahtumat ja tuntemukset olivat vielä hyvin muistissa. Haastateltavat rajasin toimihenkilöihin (sekä alempia että ylempiä), sillä he olivat tutkimuskohteina olleiden yritysten organisaatioiden mataluuden takia suorassa vuorovaikutuksessa muutoksia johtaneisiin esimiehiin, käytännössä ko. yritysten toimitusjohtajiin.

Tutkimuksen haastattelukysymykset jaoin seitsemään eri teemaan ja muutamaan kysymykseen haastateltavan taustasta. Taustatiedot vastauksineen jäivät vain omaan käyttööni antamaan perustietoa haastateltavista. Teemat 1–5 koskivat luvun 6 kuviossa 6 esiteltyä tutkimuksen viitekehystä, joista muutosjohtamiskompetenssin arviointeja ei kysytty haastatelluilta, vaan heidän kuvauksensa muutosta johtaneen henkilön tavasta toimia kertoi osaltaan näistä asioista. Kuudes teema käsitteli haastateltavan nykyistä tilannetta. Seitsemäs teema oli ns. yleinen kysy-

mys, jossa haastateltava sai kertoa jotain muuta aiheeseen liittyvää, jos hänellä sellaista oli vielä mielessä. Teemahaastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 1. Varsinaisten teemojen lisäksi peilasin haastateltavien tuntemuksia luvussa 5.2 kuviossa 5 esitellyn kriisikäyrän ja muutosprosessien vaiheiden tiimoilta. Tarkoitukseni oli selvittää, miten haastatellut kokivat kriisikäyrän eri vaiheet: tunnistivatko he vaiheet itsessään ja jos kyllä, miten nuo kriisin eri vaiheet näkyivät heidän elämässään muutosprosessin aikana. Muutosjohtajan kompetensseja en varsinaisesti kysynyt haastatteluissa, vaan se teema toimi haastattelujen taustalla keskusteluissa mahdollisesti esiin tulevana asiana.

Tein haastattelut 21.6.–3.7.2010. Ennen varsinaisia haastatteluja lähetin teemahaastattelurungon ja lyhyen selostuksen tutkimukseni sisällöstä ja tarkoituksesta haastateltaville sähköpostilla. Näin he saivat etukäteen tutustua aiheeseen ja muistella kokemuksiaan teemojen antamien raamien puitteissa. Uskon, että sen avulla heidän oli helpompi suhtautua haastatteluun avoimemmin, koska heidän ei tarvinnut jännittää tai miettiä kysymysten sisältöä tai mahdollista kiperyyttä, vaan he näkivät kysymykseni etukäteen ja tiesivät siten, mitä tulen kysymään.

Osan haastatteluista tein illalla, osan aamupäivällä. Osa haastateltavista kutsui minut kotiinsa, osa taas halusi tulla kotiini haastateltavaksi. Aikataulutuksen ja haastattelupaikan annoin haastateltavien päättää täysin itsenäisesti, jotta tilanne olisi heidän kohdaltaan ollut mahdollisimman miellyttävä, rauhallinen ja positiivinen. Mielestäni haastattelut toteutuivat tavoitteeni mukaisesti eli haastatteluissa oli rento ilmapiiri, haastateltavat kertoivat kokemuksiaan avoimesti, eikä meitä missään haastattelussa häiritty tai keskeytetty.

Haastattelujen pituudet vaihtelivat puolesta tunnista kolmeen varttiin. Vaikka Hirsjärvi ym. (2009, 206) sanovatkin, että puolen tunnin haastattelun voisi korvata kyselylomakkeella, olen eri mieltä, koska mielestäni vapaa kertominen mahdollistaa asian käsittelyn avoimemmin kuin omien tuntemusten peilaaminen valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin. Ihmisillä on erilainen tapa puhua ja kertoa asioitaan: siinä missä toinen haastateltava kertoo asioistaan laveasti ja jopa hieman rönsyillen, toinen kertoo sisältörikkaasti, mutta napakasti aiheeseen liittyvää tietoa. Pohdittaessa aineiston riittävyttä kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä tiedonantajat enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87.) Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia kunkin henkilön omakohtaisia kokemuksia, joten mielestäni se, mitä ja minkä verran haastateltavat vapaasti kokemuksestaan eri teemojen yhteydessä kertoivat, oli se, mitä heillä oli asiasta annettavaa. Tarkoitukseni ei ollut ohjailla heidän

vastauksiaan kysymällä liian paljon tai liian yksityiskohtaisia kysymyksiä kustakin aiheesta, annoin heidän kertoa teemojen aiheista omin sanoin. Ohjailin haastatteluja kuitenkin sen verran, että tein pieniä, teemojen alle etukäteen hahmottelemiani lisäkysymyksiä, jollei haastateltava vaikuttanut itse ottavansa asiaa esille. Näin sain mielestäni esiin niitä teemoja ja asioita, joita halusin tutkimuksessani peilata.

Nauhoitin haastattelut Olympus NV-5500PC -sanelukoneella, joka ei valitettavasti ollut paras mahdollinen väline haastattelujen nauhoittamiseen. Haasteeksi muodostui purkamisvaiheessa haastateltavien puheen kaikuminen ja sivuäänien kuuluminen nauhalta sekä taukopainikkeen puuttuminen laitteesta. Laitteen hyvänä puolena oli mahdollisuus tehdä oma kansio jokaiselle haastattelulle, joten aineisto oli helppo pitää järjestyksessä. Sain kuitenkin lopulta siirrettyä haastattelut tietokoneelleni, jolloin purkaminen helpottui, kun kuuluvuus parani ja ohjelmisto salli äänitteen tauottamisen.

### **6.1.3 Haastatteluaineiston analysointi ja analysointimenetelmät**

Litteroin haastattelut ensin sanatarkasti jokaiselle haastateltavalle omaan excel-taulukkoonsa niin, että jokaisessa taulukossa oli oma välilehti kullekin teemalle. Käytin litterointitapanani litteroinnin väljää muotoa, jolloin äänitteestä karsitaan pois haastateltavan käyttämät täytesanat, toistot, keskeytyneet tavut ja yksittäiset äännähdykset. Valitsin tämän tavan, koska tarkoituksenani oli analysoida haastateltavien henkilöiden puheen ja lauseiden sisältöä, ei muita sanallisia tai sanattomia reaktioita.

Litterointi oli aluksi hankalaa, koska käyttämässäni sanelukoneessa ei ole taukopainiketta eikä myöskään mahdollisuutta kelata aineistoa pieniä pätkiä eteenpäin tai taaksepäin, ainoastaan joko alkuun tai loppuun. Tämä hidasti puhtaaksikirjoittamisprosessia huomattavasti. Uskaltuini kuitenkin siirtämään aineiston tietokoneelle, jolloin tekeminen helpottui ja nopeutui huomattavasti. Tietokone mahdollisti nauhoitteen tauottamisen ja lauseet oli helpompi saada kirjoitettua ylös. Aikaa litterointiin kului kaiken kaikkiaan useita tunteja. Tein työtä pätkissä, sillä kuunteleminen ja ylöskirjoittaminen tuntuivat kuumana kesänä erittäin puuduttavalta ja halusin kuitenkin tehdä työn mahdollisimman tarkasti. Litterointiin käyttämäni aika karkeasti arvioituna oli noin 6 tuntia kuhunkin haastatteluun.

Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen tulostin jokaisen haastattelun teemoittain paperille. Merkitsin tulostetut sivut haastateltavan koodimerkinnällä, teeman aiheella ja sivunumeroin haastattelu kerrallaan. Luin haastattelut ensin läpi useaan kertaan. Sen jälkeen ympyröin erivärisillä väri-

kynillä kuhunkin teemaan liittyvät lauseet; käytin samaa väriä samaan teemaan jokaisessa haastattelussa. Koska teemahaastattelussa haastateltava voi kertoa asioista vapaasti ja hän saattaa palata tai tarttua johonkin teemaan milloin vain haastattelun kuluessa, tämä värikoodaaminen auttoi myös merkitsemään ja löytämään eri teemoihin kuuluvat asiat toisen teemojen alta. Kun olin merkinnyt kaikki oleelliset asiat teemoittain, keräsin uuteen excel-tilukkkoon kaikista haastatteluista löytämäni asiat uusille välilehdille alkuperäisen teemoittelun mukaan. Merkitsin haastattelut henkilöittäin eri väreillä, jotta minun oli tarpeen vaatiessa helpompi palata tarkistamaan kyseisen henkilön kertomuksen alkuperäinen muoto. Sitten ryhmittelin samankaltaiset asiat yhteen, analysoin ja tulkitsin tekemäni yhteenvedot teemakohtaisesti.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Virheiden syntyä pyritään välttämään tutkimuksissa, mutta kuitenkin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi jokaisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Tutkimuksen reliabiliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabilisuus on todennettavissa usealla eri tavalla: esimerkiksi kahden eri arvioijan päätyminen samaan mittaustulokseen tai tutkittaessa samaan henkilöä eri tutkimuskerroilla ja päätyminen samoihin tuloksiin voi todentaa tutkimustulosten reliabiliuden. Tutkimuksen validiudella puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän pätevyttä: mittasiko mittari tai tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata? (Hirsjärvi ym. 2009, 231 -232.)

Reliabiliuden ja validiteetin käsitteet ovat selkeämpiä kvantitatiivisen tutkimuksen alalla: kvalitatiiviseen tutkimukseen niitä voidaan käyttää vain soveltaen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvausta sekä niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, ts. sopiiko selitys kuvaukseen eli onko kuvaus luotettava? (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimuksen toteuttamisen kaikkien vaiheiden tarkka selostus kohentaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteet kuten esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virheet sekä tutkija oma itsearviointi tilanteesta on kerrottava selvästi ja totuuden mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin keskeinen asia on luokittelujen tekeminen: tutkimuksessa on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret sekä luokittelun perusteet. Tulosten tulkinnasta olisi kerrottava lukijalle, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttavat esimerkiksi suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Tutkimukseni teorialähteinä pyrin käyttämään mahdollisimman tuoretta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita monipuolisesti niin suomen- kuin englanninkielisistä lähteistä. Käyttämieni teosten ja artikkeleiden lähdeviitteet merkitsin mahdollisimman huolellisesti ja selkeästi Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti. Olen pyrkinyt tutkimukseni luotettavuuden todentamiseen selostamalla mahdollisimman tarkasti tekemäni haastattelujen kulun ja tapahtumat sekä aineiston käsittelyn vaiheet. Teemahaastattelurungon kävin läpi opinnäytteen ohjaajan kanssa ennen varsinaisia haastatteluja. Häneltä sain kommentteja laatimiini teemoihin ja hän antoi hyviä neuvoja joidenkin teemojen lisäkysymyksiksi. Tällä pyrin varmistamaan, että haastattelun teemat ja niiden lisäkysymykset vastasivat tutkimusongelmaani eli tutkimuksen validius täytyisi. Tulosten tulkinnasta olen kertonut teemojen yhteydessä ne viitekehukseen liittyvät ajatukset, joita olen pyrkinyt peilaamaan haastattelujen sisältöä analysoidessani ja tulkitessani. Olen käyttänyt myös suoria haastatteluotteita todentamaan tulkintani luotettavuutta.

Henkilöiden ja yritysten esitelty olisivat omalta osaltaan lisänneet tutkimuksen luotettavuutta, mutta tällaisessa tutkimuksessa anonyymiteetin säilyttäminen on mielestäni tärkeämpi asia aitojen kokemusten ja mielipiteiden saamiseksi haastatteluihin suostuneilta henkilöiltä.

### **6.3 Tutkimustulokset**

Seuraavassa esittelen tutkimustulokset teemoittain. Analysoin ja tutkin haastatteluja etsimällä irtisanottujen henkilöiden omia kommentteja esimiestensä muutosjohtamisosaamisesta eli kuinka he kokivat esimiesten toimineen teemojen tilanteissa ja miten se vaikutti heihin.

#### **Taustatiedot**

Nämä tiedot jäivät sovitusti vain omaan tietooni, mutta yleisesti ottaen kaikilla haastatelluilla on pitkä työura jo takanaan eli heillä on näkemystä työelämästä, erilaisista muutoksista ja johtamisesta pidemmältä ajalta ja muualtakin kuin heidät irtisanoneista yrityksistä.

#### **Teema 1: Muutosprosessin johtaminen**

Tutkimuksen viitekehyksessä muutosprosessin johtamisen tavoitteena on, että muutosprosessi etenee systemaattisesti ja järjestelmällisesti, muutoksessa mukana olevat henkilöt ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja heillä on selkeä kuva, miksi ja mihin muutoksella pyritään. Kuten Kotterin (1995), Mattilan (2007) ja Valpolan (2004) kuvaamista muutosjohtamisen malleista voidaan yksinkertaistaa, että jokaisella muutoksella on alku, toteutus- ja vakiinnuttamisvaihe sekä loppu. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan hyvän muutosjohtajan tulee osata pilkkoa

muutos edellä mainittuihin vaiheisiin ja sen onnistumisella heidän mukaansa punnitaan hyvän muutosjohtajan taidot.

Molemmissa yrityksissä muutoksen alku oli yt-neuvottelujen alkaminen. Yritys Y:ssä muutoksen tuleminen saattoi haastatellun mukaan aavistaa etukäteen: yrityksen tilauskanta heikkeni yleisen taloudellisen laman takia ja yrityksessä oli lomautuksia ennen irtisanomisten alkua. Ilmoitus mahdollisista tulevista irtisanomisista ei tullut yllätyksenä, mutta toisaalta ihmiset olisivat halunneet asialle vaihtoehtoja. He olisivat tarpeen vaatiessa olleet valmiit jopa entistä tiukempiin säästötoimenpiteisiin, jotta irtisanomisiin ei olisi jouduttu, mutta vaihtoehtojen esittämiseksi ei ollut mahdollisuutta.

...ja valmiita jotenki, vaikka jakamaan niit juttuja, sillai et otetaan kaikki pikkuse takkii tai tämmöstä, mut ei ollu semmosta foorumii, missä se ois voinu esittää.

Yritys X:ssä muutostavoitteen luonne tuli täydellisenä yllätyksenä. Haastatellut kertoivat, etteivät he osanneet lainkaan aavistaa, mitä yt-neuvotteluissa asetettiin tavoitteeksi. Haastatellut kuvasivat tuntojaan järkyttyneiksi ja epäuskoisiksi, eivätkä he pitäneet muutostavoitetta millään tavalla järkevänä tai perusteltuna.

Yhtenä kauniina aamuna kutsuttiin vaa porukat neuvotteluhuoneeseen ja siellä sitten kerrottiin, et mitä tuleman pitää, että osasto A ja osasto B siirtyy paikkakunnalle C. (Ennakkoavistuksia) ei ollut... (ilmoitus) tuli kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kyllä se veti jalat alta...

Muutostavoitteen esittely oli molemmissa tapauksissa haastateltujen mukaan riittämätön: he olisivat kaivanneet tarkempia ja selkeämpiä perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle. He olisivat halunneet myös mahdollisuutta keskustella ja esittää mielipiteitä mahdollisista vaihtoehtoista muutoksen suhteen. Yksi haastatelluissa kyllä ymmärsi selvästi taloudellisen tilanteen mukaan tuoman ahdingon yrityksessä, mutta silti keskusteluja olisi haluttu. Eräs haastatelluista kertoi, että hänestä tuntui kuin päätös muutoksen lopputulemasta olisi jo ollut tehty ennen sen esittelyä henkilöstölle.

...ja itse asiassa vaikutti aika sillä tavalla, että päätös oli jo tehty ennen kuin kauheesti ruettiin keskustelemaan ihmisten kanssa. Tietysti me ajateltiin, et me voidaan vielä vaikuttaa siihen päätöksen, joka vaikutti ihan älyttömältä.. Mutta myöhemmin osoittautu, et se päätös oli tehty. Et ei siinä enää ollu oikeestaan mitään sanomista, vaikka me kyl kovasti vielä yritettiin saada sitä päätöstä muuttumaan... mut kyl se oli aika lukkoon lyöty siinä vaiheessa jo, kun me kuultiin siitä.



Yritysten muutosprosessit noudattivat yt-neuvottelujen lakimääräistä toteutustapaa ja lakipykälien noudattaminen määräaikojen tms. suhteen toimi, eikä tästä haastatelluilla ollut sinällään huomautettavaa. Yt-neuvottelukäytännön osaaminen oli molemmissa yrityksissä kunnossa, eikä lakia rikottu. Kuitenkin prosessin suorittaminen lakia noudattaen ei tee siitä välttämättä onnistunutta, jos prosessissa mukana olevat kokevat, ettei heitä huomioitu ihmisinä.

Yrityksessä Y muutoksen etenemistä haastateltu kuvasi selkeäksi, mutta kritiikki oli kuultavissa sanojen takaa. Haastateltu koki muutoksen etenemisen järjestelmälliseksi, mutta hänen mukaansa hän tai kukaan muu ei kyennyt vaikuttamaan tapahtumiin. Keskustelumahdollisuuksia ei ollut, eikä vaihtoehtoisia ratkaisuja etsitty. Hänen mielestään yrityksessä vallitsi paniikki ja asiat pyrittiin ratkaisemaan nopeasti ja muutostavoitteen mukaisesti.

Se eteni hyvin selkeästi, kun siel ei ollu minkääläistä keskustelua eli se tuli yhdeltä henkilöltä, toimitusjohtajalta. Se tuli tiedoksi ja se oli saman tien sitte paperilla kahdeskymmenes minuutis. Siinä mielessä selkeästi kyllä. Se meni selkeesti semmosella sanelulla ja sitte se et sielt tuli päivämääriä.

Yrityksessä X muutoksen eteneminen ei ollut haastateltavien mukaan yhtä selkeää. Yrityksessä syntyi muutosvastarintaa ja henkilöstö esitti omia ehdotuksiaan ja kyseenalaisti tehtyjä päätöksiä. Esitettyjä asioita käsiteltiin yt-neuvotteluissa, mutta kuten kaksi haastatelluista totesi, ei vastuksia haluttuihin kysymyksiin kuitenkaan saatu. Haastatelluilla tuntui olleen pientä toivon kipinää vaikutusmahdollisuudestaan muutoksen lopputulemaan, mutta toisaalta muutos tuntui kuitenkin etenevän alkuperäisen tavoitteen mukaan. Tämä aiheutti epä tietoisuuden tunnetta.

Mun mielestä siinä oli aika pitkään sellasta epä tietosuutta kuitenkin, et jotenkin me yritettiin taistella siinä vastaan ja oltiin vähän, että ikään kuin meil ois viel toivoo. Mutta sitten tuntu, et siellä toisella puolen asiat vaan vietiin koko ajan siihen suuntaan, että kyllä se siirtyy.

Et paljonhan siinä yritettiin tehdä, että se ei vaan sitten siinä vaikuttanu, koska mulle henkilökohtaisesti oli yhdessä keskustelussa jo aikasemmin toimitusjohtajan taholta lipsahtanu, että "kun tämä siirretään." Niin kyllä se oli ihan valmista asiaa. Et kaikki nää sirkustemput sitten yt-neuvottelujen ja konsulttien kanssa käytiin vaan käytiin läpi siinä.

Muutoksen loppu eli virallinen ilmoitus irtisanomisista tuntui erään haastatellun mukaan pahalta. Eräs toinen kuvasi tuntojaan lähinnä helpottuneiksi, koska prosessi hänen mielestään odoteltuneen ja epä tietoisuudensa oli raskas. Toisaalta hän haastattelussa pohti, josko hänen olisi

pitänyt olla vihasempi kuultuaan lopullisesta päätöksestä, sillä asia oli myöhemmin alkanut mietityttää häntä.

Mä olin ainaki siinä vaiheessa ihan että hyvä, tää nyt loppu tähän. Mut tietenkin jälkikäteen nyt on tietysti joutunu miettimään monel taval sitä omaa suhtautumista siihen, että olisko pitäny olla jotenki vihasempi. Et lähinnä mulla oli se helpotus loppujen lopuksi sen kaiken epätietosuuden jälkeen. Et okei, nyt mä pääsen tästä paska lafkasta.

Haastateltujen mukaan muutoksen johtajana toimi kummassakin tapauksessa toimitusjohtaja, jonka tahtotila muutoksen toteuttamisesta oli selkeä. Asioista ei varsinaisesti keskusteltu tai neuvoteltu muuten kuin yt-neuvottelujen periaatteiden mukaisesti. Toisessa tapauksessa toimitusjohtaja toimi itse suoraan muutosjohtajana; toisessa puolestaan toimitusjohtaja oli hyvin vähäisessä suorassa kontaktissa henkilöstön kanssa antaen tahtonsa tiedoksi ja toteutettavaksi välikäsien kautta. Kummassakin tapauksessa henkilöiden välittömät esimiehet jäivät käytännössä syrjään muutoksen toteuttamisvaiheessa.

Siis toimitusjohtaja varmasti johti, kyllä hänen tahtonsa oli selvä. Elikkä oli selkee tahto, että näin tää muutos tehdään ja mahdollisimman nopeasti ja ripeesti. Ilman mitään mutkia. Mut siinä se johtaminen sitten varmasti oliki. Että miten se tehdään, miten toteutetaan, miten se tapahtuis hallitusti ja mahdollisimman välillä vahingoilla, niin siihen en ainakaan tiedä, että ois ollu mitään panostusta siihen puoleen.

Eräs haastatelluista kuvasi muutosprosessia tökerösti tehdyksi. Tällä hän viittasi siihen, ettei ihmisiä huomioitu riittävästi: irtisanomisuhan alla olevat henkilöt olivat huolestuneita tulevaisuudestaan, joidenkin pahaolo purkaantui osastolla itkuisuutena, mutta siihen ei kiinnitetty huomiota tai henkilöitä ei autettu millään tavoin. Henkistä tukea ei tullut. Pikemminkin henkilöstön paha olo vahvistettiin lisäämällä syyllisyyden tunnetta.

Puhuteltiin sit ihmisiä siitä et että toimitusjohtaja oli nähny jonkun olevan Internetissä ja selän takaa kävelly ohi. Puhuttelu siitä, että työaika menee hukkaa. Eli nää kaikki jutut tuli sit yht aikaa ja sit tuli varmaan kaikille semmonen syyllisen olo, et nyt tää on mun syy ja mun vika. Ja se myös tavallaan annettii olla nii.

Yksi haastatelluista kuvasi kokeneensa muutosprosessin loukkaavana. Hän kertoi tullessa täysin sivuutetuksi prosessissa, eikä hän ollut edes varma, kuka häntä yt-neuvotteluissa oli edustanut. Hänestä tuntui, että häntä oli kohdeltu kuin ilmaa.

Muutosprosessin kuvattiin myös tuntuneen väheksyvältä. Eräästä haastatellusta tuntui, ettei pitkää työuraa arvostettu johdon taholta edes sen verran, että henkilöitä olisi aidosti kuunneltu.

Just semmonen niiku väheksyntä. Kun ihmiset on ollu kauan töissä ja tehny sitä hommaa pitkään, ei suostuta edes kuunteleen... niin kyllä se mun mielest kertoo aika hyvin et... että mikä se asenne oli.

Eräs haastatelluista kokosi ajatuksensa muutosprosessista: ”Mä koin se kertakaikkisen surkeena esityksenä ylimmän johdon puolelta.”

## **Teema 2: Viestintä muutosprosessin aikana**

Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen johtamisessa. Ihmisillä on tarve saada mielestään riittävästi informaatiota, toisaalta heillä on tarve saada esittää omia mielipiteitään ja kysellä perusteita eri ratkaisuille. Viestinnän avulla voidaan pyrkiä hälventämään epäluuloja ja pelkoja. Se voi osaltaan auttaa säilyttämään luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteen henkilöiden kesken. Informaatiota olisi hyvä jakaa usean kanavan kautta ja viestin vastaanottajat huomioiden.

Haastatelluissa tapauksissa muutosta koskeva informaatio tuli yt-neuvottelupöytäkirjojen muodossa. Tieto tuli asianomaisille sähköpostin tai netin välityksellä. Muita kanavia ei tiedottamiseen käytetty. Molemmissa tapauksissa haastatellut odottivat yt-neuvottelupöytäkirjan ilmestymistä omalle tietokoneelleen, josta sen jokainen sitten luki, ilman, että viestiä oli kukaan selittämässä tai tulkitsemassa.

Niin siel (yt-neuvotteluissa) kerrottiin, mitä tapahtuu ja sit se sama kerrotti johtoryhmälle ja se tieto lähti tai ois pitäny lähtee siit eteenpäin, mut kun pöytäkirja ehti aina ennen sinne nettiin niin se vähä mitä siin sit oli niin sit tiedos.

Toisessa yrityksessä pöytäkirjojen sisällöstä pystyi keskustelemaan luottamushenkilön kanssa, mutta myös yritysjohton panostusta keskusteluihin olisi kaivattu. Eräästä haastatellusta suhtautuminen tuntui välinpitämättömältä. Yrityksessä järjestettiin yksi ainoa tiedotustilaisuus, jossa toimitusjohtaja kertoi muutoksen lopullisen, toteutettavan tavoitteen.

No aina kun oli nämä yt-neuvottelut niin sieltä lätkästiin... tuli aina sähköpostilla joku pöytäkirja...luepa siitä ja sit siinä oli just sitä semmost vähä henkee, et niitä juttuja, joihin halus nimenomaan vastauksia, niin niitä ei sitten käsitelty kunnolla tai ne sivuutettiin. Et ei niiku mun mielestä kukaan näistä ylimmästä johdosta tullu mitenkään keskustelemaan ja perustelevaan tätä päätöstä, että mikä takia tää on hyvä juttu... minkä takia on pakko tehdä tää muutos.

No oikeestaan ne sitten tuli mitkä tuli tiedot niin luottamusmiehen kautta... no olisko se yks ainut tiedotustilaisuus, jossa sitten myös kerrottiin, että nää irtisanomiset tulee toteutumaan. Ehdottomasti olisin halunnut enemmän (informaatiota) ja sitten, että se ylin porras olis tullut suoraan kertomaan tästä, että miksi tällaiseen ratkaisuun päädytään.

Eräs haastatelluista koki saaneensa väärää tietoa johdolle tekemiinsä kysymyksiin. Hänestä tuntui, ettei hänellä ollut mitään kommunikointikanavia käytössään.

Niin se ei ollu ainakaan semmonen kanava, josta mä oisin olettanut saavani rehellistä ja oikeeta tietoo. Sen sijaan sen vähä, mitä siinä kommunikoitiin, niin väärää tietoo kyllä sain sieltä.

Molemmissa yrityksissä henkilöstö keskusteli muutokseen liittyvistä asioista lähinnä keskenään käytävillä ja kahvipöytäkeskusteluissa.

### **Teema 3: Muutosvastarintaan suhtautuminen**

Muutosvastarinnan käsittely voi auttaa luottamuksen säilyttämisessä ja toisaalta se voi antaa myös uutta näkökulmaa muutoksen toteuttamiselle. Muutosvastarinta tulisi joka tapauksessa käsitellä tavalla tai toisella muutostilanteessa.

Yrityksessä Y muutosvastarinta ei näkynyt. Tätä haastateltu perusteli yrityksen patriarkalisella johtamistyyllillä, johon ei perinteisesti kuulunut arvostella yritysjohton päätöksiä. Henkilöstö ikään kuin alistui hiljaisesti siihen, mitä tapahtui. Luottamushenkilökään ei uskaltanut kyseenalaistaa tapahtumia esittämällä vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiselle, vaan päinvastoin pyrki itse pitämään mahdollisimman matalaa profiilia. Haastateltu henkilö ei kokenut vastarintaa, sillä irtisanominen tuli hänelle henkilökohtaisena yllätyksenä. Hän oli huolissaan yleisestä tilanteesta ja yritti auttaa pahaa oloa tuntevia kollegoitaan keskustelemalla heidän kanssaan, mutta henkilökohtaisesti hän ei ollut tilanteesta huolissaan.

Tässä tää vastarinta ei tätä kauheesti ollu, ei henkilökohtaisesti eikä firmassa. Johtuu varmaan kulttuurista... ei tässä ollu kyllä tätä (vastarintaa) ollenkaan. Kuitenkin hiukan yllätyin, et se osu minuun. Ei tullut tuommosta tilannetta, mut ehkä mä en sitten ollu niin huolissaan.

Yrityksessä X sen sijaan oli vahva muutosvastarinta, joka ilmeni erityisesti toisella muutosuhanalla olleista osastoista. Haastatellut kertoivat pitäneensä esitettyä muutoksen tavoitetta huonona ja pyrkivät vaikuttamaan siihen tekemällä yritysjohdolle vastaehdotuksia.

No siis mehän oltiin mun mielest siinä organisaatiossa aika yksimielisiä, että tää on ihan surkee päätös, et sillä tavalla yhdessä vastustettiin sitä aika pitkälle. Lähes kaikki oli samaa mieltä, et tää oli huono päätös ja mä olin itsekin ihan myöskin siinä mukana ja ajattelin näin.

A-osastolla nimenomaan näky. Kyllä siellä yritettiin kertoa, että nyt mennään ojasta allikkoon, jos tää muutos tulee tapahtumaa ja kyllä esitettiin fiksuja kysymyksiä, saatiin ehkä vähän vähemmän fiksuja vastauksia. Mutta (muutosvastarinta) oli selkeesti ja yhtä köyttä piti tää porukka siellä sitte.

Johdon suhtautumista muutosvastarintaan eräs haastatelluista kuvasi hädäksi ja peloksi. Hänen mukaansa yritysjohto ei ollut varautunut niin voimakkaaseen vastustukseen kuin osastolla syntyi. Yritysjohto koki osaston yhteenkuuluvaisuuden tunteen negatiivisena itseään kohtaan, eikä yrittänytkään hyödyntää sitä positiivisen kautta, vaan pikemminkin yritti hajottaa yhteishenkeä.

Ehkä se ilmeni lähinnä semmosena hätänä ja pelkona siellä. Et hetkinen, et tässähän on tämmönen vahva vastarinta, mutta sitä yritettiin jotenkin torpedoida ja sinne väliin puskee ja mielellään niitä rivejä hajottaa. Että varmaan kuitenkin ajateltiin, et tää rintama on niin vahva. Tää rintama et tätä pitää jotenkin vähän rikki hajottaa. Ehkä se herätti lähinnä semmosia negatiivisia tunteita ylimmäis johdossa. Ei ajateltu, et hetkinen, tällasta yhtenäist henkee voi jotenkin ajatella positiivisesti.

Muutosvastarinnan tasoittamiseksi yritykseen palkattiin konsultti tekemään selvitys muutoksen mahdollisesta vaihtoehdosta. Kaksi haastateltua kommentoi asiaa: toisen mukaan konsultin selvitystyö oli tilattu ”... ja sitten kävi tämä palkattu konsultti tekemässä paremmuus-huonomuus -tutkimuksen, mikä oli selkeästi tilattu” ja toinen luokitteli selvitystyön sirkustempun tasolle ”...et kaikki nää sirkustempuut sitten yt-neuvottelujen ja konsulttien kanssa käytiin vaan käytiin läpi siinä.” Ajoitus selvitystyön tekemiselle ei ollut oikea: parempi ajankohdta olisi ollut ennen muutosta tai heti sen alussa.

Henkilöt keskustelivat tuntemuksistaan pääasiassa vain keskenään, heille ei tarjottu varsinaista kriisiapua tai keskustelumahdollisuutta ulkopuolisten kanssa muutoksen ollessa käynnissä: ” siis keskenämme me puhuimme tosi paljon niistä asioista ja se oli tosi hyvä”.

#### **Teema 4: Irtisanomistilanne ja jälkihoito**

Irtisanomiskeskustelussa toisen kunnioituksen ja arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä elementtejä. Jälkihoitona irtisanotulle voidaan tarjota muutosturvaa tai uudelleensijoituskoulutusta, joiden tarkoituksena on auttaa irtisanottua eteenpäin tilanteessaan.

Haastatelluista kahdella oli lähin esimies paikalla irtisanomistilanteessa, kahdella muulla irtisanomisesta kertoi esimiehen esimies. Vain yhdellä oli luottamushenkilö paikalla. Koska kaikilla irtisanomisperusteet olivat taloudelliset ja tuotannolliset syyt, tilanne oli yrityksen puolelta molemmissa tapauksissa melko steriili: ilmoitus luettiin asianosaiselle ääneen ja häneltä pyydettiin allekirjoitus paperiin. Molemmissa tapauksissa tunnelma irtisanomistilanteessa oli pikemminkin hyvästi kuin näkemiin.

Toisessa yrityksessä irtisanomisia odotettiin epätietoisuuden tilassa: päivä oli kerrottu, mutta sen tarkempaa tietoa asiasta ei kenelläkään ollut. Haastatellun mukaan irtisanomisuhan alla olevat henkilöt odottivat työpisteissään kyseisenä päivänä puhelinsoittoa, jonka saatuaan henkilön tuli siirtyä neuvotteluhuoneeseen kuulemaan asiasta. Itse irtisanomistilanne oli neutraali, irtisanomisen syynä taloudelliset ja tuotannolliset syyt. Muuta keskustelua ei hänen mukaansa ollut kuin paikalla olleen luottamushenkilön kehoitus ”ottaa yhteyttä työvoimatoimistoon”, missä irtisanotuille tarjottaisiin muutosturvaa. Lähtiessään huoneesta haastateltu hyvästeli irtisanojat omasta aloitteestaan.

Muistan vielä se tilanteen, kun se paperi oli annettu ja mä odotin jotain, et puhutaanks mitään. Se loppu siihen ja sit noustii ylös ja ne oli lähtee pois, niin mä kättelin ja sit siinä ihan ja sanoin kiitos. Varmaan se heillekin oli nolottava tilanne, ei semmost huomanneet.

Eräs henkilö kutsuttiin kotoaan toimistolle, jotta irtisanominen voitiin suorittaa. Henkilö kuvasi tunteneensa tilanteessa vihaa. Toisaalta hän piti irtisanomista suorittaneen henkilön käytöstä koomisena ja pahoitteluja ”tilanteen kamaluudesta” epäaitoina. Tilanteessa oli kiireen tuntua, eikä siinä keskusteltu. Hänestä tuntui, että asia hoidettiin liukuhihnalla: ”... et se oli vähän sellanen, että kirjoitas nyt äkkii se nimi, niin saadaan tää alta pois ja seuraava vaan ovesta sisään.”

Yksi haastatelluista kertoi suuttuneensa tilanteessa ja tunteneensa raivoa. Hänestä tuntui, ettei irtisanomisen syy ollut todellinen ja hän olisi halunnut saada enemmän perusteluja.

Mä kysyin siinä sitten, että eikös nyt ois jo aika kertoo todelliset syyt, että mikä tähän johti. Niin vastaus oli, että syyt on kirjoitettu siihen tähän paperiin, että nimi alle kiitos ja siinä se. Kyllä mua raivostutti. Mä suutuin todella tästä. Lähinnä siitä, että edelleenkään ei ollu miestä kertomaan, että mistä on kysymys... Et se suututti.

Neljäs haastatelluista suhtautui tilanteeseen tyynesti, koska hänen mukaansa oli selvää, mitä tuli tapahtumaan. Hänkään ei pitänyt irtisanoneen henkilön pahoitteluja aitoina, mutta tilanne ei herättänyt hänessä suuria tunteita.

Kolmella haastatelluista ei ollut työvelvollisuutta, minkä he kaikki kokivat parhaana ratkaisuna sekä asiakkaiden, yrityksen että omalta kannaltaan. He kertoivat työmoraalin ja -motivaation kadonneen irtisanomisen myötä. Yhdellä haastatelluista olisi ollut työvelvollisuus ja hän koki sen raskaana. Hän pyrki neuvottelemaan työvelvollisuudesta irti, jolloin työnantaja tarjosi hänelle korotettua palkkaa irtisanomisajaksi. Tämän hän koki erittäin järkyttävänä ja tarjotun lisäpalkan vastaanottaminen tuntui hänen omien periaatteittensa vastaiselta.

Järkyttävää, kun tietää, että saat kenkään ja sit ois pitäny jäädä sinne...et kuin ylipäätään työnantaja kehtaa tarjota lisää palkka tällaisessa tilanteessa. Niin ei vaan oo mun periaatteiden mukaista.

Yrityksen X irtisanotuille tarjottiin uudelleensijoittumispalvelua, yrityksessä Y kehoitettiin irtisanomistilanteessa ottamaan yhteyttä paikalliseen Työ- ja elinkeinokeskukseen muutosturvansaamiseksi. Haastateltu totesi, etteivät irtisanojat osanneet kertoa hänelle muutosturvasta sen tarkemmin, kertoivat vain siitä olleen sovitun ja kehottivat häntä ottamaan nopeasti yhteyttä.

Uudelleensijoittumispalvelua saaneet irtisanotut pitivät sitä periaatteessa hyvänä ja keskustelusta ulkopuolisen henkilön kanssa positiivisena, mutta he eivät tunteneet oikeastaan saaneensa mitään konkreettista apua tilanteeseensa.

No, se oli se semmonen outplacement -valmennuspaketti, jossa nyt oli hiukan tämmöstä perustietoa työnhakemisesta ja henkilökohtasta konsultointia. Kaiken kaikkiaan, niin se ei kyllä muuttanu juuri ollenkaa...oikeestaan yhtään...että siinä sain niinku sympatiaa ja semmosta miellyttävää keskustelua...ei siitä konkreettista apua kyllä ollu ... oikeestaan yhtään.

Eräs haastatelluista pohti yrityksen motiivien vilpittömyyttä uudelleensijoittumispalvelun tarjoamisen suhteen: ”niin kyl siitäkin jäi vähä semmonen kuva, et okei, se haluttiin antaa, koska se antaa paremman kuvan sit yrityksestä ja silleen...et on haluttu meitä tukea jollain tavalla”. Kaikki haastatellut kokivat irtisanottujen keskinäisen tuen tärkeäksi: ”Siis lähinnä se tuki, mikä oli, oli sit työkavereilta... tai siis kaikkihan me oltiin samas tilanteessa. Varmaan tuettiin toinen toisiamme.”

## **Teema 5: Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen**

Avoimuus ja rehellisyys viestinnässä, tasapuolisen kohtelun tuntu ja läsnäolo luovat pohjaa luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteen toteutumiseksi.

Haastateltujen mukaan kummankaan yrityksen muutosprosessia ei voi kuvailla onnistuneeksi luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen näkökannalta. Epäluottamuksen syntyyn vaikuttivat mm. keskustelumahdollisuuksien puute, tunne välinpitämättömyydestä johdon osalta, tunne päätöksen lukkoon lyönnistä etukäteen, vastausten saamattomuus ja tunne valehdellusta.

Tällanen piittaamattomuus ihmisistä, että ei vaan se, että me vaan oltais jotain pelinappuloita. Sä et nyt sovi enää tähän peliin mukaan. Et viis siitä... viis sun tunteista... viis sun tällasista asioista.

Tietenkään ei pystynyt luottamaan, kun ei anneta mitään vastauksia ja että sehän on hirveen vaikea luottaa, jos tuntuu, että sulle valehdellaan.

Oikeudenmukaisuuden tunteen puuttumiseen vaikutti erään haastatellun mukaan se, ettei muutosta perusteltu kunnolla.

Oikeudenmukaisuus.. jos sä et ymmärrä sitä päätöstä, niin ethän sä voi kokee sitä oikeudenmukaiseksi. Koska meille ei annettu mitään hyviä perusteita, että minkä takia tällainen muutos tuli ja eihän sitä voi ymmärtää ... ei se voinu tuntua oikeudenmukaiselta. Kyllä aina pitää ite ymmärtää, et mikä siinä päätöksen takana on, et sen voi tuntea, et se ois oikeudenmukainen.

Toisen haastatellun mielestä se, että henkilöstöä ei kuunneltu, vaikutti hänen kokemukseensa oikeudenmukaisuuden tunteen puutteesta.

## **Teema 6: Haastateltavan nykyinen tilanne**

Haastatelluista ainoastaan yksi sanoi voivansa harkita paluuta entisen työnantajan palvelukseen. Hänkään ei valitsisi entistä työnantajaansa, jos hänelle samanaikaisesti tarjottaisiin vaihtoehtoisia työpaikkoja. Hän sanoi, että aikaisempi luottamus ei pala, mutta totesi: ”hätä ei lue lakia ja töitä haluaa tehdä ja täytyy tehdä.”

Kolme haastatelluista ei hakisi entisen työnantajansa palvelukseen. He eivät myöskään suosittelisi entistä työnantajaansa kriittikittävästi jollekin toiselle henkilölle työpaikaksi. Kriitikki kohdistui yrityksen johtoon ja perustui haastateltujen henkilöiden kokemuksiin irtisanomisiin johtaneiden muutosprosessien tapahtumista.



Niin kauan, kun siellä on tää johto, mä en vois missään nimessä mennä sinne töihin...ei mun tarvi edes miettiä sellasta, vaikka tää tilanne on mikä on. Noi henkilöt... niihin siis keskittyä niin paljon kaikkee negatiivista, niin ei vaan voi tollasen prosessin jälkeen luottaa tommosiin ihmisiin. Mä toivon et mun ei ikinä koskaa tarvii tehdä niitten kanssa mitään yhteistyötä

Siellä pitäis ensinnäkin olla sitten täysin eri johto ja kyl kun tää prosessi oli kaikin tavoin niin huonosti hoidettu.

Tässäkin varmasti lakipykälää noudatettiin ja tehtiin asiat niin, kun kirjassa sanotaan. Mutta se mitä mä oon kuullu... kyllä näitä yleensä fiksumminkin on yritetty hoitaa ainakin. Mukaviahan tämmöisestä ei saa millään, mutta että se niiden hoitamistapa... niin sillä voidaan paljon vaikuttaa ihmisten asemaan ja sitte myöskin tietysti yrityksen kuvaan... Yrityksen imagoon ulkopuolelta katsottuna ja haluttavuuteen työnantajana ja näin poispäin.

Kokemus ei yleisellä tasolla vaikuttanut kenenkään uskoon työnantajiin tai työpaikkoihin mitenkään erityisen negatiivisesti. Haastatellut uskoivat, että reiluja, oikeudenmukaisia ja rehellisiä työnantajia on olemassa.

Vastauksista heijastui kuitenkin tiettyä varauksellisuutta. Työn sisällön ja työnantajalle annetun ajan suhteen haastatellut kertoivat harkitsevansa tarkemmin, mitä oikeastaan haluavat tehdä ja asettavansa perheen ja ystävien kanssa vietetyn ajan tärkeämmäksi kuin työnantajalle uhratun ajan esimerkiksi ylipitkien työpäivien muodossa.

Mun mielestä työaikana tehdään duunii ja on sit se vapaa-aika. Tavallaan et ei haluu antaa sille työlle yhtään liikaa. Että haluu tehdä sen työn kunnolla, mut ei uhraa sille enempää. Koska sitten tässäkin on huomannu, et paljon tärkeempää on sit se kaikki muu... jos tulee sit kenkää, niin sit sul on kuitenkin se perhe ja on ne kaverit ja ystävät ... ja siis se et työelämä on kuitenkin paljon epävarmempaa kuin kaikki muu.

Eräs haastateltu totesi, ettei vakituinen työpaikka merkitse hänelle enää välttämättä yhtä paljon kuin aiemmin: ” Mitä vaan voi tapahtua ... firmat voi mennä nurin... voidaan muuttaa organisaatioita ja tällä tavalla, että ei vakituinen, ei se mulle mikään vakituinen.”

Yleinen jaksaminen oli jokaisella haastatellulla melko hyvällä mallilla, mutta aikaakin irtisanomisesta oli haastatteluvaiheessa jo kulunut lähes puolitoista vuotta. Vaikka irtisanominen onkin raju kokemus, haastatellut pitivät sitä vain osana työelämää. Kuitenkin keskusteluissa tuli esiin viittauksia koettuihin terveydellisiin ongelmiin, huoleen taloudellisen tilanteen kehityksestä työttömyyden jatkuessa, perheen ja ystävyysuhteiden tärkeyden ja merkityksen korostumista työn sijaan, valikoivuuden ja korkeamman riman asettamista työpaikan haussa sekä tietynlainen

katkeruus tapahtunutta kohtaan. Eräs haastatelluista totesi: ”Joku kysy, et vieläkö mä oon katkera ja mä sanoin, et oon mä nyt vielä. Et kysy nyt viidentoist vuoden kuluttua uudelleen... et ei tää ihan sillai mee.”

Kokemuksesta löytyi myös positiivista: irtisanominen antoi aikaa omalle itselle, perheelle, ystäville ja harrastuksille. Eräs haastatelluista totesi, ettei olisi jäänyt kotiin lasten kanssa, jollei tämä tilanne olisi tullut eteen. Toinen haastateltu puolestaan totesi, että pitkän työuran jo tehneenä noin puolen vuoden paussi työelämästä tuntui levolta. Tilanteen sanelema pakollinen vapaus ei kuitenkaan tuntunut pidemmän päälle täydelliseltä: ”...kun se ei oo vapaaehtoista, nii se ei oo ihan täydellistä.”

Haastatelluista vain yksi oli saanut töitä, muut olivat yhä työttömiä ja etsivät uutta työpaikkaa. Työllistynyt haastateltava ei ollut koulutustaan vastaavassa työssä ja kertoikin viihtyneensä vanhassa työssään nykyistä tehtävänsä paremmin. Hän oli kuitenkin valinnut työllisyyden työttömyyden sijaan, vaikkei työn sisältö täysin vastannutkaan hänen odotuksiaan. Arvioidessaan irtisanomisen merkitystä ammatilliselle kehitykselle osa haastatelluista kertoi opiskelleensa tai pitäneensä sivistystä yllä lukemalla. Eräs haastatelluista totesi kokemuksestaan oppineensa, että seuraavassa työpaikassaan hän aikoo kiinnittää entistä enemmän ihmisten viihtymiseen työpaikalla omalta osaltaan.

No kyllähän tuossa tietysti aina oppii kaikennäköstä... tämmösissäkin ikävissäkin prosesseissa ja muissa... varmaan just enemmän kiinnittää huomio ihmisten hyvinvointiin siinä työssä ja muuta... ei, kyl se on jotenki ehkä entisestään korostunu ja tulevaisuudessa varmaan vähän enemmän huomios sitä, että ihmisillä on myös kohtuullisen mukavaa töissä. Se on niinku siinä työssä onnistumisen edellytys myöskin.

Kaikki haastatellut olivat saaneet erittäin paljon tukea perheiltään, ystäviltaan ja muilta läheisiltään. Yritys X:n pitkään kestäneen prosessin takia läheiset olivat olleet lähinnä helpottuneita irtisanomisesta: raskaan prosessin loppuminen koettiin helpotukseksi myös heidän osaltaan. Molemmissa tapauksissa haastatellut kertoivat erityisesti entisten, sekä irtisanottujen että yrityksiin jääneiden, oman osaston työkavereiden suuresta tuesta ja avusta tilanteessa. Molemmissa tapauksissa irtisanotut ovat olleet yhteydessä toisiinsa ja entisiin työkavereihinsa tapaamisten merkeissä.

Kyllä siellä oltiin vähän kireinä, mutta tukea toki tuli perheeltä ja ystäviltä. Ja tää työyhteisö, mikä tässä joutui irtisanomisen kohteeksi, on ollut suunnaton tuki.

...ja sen jälkeen, kun ihmiset on lähtenyt työpaikalta, on pidetty yhteyttä ja on puhuttu niistä asioista... Se varmasti auttoi tosi paljon siinä hommassa.

Toinen mikä on hienoa huomata on nämä työkaverit. Meillon ollut parikin kertaa (tapaamisia) tässä talveaikana. Yksi oli ihan nyt tänä keväänä. Ja talvella on oltu yhdessä ulkona. Kyllä mulle jäi aika hyvät jutut sille. Heijän kanssa ainaki hyvin toimeen.

## **Teema 7: Muut kommentit ja kriisikäyrä**

Yksi haastatelluista kertoi, että järjellä ajateltuna muutoksen pystyi ymmärtämään, mutta tunteella ajatellessa tulee olo ”et olisi huono juttu.” Toinen toivoi, ettei kukaan muu joutuisi näin huonosti hoidettuun irtisanomistilanteeseen. Kolmas haastateltu totesi tapahtuneen olleen malliesimerkki siitä, miten muutosta ei tulisi johtaa. Neljäs haastateltu kommentoi kokemustaan: ”Nyt kun tähän vaiheeseen on päästy, niin no okei, et paska juttu, mut tulipahan nähty tääkin. Että voihan se olla, että tästä on loppujen lopuksi joskus jotain hyötyäkin.”

Kriisikäyrän kulkua tarkastellessaan muutoksen alkuvaiheen tuntemukset eivät enää olleet haastatelluilla kovin hyvässä muistissa. Vain yksi haastatelluista tunnisti tunteneensa käyrällä esitetyt vaiheet kokonaisuudessaan.

Ensinnäkin kyllä tää kuvaa aika hyvin sitä, mitä mä itekin koin.. Et just yritetään taistella sitä muutosta vastaan ja sitten huomataan, ei siitä ollukaan apua ja sitten tavallaan... Emmä tiedä siis tää hyväksyminen... ei ollu vaihtoehtoa. No kyllä sit sitten ehkä tavallaan et, no nyt pääs pois, niin se oli semmonen helpotus... En tiä sit voik sit kutsua hyväksymiseksi. Ja sitten sanotaan, et mun kohalla tää tasapainon löytäminen on vienyt aika pitkään...siis mitä mä en silloin tajunnut.

Toisaalta, kun tarkastelee eri henkilöiden haastatteluita, huomaa, että he kuvailevat tuntemuksiinsa kriisikäyrän mukaisesti: muutoksen esittelyvaiheessa tuntemukset ovat järkytystä ja epäuskoa ja yrityksessä X oli haastateltujen mukaan myös vastarintaa. Hyväksymisvaihe oli tuttu kaikille, mutta hyväksyminen koettiin lähinnä helpotuksena prosessista poispääsystä, ei itse tapahtuman hyväksymisenä. Yksi haastatelluista sanoi, ettei hänelle ole tullut hyväksymisvaihetta, eikä tule, vaikka hän toisaalta tunsi olevansa elämässään tasapainossa. Tasapainovaiheen saavuttaminen on vienyt kahdella haastatellulla pitkään, mutta he ovat omasta mielestään saavuttaneet sen. Neljäs haastateltu kertoi olevansa lähellä tasapainovaihetta, mutta arveli mahdollisesti jatkuvan työttömyyden viivästyttävän täyden tasapainon saavuttamista.

## **Muutosjohtamiskompetenssit**

Stenvallin ja Virtasen (2007) muutosjohtamiskompetenssit sisälsivät mm. seuraavia ominaisuuksia, joita muutosjohtajalla tulisi olla: kokonaisuuden hallintaa, monialaista joustavuutta, ihmisen johtamisen taitoa, itsehillintää ja -hallintaa, kykyä olla läsnä, kykyä tarttua ongelmiin nopeasti ja ratkaisukeskeisesti, kykyä ja halua toimia esimerkkinä organisaatiossaan ja sitoutua sen toimintaan ja tavoitteisiin. Haastatteluissa ei varsinaisesti kysytty haastateltujen mielipiteitä muutosta johtaneiden esimiesten muutosjohtamiskompetensseista, mutta haastateltujen kertomuksista voi tehdä tiettyjä johtopäätöksiä.

Kaksisuuntaisen kommunikaation puute oli selkeä molemmissa tapauksissa. Avoimuus ja henkilöstön aito kohtaaminen vaikuttivat olleen vaikeita molempien yritysten johdolle.

Eräs haastatelluista totesi:

Ei se oo oikee tapa, että siellä tämmöstä asiaa vetää joku, jolla ei oo siihen edellytyksiä eikä asemaakaan näköjään, koska oli vähän niinku tämmönen sätkynukke siinä välissä ja että päätökset on jo tehty muualla. Toteutuski pitäis antaa ihmisille, joilla on kykyä hoitaa se.

## 7 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten esimiesten muutosjohtamisosaaminen vaikuttaa irtisanottujen kokemuksiin irtisanomisesta muutoksena ja pohtia, toteutuvatko ns. hyvän muutosjohtamisen elementit todellisessa muutostilanteessa? Tutkimustulosten pohjalta ylimmän johdon toimilla oli merkitystä haastateltujen, irtisanottujen henkilöiden muutosjohtamiskokemukseen. Haastatelluissa muutoksissa hyvät muutosjohtamisen elementit eivät toteutuneet ainkaan siinä määrin, että haastatellut olisivat kokeneet ne onnistuneina.

Yritysjohdon on kyettävä kohtaamaan henkilöstönsä myös vaikeissa tilanteissa. Muutosjohtajaa ei yrityksessä aina ole mahdollista valita erikseen toteuttamaan tarvittavaa muutosta, mutta tietynlaisten muutosjohtamisen peruseriaatteiden osaaminen ja käytäntöön vieminen tulisi olla muutosta johtavan henkilön osaamispääomaa. Kuunteleminen ja vastausten antaminen ovat varmasti perusasioita, joilla lähteä liikkeelle. Kaikkea ei voi yrityssalaisuuksien takia kertoa, eikä puolivalmiita päätöksiä kannatakaan henkilöstölle esitellä, mutta rehellinen kommentti myös tällaisessa tilanteessa on paikallaan.

Muutosprosessin onnistumisen tärkein peruspilari on keskinäinen luottamus. Luottamus syntyy tilanteessa, jossa molemmat osapuolet kokevat toisen olevan rehellinen ja avoin. Vaikeatkin asiat voi hyväksyä, kun voi luottaa saaneensa oikeaa ja rehellistä tietoa. Toinen peruspilari on kaksisuuntainen viestintä kaikissa muodoissaan. Ilman viestintää on vaikea saada aikaan luottamusta.

Muutoksen tavoitteen esittelyn tulisi tapahtua ylimmän johdon taholta niin, että he ovat itse paikalla perustelemassa tavoitteen merkitystä sekä yritykselle että henkilöstölle. Tehdyille päätökselle on oltava selkeät perusteet, jotka perustuvat ymmärrettäviin faktoihin. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kommentteja ja niihin on myös vastattava.

Muutoksen edetessä ja mahdollisen muutosvastarinnan syntyessä ylin johto ei saa piiloutua kiireensä taakse, vaan tiedotustilaisuuksia on järjestettävä säännöllisesti. Tutkimuksen yrityksissä johdon vetäytyminen pois tilanteesta oli omiaan synnyttämään epäluottamusta ja vahvistamaan muutosvastaisuutta.

Yt-neuvottelupöytäkirjojen jakelu sähköpostin ja netin välityksellä on varmasti nopea tapa lähettää viestiä ja se mahdollistaa myös viestin lähettämisen jokaiselle yhtäaikaaisesti. Toisaalta

se jättää viestinsaaajan yksin viestinsä kanssa, ilman mahdollisuutta keskustella sen herättämistä ajatuksista. Mielestäni lähiesimiesten valjastaminen ja valtuuttaminen toimimaan keskustelukumppaneina luottamushenkilön lisäksi yt-neuvottelupöytäkirjojen sisällöstä yhteisesti viestinsaaajien kanssa voisi selkeyttää ja yhdenmukaistaa viestien sisällön tulkintaa. Näin välttyttäisiin lisäämästä ylimääräistä negatiivista energiaa jo muutenkin vaikeaan tilanteeseen.

Kriisiapua tulisi tarjota henkilöstölle jo ennen varsinaisia irtisanomisia. Tilanne on stressaava, mikä alentaa työmoraalia ja -motivaatiota. Käytäväkeskustelut voivat omalta osaltaan ruokkia tilannetta pahemmaksi, kun taas saatavilla oleva ammattiapu voi antaa uutta näkökulmaa tilanteeseen.

Usein työpaikkaa vaihtavalle henkilölle pidetään läksiäisjuhlat, jossa lähimpien työkavereiden kanssa muistellaan yhteisen työuran hetkiä ja toivotetaan toisilleen hyvää jatkoa. Mielestäni myös tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuille voisi olla syytä järjestää vastaavat läksiäiset, heidän niin halutessaan. Tunnelma tuskin olisi riehakas, koska aihe sinällään ei ole juhla. Toisaalta tällainen tilaisuus voisi olla arvokas lähtö joskus pitkänkin uran yrityksessä tehneelle henkilölle. Nyt irtisanominen ja hyvästit ilman sen suurempia kiitoksia tuntuvat aika tyhjältä lopulta.

Jälkihoitona järjestettyä muutosturvaa ja uudelleensijoittumispalvelua ei vastaanotettu täysin avoimin mielin, sillä ne koettiin yrityksen pyrkimyksenä silotella prosessissa kolhiintunutta yritysmielikuvaa, eikä vilpittömänä haluna auttaa irtisanottuja. Ehkä liian lähelle itse irtisanomistilannetta tuleva ohjaus uuteen elämään on vaikea vastaanottaa, koska ajatukset ovat entistäkin vielä sekaisin. Ehkä yksilöllinen aikataulutusta tällaisen palvelun käytössä olisi järkevää.

Irtisanomiset eivät näissä tapauksissa kuitenkaan horjuttaneet haastateltujen uskoa työnantajiin yleisellä tasolla. Arvomaailma oli kuitenkin kokemuksen myötä muuttanut järjestystään: perhe ja ystävät, hyvä elämän laatu asetettiin tärkeämmäksi kuin työ ja työnantajalle uhrattu aika. Tuntui, että prosessi oli opettanut haastateltuja arvostamaan enemmän itseään.

Tutkimuksen tuloksia ei mielestäni voi yleistää haastateltujen vähäisen lukumäärän vuoksi (n=4), mutta toisaalta ihmisten tuntemusten voidaan olettaa olevan samankaltaisia vastaavissa tilanteissa. On siis lähes sama, onko prosessissa kyse neljänkymmenen tai neljänsadan henkilö yrityksestä, irtisanotuksi tuleminen on joka tapauksessa henkilökohtainen kokemus, johon liittyy erilaisia tuntemuksia. Jotta tutkimuksen tuloksilla olisi ollut laajempaa merkitystä, haasta-

teltavia ja yrityksiä olisi mielestäni pitänyt olla useampia. Toisaalta haastateltujen kokemuksia olisi voinut verrata sellaisten irtisanottujen henkilöiden kokemuksiin, joiden mielestä heidän yrityksensä hoiti asian mallikkaasti. Tämä vertailu olisi voinut tuoda esiin mallioppimiseen sopivia toimintatapoja. Näin syvälliseen tutkimukseen ei aikani olisi kuitenkaan riittänyt opiskellessani työn ohessa.

Tutkimus ei sinällään tuonut mitään uutta tietoa muutoksen johtamiseen, ainoastaan se osoitti sen, että olemassa olevat oppaat ja teoriat hyvästä muutoksen johtamisesta eivät välttämättä näy käytännön muutosprosessien johtamisessa. Mielestäni eräs asia, jota ei muutoksen johtamiskirjallisuudessa selkeästi näy, on työyhteisön tuen merkitys irtisanotuille. Molemmissa tapauksissa haastatellut kokivat työkavereiden tuen erittäin tärkeäksi. Ehkä siinä on käyttämätön voimavara, jota hyödyntää erityisesti ei-henkilöstä johtuvissa irtisanomistapauksissa.

## 7.1 Jatkotutkimusehdotukset

Olisi mielenkiintoista tutkia muutosjohtamisen prosessien osaamista esimiesten ja yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta irtisanomistilanteissa. Kun teoriaa on paljon tarjolla, miten sitä käytännössä hyödynnetään yritysten toiminnassa? Jääkö muutosjohtamisosaaminen pelkästään teoriatasolle, eikä muutoksen johtamisen laadulle panna painoarvoa yrityksissä? On yritykselle sama, millaisen työnantajakuvan se irtisanomisprosessissaan itselleen hankkii? Onko yrityksillä varaa luoda itselleen huono työnantajakuva ja mahdollisesti vaarantaa oma tulevaisuuden osaamis pääoma ja sen myötä kilpailukyky? Irtisanomiset on mahdollista hoitaa tyylikkäästi melko pienillä panostuksilla, jos ne kohdistetaan oikein. Inhimillinen kohtelu maksaa yleensä vain sen vaivan.

Jatkotutkimuksen voisi toisaalta tehdä muutoksen johtamisesta niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka kokivat saman muutoksen kuin irtisanotutkin, mutta jäivät yrityksen palvelukseen: miten he kokivat muutoksen johtamisen onnistumisen ja saatiinko halutut muutokset aikaan alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti? Tuottivatko tehdyt muutokset halutut tulokset? Tuntuiko muutoksen johtaminen epäonnistuneelta sen takia, että henkilö tuli irtisanotuksi vai oliko se todellinen tapahtuma myös muille muutoksen kokeneille? Opittiinko ko. yrityksissä mitään näistä muutosprosesseista?

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen kokemus, joka opetti paljon sekä tutkimuksen tekemisestä että erityisesti muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista. Aikataulullisesti tutkimuksen tekeminen kesti hieman suunniteltua pidempään. Aloitin tutkimuksen tekemisen helmikuussa 2010 ja alkuperäinen tarkoitukseni oli valmistua kesäkuussa. Teoriaosuuden sain valmiiksi suunnittelemani aikataulun mukaan huhtikuussa, mutta osallistumiseni MTV 3:n tuottamaan Diili -ohjelmaan siirsi haastattelujen ja analysoinnin tekemisen heinä-elokuulle. Motivaation löytäminen tietokoneen ääressä istumiseen erityisen kuumana kesänä oli vaikeaa.

Muutoksen johtamisteorioihin tutustuminen syvällisemmin oli kiinnostavaa, mutta koska ne käsittelivät muutosta yrityksen kannalta, ei niistä löytynyt valmista viitekehystä tutkimustani varten. Oli haastavaa luoda itse tutkimukselle oma viitekehys, joka palveli tutkimusongelmaa eli irtisanottujen näkökulmaa muutoksen johtamisesta.

Tehdessäni haastatteluja havaitsin, että koska irtisanomisten ja haastatteluajankohdan välillä aikaa oli kulunut lähes puolitoista vuotta, haastateltujen henkilöiden tuntemukset ja muistikuivat eivät olleet enää kovin syviä tai niitä oli melko vähän. Olin varautunut siihen, että haastattelut olisivat olleet vähintään tunnin mittaisia jokaisen henkilön kanssa. Toisaalta näinkin pitkän ajan jälkeen ihmisillä oli vielä selvästi vahvoja tuntemuksia tietyistä asioista, joten sen valossa huomasin, miten paljon ne olivat vaikuttaneet heihin. Tämä mielestäni korosti näiden teemojen tärkeyttä ja merkitystä.

Objektiivisuuden säilyttäminen oli mielestäni haasteellista tässä tutkimuksessa: oli vaikea olla menemättä henkisesti mukaan ihmisten kertomuksiin, sillä koettu paha olo kuului vieläkin läpi haastatteluissa. Pohtiessani tutkimukseni eettistä näkökulmaa Hirsjärven ym. (2009, 23 - 27) voi todeta pyrkineeni noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimusta tehdessäni: tutkimusaiheen valitsin sen ajankohtaisuuden ja oman mielenkiintoni takia. Toteutin tutkimuksen suunnitellusti ja raportoin sen huolellisesti plagioimatta muiden tutkimuksia tai tekstejä ja yleistämättä tuloksia kriitikittömästi. Haastellut henkilöt saivat etukäteen tietoa tutkimukseni aiheesta ja sen kulusta eli perehtyneisyyden vaatimus tutkimukseen osallistujien osalta täyttyi. Samoin haastatellut henkilöt olivat rationaalisia ja kypsiä tekemään päätöksiä ja he olivat mukana vapaaehtoisesti eli tutkimustyön suostumus -vaatimus toteutui.



Lopuksi haluan kiittää tutkimukseen osallistuneita henkilöitä heidän avoimuudestaan ja luot-  
tamuksestaan tutkimustani kohtaan sekä opinnäytteen ohjaajani hyvästä tuesta ja kannustuk-  
sesta tutkimuksen valmistumiselle.

## Lähteet

Aiken, C. B. & Keller, S. P. 2006. The CEO's role in leading transformation. McKinsey Quarterly. Summer 2007. Luettavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=2&sid=a8705a01-33aa-455f-963b-44dcf4081cac%40sessionmgr10>. Luettu: 28.2.2010.

Andersson, T. & Tengblad, S. 2009. Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. Teoksessa Jönsson, S. & Strannegård, L. (toim.) Ledarskapsboken, s. 245 - 268. Liber AB. Malmö.

AS3 Outplacement & Career 2007. Sisäiset muutosprosessit - irtisanomisesta uuteen alkuun. 3.painos.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Haastattelu A. 21.6.2010

Haastattelu B. 30.6.2010

Haastattelu C. 2.7.2010

Haastattelu D. 3.7.2010

Hallikainen, R. 2009. Mistä uusi työpaikka? Tekniikka & Talous. 26.6.2009. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article304121.ece>. Luettu: 21.3.2010

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

HRM Partners Oy 2010. Menikö maine? Irtisanomiset työnantajamielikuvan haasteena -tutkimus 2010. Luettavissa: <http://www.hrmpartners.fi/etusivu/default.asp?docId=13950>.  
Luettu:20.2.2010.

Jolkkonen, A., & Kurvinen, A. 2009. Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa. Tapaus-tutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 72/2009. Luettavissa:  
[http://www.tem.fi/files/25503/TEM\\_72\\_2009.pdf](http://www.tem.fi/files/25503/TEM_72_2009.pdf). Luettu: 20.3.2010

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Ajatus Kirjat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kotter, J.P. 1990. What leaders really do? Harvard Business Review. December 2001. Luettavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=12&sid=d6963c5a-9347-4821-a1fb-d3a1d2c199c7%40sessionmgr4>. Luettu: 27.2.2010.

Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. January 2007. Luettavissa:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=2&sid=dd33aeac-f369-47a2-bb12-c43e6dbecccc%40sessionmgr13>. Luettu: 20.2.2010.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät - Mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kurtén, S. & Salminen, E.O. 2004. Kun joudut irtisanomaan. WSOY. Helsinki.

- Laine, N. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntien Eläkevakuutus. Helsinki. Luettavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Luottamusopas\\_09.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Luottamusopas_09.pdf). Luettu:20.3.2010
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y. & Diener, E. 2004. Unemployment Alters the Set Point for Life Satisfaction. *American Psychological Society* Volume 15, Number 1, s. 8 - 13. Luettavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=6&sid=7eb12d50-b871-4e09-b894-024ecc478193%40sessionmgr14>. Luettu: 20.3.2010
- Malo, M.A. & Muños-Bullón, F. 2007. Long-term effects of involuntary job separations on labour careers. *The Journal of Socio-Economics* 37, s.767–788. Luettavissa: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W5H-4NT24Y2-1-1&\\_cdi=6571&\\_user=1234512&\\_pii=S1053535707000935&\\_orig=browse&\\_coverDate=04%2F30%2F2008&\\_sk=999629997&view=c&wchp=dGLzVtb-zSkWb&md5=e2495f9c502a616770514be797372c9b&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W5H-4NT24Y2-1-1&_cdi=6571&_user=1234512&_pii=S1053535707000935&_orig=browse&_coverDate=04%2F30%2F2008&_sk=999629997&view=c&wchp=dGLzVtb-zSkWb&md5=e2495f9c502a616770514be797372c9b&ie=/sdarticle.pdf). Luettu: 20.3.2010
- Mattila, P. 2007. Johdettu Muutos - Avain organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Piiroinen, M. 2010. Raha hiljentää irtisanotun. *Tekniikka & Talous*. 11.2.2010. Luettavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article373851.ece?s=l&wtm=-11022010>. Luettu: 21.3.2010
- Poijula, S. 2008. Miten irtisanotut selviytyvät työpaikan menetyksestä? Luettavissa: <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/8FA9706B-DC35-4852-AFAB-63770569FCE7/0/Poijula.pdf>. Luettu:20.2.2010.
- Puntari, I & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntien Eläkevakuutus. Helsinki. Luettavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Oikmukjoh\\_rap.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Oikmukjoh_rap.pdf). Luettu: 20.3.2010

SAK 2010. Taantuma kaksinkertaisti irtisanomiset. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&lang=fi&ao=tiedotteet&sl2=2&id=33726>. Luettu:20.2.2010.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Savaspuro, M. 2009. Puhu oikein alaiselle. Optio.19, s. 50 - 53.

Selin, E. & Selin, J. 2009. Hyvässä johtamisessa ihmiset ja asiat ovat tasapainossa. Myynti ja markkinointi, 77, 9, s.10 - 11.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Taloudellinen tiedotustoimisto 2009. Nuorten arvot ja elämä - tutkimus. Luettavissa:

<http://www.tat.fi/Tutkimukset/Nuorten-arvot-ja-elamae-tutkimus>. Luettu:20.2.2010.

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Luettavissa:

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Esimes\\_tukee\\_muutoksessa\\_9115\\_07.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimes_tukee_muutoksessa_9115_07.pdf). Luettu: 6.3.2010

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto. Kuopio.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 1. - 4- painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5., uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin talous- ja markkinaennuste, syksy 2009. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/24766/Talous\\_ja\\_tyomarkkinaennuste\\_syksy\\_09.pdf](http://www.tem.fi/files/24766/Talous_ja_tyomarkkinaennuste_syksy_09.pdf). Luettu:20.2.2010.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2009a. Muutosturva, henkilöstön vähentäminen, lomauttaminen.

Luettavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/06\\_muutosturva\\_henkvahtaminen/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_muutosturva_henkvahtaminen/index.jsp).

Luettu:21.3.2010.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2009b. Muutosturva. Luettavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/00\\_tyonhakijat/07\\_tyottomuus/03\\_irtisanotun\\_muutosturva/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/00_tyonhakijat/07_tyottomuus/03_irtisanotun_muutosturva/index.jsp). Luettu:21.3.2010.

Työsopimuslaki 26.1.2006/55. Luettu:21.3.2010.

Työsuojeluhallinto. Työsuhteen päättäminen. Luettavissa:

[http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuhteen\\_paattaminen#ajat](http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuhteen_paattaminen#ajat). Luettu: 21.3.2010.

Työterveyslaitos 2006. Työ murroksessa. Työsuunnitelma vuosille 2006 - 2010. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/3693DD77-6F3B-44D4-9600-3959C6E8FD0D/0/Tyo\\_murroksessa.pdf](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/3693DD77-6F3B-44D4-9600-3959C6E8FD0D/0/Tyo_murroksessa.pdf). Luettu:20.2.2010

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

Waters, L. 2007. Experiential differences between voluntary and involuntary job redundancy on depression, job-search activity, affective employee outcomes and re-employment quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2007), 80, s.279–299. The British Psychological Society. Luettavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=6&sid=8d3bf4e0-2167-458d-add4-af40d9bb2312%40sessionmgr11>. Luettu: 20.3.2010.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

**HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu**  
Liiketalouden koulutusohjelma, Pasilan toimipiste  
Tarja Salmi

**Teemahaastattelurunko**  
[Päiväys]

## Tutkimushaastattelu - Irtisanottujen kokemuksia muutoksen johtamisesta

Haastattelu on osa haastattelijan opinnäytetyötä Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Alla olevien aihealueiden (1 - 7) avulla on tarkoitus kartoittaa henkilöiden kokemuksia muutosprosessin johtamisesta, kun muutoksen tavoitteena on irtisanoa osa henkilöstöstä. Haastattelujen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti eikä haastateltuja tai heidän työnantajiaan paljasteta tutkimuksessa millään tavoin. Taustatiedot ovat vain tutkijan oman tietämyksen lisäämiseksi haastateltavista eikä niitä käytetä tutkimuksessa.

### Taustatiedot

- onko haastateltava alempi / ylempi toimihenkilö
- onko haastateltava ollut itse esimiesasemassa
- kuinka pitkä työura haastateltavalla on kaiken kaikkiaan takanaan
- kuinka kauan haastateltava oli irtisanoneen yrityksen palveluksessa ennen irtisanomisia

### 1 Muutosprosessin johtaminen

- miten muutos alkoi yrityksessänne
  - o muutosedellytysten luonti
- miten muutoksen tavoite esiteltiin henkilöstölle
  - o miltä se tuntui
- miten muutos eteni yrityksessänne
  - o osaatko kuvailla muutoksen vaiheet
- mikä / millainen oli muutoksen ”päätepiste” tai lopputulos
  - o olitko mukana ko. vaiheessa
  - o miltä tuntui
- miten esimiehen rooli (tutkimuksessa = ylin johto)näkyi muutoksen johtamisessa
- ketkä sinusta muutosta johtivat ja miten?

### 2 Viestintä muutosprosessin aikana

- miten sait tietoa muutoksesta
- millaisia kanavia oli käytössä
- millaiselta viestintä tuntui sinusta
- miten esimiehen rooli (tutkimuksessa = ylin johto) näkyi viestinnässä

### 3 Muutosvastarintaan suhtautuminen

- mitä tunteja ja tuntemuksia muutosprosessi herätti sinussa
- pystyitkö käsittelemään ja purkamaan niitä työpaikalla
- miten tuntemukset ja reaktiot huomioitiin muutoksen eteenpäin viennin yhteydessä
- tuettiinko sinua tuntemuksien käsittelyssä

### 4 Irtisanomistilanne ja jälkihoito

- kuka sinut irtisanoi
- millainen tilanne oli/ kuvaile
  - o mitä tunsit tilanteessa
  - o saitko perusteluja/syitä valinnoille
  - o oliko mahdollisuus keskustella
- lähditkö heti vai oliko sinulla työvelvollisuus
  - o miltä se tuntui
- saitko tukea irtisanomisen jälkeen
- jos sait, millaista
  - o miltä se tuntui
  - o auttoiko se sinua yksilönä/ miten?

### 5 Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen

- miten kuvailisit kokemaasi prosessia luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen näkökulmasta
  - mitkä asiat vaikuttivat kokemuksiisi
- miten esimiehen rooli vaikutti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tuntemukseesi

### 6 Haastateltavan nykyinen tilanne

- miten suhtaudut entiseen työnantajaasi tällä hetkellä
  - hakisitko palvelukseen, jos tarvetta /mahdollisuus
  - suosittelisitko muille työnantajana
- miten ylipäättään suhtaudut työpaikkoihin tai työnantajiin yleisellä tasolla
- mikä on yleinen tilanteesi nyt
  - yleinen jaksaminen /hyvinvointi
  - työllistymistilanne
  - miten ammatillisen kehittymisesi on käynyt
  - miten perhe tai muut läheisesi ovat mielestäsi suhteutuneet kokemukseesi
  - onko kokemukseesi vaikuttanut jotenkin heihin

### 7 Mitä muuta haluaisit kokemuksestasi sanoa tai kertoa