



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LAURA LAINIO

Johtamistaitojen painekattila

Esimiestyö muutosneuvottelutilanteessa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA (YAMK)
2022

Tiivistelmä

Lainio, Laura: Johtamistaitojen painekattila – Esimiestyö muutosneuvottelutilanteessa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Marraskuu 2022
Sivumäärä: 102

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön vähentämiseen tähtäävää muutosneuvotteluprosessia esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös organisaation suorituskyvyn ylläpitämisen kontekstia. Työn taustalla vaikutti kotimaisen liiketoimintaympäristön muutos kohti taloudellisesti epävakampaan aikaan, sekä yhteistoimintalain uudistuminen vuoden 2022 alussa. Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen esimiestyö edistää muutosneuvotteluprosessia ja tukee organisaation suorituskykyä.

Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta muodostettiin muutosneuvotteluja säätelevästä yhteistoimintalainsäädännöstä ja neuvotteluprosessiin liittyvistä muista käytänteistä, sekä esimiestyön merkityksen tarkastelusta organisaation menestystekijänä, ylimmän johdon tavoitteiden jalkauttajana sekä muutosten toimeenpanijana. Tietoperustassa tarkasteltiin myös esimiehen menetystekijöitä muutostilanteessa.

Ilmiötä lähestyttiin tapaustutkimuksen keinoin ja opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuskohteena olivat suomalaisissa pk-yrityksissä toimivien esimiesten muutosneuvottelukokemukset. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin hyödyntäen teemahaastatteluja. Haastatteluja toteutettiin yhteensä yhdeksän ja tutkimusaineiston analysointi suoritettiin tekstilähtöisen abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimusaineiston analyysissä piirtyi tarkka kuva pk-yritysten esimiesten kohtaamasta johtamisen todellisuudesta muutosneuvotteluprosessissa. Opinnäytetyöraportti kokosi kokemukset yhdeksi, myös aiempaa tutkimustietoa hyödyntäväksi muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä edistäväksi esimiestyön malliksi. Malli kuvaa esimiehen roolit ja tärkeimmät tehtävät, sekä johtamiseen vaikuttavan esimiehen oman kokemusmaailma ja toimintaympäristön elementit.

Avainsanat: Henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, esimiestyö, yhteistoimintamenettely, muutosneuvottelu, yhteistoimintaneuvottelu

Abstract

Lainio, Laura: Under pressure - Managerial work during co-operative negotiations

Master's thesis

Degree Programme in Management and Service Business

November 2022

Number of pages: 102

This thesis examined the co-operative negotiation -process aimed at reducing personnel. The perspective of this research was of managerial work. The thesis also examined the context of securing organizational performance. This thesis was influenced by the change in the domestic business environment towards a more economically unstable state, as well as the renewal of the Co-operations Act in early 2022.

The goal of this research was to find out how can the co-operative negotiation process and organizational performance be supported and promoted through managerial work.

The theoretical knowledge base of the thesis was formed from the co-operative legislation regulating co-operative negotiations and other practices related to the negotiation process, as well as from the examination of the role of managerial work as a success factor of an organization, the implementer of the top management's goals and the executor of change.

The phenomenon was approached as a case study, and the empirical research was carried out as qualitative research. The subject of the research were the experiences of managers of SMEs regarding co-operative negotiations. The empirical material of the research was collected through nine (9) thematic interviews, which were carried out via Teams. The analysis of the empirical material was carried out as an abductive content analysis.

The analysis of the research material drew an accurate picture of the reality of management faced by SME managers in co-operative negotiation process. The thesis report compiled the experiences and previous research data into a model of managerial work that promotes the co-operative negotiation process and organizational performance. The model describes the manager's roles and most important tasks, as well as the manager's own world of experience and the elements of the operating environment that influence management.

Keywords: Management, human resource management, managerial work, change management, co-operative negotiation,

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
2.2 Opinnäytetyön tausta, rajaus ja eteneminen	8
2.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	10
3 MUUTOSNEUVOTTELUT TYÖSUHTEEN MUUTOSTILANTEESSA	13
3.1 Muutosneuvottelujen näkökulmat	13
3.2 Yhteistoimintaa ohjaava laki ja sen soveltaminen	14
3.2.1 Työvoiman käytön vähentäminen	17
3.2.2 Muutosneuvottelujen kulku	19
3.3 Muutosneuvottelun vaikutus organisaatiossa	22
4 ESIMIES MUUTOSJOHTAJANA	24
4.1 Esimiehen rooli ja vastuut organisaatiossa	24
4.2 Esimies muutoksen johtajana	29
4.3 Esimiestyön tuki muutostilanteissa	32
5 ESIMIES MUUTOSNEUVOTTELUPROSESSISSA	35
5.1 Esimiehen asemoituminen ja onnistumisen edellytykset	36
5.2 Esimiestyö ja tunnereaktiot muutosneuvottelutilanteessa	39
5.3 Esimiehen itsensä johtamisen taidot apuna irtisanomistilanteessa	43
6 TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
6.1 Lähestymistapa ja tutkimusstrategia	46
6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	47
6.3 Tutkimusprosessi	49
6.3.1 Aineiston kerääminen	49
6.3.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteuttaminen	51
6.3.3 Tutkimusaineiston analyysi	55
7 TUTKIMUSTULOKSET	61
7.1 Muutosneuvottelukokemukset	61
7.2 Esimiehen rooli muutosneuvotteluprosessissa	62
7.3 Organisaation suorituskyky ja päivittäisjohtaminen muutosneuvotteluprosessissa	66
7.4 Esimiehen menetystekijät	68
7.5 Onnistumiset ja haasteet muutosneuvotteluprosessissa	77
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	79

8.1 Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukeva esimiestyö	80
8.1.1 Johtaminen muutosneuvotteluprosessissa.....	82
8.1.2 Esimiehen toimintakyvyn ylläpitäminen muutosneuvotteluprosessissa	85
8.2 Pohdinta	87
8.3 Tutkimuksen arviointi	89
8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.....	93
LÄHTEET.....	96
Liite 1. Teemahaastattelukutsu	101
Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko	102

1 JOHDANTO

Suomen talouden tilanne on pandemian jälkimainingeissa ja geopoliittisen tilanteen kiristyessä muuttumassa hyvin epävarmaksi. Kiihtyvä inflaatio ja energian hinnan merkittävä nousu lisäävät taloudellista epävarmuutta ja jäädyttävät investointeja. Valtionvarainministeriön mukaan myös työllisyyden kasvu on kääntynyt laskuun. Epävarmoina aikoina myös yritysten tarve sopeuttaa toimintaansa kasvaa. Mikäli synkemmät ennusteet toteutuvat ja Suomi siirtyy lähitulevaisuudessa taantumaan, saattavat henkilöstön käytön vähentämiseen tähtäävät muutosneuvottelut koskettaa elinkeinoelämää laajalti

Henkilöstön vähentämistä ja työsuhteen muutostilanteita koskeva lainsäädäntö on uudistunut. Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan vuoden 2022 alussa. Aiemmin voimassa olleessa yhteistoimintalaissa yhteistoimintaneuvotteluilla tarkoitettiin henkilöstön vähentämiseen tähtäviä neuvotteluita, mikä antoi koko yhteistoimintalaille negatiivisen sävyn. Uudistetussa lakitekstissä termistöä on muutettu. Ennen irtisanomisten, lomautusten ja osa-aikaistamisten toimeenpanoa tai muita olennaisia työsopimusmuutoksia käydään yhteistoimintaneuvotteluiden tilalla muutosneuvottelut.

Taloustilanteesta riippumatta tilanteet yrityksissä vaihtelevat ja organisaatioiden tarve sopeuttaa toimintaa on normaali osa liike-elämää. Erilaiset muutostilanteet kuuluvat kiinteästi liiketoimintaan ja myös henkilöstötarpeet vaihtelevat erinäisistä syistä. Esimiehen rooli muutosneuvottelutilanteessa on haasteellinen; töiden pitäisi sujua epävarmuudesta ja pettymyksistä huolimatta. Päätöksistä kertominen, irtisanomisten ja lomautusten toimeenpano voi olla henkisesti kuormittavaa. Muutosneuvottelut ovatkin varsinainen esimiestäitojen stressitesti, jossa jaksaminen voi olla koetuksella.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pureutua muutosneuvotteluja koskevan lainsäädännön ja muiden siihen liittyvien käytänteiden, sekä esimiestyön

eri näkökulmien tarkastelun kautta muutosneuvotteluprosessin aikaiseen esimiestyöhön ja organisaation suorituskyvyn turvaamiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilöiden oman kokemusmaailman kautta esimiestyön roolia muutosneuvotteluprosessissa, sekä sitä minkälaisia haasteita johtamisessa on prosessin aikana koettu. Työn tarkoituksena on myös selvittää, millaisesta tuesta esihenkilöt hyötyisivät muutosprosessin kuluessa.

2 OPINÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä perehdytään työvoiman käytön vähentämiseen tähtäävään muutosneuvotteluprosessiin esimiestyön näkökulmasta. Muutosneuvotteluja tarkastellaan monipuolisesti esimiestyön ja johtamisen eri ulottuvuuksien kautta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään esimiesten omaakohtaisia kokemuksia organisaation johtamisesta muutosneuvottelutilanteissa.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tutkimuskysymys on asetettu seuraavasti

- Millainen esimiestyö edistää muutosneuvotteluprosessia ja tukee organisaation suorituskykyä?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat

- Millainen on esimiehen rooli muutosneuvotteluprosessissa?
- Mitkä tekijät tukevat esimiehiä muutosneuvotteluprosessin läpiviemisessä?
- Minkälaisia onnistumisia ja haasteita esimiestyössä esiintyy muutosneuvotteluprosessin aikana?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään selvittämään, millainen rooli esimiehillä on muutosneuvottelujen läpiviemisessä, millaiset tekijät auttavat muutosneuvotteluprosessin aikaisessa johtamisessa, sekä millaisia haasteita johtamisessa neuvotteluaikana on kohdattu. Tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten näkemyksiä sekä sitä, miten esimiehet itse sanoittavat kokemuksiaan läpikäymistään muutosneuvotteluista eli teemahaastattelujen kautta haastateltavat konstruoivat tutkimuskohteena olevaa aihepiiriä.

Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on muodostaa kattava ymmärrys esimiestyöstä muutosneuvottelutilanteessa. Tutkimusaineistoa analysoimalla muodostetaan selkeärajanen kuvaus ilmiöstä sellaisena, kuin se tutkimusaineiston valossa näyttäytyy. Havaintojen perusteella tuotetaan kokonaisvaltainen kuvaus siitä, minkälainen esimiestyö sujuvoittaa muutosneuvotteluprosessin aikaista työskentelyä ja turvaa organisaatioiden suorituskykyä, sekä otetaan kantaa siihen, millaiset elementit tukevat kuvatun kaltaisen esimiestyön toteutumista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kontribuution ohella myös lisätä ja täydentää opinnäytetyöntekijän omaa ammatillista osaamista tutkimuksen kohteena olevasta aihepiiristä. Lisäksi valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (1129/2014) todetaan, että opinnäytetyö on pakollinen osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja.

2.2 Opinnäytetyön tausta, rajaus ja eteneminen

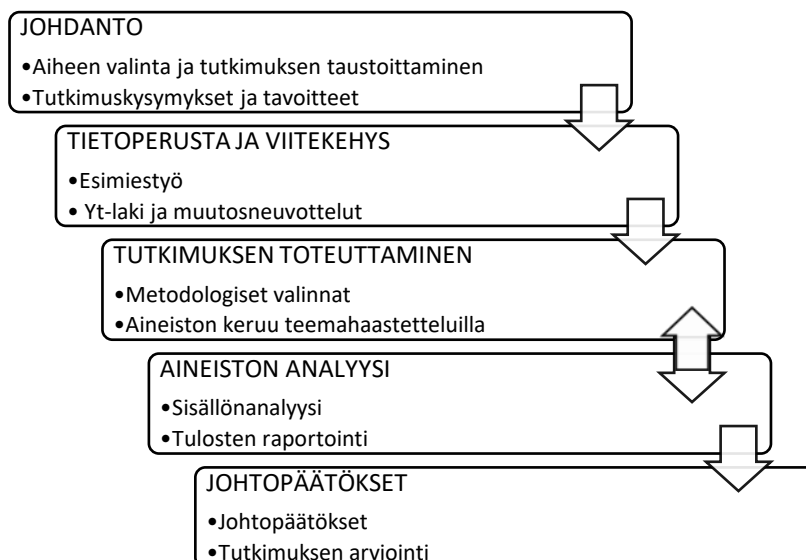
Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttaa opiskelijan oma vahva ammatillinen kiinnostus tutkittavaa aihepiiriä kohtaan ja halu kehittää omaa johtamisosaamista ja ammattitaitoa. Opinnäytetyön tekijä on toiminut liike-elämän esimies- ja johtotehtävissä jo yli 15 vuoden ajan ja kohdannut muutosneuvottelutilanteen työnantajan edustajana useita kertoja eri organisaatioiden palveluksessa. Kokemukset läpikäydyistä muutosneuvotteluprosesseista auttoivat opiskelijaa havaitsemaan kehittämistarpeen, sekä herättivät mielenkiinnon tutkia ilmiötä tarkemmin.

Talouden lisääntyvä epävarmuus ja vuoden 2022 alussa uudistunut yhteistointilaki yhdistettynä opiskelijan aiempiin kokemuksiin, muodostivat luontevasti hyvin ajankohtaisen ja työelämälähtöisen kehittämiskohteen johtamisen suunnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöksi. Tutkimusaihe on siis työelämälähtöinen ja pohjautuu alun perin tutkijan omiin havaintoihin työelämän kehittämistarpeista. Tavoitteena on erilaisia tietoaineksia ja kokemusdataa yhdistämällä kehittää ja syventää opiskelijan ammatillista asiantuntijuutta ja osaamista.

Tutkimus toteutetaan ilman ulkopuolista tilaajaa eli sitä ei kirjoiteta yksittäisen kohdeorganisaation tarpeesta tai näkökulmasta. Ilmiötä on tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista lähestyä laajasti ja koota yhteen eri organisaatioissa työskentelevien esimiesten kokemuksia erilaisissa tilanteissa. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää johtamisen kehittämisessä ja esimerkiksi esimieskoulutuksen suunnittelussa. Myös esimiesroolissa toimivat henkilöt voivat itsenäisesti hyödyntää tutkimustuloksia valmistautuessaan muutosneuvotteluprosessiin.

Tutkimusta tehdään organisaatioiden johtamisen ja esimiestyön kehittämisen näkökulmasta, eli sen ulkopuolelle rajautuu yksilön näkökulma ja henkilöstön kokemukset muutosneuvotteluprosessista. Teemaa käsitellään elinkeinoelämän, eli yksityisen sektorin näkökulmasta. Tutkimuksesta rajataan pois julkinen sektori, eli esimerkiksi valtiolliset ja kunnalliset organisaatiot.

Opinnäytetyöprosessi etenee kuvion 1 havainnollistamalla tavalla, alkaen tutkimuksen taustoittamisesta ja tavoitteiden määrittelystä, sekä jatkuen relevantin ja ajankohtaisen, tutkimuksen aihepiiriin liittyvän tiedon kokoamisella. Riittävän ymmärryksen saavuttamisen jälkeen tehdään tutkimusta koskevat menetelmävalinnat ja toteutetaan aineiston keruu. Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan huolellisesti ja raportoidaan. Tarkastelemalla tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehyksen kautta, muodostetaan johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimus arvioidaan.



Kuvio1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

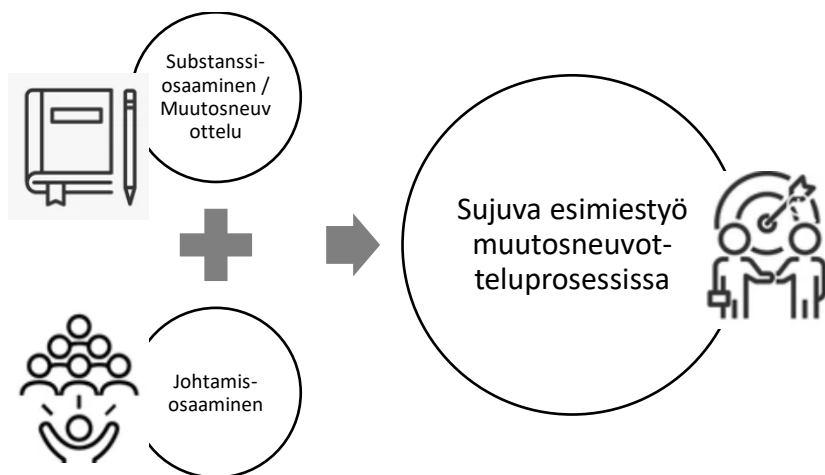
2.3 Teorettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tietoperusta kokoaa yhteen esimiestyön erilasten ulottuvuuksien, sekä henkilöstön vähentämiseen tähtäävien muutosneuvottelujen näkökulmasta olennaista tutkittua tietoa, teorioita ja muuta dataa. Tietoperustan sisältö on valittu siten, että se parhaalla mahdollisella tavalla tukee opinnäytetyötutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaamista. Tietoperusta koostuu tutkimuksen teemoihin kytkeytyvästä luotettavasta kirjallisuudesta sekä tutkimuksesta. Mukaan otetaan myös muita relevantteja ja luotettavia kotimaisia, sekä kansainvälisiä lähteitä.

Opinnäytetyötutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu muutosneuvotteluja säätelevästä uudistetusta yhteistoimintalainsäädännöstä (1333/2021) ja sen vertailusta aiemmin voimassa olleeseen yhteistoimintalakiin (334/2007), sekä neuvotteluprosessiin liittyvistä muista käytänteistä, ja esimiestyön merkityksen tarkastelusta organisaation menestystekijänä, ylimmän johdon tavoitteiden jalkauttajana sekä muutosten läpiviejänä.

Näitä teoreettisia näkökulmia yhdistelemällä muodostuu kokonaisuus, teorettinen viitekehys, jonka läpi menestyksestä esimiestyötä voidaan tarkastella muutosneuvottelun kontekstissa. Opinnäytetyötutkimuksen viitekehys

muodostaa teoreettisen apuvälineen, joka tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista. Viitekehysten muodostama malli antaa pohjan empirisen aineiston analyysille, sekä tukee havaintoja ja tulkintoja siitä, miten esimiestyön avulla voidaan sujuvoittaa muutosneuvotteluprosessia. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyötutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä yhteistoimintalainsäädännön ja muutosneuvotteluprosessin tuntemus eli muutosneuvotteluja koskeva substanssiosaaminen yhdistyy esimiehen johtamisaamiseen ja yhdessä nämä mahdollistavat esimiestyön näkökulmasta laadukkaan ja organisaation suorituskykyä turvaavan muutosneuvotteluprosessin. Keskeisimpiä käsitteitä tässä opinnäytetyötutkimuksessa ovat johtamisaaminen, esimiestyö ja esimiestaidot, yhteistoimintalaki, muutosneuvottelu, sekä yhteistoimintamenettely.

Johtamisaamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyötutkimuksessa ajan saattamista kehittyvää, osaamisen kokonaisuutta, joka vaikuttaa suoraan johtajan työsuoritukseen. Se pitää sisällään Sinkkosen ja Taskisen (2005, 78–104) luokittelun mukaisesti ihmisten johtamisen taidot, kommunikaatiotaidot, resurssien johtamisen taidot, käsitteelliset taidot sekä tuloksellisuuteen ja tavoitteisiin sitoutumisen. Johtamisaamisessa vaikuttavat myös johtajan kokemus, arvomaailma, sekä yksilölliset luonteenpiirteet.

Esimies termillä viitataan henkilöön, jolla on vähintään yksi suora alainen. Esimiestyöllä taas tarkoitetaan ammatillista taitoaluetta, johon liittyy olennaisena

osana johtaminen eli esimiestyössä käytetään valtaa ihmisiin ja asioihin. (Viitala 2014, 271; Hyppänen 2013a, 7.) Esimiestaidot ovat laaja kokonaisuus osaamisia ihmisten, asioiden sekä liiketoiminnan johtamisesta, joita esimies tarvitsee suoriutuakseen esimiestehtävästään (Surakka & Laine 2011, 13.)

Yhteistoimintalaki on laki, joka säätelee esimerkiksi töiden uudelleen järjestelyä ja työmenetelmiä, sekä henkilöstön asemaan vaikuttavia olennaisia muutoksia. Yhteistoimintalain piirissä ovat myös tehtäväkohtaiset siirrot, henkilöstösuunnitelma, sekä tuotannollistaloudellisten syiden aiheuttamat irtisanomiset ja lomautukset. Yhteistoimintalaki tulee sovellettavaksi, kun yrityksessä työskentelee vakituisesti vähintään 20 työntekijää. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan erityisesti irtisanomistilanteissa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007; Kurten & Waaralinna 2015, 174–175.)

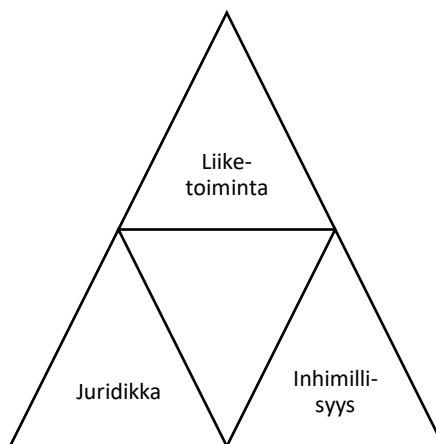
Ennen irtisanomisia, lomautuksia, osa-aikaistamisia ja olennaisia työsopimusmuutoksia käydään yhteistoimintalain (1333/2021) mukaiset muutosneuvottelut. Muutosneuvottelut vastaavat siis aiemmin voimassa olleen yhteistoimintalain (334/2007), mukaisia työvoiman käytön vähentämistä (irtisanominen, osa-aikaistaminen ja lomauttaminen) koskevia yhteistoimintaneuvotteluita. Tässä tutkimuksessa käytetään uutta muutosneuvottelutermiä, myös viitatessa menneisyydessä tapahtuneisiin yhteistoimintaneuvotteluihin. (Lehto & Engblom 2022, 127)

Yhteistoimintamenettely määritellään yhteistoimintalaissa (334/2007), joka säätelee pakollista yhteistoimintamenettelyä eli työnantajan ja henkilöstön välistä vuoropuhelua. Pakollisen, lakisääteisen yhteistoiminnan lisäksi yhteistoimintaa eli voidaan toteuttaa vapaamuotoisesti koska tahansa. Yhteistoimintamenettely on työnantajan ja henkilöstön välistä systemaattiseen vuorovaikutukseen tähtäävää keskustelua seikoista, jotka vaikuttavat työhön tekemiseen, sekä työntekijöiden asemaan. Yhteistoiminta on osa henkilöstöjohtamisen prosesseja, se on toimintamalli, joka perustuu yhteiseen luottamukseen ja auttaa hoitamaan työyhteisön asioita yhdessä. (Lehto & Engblom 2022, 49–51)

3 MUUTOSNEUVOTTELUT TYÖSUHTEEN MUUTOSTILAN- TEESSA

3.1 Muutosneuvottelujen näkökulmat

Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 46–47) mukaan muutosneuvotteluprosessin voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta; liiketoiminnallisesta-, juridisesta, sekä inhimillisestä näkökulmasta. Näitä näkökulmia on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Muutosneuvottelun kolme näkökulmaa (Kurten & Waaralinnan 2015, 46)

Ensimmäinen näkökulma muutosneuvotteluihin ovat liiketoiminnalliset realiteetit. Pirisen (2014, 22) mukaan muutostarpeen tulee juontaa juurensa organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Muutoksen ajurina voi olla tekijöitä, jotka pakottavat muutoksen liikkeelle tai muuten yrityksellä ei ole enää pitkällä tähtäimellä tulevaisuutta. Näin on monesti muutosneuvottelujen kohdalla. Kun päätös muutosneuvottelujen käynnistämisestä on tehty, organisaatioissa aletaan yleensä tarkastella toista näkökulmaa, eli menettelyn juridiikkaa. Kurten ja Waaralinnalla (2015, 47) toteavat, että henkilöstöön vaikuttavia muutoksia säädellään tarkasti lakien, asetusten ja työehtosopimusten kautta. Organisaatioiden on tärkeää varmistua siitä, että ne toimivat menettelyssä juridisesti oikein, koska irtisanomis- ja lomautus tilanteissa prosessin lainmukaisuutta voidaan tarkastella hyvinkin tarkasti. Ei ole ollenkaan poikkeuksellista, että irtisanomisten lainmukaisuus joudutaan punnitsemaan oikeudessa saakka.

Juridisesti muutosneuvotteluprosessi on melko selkeä; työsopimuslaki (55/2001) määrittelee selkeästi organisaation toimintaprosessin siinä tilanteessa, kun työnantaja joutuu irtisanomaan henkilöstöä. Yhteistoimintalaki (1333/2021) taas määrittelee henkilöstön vähentämiseen vaadittavat menettelyt. Yhteistoimintalaissa kuvataan henkilöstövähennysten toteuttamiseksi laadittavat suunnitelmat ja niiden perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. Laki velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan näistä seikoista ennen, kuin se voi tehdä päätätä työvoiman tarpeen vähennyksistä. Toimialakohtaisesti myös työehtosopimukseen voi olla kirjattu irtisanomisprosessiin vaikuttavia, työnantajaa velvoittavia seikkoja. (Parnila 2017, 175)

Inhimillinen näkökulman on kolmas muutosneuvotteluprosessin arvioinnin näkökulma. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 47) mukaan inhimillisyys on muutosneuvotteluprosessin haasteellisin ja kompleksisin kokonaisuus. Neuvottelun piirissa olevan organisaation henkilöstön toiminta ja reagointi eivät ei välttämättä ole rationaalista. Prosessi laukaisee yksilöissä usein vahvoja tunnereaktiota, joiden ennakoiti ja johtaminen voi olla haastavaa. Hakonen, Viitala ja Kääntä (2020, 28) toteavat reaktioiden taustalla vaikuttavan inhimillisen muutokseen sopeutumisen prosessin. Henkilöstövähennyksiä sisältävissä muutoksissa prosessin eri vaiheiden tunnistamisen ja tukemisen merkitys on erittäin tärkeää, koska irtisanominen kajoaa syvälle organisaation inhimillisiin kerroksiin Henkilöstöä vähennettäessä muutos vaikuttaa vahvasti organisaation sosiaalisiin rakenteisiin ja tunteisiin. Pirinen (2014, 32) toteaa, että inhimillisestä näkökulmasta katsottuna muutos luo aina yksilöille epävarmuuden tunteita ja pelkoa siitä, tarvitaanko häntä ja hänen osaamistaan enää.

3.2 Yhteistoimintaa ohjaava laki ja sen soveltaminen

Nykyinen työehtosopimusjärjestelmä ja siihen liittyvä sopimismenettely sai alkunsa, 1940-luvulla. Tuolloin Suomen lainsäädäntöön luotiin perusta, jolle myös yhteistoimintalaki ja henkilöstön osallistamiseen tähtäävät järjestelmät lähtivät rakentumaan. Vuonna 1946 ensi kerran voimaan astunut laki

tuotantokomiteoista (470/1946 ja 843/1949) oli nykymuotoisen yhteistoimintalain edeltäjä. Komiteamallin tuomisella organisaatioihin tavoiteltiin tuotannon, työkurin, työtehon ja työturvallisuuden edistämistä, sekä tehokkaampaa, yrityksen toimintaa koskevan informaation jakamista työntekijöille. Tuotantokomitea toi työelämään myös enemmän pehmeitä arvoja edistäen muun muassa työrauhaa, työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja parantaen työpaikkojen terveydellisiä olosuhteita ja viihtyvyyttä. Yritysdemokratia puolestaan nousi yhteiskunnalliseen keskusteluun 1960-luvulla ja pitkällisen valmistelutyön jälkeen vuonna 1970-luvun lopulla työmarkkinaosapuolet löysivät yhteisen näkemysuuden lainsäädännön keskeisiksi linjauksiksi liittyen. Suomen ensimmäinen yhteistoimintalaki astui voimaan heinäkuussa 1979. (Puntari & Roos, 2007, 13; Hietala & Kaivanto 2022, 19)

Lakia on muutettu ja kehitetty lukuisia kertoja vuorikymmenten varrella. Myös Euroopan unionin direktiivit ovat osaltaan muokanneet yhteistoimintalakia. Tuorein lain uudistus astui voimaan 1.1.2022. (Lehto & Engblom, 2022, 13–14)

Vuoden 2018 työ- ja elinkeinoministeriön selvityksestä kävi ilmi, että yhteistoimintalaki koettiin ainakin osin toimimattomaksi. Pääasiallisena syynä pidettiin lain hyvin negatiivista julkisuuskuvaa. Selvityksessä todettiin, että laki ei sellaisenaan toimi tavoitteensa mukaisesti. Lakiin liitettiin lukuisia negatiivisia piirteitä; se koettiin vaikeatajuisena, sekä byrokraattisena muotoseikkoihin ja erilaisiin määräaikoihin keskittyvänä irtisanomislakina. Elinkenoelämän viesti oli selkeä; organisaatiot toteuttivat yhteistoimintaa käytännössä vain lain kirjaimen täyttämiseksi ja sanktioiden välttämiseksi, sen sijaan, että sitä olisi toteutettu lain hengen mukaisesti, eli avoimeen vuoropuheluun ja yhdessä tekemiseen tähtäävien toimintatapojen luomiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä katsottiin, että lakiin kohdistuvien kielteisten asenteiden muuttaminen vaatisi työvoiman käytön vähentämistä koskevan sääntelyn eriyttämistä lainsäädännössä muusta yhteistoiminnasta. (Hietala & Kaivanto 2022, 20).

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen jälkeen käynnistyi valmistelutyö yhteistoimintalain uudistamiseksi. Eduskunta sai 30.9.2021 käsiteltäväkseen

hallituksen esityksen (HE 159/2020) uudesta yhteistoimintalaista ja laki hyväksyttiin 20.12.2021. Uusi yhteistoimintalaki (1333/2021) ja muut siihen liittyvät lait vahvistettiin presidentin esittelyssä 30.12.2021. (Hietala & Kaivanto 2022, 21).

Uuden yhteistoimintalain soveltamisala määräytyy lain 1 luvun 2 §:ssä. Yhteistoimintalain soveltaminen on pakollista säännöllisesti vähintään 20 henkilötyöllistävissä yrityksissä ja yhteisöissä. Käytännössä laki koskee siis osakeyhtiötä, kommandiittiyhtiötä, säätiötä, yhdistyksiä ja luonnollista henkilöä, jotka harjoittavat liiketoimintaa. Laki tulee näissä organisaatioissa sovellettavaksi riippumatta siitä, onko sen toiminnan tarkoitus tuottaa voittoa vai onko organisaatio voittoa tavoittelematon. Uuden, 1.1.2022 voimaan astuneen yhteistoimintalain soveltamispiirin kuuluu noin 10 000 yritystä, sekä muutamia satoja yhdistyksiä ja säätiötä. Näissä organisaatioissa työskentelee arviolta noin 0,9 miljoonaa työntekijää. Yhteistoimintalaki ei koske julkishallinnollisia organisaatioita. Uudessa laissa sääntely on muuttunut yleisluonteisemmaksi ja keskittyy aiempaa enemmän sisällöllisiin seikkoihin. Muutoksella tavoitellaan aiempaa aidompaa, sekä luontevampaa yhteistoimintaa. Uuden yhteistoimintalain keskeiset uudistukset edelliseen lakiin nähden on kuvattu taulukossa 1. (Hietala & Kaivanto 2022, 51 ja 21; Lehto & Engblom 2022, 13–14).

Taulukko 1. Yhteistoimintalain keskeiset uudistukset. (Lehto & Engblom 2022, 13–14; Hietala & Kaivanto 2022, 26–27).

YHTEISTOIMINTALAIN KESKEISET UUDISTUKSET	
1)	Sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joissa työskentelee säännöllisesti 20 työntekijää. Käytössä on siis enää yksi soveltamisraja, josta on poikkeukset vain koskien vuoropuhelujen vähimmäismäärää ja muutosneuvottelujen vähimmäisneuvotteluaikaa.
2)	Työnantaja ja henkilöstön edustaja on veloitettu käymään säännön mukaista vuoropuhelua.
3)	Vuoropuhelussa työnantajan täytyy laatia yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka tähtää työyhteisön suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen.
4)	Muutosneuvotteluissa henkilöstön edustajalla on oikeus tehdä ehdotuksia ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä täsmentää neuvotteluiden käynnistämisen ajankohtaa.
5)	Kumottuun henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa annettuun lakiin sisältyvät säännökset on siirretty pääosin yhteistoimintalakiin.
6)	Säännökset, jotka koskevat henkilöstön hallintoedustuksen järjestämistä rajat ylittävässä yhtiöiden sulautumisissa tai jakautumisissa, ovat siirtyneet henkilöstöedustuksesta eurooppayhtiössä (SE) ja eurooppaosuuskunnassa (SCE) annettuun lakiin.
7)	Työvoiman käytön vähentämistä koskeva neuvottelumenettely nimettiin uudelleen muutosneuvotteluksi ja erotettiin näin muusta yhteistoiminnasta.

3.2.1 Työvoiman käytön vähentäminen

Yhteistoimintalain muutosneuvotteluelvoitteen alaisuuteen kuuluvat asiat määrittyvät lain 16 §:ssä. Muutostilanteista aiheutuvat muutosneuvotteluelvoitteet voidaan luokitella kahteen eri ryhmään taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Muutosneuvotteluelvoitteen laukaisijat. (Hietala & Kaivanto 2022, 134–136).

RYHMÄ 1	RYHMÄ 2
Irtisanominen	Työtehtävien olennaiset muutokset
Lomauttaminen	Työmenetelmien olennaiset muutokset
Osa-aikaistaminen	Olennaiset muutokset töiden järjestyksessä
Työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolinen muuttaminen	Olennaiset muutokset työtilojen järjestyksessä

Säännöllisen työajan olennaiset muutokset

Ensimmäisen ryhmä muodostuu työnantajan harkitsemasta taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä aiheutuvasta henkilöstön vähentämistarpeesta, joka koskee yhtä tai useampaa työntekijää. Neuvotteluelvoite ei koske konkurssiin tai selvitystilaan asetettua työnantajaa tai kuolinpesää sen irtisanoessa henkilöstöä työnantajan kuoleman vuoksi. Toisen ryhmän muutosneuvotteluelvoitteista aiheuttaa työnantajan harkitsemat työnantajan työnjohto-oikeuden eli työnantajan direktio-oikeuden piiriin kuuluvat asiat. Tällöin kysymys on yhden tai useamman työntekijän asemaan vaikuttavasta olennaisesta muutoksesta. Molempien ryhmien asioissa on kyse liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista, jotka laukaisevat yhteistoimintalain mukaisen muutosneuvotteluelvoitteen. (Hietala & Kaivanto 2022, 135–136).

Yhteistoimintalain (1333/2021) mukaisesti erilaiset muutosneuvotteluelvoitteet johtavat erilaisiin neuvotteluprosesseihin. Myös neuvotteluajoista säädetään eritavoin, riippuen neuvottelun kohteena olevan organisaation koosta tai toimenpiteiden kohteena olevan henkilöstön lukumäärästä. Neuvottelujen määräaikoja ja neuvotteluprosessia on havainnollistettu edellisen kappaleen ryhmäjaottelun mukaisesti taulukossa 3.

Taulukko 3. Työnantajan neuvotteluelvoite (Hietala & Kaivanto 2022, 31–32).

Neuvotteluelvoite	Aikataulu	Käsittely
Työntekijöiden irtisanominen, lomauttaminen, osa-aikaistaminen, työsuhteen ehtojen yksipuolinen muuttaminen	<p>Käydään ennen kuin työnantaja tekee ratkaisun.</p> <p>Työnantajan toimitettava kirjallinen neuvotteluesitys 5 päivää ennen neuvottelujen aloittamista.</p> <p>Alle 30 työntekijän yrityksissä muutosneuvottelun vähimmäiskesto-aika on 14 päivää, jollei yksittäistapauksissa sovita ajan lyhentämisestä.</p> <p>Vähintään 30 työntekijän yrityksissä muutosneuvottelun vähimmäiskesto-aika on 14 päivää, jos kysymys on edellä mainittujen toimenpiteiden (irtisanominen, lomauttaminen, osa-aikaistaminen, työsuhteen ehtojen yksipuolinen muuttaminen) kohdentamisesta alle 10 työntekijään tai enintään 90 päivän lomautuksesta tai yritys on yrityssaneeraus-tilassa.</p>	<p>Muutosneuvottelu käydään yksittäisen työntekijän, henkilöstöryhmän tai -ryhmien kanssa tai yhdessä, työntekijöiden kanssa, jos henkilöstön edustajaa ei ole valittu.</p> <p>Yksittäisellä työntekijällä on oikeus vaatia, että häntä koskevasta asiasta on neuvoteltava henkilöstön edustajan läsnä ollessa tai henkilöstön edustajan ja työnantajan kesken.</p> <p>Liikkeen luovutuksen, sulautumisen ja jakautumisen yhteydessä pidettävässä muutosneuvottelussa myös luovutuksensaaja tai vastaanottava yritys voi olla osallisena.</p> <p>Henkilöstön edustajilla on oikeus esittää kirjallisesti ehdotuksia ja muutosehdotuksia muutosneuvottelussa</p>

	<p>Vähintään 30 työntekijän yrityksessä muutosneuvottelun vähimmäisaika on kuusi viikkoa, kun edellä mainitut toimenpiteet koskevat vähintään 10 työntekijää.</p> <p>Lyhyemmästä neuvotteluajasta voidaan sopia</p>	
Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset	<p>Muutosneuvottelu käydään ennen kuin työnantaja tekee ratkaisun, ellei erityisen painavat syyt ole esteenä muutosneuvottelulle.</p> <p>Työnantaja tekee kirjallisen neuvotteluesityksen tietoisena hyvissä ajoin ennen muutosneuvottelua.</p> <p>Jos tehtävällä ratkaisulla ei ole henkilöstövaikutuksia, ei niistä neuvotella (esim. kone ja laitehankinnat).</p>	<p>Riippuen asiasta käydään muutosneuvottelu työntekijän, henkilöstön edustajan kanssa tai yhdessä työntekijöiden kanssa, jos henkilöstön edustajaa ei ole valittu.</p> <p>Henkilöstön edustajilla on oikeus esittää kirjallisesti ehdotuksia ja muutosehdotuksia muutosneuvottelussa.</p>

Huomioin arvoista on, että muutosneuvottelun alkaessa työntäjällä ei vielä ole oikeutta tehdä päätöksiä mahdollisista työvoiman vähentämisestä, vaan neuvotteluprosessi tulee aloittaa tilanteessa, jossa vasta suunnitellaan toimenpiteitä, joilla saattaa olla vaikutuksia työvoiman tarpeeseen. Muutosneuvottelu tulee olla todellinen neuvottelutilanne, jossa työnantajan ja työntekijöiden edustajat voivat tosiasiallisesti neuvotella mahdollisista muutoksista ja vaihtoehtoisista toteuttamistavoista. (Hietala & Kaivanto 2022, 135–136).

3.2.2 Muutosneuvottelujen kulku

Muutosneuvotteluissa neuvotellaan irtisanomisiin, lomautuksiin tai osa-aikais-
tamiseen mahdollisesti johtavista syy-seuraussuhteista, niiden vaikutuksista
organisaatioon, sekä erilaisista vaihtoehtoista neuvottelutavoitteiden saavut-
tamiseen. Muutosneuvottelut tulee aloittaa siten, että neuvottelun osapuolet
voivat tosiasiallisesti neuvotella muutostilanteesta ja vaikuttaa mahdollisiin
henkilöstövähennyksiin. Työnantaja ei siis voi tehdä päätöksiä henkilöstövai-
kutuksista ennen muutosneuvotteluprosessin päättymistä. (Hietala, Kaivanto
& Pystynen 2022, 390.)

Muutosneuvottelujen aikana käsiteltäväksi tulevat vähintään suunniteltujen toi-
menpiteiden perusteet ja vaikutukset, sekä vaihtoehtoiset ratkaisuesitykset vä-
hentämistoimenpiteille. Muutosneuvottelut tulee käydä yhteistoiminnan hen-
gessä yksimielisyyden saavuttamiseksi. Lain mukaan kaikkien

neuvotteluosapuolten on toimittava rakentavassa hengessä ja pyrittävä omalla toiminnalla myötävaikuttamaan neuvotteluiden etenemiseen. (Hallituksen esitys HE 159/2021)

Yhteistoimintalain (1333/2021) 18§ määrittelee työvoimankäytön vähentämiseen tähtäävien neuvotteluiden osapuolet. Lähtökohtaisesti muutosneuvottelu käydään työnantajan ja henkilöstön edustajan välillä. Käytännössä osapuolet ovat henkilöstöryhmän edustajana toimiva luottamusmies sekä työnantaja. Molemmat neuvotteluosapuolet valitsevat omat neuvottelijansa. Työntekijöitä edustaa yleisesti luottamusmies tai luottamusvaltuutettu ja muut henkilöstön mahdollisesti valitsevat edustajat. (Lehto & Engblom 2022, 147–148)

Jos työntekijät eivät ole valinneet keskuudestaan edustajaa, voi työnantajan edustaja neuvotella suoraan niiden henkilöiden kanssa, joihin vähennystarve kohdistuu. Yksittäistä työntekijää koskevasta asiasta työnantaja neuvottelee suoraan työntekijän kanssa. Tällaisessa tilanteessa työntekijällä oikeus vaatia henkilöstön edustaja mukaansa neuvotteluun. Työntekijä voi myös halutesaan vaatia, että häntä koskeva asia neuvotellaan työnantajan ja henkilöstön edustajan kesken. Liikkeen luovutustilanteessa myös liikkeen luovutuksen saaja tai vastaanottava yritys voi olla osapuolena muutosneuvottelussa. (Hietala & Kaivanto 2022, 145–146.)

Ennen muutosneuvottelujen käynnistämistä on työnantajan annettava kirjallinen neuvotteluesitys. Neuvotteluesitys tulee toimittaa viisi arkipäivää ennen neuvotteluajan alkamista, jos kyseessä on työnantajan harkitsema, yhden tai useamman työntekijän työpanoksen vähentäminen. Neuvotteluesitys on kirjallinen dokumentti, josta tulee ilmetä neuvottelujen alkamisaika- sekä paikka, ja pääpiirteittäinen ehdotus neuvottelun kohteena olevista asioista. Työnantajan on toimitettava neuvotteluesityksen mukaiset tiedot kirjallisesti henkilöstön edustajien lisäksi myös työ- ja elinkeinotoimistolle. Työ- ja elinkeinotoimistolla tulee olla tieto viimeistään muutosneuvotteluiden alkaessa. Ilmoituksen antaminen on pakollista kaikille työnantajille riippumatta yrityksen koosta ja vähennysuhan alla olevan henkilöstön määrästä. (Lehto & Engblom 2022, 150–151.)

Muutosneuvotteluiden vähimmäisneuvotteluaja on 14 päivää tai kuusi viikkoa. Neuvotteluajasta on mahdollista sopia muulla tavalla neuvotteluihin osallistuvien kesken. Neuvotteluajan enimmäispituudesta ei ole säädetty. Taulukossa 4 on kuvattu neuvotteluajojen määräytymisen perusteet. (Lehto & Engblom 2022, 163–164)

Taulukko 4. Muutosneuvotteluajat (Hietala & Kaivanto 2022, 166)

Toimenpiteiden kohdistuminen alle 10 henkilöön (lomautus määräaikainen max. 90pv)			
Neuvotteluesitys	Neuvotteluaja	Irtisanomisaika / lomautusilmoitusaika	Työsuhde päättyy/ lomautus alkaa
5 päivää	14 päivää	14 päivää - 6 kuukautta	Em. jälkeen

Toimenpiteiden kohdistuminen vähintään 10 henkilöön (lomautus toistaiseksi tai määräaikaisena yli 90pv)			
Neuvotteluesitys	Neuvotteluaja	Irtisanomisaika / lomautusilmoitusaika	Työsuhde päättyy/ lomautus alkaa
5 päivää	6 viikkoa	14 päivää - 6 kuukautta	Em. jälkeen

Työnantaja ei saa pyrkiä vaikuttamaan neuvotteluajan pituuteen pilkkomalla niitä koskemaan tosiasiallista vähäisempiä henkilöstömääriä tai lyhyempää lomautusajan kestoa. Muutosneuvotteluprosessin täytyy myös aina olla ajallisesti yhteydessä siinä suunniteltuihin toimenpiteisiin. Muutosneuvotteluja ei siis ole sallittua toteuttaa etukäteen, esimerkiksi siten, yksissä neuvotteluissa päätettäisiin tulevan vuoden ajalle ajoittuvista lomautuksista. (Lehto & Engblom 2022, 169)

Muutosneuvotteluihin liittyy työnantajan osalta aktiivinen neuvotteluelvoite. Näin ollen pelkkä vähimmäisneuvotteluajan muodollinen täyttyminen ei riitä näyttämään toteen neuvotteluelvoitteen täyttämistä. Vähimmäisneuvotteluajan kestävän neuvotteluprosessin lisäksi työnantajan tulee käydä neuvottelut sekä sisällöllisesti, että muodollisesti yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla. (Hietala & Kaivanto 2022, 167)

Yhteistoimintalaki (1333/2021) ei määrittele neuvotteluelvoitteen täyttämiseen vaadittavaa kokosten lukumäärää, vaan sopiva määrä on se, jonka puitteissa kaikki prosessiin kuuluvat asiat on saatu käsiteltyä ja molemmat

osapuolet katsovat neuvotteluelvoitteen täyttyneen. Neuvotteluaikaa koskeva säännös ei siis edellytä, että kokouksia tulisi järjestettävä useita tai että niiden tulisi jatkua koko neuvotteluajan. Jos neuvottelevat osapuolet kokevat, että useille kokouksille ei ole tarvetta, ei niitä ole pakko järjestää. Kokouksia voi siten olla vain yksi tai useampia. Neuvottelukertojen lukumäärää olennaisempi seikka on se, että neuvottelun kohteena olevien asioiden käsittely ja dokumentaatio on huolellista ja perusteellista. Käytännössä pidettäväksi tulee vähintään aloitus- ja lopetuskokoukset. Lopetuskokouksessa vedetään neuvotteluissa käsitellyt asiat ja todetaan kaikkien keskeisten asioiden käsittely. Lopetuskokouksessa kirjataan myös molempien neuvotteluosapuolten näkemykset, sekä yhteisesti todetaan neuvottelujen päättyneen. (Hietala & Kaivanto 2022, 167; Lehto & Engblom 2022, 165)

Kun yhteistoimintalain (1333/2021) määrittelemä työnantajan muutosneuvotteluelvoite on täyttynyt, on työnantajalla oikeus tehdä päätökset irtisanomisista, lomauttamisista ja osa-aikaistamisista ja työsuhteen ehtojen yksipuolisesta muuttamisesta. Kun muutosneuvottelut ovat päättyneet, työnantajan tulee antaa yleinen selvitys henkilöstön edustajille niistä päätöksistä, joita se neuvotteluiden perusteella harkitsee. Selvityksen tulee sisältää vähintään irtisanottavien ja lomautettavien, sekä osa-aikaistettavien henkilöiden määrä henkilöstöryhmäkohtaisesti. Työnantajan velvollisuus on tehdä selkoa myös mahdollisten lomautusten pituudesta, sekä siitä, milloin päätökset toimeenpannaan. Selvitysvelvollisuudelle ei ole määritelty tarkkaa aikataulua, mutta se tulee antaa kohtuullisessa ajassa. Yleisesti tämä tarkoittaa muutamaa viikkoa neuvotteluiden päättymisestä. Irtisanottavia tai lomautettavia henkilöitä ei siis tarvitse yksilöidä, jos päätökset eivät ole selvillä. Harkittavien toimenpiteiden sijaan voidaan aina toimittaa selvitys myös päätöksistä, jos ne ovat jo selvillä. (Lehto & Engblom 2022, 166–167)

3.3 Muutosneuvottelun vaikutus organisaatiossa

Muutosneuvottelutilanteessa organisaatiolla on tarve joko tilapäisesti tai pysyvästi vähentää työvoimaa. Kurtenin ja Waaralinnan, (2015, 17–20) toteavat

neuvotteluilla pyrittävän usein taloudellisiin säästöihin, tehostamiseen tai liiketoiminnan tervehdyttämiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että muutosneuvottelutilanteet ovat haastavia paitsi juridisesti, mutta myös yrityksen tuottavuuden ja maineen kannalta. Läpikäytävä neuvotteluprosessi vaikuttaa saneerauksen kohteeksi joutuneiden henkilöiden lisäksi aina myös organisaatiossa jatkavien työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Talouselämän artikkelissa (10/2012) on todettu, että muutosprosessin aikana yritysten tuottavuus laskee keskimäärin 43 % ja tavoitteiden saavuttaminen heikkenee merkittävästi; ainoastaan 2/3 tavoitteista saadaan toteutettua.

Puntari ja Roos (2007, 46) kuvaavat muutosneuvottelujen asettavan koko työyhteisön uhanalaiseksi. On tyypillistä, että muutosneuvotteluprosessin aikana työn tekeminen hidastuu, koska työyhteisö ei tiedä mitä on tulossa ja epävarmuuden tunteet ottavat vallan. Työmotivaatio häviää, kun oma ja yrityksen tulevaisuus ovat vaakalaudalla. Puntari ja Roos kertovat ihmisten siirtyvän muutosneuvotteluprosessin ajaksi eräänlaiseen odotustilaan, työn tekeminen alkaa tuntua merkityksettömältä, kun varmuus sen jatkumisesta on kadonnut.

HRM Partnersin (2009, 2014) toteuttamien tutkimusten mukaan suomalaisissa yrityksissä arvioidaan usein reilusti alakanttiin yhteistoimintaprosessien ja irtisanomisten vaikutukset. Yleisesti työnantajat arvioivat oman kykynsä hoitaa muutosneuvotteluprosessia hyväksi tai erittäin hyväksi. Vastaavasti muutosneuvotteluissa irtisanotuiksi tulleista henkilöistä vain noin 20 % arvioi neuvotteluprosessin sujuneen hyvin. Irtisanomisia tehneistä työnantajista 30 % uskoo irtisanottujen työntekijöiden suosittelleen heitä työnantajana, irtisanotuista työntekijöistä vain noin 16 % voisi suositella edellistä työnantajaansa. Työnantajapuoli siis lähtökohtaisesti arvioi muutosneuvottelujen vaikutuksen huomattavasti vähemmän negatiiviseksi, kuin työntekijät. Muutosneuvottelutilanteisiin liittyy organisaation näkökulmasta myös todellinen maineriski työnantajakuvan liittyen; työntekijät viestivät aktiivisesti muutosneuvotteluista omissa sosiaalisen median kanavissaan. Tutkimuksen mukaan 43 % kertoi prosessista somessa.

Myös muutosneuvotteluiden jälkeinen aika voi olla organisaatioille haasteellista. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 17–18) mukaan työnantajista yli kaksi kolmasosaa raportoi työilmapiirin heikentymisestä jatkavan henkilöstön keskuudessa irtisanomis- ja lomautusilmoitusten jälkeen. On myös havaittu, että 40 % muutosneuvotteluprosesseista johtaa myös sellaisten henkilöiden omaehtoiseen irtisanoutumiseen, joiden olisi haluttu jatkavan yrityksessä.

Hyppäsen (2013b, 204) mukaan monen organisaation työnantajakuva eli maine työnantajana on kärsinyt suuren inflaation työsuhteen loppumetreillä. Irtisanominen on työntekijälle aina hyvin henkilökohtainen kokemus ja se tulisi aina hoitaa ihmistä arvostaen. Huonot kokemukset väärästä ja epäammattimaisesta toiminnasta voivat nopeasti ja tehokkaasti heikentää organisaation julkista työnantajamielikuvaa. Tämä heikentää organisaation asemaa työmarkkinoilla tulevaisuudessa, kun rekrytointi on taas ajankohtaista. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 17–18) mukaan tutkimukset osoittavat, että jatkavaa henkilöstöä tukemalla organisaatio voi sitouttaa työntekijöitään ja tuettu henkilöstö myös suosittelee todennäköisemmin työnantajaansa muille.

4 ESIMIES MUUTOSJOHTAJANA

4.1 Esimiehen rooli ja vastuut organisaatiossa

Yritystoiminta koostuu erilaisista prosesseista ja usein sanotaan, että organisaation tärkein prosessi on johtaminen. Tärkeyttä perustellaan sillä, että koska johtaminen vaikuttaa kaikkeen, sen vahvuudet, että puutteet vaikuttavat organisaatiossa laajasti. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat merkittäväällä tavalla organisaation työntekijöiden toimintaan ja tuloksellisuuteen. Laadukas johtaminen ja siihen liittyvä esimiestyö on kokonaisvaltaista ja systemaattista toimintaa: Valitettavan monessa organisaatiossa ylin johto ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat esimiehet toimivat täysin erillään toisistaan, jolloin johtaminen on pirstaloitunutta ja koostuu yksittäisten, toisistaan irrallisten

toimenpiteiden toteuttamisesta. Ideaalitalanteessa yritysjohto keskittyy strategisen johtamisen lisäksi myös roolinsa edellyttämään esimiestyöhön ja luo keskijohdolle riittävän ymmärryksen oman esimiesroolinsa toteuttamiseen yrityksen strategisia valintoja mukaillen. Näin esimiestyö on koko yrityksen tasolla yhtenevää, ja suuntaa samoihin tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2013, 13; Purmonen & Makkonen 2011, 13)

Hyppäsen (2013, 9.) mukaan esimiestyö sisältää monia erilaisia rooleja. Riippuen organisaation tarpeista esimiehestä tulee pystyä toimimaan valmentajana, kannustajana ja tiiminvetäjänä. Tarvittaessa esimiehen tulee astua projektipäällikön ja työnjohtajan saappaisiin. Esimies on myös oman organisaationsa ongelmanratkaisija, rekrytoija, perehdyttävä, sekä joskus myös työsuhteen irtisanoja tai purkaja. Kaikissa näissä rooleissa, esimies on aina työnantajan edustaja. Esimiehen vastuuseen kuuluu oman organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttäminen. Työyhteisön tehokas toiminta edellyttää, että organisaatiossa on määritelty henkilö, joka viime kädessä vastaa päätösten tekemisestä. Tämä kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen rooliin kuuluu myös monia haasteellisia osa-alueita; esimiestyössä joutuu väistämättä tuotamaan alaisilleen myös pettymyksiä. Myös erilaisten konfliktien ja ristiriitojen selvittely on osa esimiestyötä. Esimiestyön tärkein tehtävä on tulosten aikaansaaminen.

Järvisen (2018, 28–31) mukaan esimiehen rooli pitää sisällään erilaisia ammatillisen käyttäytymisen osa-alueita ja kykyä hallita niitä. Hän jaottelee esimiehenkäyttäytymisen yksilökäyttäytymiseen sekä ryhmäkäyttäytymiseen. Näiden roolisen sisältöä on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Esimiehen ammatillisen käyttäytymisen osa-alueet (Järvinen 2018, 28–32)

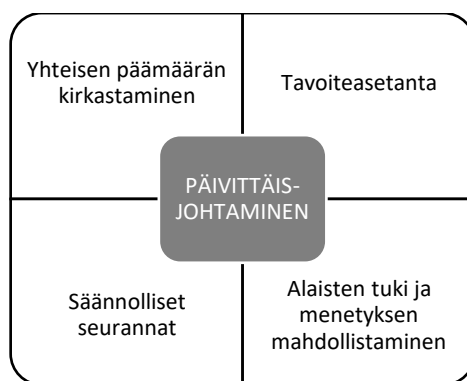
Hyppänen (2013a, 9) jakaa esimiestyön erilaiset tehtävät kahteen eri kategoriaan. Tehtävät voivat perustua 1) lainsäädäntöön tai 2) liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Juridiikka ja liiketoiminta muodostavat siis raamit esimiestyöhön kohdistuviin odotuksiin, sekä esimiehen velvoitteisiin. Kauhanen (2018, 43–44) puolestaan toteaa, että Suomessa on selkeä työlainsäädäntö, joka määrittää sekä työnantajan, että esimiesasemassa toimivan henkilön oikeudet ja vastuut suhteessa organisaation työntekijöihin. Esimiehen asema onkin juridisesti selkeästi rajattu ja esimiehen toimivalta ja vastuut määritellään kuudessa keskeisessä yksityisen sektorin työelämää koskevassa laissa (Taulukko 5).

Taulukko 5: Esimiestyötä koskeva olennainen lainsäädäntö (Kauhanen, 2018, 43)

LAINSAÄDÄNTÖ
Työsopimuslaki (55/2001)
Työturvallisuuslaki (738/2002)
Työaikalaki (725/2007)
Työterveyshuoltolaki (1233/2013)
Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (1383/2001)
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Johtaminen ja esimiestyö ovat työelämässä usein käytettyjä termejä ja niitä pidetään usein synonyymeina. Aarnikoivun (2013,14) mukaan johtaminen ja esimiestyö ovat osa samaa ilmiötä mutta ne eroavat toisistaan hieman. Johtajuus on muutakin kuin virallinen asema organisaatiossa eli johtajan ei aina tarvitse olla esimies. Esimiestyön perusidea taas painottuu viralliseen asemaan ja sitä kautta johdettuihin konkreettisiin tehtäviin. Tällaisia yleisiä esimiestyöhön kiinteästi liittyviä tehtäviä ovat esimerkiksi niin sanottuun päivittäisjohtamiseen liittyvät asiat kuten alaisten ohjaaminen, erilaiset seurannat sekä kehityskeskustelujen pitäminen.

Viitalan (2014, 132–134) mukaan esimiehen rooliin kiinteästi kuuluva päivittäisjohtaminen voidaan eritellä neljään eri elementtiin, kuvion 5 mukaisesti, joiden pohjalle organisaation suorituskyvyn johtaminen rakentuu.



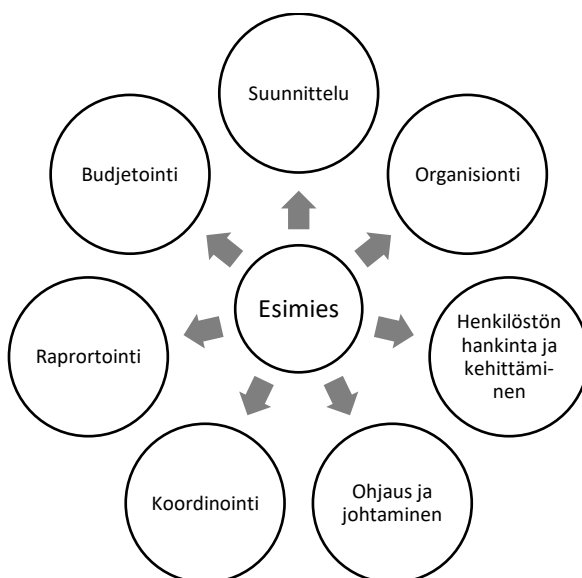
Kuvio 5. Päivittäisjohtamisen elementit (Viitala 2014, 132–134 mukailten).

Viitalan (2014, 132–134) jaottelussa ensimmäinen elementti muodostuu siitä, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on yhteinen päämäärä. Toinen elementti muodostuu tavoiteasetannan tekemisestä. Kolmas elementti nousee tavoitteiden säännöllisestä seuraamisesta. Tavoitteiden täyttymistä seurataan päivittäisjohtamisessa säännöllisesti ja usein. Viimeinen tärkeä elementti muodostuu esimiehen omasta panostuksesta. Esimiehen vastuulla on tukea, neuvoa ja auttaa alaisiaan pääsemään heille asetettuun tavoitteeseen.

Myös Kauhanen (2018, 46) listaa esimiehen vastuita päivittäisjohtamisessa; Kauhasen mukaan esimiehen vastuulla ovat käytännössä ainakin oman yksikön suoriutumisen systemaattinen seuraaminen ja toiminnan valvominen,

työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, erilaisiin tilanteisiin reagointi ja päätöksenteko, sekä epäkohtiin puuttuminen. Myös positiivisen, sekä rakentavan palautteen antaminen työntekijöille, ja avoin viestintä kuuluvat Kauhasen mukaan esimiehen vastuulle.

Esimiehelle keskeisesti kuuluvia tehtäviä voidaan luokitella monella tavalla. Yksi luokittelu on amerikkalaisen tutkijan, Luther Gulickin 1930-luvulla luoma jaottelu, jota havainnollistettu kuviossa 6. Kauhanen (2018, 41) näkee Gulickin luokittelun olevan vielä nykyäänkin pätevä kuvaus esimiestyön kannalta olennaisista tehtävistä.

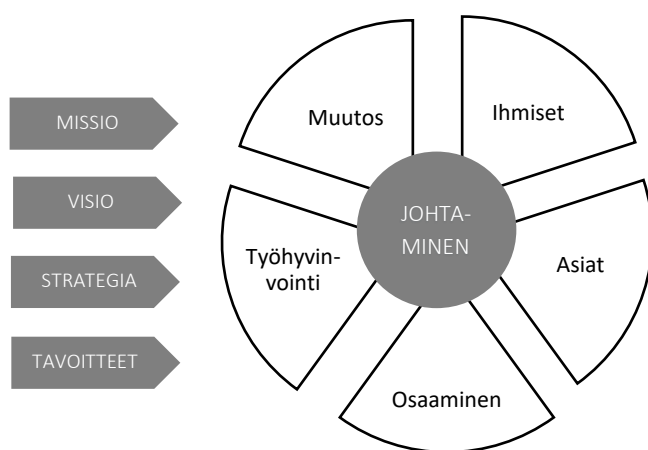


Kuvio 6. Esimiehen tehtävät Gulickin mukaan (Kauhanen, 2018, 41)

Jylhä ja Viitala (2019) näkevät esimiesosaamisen tärkeimpänä elementtinä yksilön kyvyn kehittyä esimiestoiminnassa. Moninaiset johtamistilanteet ovat haastavia ja voivat auttaa esimiestä kehittämään itseään. Nämä tilanteet ovatkin hyviä keinoja valmentaa itseä uralla eteenpäin. Esimiehen osaaminen, luovuus, jatkuvasta kehittyminen ja uuden oppiminen vaikuttavat merkittävästi organisaation menestymiseen. Hyvä esimies pystyy itsensä kehittämisen ohella kehittämään myös alaisiaan.

Surakka & Laine (2011, 14) toteavat, että onnistuakseen johtamistehtävässään, esimiehen on omattava syvällinen ymmärrys johtamansa organisaation

työstä ja se tarkoituksesta. Esimiehen tulee myös hahmottaa, millainen rooli hänen omalla yksiköllään on koko organisaation kokonaisuudessa. Yrityksen päämäärät ja strategiat, sekä niiden tulkitseminen oman organisaation näkökulmasta liittyvät kiinteästi laadukkaaseen esimiestyöhön. Aarnikoivu (2013, 17–18) puolestaan jakaa esimiehen johtamisen kokonaisuuden viiteen eri osa-alueeseen kuvion 7 mukaisesti. Kaikkien johtamisen osa-alueiden tulisi toteutua esimiestyössä kokonaisuutena, eikä irrallisina tai peräkkäisinä toimenpiteinä.



Kuvio 7. Johtamisen osa-alueet esimiestyössä (Aarnikoivu, 2013, 18)

Järvisen (2014, 84–85) mukaan esimies on myös tiedon siirtäjä, joka välittää informaatiota niin oman toimipisteensä, kuin muun organisaation sekä myös toimintaympäristön välillä. Esimies viestii organisaatiossa sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Esimiestyöhön kuuluu myös oman organisaation toiminnan tarkastelu osana kokonaisuutta eli miten se toimii suhteessa koko yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia työskentelyedellytysten täyttymisestä omassa organisaatiossa.

4.2 Esimies muutoksen johtajana

Päivittäisen arjen johtamisen lisäksi esimies toimii organisaatiossaan myös muutosjohtajana. Osaava ja jäykkä johtaminen on tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisön kulmakivi myös muutostilanteissa. Sen avulla organisaatiossa

huolehditaan, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat riittävän hyvässä kunnossa myös muutostilanteissa (Järvinen 2014, 249)

Korhonen ja Bergman (2020, 92) toteavat, että organisaatioissa tapahtuvien muutosten läpiviemisen kannalta on olennaisen tärkeää saada esimiesten mukaan muutokseen. Esimiesten sitoutuminen toteutuu parhaiten, kun luodaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja niiden vaikutuksesta esimiehen ja hänen tiiminsä työhön. Näin esimies voi palastella johdon muutosvision konkreettisiksi tekemisiksi ja auttaa alaisia hahmottamaan, kuinka muutos tulee käytännössä heidän arkeensa vaikuttamaan.

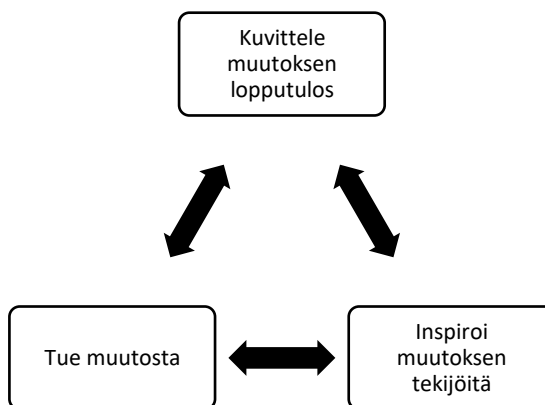
Muutosjohtaminen jaetaan yleisesti kahteen huonosti kategoriaan. Erittely suomen kielellä on haasteellista ja jaottelussa käytetäänkin usein termejä management ja leadership. Management -termillä tarkoitetaan yksinkertaistetusti asioiden johtamista ja leadership vastaavasti nähdään ihmisten johtamisena. Puusan ym. (2014, 251) mukaan asijahtaminen näyttäytyy suorittamisena ja toimeenpanemisena, siinä missä ihmisjohtaminen ilmennee vaikuttamisena. Muutosjohtamisen guru, John Kotter (1996, 23) on todennut, että onnistuneen muutoshankkeen kaava, on keskittyä 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja 10–30 prosenttisesti asioiden johtamiseen.

Muutosjohtaminen esimiestyössä vaatii siis molempien johtamistapojen yhdistelemistä. Muutoshankkeet ovat erilaisia ja muutoksesta riippuen toiset vaativat enemmän leadership-tyyppistä ihmisten ohjaamista ja neuvontaa, kun taas osa muutoksista perustuu managementille tyypilliseen valvontaan, seurantaan ja tulosten mittaamiseen. Laadukkaan johtamiselle on tunnusomaista, että johtaja kykenee yhdistelemään molempia piirteitä. (Kotter & Tillmann 1996, 101–127)

Pontevan (2010, 67–68.) mukaan esimiehen rooli ja tehtävät ovat liiketoiminnan muutosprosessin aikana hyvin moninaisia ja johtamistyössä tulisi keskittyä vain niihin asioihin joihin esimies tiimeineen voi tosiasiallisesti vaikuttaa. Ponteva toteaa esimiehen roolin muutostilanteissa olevan haasteellinen; esimiehen voi esimerkiksi olla hyvin vaikea löytää positiivisia ja alaisia innostavia

puolia tilanteesta, jossa irtisanomaan työntekijöitä. Esimiehen on kuitenkin keskityttävä johtamistehtäväänsä myös haastavissa olosuhteissa.

Gilley (2005, 8–9) on määritellyt esimiehen kolme tärkeintä tehtävää muutosprosessissa. Näitä tehtäviä ja niiden suhteita toisiinsa on havainnollistettu kuviossa 8.

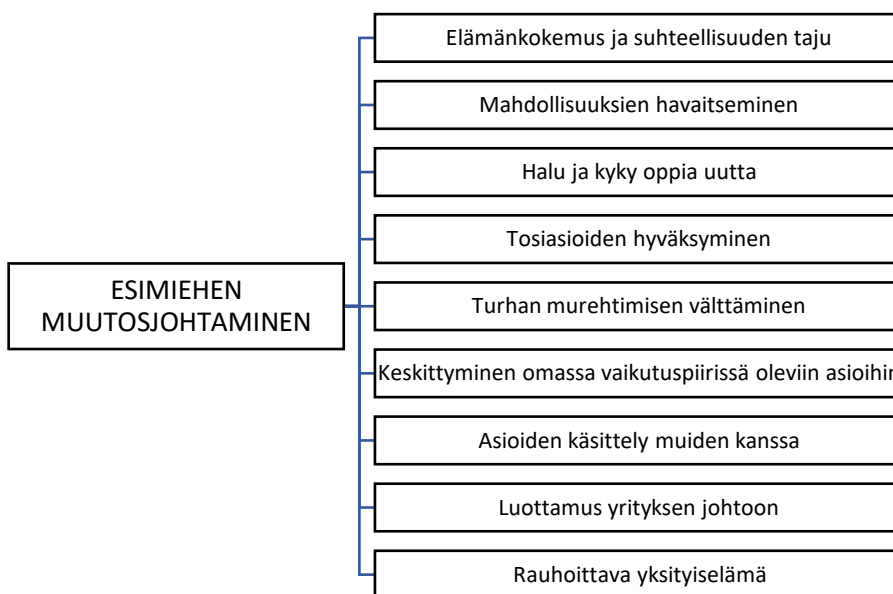


Kuvio 8. Esimiehen tehtävät muutoksen johtajana (Gilley 2005, 8–9)

Kun esimies näkee mielessään muutosprosessin lopputuloksen, hän ymmärtää ja hyväksyy muutoksen tarpeellisuuden. Tällöin esimies visioi tulevaisuutta ja pystyy miettimään eri näkökulmista parasta tapaa saada läpivietyä muutos. Inspiroidakseen prosessissa mukana olevia alaisiaan muutokseen, esimiehen tulee myydä ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä ja tarpeellisuudesta työntekijöilleen. Esimiehen tulee osallista alaiset mukaan muutoksen tekemiseen ja huolehtia, että muutosprosessi pysyy käynnissä. Muutosta tukeva esimies huolehtii myös muutosprosessin vaatimista resursseista, kommunikoi organisaation eri tasojen kanssa ja palkitsee työyhteisöä jo onnistuneista muutosaskeleista, sekä toimii muutoksen puolestapuhujana. (Gilley 2005, 8–9.)

Pirinen (2014, 14) toteaa, että työelämän muutoksista suoriutuminen ja muutosten johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä hankia erilaisia taitoja. Tarvitavat osaamiset voivat vaihdella esimerkiksi organisaation elinkaaren vaiheen, muutosprosessin vaiheen tai työntekijöiden ja organisaation välisen dynamiikasta mukaan. Esimiehen osaaminen on ratkaisevaa muutoksen tehokkaan läpiviemisen ja hyötyjen saavuttamisen kannalta.

Muutosjohtamista esimiestyön näkökulmasta tutkinut Luukkala (2011, 196) on havainnut, että on mahdoton nimetä yksittäistä tekijää, joka auttaa esimiestä onnistumaan muutosjohtamisessa. Menestyksenkäs muutosprosessin läpivieminen rakentuu monen eri tekijän summana. Luukkala on kuvannut yhdeksän eri tekijää, jotka tukevat muutosprosessia esimiestyön näkökulmasta. (Kuvio 9)



Kuvio 9. Esimiehen muutosjohtamista tukevat tekijät (Luukkala 2011, 196)

Luukkalan (2011, 196) jaottelussa nousevat esiin erityisesti esimiehen itsensä johtamisen taidot, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Myös kyky jakaa huolia luotettavien henkilöiden kanssa sekä tasapainossa oleva yksityiselämä vaikuttavat esimiehen kykyyn onnistua muutosjohtajana.

4.3 Esimiestyön tuki muutostilanteissa

Pontevan (2010, 68) mukaan menestyksenkäs muutoksen johtaminen edellyttää esimiestyön tukemista, mutta valitettavan usein esimies kuitenkin jää muutoshankkeiden hoitamisessa yksin. Virolaisen (2013, 201) mukaan puutteellinen tuki onkin merkittävä kuormitustekijä esimiestyössä. Korhonen ja Bergman (2020, 93) näkevät, että uudistamisvaiheessa tarvitaan organisaation

omia muutosagentteja tai sisäisiä valmentajia valmentamaan esimiehiä onnistumaan muutosjohtamisessa.

Ponteva (2010, 28–29) toteaaakin osuvasti, että muutosprosessin läpiviennissä esimiehen rooli on hyvin haastava. Varsin yleisesti muutosprosessissa esimiestä paineistetaan muuta henkilöstöä enemmän. Yritysjohdo kohdistaa esimieheen monia vaatimuksia; esimiehen tulee ohjata muutosta johtamassaan organisaatiossa, sekä viedä käytäntöön uusia toimintamalleja. Muutokseen liittyvien uusien toimintamallien ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat esimiehen tehokkaalle muutosjohtamiselle välttämättömyyksiä. Henkilökunta tukeutuu haastavissa muutoksissa voimakkaasti esimieheen, jolloin esimiehen on pysyttävä asioiden edellä. (Ponteva 2010, 28–29.)

Yritysjohdin taholta odotetaan esimiehen vievän muutostoimet käytäntöön ja saman aikaisesti alaisilla saattaa olla halu pitää toiminta ennallaan ja siten hidastaa tai jopa estää muutoksien toimeenpano. Myös esimies itse saattaa omata henkilökohtaisen mielipiteen muutostoimenpiteisiin, joka poikkeaa johdon tai alaisten näkökulmista. Esimiehelle kasautuu siis painetta useasta eri suunnasta ja tämä kasvattaa kuormitusta ja stressiä. Jotta kuormitus ei ala vaikuttaa esimiehen suoriutumiseen, säännöllinen stressin purkaminen on avain asemassa. Tutkimusten mukaan esimerkiksi keskustelut ja vertaistuki kollegoiden kesken ovat tehokkaita keinoja laskea esimiehen kuormitusta. (Virrolainen 2013, 201.)

Esimiesten tukimuodot muutosprosessissa voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan:

- 1) ulkoiseen tukeen
- 2) itsensä johtamiseen.

Esimestä voidaan organisaation toimesta tukea erilaisten ulkoisten järjestelmien kautta. Tällaisia ovat työnantajaorganisaation sisäiset järjestelmät kuten esimerkiksi henkilöstöyksikkö, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Esimiestyön ulkoisia tukimuotoja edustavat

esimerkiksi valmennus, työnohjaus, mentorointi ja perehdytys. (Järvinen 2014, 80; Ponteva 2010, 68; Virolainen 2013, 201).

Toinen tukimuoto liittyy esimiehen sisäiseen maailmaan ja pitää sisällään itsensä johtamisen eri ulottuvuuksia. Muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittisen tärkeää on esimiehen itsetuntemus. Pystyäkseen uskottavasti toimimaan suunnan näyttäjänä alaisilleen, on esimiehen oltava sinut myös itsensä kanssa. Esimiehen taidolla ja kyvyllä johtaa, on tärkeä merkitys muutosprosessissa. Esimiehen tulee kyetä rehellisesti arvioimaan ja analysoimaan omaa osaamistaan ja omia voimavarojaan suhteessa muutostilanteeseen. Esimiehen täytyy pystyä tunnistamaan tilanteet, joissa prosessi vaatii ulkopuolista apua. (Kurten & Waaralinna 2015, 19–21)

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 9–10) toteavat, että esimiehen ollessa on kyvykäs itsensä johtaja, henkilökohtainen muutoskyky voi tällöin muodostua erityiseksi vahvuudeksi, joka mahdollistaa haasteellisten johtamistilanteiden joustavan käsittelyn. Aarnikoivu (2013, 123) jaottelee itsensä johtamisen pitävän sisällään sekä fyysisiä että henkisiä elementtejä. Esimiehen on osattava ottaa itselleen aikaa; haastavien tilanteiden äärelle pysähtyminen ja reflektointi ovat tärkeitä työkaluja. Esimiehen täytyy kyetä rauhassa arvioimaan organisaation nykytilaa suhteessa tavoitetilään, sekä sitä mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Esimiehen kyky arvioida myös omaa toimintaansa kriittisesti on edellytys hyvälle muutosjohtamiselle. Tehokkaaseen itsensä johtamiseen kykenevä esimies pystyy päivittäisjohtamistehtävänsä ohella myös kehittämään organisaation toimintaa.

Esimiehen hyvä itsetunto, itseluottamus ja terve minäkuva rakentavat tukevan pohjan hyvällä esimiestyölle muutostilanteissa; henkilö joka omaa heikon itsetunnon keskittyy helposti miettimään muiden suhtautumista itseensä. Tämä taas estää keskittymästä tärkeisiin ja muutoksen kannalta oleellisiin asioihin. Esimiesroolissa huono itsetunto heikentää henkistä hyvinvointia, voimavaroja ja päätöksentekokykyä sekä hidastaa esimiehen kykyä rationaaliseen ajatteluun. Hyvä itsetunto puolestaan auttaa esimiestä suhtautumaan terveesti haasteellisiin tilanteisiin ja pettymyksiin. (Kultanen 2016, 22.)

Myös Mattilan (2007, 56) mukaan esimiehen hyvä itsetuntemus ja luotto omiin kykyihin ja osaamiseen helpottavat toistuvien muutostilanteiden kohtaamista; epävarmuuden sietäminen ja terve riskinotto kyky paranevat itsetuntemuksen myötä. Esimiehin itseluottamukseen vaikuttavat positiivisesti henkilökohtaiset, työssä onnistumisista kumpuavat kokemukset. Esimiestyössä kriittisen tärkeää itseluottamuksen muodostumisessa on myös hallinnan kokemus omaan työhön ja ajankäyttöön liittyen. Esimiehen on osattava ottaa auktoriteettiasema omassa organisaatiossaan ja asetettava työn tekemiselle selkeät rajat. Esimiehen täytyy itse johtaa omaa työtään ja työpäiviensä sisältöä ja rakennetta; esimiehen ei tule olla täysin organisaation viettämissä. Esimiestyössä oikeanlaisen ja työntekemistä palvelevan itseluottamuksen tulisi rakentua hyvän itsetuntemukseen, ei sosiaaliseen vertailuun kautta.

5 ESIMIES MUUTOSNEUVOTTELUPROSESSISSA

Järvisen (2009, 117) mukaan esimiehenä toimiminen on monin tavoin antoisaa mutta osin myös hyvin epäkiitollista; esimies joutuu viemään työyhteisölleen myös ikäviä ja negatiivisia viestejä. Näissä tilanteissa esimies on pakotettu huomaamaan, ettei johtajuutta voi rakentaa kivan kaveruuden varaan. Varsinkin isojen muutosten kuten muutosneuvottelujen ja irtisanomisten läpikäyminen organisaatiossa ovat muodostaneet monelle esimiehelle sellaisen tulikokeen, josta selviytyttyään vasta voi sanoa tietävänsä, mitä ihmisten johtaminen tarkoittaa. Myös Kurten ja Waaralinna (2015, 19–21) toteavat muutosneuvotteluprosessin olevan haastava ja voimakkaasti paineistettu ajanjakso, jonka aikana esimiehen johtamistaidot joutuvat todelliseen testiin.

Tutkimusten mukaan yritykset fokuoivat keskimäärin eniten muutosneuvottelujen liiketoiminnalliseen ja juridiseen näkökulmaan, jolloin inhimilliseen näkökulman huomiointi jää vähemmälle. Organisaatiot kokevat onnistuneensa muutosneuvotteluprosessissa, kun kaksi ensin mainittua näkökulmaa on

käsitelty onnistuneesti. Työntekijä puolestaan arvioi neuvotteluprosessia subjektiivisen ja inhimillisen näkökulman kautta. Tällöin merkityksellisimpänä asiana näyttäytyy se, mitä työntekijän itsensä lähiympäristössä tapahtuu. Esimies on kriittisen tärkeässä roolissa siinä, millainen kokemus muutosneuvotteluprosessista muodostuu ja millainen tunnejälki siitä jää työntekijöille. Alaisen taholta esimiehiin kohdistetaan erityisen paljon odotuksia. Muutosneuvotteluprosessissa tulee esiin johtamisen taso yrityksessä. Hyvinä aikoina johtaminen on helpompaa. Esimiestyön onnistuminen mitataan vaikeana aikana, koska silloin nähdään, pystyykö esimies olemaan läsnä ja tukemaan alaisiaan. Hyvä erotilanteen johtaminen ei synny hetkessä ja vasta kriisitilanteessa. (Kurten & Waaralinna 2015, 19–21)

5.1 Esimiehen asemoituminen ja onnistumisen edellytykset

Jotta esimies pystyy muutosneuvotteluprosessissa ja täyttämään velvoitensa työnantaja organisaatiota kohtaan, on tärkeää, että esimiehellä on riittävästi aikaa ja resursseja asettua rooliinsa.

Järvisen (2009, 133.) mukaan ei ole harvinaista, että muutoksessa esimies ajaa omia pyrkimyksiään tai työyhteisönsä etua ja unohtaa roolinsa yrityksen tavoitteiden palvelijana. On myös tyypillistä, että samoin kuin työntekijän, voivat myös esimiehen tehtävä, asema tai jatkumahdollisuudet organisaatiossa merkittävästi muuttua uudistusten seurauksena. Yleensä kyse on siitä, että esimies on kadottanut ammatillisen roolinsa ja ryhtynyt puolustamaan henkilökohtaisia intressejään tai saavuttamia etuja: nykyistä asemaansa organisaatioissa ja sen tuomaa turvallisuutta. Korhonen ja Bergman (2020, 92) puolestaan vahvistavat, että organisaatioissa tapahtuvien muutosten läpiviemisen kannalta on olennaisen tärkeää saada esimiesten mukaan muutokseen. Jos lähiesimiehet eivät seiso muutoksen takana, sen läpivieminen voi käytännössä estyä.

Esimiesten on huomattu kääntyvän omaa työnantajaansa vastaan erityisesti silloin, jos esimiehet kokevat, että heitä ei oteta riittävästi huomioon muutoksen

suunnittelussa. Järvisen (2014, 86–91) mukaan esimiehen rooliin asettuminen voi olla yksilölle hyvinkin haastavaa, mutta esimiehen tulisi samaistua ensisijaisesti yritykseen ja työnantajaan ei henkilöstöön. Eli heidän tulisi kokea koko johto ja kollegat omaksi viiteryhmäkseen. Tällaisen esimiesidentiteetin rakentaminen edellyttää, että päälliköt ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja johto haastaa muutostilanteessa esimiehiä kriittiseen keskusteluun.

Korhonen ja Bergman (2020, 92) toteavat, että kun ylin johto on kyennyt kiristämään uudistamisen tavoitteen ja keinot uudistuksen toteuttamiseksi, tulee varmistua, että esimiehille annetaan tilaisuus sisäistää muutoksen perusteet. Jos esimiehet eivät ole saaneet mahdollisuutta keskustella muutoksesta omien esimiestensä kanssa, heidän on vaikea myöskään itse sitoutua muutosprosessiin, jossa heitä ei ole kuultu. Esimiesten sitoutuminen toteutuu parhaiten, kun luodaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja niiden vaikutuksesta esimiehen ja hänen tiiminsä työhön. Järvisen (2009, 136) mukaan tämän vaiheen jäädessä vajavaiseksi, seuraa usein haasteita. Henkilöstön kääntyessä esimiesten puoleen, esimiehen tulee pystyä tarjoamaan muutokselle perusteet eli se mikä on muutoksen tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan. Jos esimiehen omat tiedot ovat puutteellisia, he eivät kykene tarjoamaan alaisilleen riittäviä perusteluja. Huonosti informoitu henkilöstö on altis käynnistämään huhumyllyjä, joiden avulla pyritään saamaan tietoa työntäjäorganisaatiossa käynnissä olevista tapahtumista ja sen suunnitelmista tulevaisuuden varalle.

Armstrong-Stassen (1998) osoitti tutkimuksellaan, esimiehet, jotka kokivat saaneensa omalta työnantajaltaan riittävästi tukea irtisanomistilanteissa, kokivat parempaa työtyytyväisyyttä ja pelkäsivät vähemmän työpaikan menetystä, kuin tuen puutteesta kertoneet esimiehet. Riittävän tuen piirissä olleet esimiehet myös kokivat mielialansa ja jaksamisensa paremmaksi, kuin verrokkiryhmä. Tutkimuksessa oman esimiehen tuki kasvatti esimiesten työtyytyväisyyttä ja paransi luottamusta irtisanomistilanteissa. Kuitenkin näitäkin merkityksellisempänä koettiin muun organisaation tuki. Tuomala (2012) havaitsi, että esimiehet kokevat usein puutteita organisaation tarjoamassa tuessa ja he kuvasivat kokeneensa yksinäisyyden tunteita. Erityisen haastavana esimiehet

olivat kokeneet tilanteet, joissa heillä ei ollut valtaa irtisanomispäätökseen ja irtisanomiset tuli suorittaa muu organisaation päätöksen mukaan. Esimiehet kertoivat myös kokeneet, että eivät saaneet prosessiin riittävästi tukea esimerkiksi henkilöstöyksiköstä. Esimiehet olivat pettyneitä, että heidän jaksamisaan ei oltu kysely prosessin aikana tai edes sen jälkeen. Osa tutkimuksen esimiehistä käytti kuitenkin omia tukiverkostojaan irtisanomisprosessien apuna. Myös Clair ym. (2006) huomasivat, että esimiehen yksinäisyyden tunteisiin ja organisaatiosta etääntymiseen vaikutti esimiesten kokema vähäinen tuki.

Koska esimiehen vastuut ovat erittäin moninaiset, tulee organisaatiossa pohdittua, millainen esimiesten rooli muutosneuvotteluprosessissa on, ja millaisia resursseja esimiehet tarvitsevat onnistuakseen tehtävässään. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 48–49) mukaan johdon tulee keskustella esimiesten kanssa ja selvittää esimiesten henkilökohtaiset valmiudet ja sekä ajalliset resurssit johtaa omaa tiimiään muutosprosessissa. Myös esimerkiksi lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö muuttuvat, joten esimiehen yhteistoimintalainsäädäntöön ja muihin käytänteisiin liittyvän osaamisen päivitys on keskeistä. Esimiehet myös tuntevat oman tiiminsä henkisen valmiustilan parhaiten ja ymmärtävät sen muutoskompetenssin kohdata tulevat muutokset. Tämän vuoksi johdon tulisi antaa esimiehille tuleen mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten asioista henkilöstölle viestitään sekä siihen, minkälaisia tukitoimenpiteitä henkilöstölle tulee järjestää.

Onnistuneeseen muutosneuvottelu- ja irtisanomistilanteisiin vaikuttaa yrityksen esimiestyö ja sen kehittäminen pidemmällä aikavälillä. Hakonen ym. (2020, 49) mukaan henkilöstövähennys- eli muutosneuvottelutilanteet onnistuvat parhaiten silloin, kun henkilöstöjohtamista ja esimiestyön kehittämistä hoidetaan organisaation arjessa jatkuvasti hyvin. Kun esimiehet tekevät aktiivista henkilöstösuunnittelua, rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt ovat kunnossa, osaamisen kehittäminen ja suoriutumisen johtaminen kuuluvat osaksi päivittäisjohtamista, viestintä on sujuvaa, henkilöstöä osallistetaan avoimesti organisaation kehittämiseen ja työhyvinvointiin panostetaan, on muutostilanteiden kohtaaminen helpompaa. Muutostilanteen osuessa kohdalle puutteita

edellä mainituissa on enää vaikea korjata. Kurten ja Waaralinna (2015, 19& 49) puolestaan toteavat, että muutosneuvotteluja ja irtisanomisia ei saisi ulkoistaa vain henkilöstöosaston tehtäväksi, vaan yrityksen johdon ja esimiehistön tulisi olla prosessissa mukana ja näyttää esimerkkiä. Toki tulee ymmärtää, että yritysjohto tai esimiehet ovat harvoin irtisanomistilanteiden parhaita osajia. Parasta asiantuntemusta irtisanomisista edustaa yleensä henkilöstöjohtaja ja tätä asiantuntemusta luonnollisesti pitää käyttää hyväksi. Esimiehet ovat avainroolissa, heitä ei pidä jättää yksin vaan henkilöstötoiminto voi tukea esimiestä koko prosessin ajan tarjoamalla neuvontaa, koulutusta ja organisoidulla tukea esimerkiksi työterveyshuollosta.

5.2 Esimiestyö ja tunnereaktiot muutosneuvottelutilanteessa

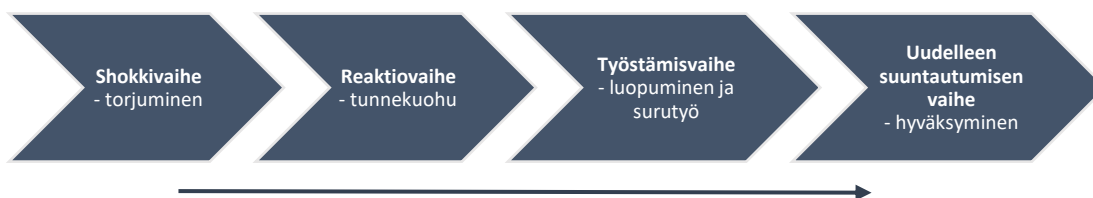
Muutosneuvottelutilanteessa esimiehen rooli ihmisjohtajana korostuu, koska epävarmassa toimintaympäristössä tunteiden merkitys kasvaa. Kotterin (1996, 23) mukaan organisaatiomuutoksessa tulisi keskittyä noin 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja sopiva osuus asioiden johtamiselle olisi 10–30 prosenttia. Esimiehen kyky johtaa ihmisiä ja heidän tunteitaan on ratkaisevan tärkeää muutosneuvotteluprosessin läpiviemisessä.

Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 15) toteavat tunteiden vaikuttavan yksilön suorituskykyyn. Vaikutus on merkittävä myös työpaikalla. Jos organisaatiot kieltäytyvät huomioimasta ja hyväksymästä sitä tosiasiaa, ne menettävät suuren mahdollisuuden hyödyntää henkilöstön luovuuteen, energiaan, sitoutumiseen ja kyvykkyyteen liittyviä tekijöitä. Esimies kohtaa urallaan väistämättä tilanteita, joissa työyhteisö tai ryhmä alkaa käyttää energiaansa ja aikaansa muuhun kuin varsinaisen työn tekemiseen ryhmä ikään kuin valahtaa tunnevellontaan, jossa ihmisten väliset suhteet saavat ylliotteen työyhteisön toiminnasta. Ihmiset riitautuivat, klikkiytyvät syyttelevät toisiaan, käyttäytyvät ikävästi ja alkavat voida huonosti. Näissä tilanteissa kuvitelmat ja huhupuheet valtaavat tilan tutkivalta ja ongelmia ratkovalta työtavalta ja suistavat ryhmän päätehtävistään väärille urille. Rantanen ym. (2020, 15) vahvistavat, jos että esimies pystyy ymmärtämään alaistensa tunteita ja tarpeita, hän kykenee

myös löytämään uusia tapoja johtaa niitä sekä kasvattamaan työhyvinvointia, sitoutumista ja suorituskykyä.

Vahvoja tunnereaktioita synnyttävät organisaatiotasolla ulkoa tulevat paineet ennakoimattomat muutokset ja erilaiset ryhmä- ja yksilökriisit. Esimerkiksi muutosneuvotteluprosessi on voimakas työyhteisöä kohtaava organisaatiotasoon muutos. Epävarmuus on henkilöstön kannalta stressaava tilanne. Kun ihminen ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, hän tuntee suurta avuttomuutta, koska hän ei voi tehdä mitään. Hänen elämänhallinnan tunteensa siis heikkenee, mikä aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Tämä saattaa ilmetä univaikeuksina ja erilaisena fyysisenä tai psyykkisenä oireiluna Henkilöstön tukeminen muutosvaiheen yli onnistuu parhaiten silloin, kun esimies pystyy tunnistamaan henkilöstönsä tavat käsitellä muutosta. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 121; Kurten & Waaralinn 2015, 19.)

Hakosen (2020, 28) mukaan henkilöstön reagoinnin taustalla on muutokseen sopeutumisen prosessi, jota on havainnollistettu kuviossa 10. Henkilöstövähennyksiä sisältävissä muutoksissa prosessin eri vaiheiden tunnistaminen ja niiden tukeminen on tärkeää. Esimiestyön kannalta on välttämätöntä ymmärtää, että erityisesti surutyön tekemistä ja hyväksymistä sisältäviä vaiheita, ei vaatimalla ja aikataulua kiristämällä voi nopeuttaa. Jalosen ym. (2016, 32) puolestaan vahvistavat, että muutosneuvottelutilanteessa kehittyvät usein negatiivisia tunnekokemuksia. Näissä tilanteissa esihenkilöltä odotetaan substanssitaitojen sijaan tunnetaitoja, joiden keskeisimmistä osa-alueista on ristiriitaisen ja negatiivisten tunteiden ymmärtäminen.



Kuvio 10. Muutoksen vaiheet (mukaillen Hakonen ym. 2020, 28 & Kurten & Waaralinn 2015, 35)

Vaikka organisaatiossa olisi varauduttu tuleviin henkilöstövähennyksiin, tieto niistä on kuitenkin aina järkytys. Tässä kriisin ensimmäisessä, ns. shokkivaiheessa tuntuu henkilöstöstä alkuun vaikealta uskoa tapahtunutta todeksi. Kun tieto ja perustelut saneerauksen käynnistämisestä on julkistettu ja ensimmäisestä järkytyksestä toinnuttu, alkaa työyhteisössä henkisesti rasittava epävarmuuden aika ja energiaa suunnataan pohdintoihin, kuinka sopeuttamisohjelma toteutetaan ja keitä vähennykset koskevat. Myöhemmin siirrytään työstämisenvaiheeseen, jossa tehdään luopumiseen liittyvää surutyötä ja sekä lopuksi hyväksytään uusi asiointi ja suuntaudutaan siihen. (Hakonen ym, 2020, 28; Kurten & Waaralinna, 2015, 68–69)

Tuomisen (2018, 125) mukaan organisaatiot, joissa on turvallinen ja luotettava ilmapiiri, antavat ihmisille rohkeutta puhua ja näyttää tunteitaan. Psykologinen turvallisuus on tärkeää luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työpaikan hyvä tunneilmasto kannattelee haastavissakin hetkissä. Myös Kurtenin & Waaralinna (2015, 19–21) mukaan hyviä ominaisuuksia muutosjohtajalla ovat esimerkiksi kuuntelemisen taito ja kyky käydä avointa keskustelua. Nämä luovat pohjan tervehdyttämisprosessille. Organisaation uudistuminen on hankalaa, jos työntekijöille ei tarjota mahdollisuutta käsitellä muutosprosessissa syntyneitä ajatuksia ja tunteita. Irtisanomisten perusteet on tarkoituksen mukaista käsitellä ja siten voidaan luoda tulevaisuuden uskoa. Sen viestin, mikä muutoksen jälkeen muuttuu paremmaksi yrityksessä, mihin muutoksella pyritään, on oltava selvä. Rantanen ym. (2020, 19) toteavat, että työyhteisöjen ongelmien tyypillinen ydin on kielletyt tai torjutut tunteet. Tunteiden ohittamisen tai tukahduttamisen katsotaan johtavan kyynisyyteen, halveksuntaan ja välinpitämättömyyteen.

Organisaation palveluksessa pysyvän henkilökunnan tukeminen muutosvaiheen yli vaatii erilaisia johtajuuskäytänteitä, kuin johtaminen hyvänä aikana. Muutosprosessi nostattaa voimakkaita tunteita irtisanottujen ja lomautettujen työntekijöiden lisäksi myös työssään jatkavassa henkilöstössä. Nämä tunnekokemukset on tärkeä kyetä huomioimaan myös esimiestyössä. Rantanen ym. (2020, 182) toteavat, että eivät esimiestyössä tarvittavat tunnetaidot eivät ole monimutkaista rakettitiedettä, vaan hyvin yksinkertainen keinovalikoima, jota

hyväksikäyttäen on mahdollista lisätä ymmärrystä ihmisten kokemista tunteista ja niiden aiheuttamasta käytöksestä työpaikalla. Lopulta kyse on tuon tiedon hyödyntämisestä erilaisissa esimiestyön vuorovaikutustilanteissa. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 19–21) mukaan organisaatioissa sorrutaan usein olettamaan, että irtisanomisen tai lomauksen välttäneet työntekijät ovat kiitollisia ja motivoituneita saadessaan jatkaa yrityksessä. Näin ei välttämättä ole, sillä muutosneuvottelut herättävät monia kielteisiä tunteita myös jatkavissa ihmisissä. Irtisanomisten jälkeisessä tilanteessa esimiehiltä vaaditaan kykyä johtaa epävarmuudessa eläneitä työntekijöitä, joiden luottamus sekä johtoon että tulevaisuuteen on pahimmillaan romahtanut. Jotta yrityksen toiminta kehittyisi irtisanomisten jälkeen toivottuun suuntaan, on jatkavalle henkilöstölle annettava riittävästi tilaa ja aikaa käsitellä tunteitaan.

Pirinen (2014, 116–117) toteaa, että muutosviestintä on tärkeä osa esimiehen työtä ja se korostuu myös muutosneuvotteluprosessissa. Epävarmuuden keskellä alaisten tiedon jano kasvaa ja laadukkaalla viestinnällä, pystyttäen ehkäisemään aikaa vievää vatvomista ja huhumylyjä. Esimiehen tulee myös huomata, että muutosneuvotteluprosessin eri vaiheissa henkilöstö kaipaa erityyppistä tietoa ja prosessiin liittyy asioita, joita on hyvä ottaa puheeksi montakin kertaa. Viestinnällä pyritään luomaan yhteisymmärrystä. Pahkin ym. (2011, 14) korostavat myös, että muutosprosessissa viestinnän tarkoituksena ei ole vain tiedon tarjoaminen, vaan viestinnän avulla esimies voi luoda tilan aitoon vuoropuheluun alaistensa ja organisaation välillä. Alaisten tulisi olla mahdollista pyytää tarvittaessa selvennystä tai tarjota ehdotuksia. Näin esimies voi antaa alaisilleen kokemuksen siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutosneuvotteluprosessiin. Pirisen (2014, 9.) mukaan työntekijä janoaa päästä vaikuttamaan muutokseen ja kokea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Tämän kokemus helpottaa muutoksen hyväksymisprosessia

Muutoksen tarpeellisuutta ja välttämättömyyttä näin analysoitaessa tahtoo fokus helposti kiinnittyä kaikkeen siihen negatiiviseen ja vaikeaan, jota muutoksen läpivieminen tuo tullessaan. Yritysjohdon onkin syytä käyttää aikaa myös sen kuvailemiseen, mitä hyvää muutos tuo. Mikä on se hyvä asia, visio, joka siintää muutosmyrskyn toisella puolella? Yrityksen näkökulmasta muutoksella

tavoitellaan kuitenkin loppujen lopuksi jotakin kehitystä ja hyvää. Muuten tuskin koko prosessiin ryhdyttäisiin. Tämän myönteisen lopputuloksen kuvaaminen on tärkeää varsinkin jatkavalle henkilöstölle, jotta se jaksaa elää muutoksen läpi, haluaa kääriä hihat ja ryhtyä töihin uudessa tilanteessa muutosprosessin jälkeen. (Kurten & Waaralinna 2015, 47)

5.3 Esimiehen itsensä johtamisen taidot apuna irtisanomistilanteessa

Sydänmaalakan (2022, 26) mukaan itsensä johtaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. Esimiehen on tunnistettava sekä vahvuutensa että kehityskohteensa ja osattava kehittää niitä. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman hyvinvoinnin ylläpitäminen ja siinä Sydänmaalakka kannustaa esimiehiä terveeseen itsekkyyteen; jos et pysty pitämään huolta omasta hyvinvoinnistasi ja jakamisestasi, et pysty pitämään huolta läheisistäsi tai työtehtävistäsi. Myös Alahuhta ym. (2018) toteavat itsensä johtamisen taidon olevan olennainen osa yksilön kyvykkyyttä olla hyvä esimies ja johtaja. Heidän mukaansa itsensä johtamisen kyky edellyttää hyvää itsetuntemusta, jonka perusta on tietoisuus. Tiedostamalla ja tunnistamalla selkeästi oman ajatusmaailman ja tunteet, voi esimies mielekkäästi toimia omien arvojensa ja tavoitteidensa mukaan.

Sydänmaalakan (2022, 33) mukaan tasapainoinen itsensä johtaminen on tärkeää, jotta esimies kykenee rakentamaan ja ylläpitämään kokonaiskuntoisuuden tilaa ja siten hallitsemaan muutosneuvotteluprosessin aikaisia kuormitustekijöitä hallintaa. Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 9–10) toteavat, että esimiehen ollessa on kyvykäs itsensä johtaja, henkilökohtainen muutoskyky mahdollistaa haasteellisten johtamistilanteiden joustavan käsittelyn.

Irtisanomiset ovat johtamisen raskaimpia tehtäviä, mutta niitä esimies on pakotettu tekemään yhä useammin työelämän pyörteisyyden vuoksi. Irtisanomistilanteissa esimies joutuu pohtimaan vaikeita moraalisia kysymyksiä. Työelämässä on aikoja, jolloin esimies ei voi tyydyttää kaikkien toiveita, vaan väistämättä tuottaa työntekijöilleen surua ja ikävyyksiä. Muutostilanteet ja erityisesti irtisanomiset ovat esimiehen johtajuudessa ja henkilökohtaisessa

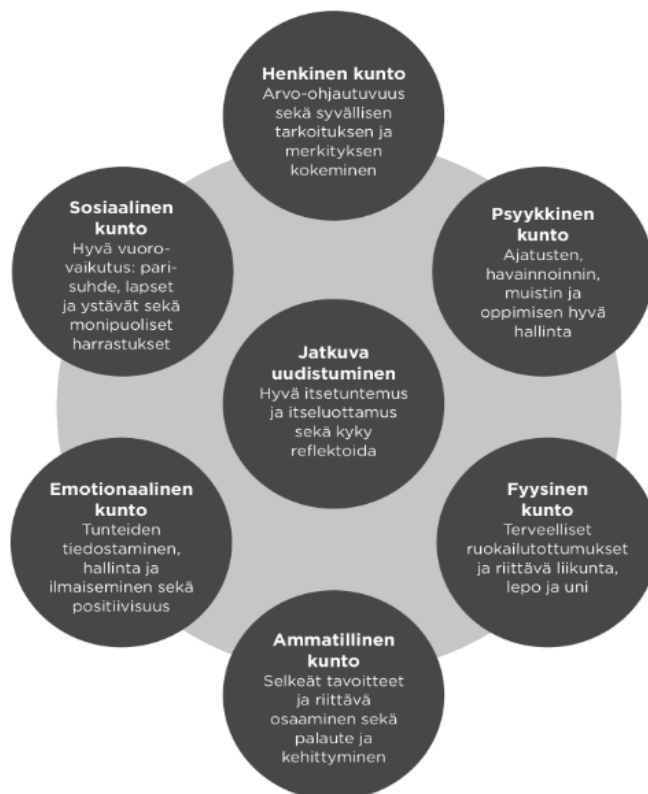
jaksamisessa erityisiä koetinkiviä, joissa myös itsensä johtamisen taito korostuu (Järvinen 2009, 133–135)

Työyhteisön tukeminen muutosneuvottelutilanteessa on tärkeää, mutta Clair ym. (2006) korostavat, että myös esimiehet tarvitsevat tukea irtisanomisprosessissa. Ilman tukea esimiehet kokevat huomattavaa stressiä, sekä tunneväsymystä, jota vaikuttavat negatiivisesti esimiestyön tehokkuuteen.

Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 19–21) mukaan irtisanomistilanne on aina vaikea tilanne esimiehille ja heilläkin on usein ristiriitaisia tunteita organisaatiossa tapahtuvaa muutosta kohtaan. Irtisanomistilanteissa tilanteessa esimiehet hyötyvät ulkopuolisen asiantuntijan tuesta. Myös Järvinen (2009, 138) näkee, että saneeraustilanteessa esimiehet työskentelevät poikkeuksellisen kovan paineen alaisuudessa. Esimies on muutosneuvottelutilanteessa laajastikin työyhteisössä koettavien tunteiden ja reaktioiden kohde ja tämän vuoksi hänen oman jaksamisensa ja toimintakykynsä vaaliminen on erittäin tärkeää.

Esimiehen toimintakykyä irtisanomistilanteissa tukevia seikkoja ovat Clairin ym. (2006) mukaan esimerkiksi hyviltä ystäviltä tai muilta läheisiltä ja omalta esimieheltä saatu tuki. Myös kollegoiden kesken jaettu vertaistuki, toimiva viestintästrategia, tunneäly, muodollinen koulutus, sekä perustarpeista, kuten unesta, ravinnosta ja liikunnasta huolehtiminen nousivat tärkeiksi esimiehen toimintakykyä tukeviksi elementeiksi.

Muutosneuvotteluprosessin aikaisessa esimiestyössä kuormitusta aiheuttavat siis epävarmuuden ja työkuorman aiheuttama negatiivinen stressi, tunneväsymyksen ja yksinäisyyden kokemukset, sekä osaamisvaje tai sen pelko. Sydänmaalakka (2022, 33) on rakentanut esimiehen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mallin, joka on nimetty kokonaiskuntoisuudeksi. Esimiehen kokonaiskuntoisuutta, joka koostuu seitsemästä eri tekijästä, on havainnollistettu kuviossa 11. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet tarjoavat esimiehelle työkaluja muutosneuvotteluprosessin aikaisten kuormitustekijöiden hallintaan.



Kuvio 11. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus. (Sydänmaalakka, 2022, 33)

Sydänmaalakan (2022, 33–34) kuvaa kokonaiskuntoisuutta hyvinvoinnin tilana, jota esimies voi itse ylläpitää. Kokonaiskuntoisuuden muodostavat fyysinen, psyykkinen, emotionaalinen, henkinen, sosiaalinen ja ammatillinen hyvinvointi, sekä kyky uudistua edellä mainituilla osa-alueilla. Sydänmaalakan mukaan esimiehen hyvinvoinnin lähtökohtana on hyvä fyysinen kunto. Hyvän kunnan taustalla vaikuttavat terveelliset ruokailutottumukset, sekä riittävä määrä liikuntaa lepoa ja unta. Psyykkisellä kunnolla Sydänmaalakka viittaa ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvään hallintaan. Emotionaalisella kunnolla puolestaan tarkoitetaan omien tunteiden tiedostamista, hallintaa ja ilmaisua. Myös kyky positiiviseen ajatteluun kuuluu osaksi emotionaalista kuntoa. Sydänmaalakan mukaan esimiehen henkisen kunnan tilaa voi havainnoida merkityksellisyyden kokemuksen kautta eli tarkastelemalla ovatko arvot ja päämäärät selkeitä. Sosiaalisella kunnolla Sydänmaalakka tarkoittaa esimerkiksi hyvää vuorovaikutusta parisuhteessa, sekä ystävien ja kollegoiden kesken. Esimiehen hyvällä ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, selkeitä tavoitteita, riittävää osaamista ja sitä, että esimies saa riittävästi palautetta työstään

ja pystyy kehittymään sen pohjalta. Uudistumiskunnolla Sydänmaalakka tarkoittaa jatkuvaa uudistumista näillä edellä mainituilla osa-alueilla. Kun esimiehen uudistumiskunto on hyvä, hän uskaltaa haastaa itseään ja kykenee oppimaan uusia asioita.

6 TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Lähestymistapa ja tutkimusstrategia

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö toteutetaan useimmiten tutkimuksellisenä kehittämistyönä, niin on tässäkin tapauksessa. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä käynnistyy tutkijan tai tilaajaorganisaation tarpeesta kehittää toimintaa tai halusta luoda edellytyksiä muutokselle. Työn tarkoituksena on usein luoda uusia ratkaisuja ja soveltaa niitä käytäntöön. Kehittämistyön lähtökohtana toimii työelämästä tunnistettu käytännön ongelma ja siihen liittyvien erilaisten tekijöiden ymmärrys. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, 24–26.)

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa perehdytään muutosneuvotteluprosessiin esimiestyön kontekstissa, sekä teoreettisesta, että empiirisestä näkökulmasta. Kehittämistyötä lähestytään tapaustutkimuksen keinoin, koska se vastaa tutkimusstrategiana hyvin tämän tutkimuksen tavoitteeseen tuottaa tietoa nykyhetkessä vaikuttavasta ilmiöstä sen tosiasiallisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen keinoin on mahdollista löytää vastauksia esimerkiksi siihen, miten tai miksi, ja siihen kuinka joku asia tapahtuu. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa lähestymistapaan sekoittuu myös hieman konstruktivisia piirteitä, koska tutkimuksen tuotoksena syntyy tiedon lisäksi myös kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2015, 52–53).

Erikssonin ja Koistisen (2005, 1–4) mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useaa tapausta ja tutkimuksen päämääränä on näiden tapausten

määrittely, kuvaaminen, analysointi tai ratkaiseminen. Tutkittava tapaus eli case voi olla esimerkiksi yksittäinen henkilö, henkilökunta, prosessi tai vaikka jokin ilmiö. Tapaustutkimuksessa voi tutkittavan alan mukaan olla hyvin erilaisia toteuttamistapoja ja tavoitteita. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tavoitteena on tapauksen ymmärtäminen, sekä kuvauksen (ja hypoteesien) tuottaminen. (Eriksson & Koistinen, 2005, 1–4)

Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelmaa on mahdollista luokitella eri tavoin; luokittelussa voidaan huomioida muun muassa tutkimuksen tavoite, tapausmäärät, sekä tutkittavan ajanjakson ja tutkimuskysymysten luonne. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa toteutetaan Jensenin ja Rodgersin (2001, 237–239) jaottelun perusteella poikkileikkaustutkimukseksi luokiteltava tutkimus. Poikkileikkaustutkimus on Erikssonin ja Koistisen (2005, 21–22) mukaan yksityiskohtaista, tiettyyn rajalliseen hetkeen sijoittuvaa tapauksen tarkastelua.

Pattonin (1990) mukaan tutkimuksen kohteena olevat tapaukset määritellään usein ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tapausten määrittely on kuitenkin mahdollista myös aineiston keruun aikana ja myös ensimmäisen analyysikerroksen jälkeen. Oikea tapa riippuu tutkimustavasta. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tutkitaan esimiesten johtamiskokemuksia muutosneuvotteluprosesseissa ja tapaukset on tarkoituksen mukaista valita etukäteen, eivätkä ne muutu tutkimusprosessin edetessä. Valinnan kriteereinä on tutkimuskohteen kannalta oikeanlainen asema organisaatiossa sekä sopiva kokemushistoria. Tässä tutkimuksessa tapaukseksi valitaan esimiesasemassa toimivia henkilöitä, joilla on tuore kokemus muutosneuvotteluprosessista. Tutkimuksessa kerätään siis juuri näiden henkilöiden kokemukseen ja toimintaansa liittyvää aineistoa. (Eriksson & Koistinen, 2005, 23)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tieteelliset tutkimukset jakautuvat yleisesti määrällisiin ja laadullisiin tutkimuksiin. Näiden menetelmien eroavaisuudet ovat olleet tiedeyhteisössä keskustelun aiheena jo pitkään. Nykyään nämä kaksi tutkimusmenetelmää nähdään

toisiaan laajasti täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 135–136).

Kun tutkimukselle valitaan sopivaa tutkimusmenetelmää, tulee tutkijan olla tietoinen tutkimuskysymyksiensä asettamista hyödyistä tai rajoitteista tutkimuksen kohteena olevan ilmiön näkökulmasta. Metodologisia valintoja tehtäessä tulee ymmärtää, että ne rajaavat tutkimuksen lopputulosta eli käytännössä sitä, mitä tutkimuksella voidaan saavuttaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 6–20.) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Sen hyödyt nähtiin parhaiksi suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Yleensä ihmisten kokemusmaailman tutkimus ja kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen kuuluvat kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoite oli esimiesten kokemusperäisen tiedon kerääminen ja jäsentäminen, sekä tulkitseminen.

Yksilöiden kokemukset tapahtumien ja ilmiöiden kokijana korostuvat tässä opinnäytetyötutkimuksessa. Työssä ihmiset nostetaan esiin havainnoitsijoina ja aktiivisina toimijoina. Tällaisessa tutkimuksen myös tutkijan omat näkemykset ja arvomaailma aihepiiriin liittyen, saattaa myötävaikuttaa tutkimuksellisiin valintoihin, tulkintoihin, ja johtopäätöksiin. (Ronkainen, Pehkonen & Lindblom-Yläne 2013.) Kriittistä kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta on tuoda tutkimuksen kohteiden äänet kuuluviin tutkimusaineiston analyysiä hyödyntäen (Eskola & Suoranta 2001).

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän selkeitä tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi osallistuvuus, hypoteesittomuus, otannan harkinnanvaraisuus, ja tarpeen mukaan myös tutkittavien organisaatioiden näkökulman mukaan liittäminen. (Eskola & Suoranta 2001). Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on mahdollisuus saavuttaa syvällinen, tarkka ja erittäin yksityiskohtainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen, Puusniikka, Kuula & Rissanen 2009).

6.3 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyöprosessin aikataulua on kuvattu taulukossa 6. Prosessin ensivaiheet eli aiheen valinta sijoittui kevääseen 2022. Kesällä 2022 työstettiin tietoperustaa, tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sekä tehtiin metodologiaan liittyvät valinnat. Elokuussa suunniteltiin tutkimusaineiston kerääminen ja teema-haastattelut toteutettiin syyskuussa. Syys-lokakuun aikana aineistoa analysoitiin ja raportoitiin. Opinnäytetyötutkimus viimeisteltiin marraskuun alussa.

Taulukko 6. Tutkimusprosessin aikataulut

AIKATAULU	TUTKIMUKSEN VAIHE
Toukokuu 2022	Tutkimusaiheen päättäminen ja aihepiiriin perehtyminen
Kesä-heinäkuu 2022	Tietoperustan ja teoreettisen viitekehysten työstäminen
Elokuu 2022	Tutkimuskysymysten tarkentaminen ja teemahaastattelurungon laatiminen.
Syyskuu 2022	Tutkimusaineiston kerääminen ja litterointi
Syys-Lokakuu 2022	Tutkimusaineiston analyysi, yhteenveto ja johtopäätökset
Marraskuu 2022	Opinnäytetyöraportin viimeistely

6.3.1 Aineiston kerääminen

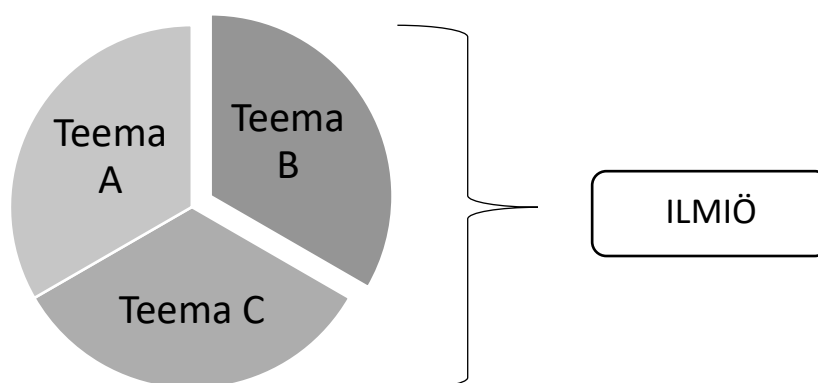
Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tarkastellaan johtamiskokemuksia muutosneuvotteluprosessissa. Tutkimuksessa perehdyttiin esimiesten kokemuksiin läpikäymistään muutosneuvotteluista, sekä kartoitettiin mahdollisia muutosprosessiin liittyneitä haasteita. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten esimiestyön avulla voidaan edistää sujuvaa muutosneuvotteluprosessia, sekä tukea organisaation suorituskykyä prosessin kuluessa.

Hirsjärven ym. (2009, 185) mukaan tutkijan halutessa selvittää tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia, erilaiset haastattelut, kyselylomakkeet sekä asenneskaalat ovat soveltuvia tiedonkeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa muutosneuvotteluja koskevia johtamiskokemuksia kuvailevaa

materiaalia pyrittiin keräämään perinteisillä kvalitatiivisen tutkimuksen keinolla eli haastatteluilla.

Tutkimushaastatteluja on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla. Haastattelutyypit luokitellaan useimmiten niiden strukturoinnin asteen mukaisesti. Strukturointi tarkoittaa sitä, miten tarkkaan haastattelukysymykset ja niiden järjestys päätetään ennen haastattelutilanteita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–44.) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa haluttiin selvittää esimiesten kokemuksia ja ajatuksia, joten aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka menetelmänä vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia.

Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen haastattelumenetelmäksi, koska se korostaa haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelulla pystytään nostamaan esiin tutkimuksen tavoitteen, sekä tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset vastaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelussa kysymysten asettelu ohjautuu asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti, eli ne on rajattu tutkimuksen kannalta relevantin kehyksen sisään. Teemahaastattelun vastaukset muodostavat tutkimuksen aineiston, jonka osaset ovat kuin palapelin paloja, jotka yhdistämällä tutkittavan ilmiön ymmärrys kasvaa. Lopulta palojen muodostamasta kokonaisuudesta on mahdollista löytää vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 90–91.) Kuvio 12 havainnollistaa ilmiön kokonaisuuden muodostumista.



Kuvio 12. Ilmiön kokonaisuuden muodostuminen (Kananen 2017, 90, mukailtu)

Teemahaastattelussa on olennaista, että haastattelijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, sekä siihen liittyvistä ja vaikuttavista olennaisista elementeistä on riittävä. Tämä on olennaista, koska haastattelun teemarunko muodostuu yhdistelemällä tietoperustassa koottua tietoa haastelijan esiymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Riittävä ymmärrys takaa kerättävän tutkimusaineiston oikean laadun. Onnistuneen teemahaastattelun tunnusmerkki on se, että haastattelija ja haastateltava ikään kuin ”puhuvat samaa kieltä” eli teemahaastatteluissa esiintyvän termistön ymmärryksen ja käytön tulee olla yhtenevää molemmilla haastattelun osapuolilla. Näin varmistetaan, että teemahaastattelussa kerättävä aineisto on aidosti relevanttia tutkimuksen kohteena olevien teemojen kannalta. (Puusa 2020, 112–113.)

6.3.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteuttaminen

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään erilaisia toimintoja, kuvaamaan mitä moninaisempia ilmiötä, sekä antamaan näille mielekkäitä tulkintoja teoriaan peilaten. Se ei pyri tuottamaan tilastollisia yleistyksiä, joten haastattelujen lukumäärää tärkeämpää on se, että haastatteluihin osallistuvilla henkilöillä on mahdollisimman paljon kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat tulee siis valita erityistä harkintaa käyttäen ja tarkoituksen mukaisesti. (Tuo-mi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Kananen (2017, 128.) mukaan laadullisessa tutkimuksessa informanttien valitsemiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Kriittisen tärkeää on varmistua siitä, että haastateltujen tietämys tutkittavasta ilmiöstä on riittävän laajaa.

Opinnäytetyötutkimuksen teemahaastattelujen kohteeksi valittiin lopulta yhdeksän henkilöä, jotka täyttivät halutut kriteerit. Kohderyhmän kriteeristö muodostui seuraavasti; haastatteluun osallistuvan tuli työskennellä esimiestehtävissä pk-yrityksessä. Tilastokeskus määrittelee pienet ja keskisuuret yritykset, eli pk-yritykset, toimijoiksi, joissa työllistyy enintään 250 työntekijää ja joiden liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa. Esimiehen johtamassa organisaation tuli olla läpikäynyt

muutosneuvotteluprosessi viimeisen kahden vuoden aikana. Useampien muutosneuvotteluiden kokemus katsottiin eduksi, mutta se ei ollut välttämätöntä. Toimialan suhteen rajausta ei tehty, koska tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset kokemukset eivät ole toimialaspesifejä. Myöskään työntekijäryhmien osalta rajausta ei ollut tarpeen, ja haastatellut esimiehet johtivat sekä toimihenkilö- että työntekijätiimejä. Teknologia mahdollisti eri puolilla suomea työskentelevien esimiesten haastattelemisen, joten haastatteluja ei rajattu myöskään maantieteellisen sijainnin perusteella. Taulukko 7 kuvaa haastatteluihin osallistuneiden esimiesten taustoja.

Taulukko 7. Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Nimike	Sukupuoli	Työvuodet nykyisessä roolissa	Alaisten määrä	Muutosneuvottelujen määrä
H1	Osastopäällikkö	Mies	6	5	2
H2	Aluejohtaja	Nainen	8	12	1
H3	Taluspäällikkö	Nainen	3	4	1
H4	Palvelupäällikkö	Mies	5	19	3
H5	Logistiikkapäällikkö	Nainen	12	24	3
H6	Tiimiesimies	Nainen	2	8	1
H7	Varastopäällikkö	Mies	3	14	2
H8	Palveluesimies	Nainen	5	6	1
H9	Työnjohtaja	Mies	2	8	1

Tämän tutkimuksen aineisto muodostui lopulta neljän esimiestehtävissä toimivan miehen ja viiden naisen haastatteluista kerätystä materiaalista. Toimialoista edustettuina olivat mm. kaupanala, matkailuala, teknologia- sekä meriteollisuus ja palveluala. Kaikki haastatellut esimiehet omasivat vähintään kolmen vuoden esimieskokemuksen, ja olivat toimineet nykyisessä tehtävässään kahdesta kahteentoista vuotta. Esimiehet johtamien tiimien koko vaihteli neljän ja 24:n välillä.

Asetettuun kriteeristöön sopivat esimiehet löydettiin tutkijan omista sekä lähipiirin verkostoista. Etsinnässä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia sosiaalisen median kanavia, kuten LinkedInin sekä Facebookin erilaisia ryhmiä, joissa voitiin olettaa tutkimuksen profiiliin soveltuvia henkilöitä. Tutkimushaastattelu

herätti runsaasta mielenkiintoa ja sopivia kandidaatteja löytyi nopeasti riittävä määrä. Kaikkia kiinnostuksensa ilmaisseita henkilöitä lähestyttiin ensin sähköpostin välityksellä, jossa pyrittiin kartoittamaan ja varmistamaan henkilöiden soveltuvuus haastattelun kohteeksi. Saatujen lisätietojen perusteella valittiin kymmenen esimiestä, joita lähestyttiin vielä uudella sähköpostilla, jossa varmistettiin halukkuus osallistua tutkimuksen tekemiseen ja tarkennettiin haastatteluprosessin yksityiskohdat (liite 1). Aineiston saturoitumisen vuoksi teemahaastatteluja toteutettiin lopulta vain yhdeksän suunnitellun kymmenen sijaan.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tutkimusaineiston muodostaneet teemahaastattelut toteutettiin Teamsin avulla. Yhdelle haastattelulle oli alun perin varattu aikaa noin tunti. Lopulta haastattelujen kesto vaihteli noin kolmesta varmistusta hieman reiluun 70 minuuttiin. Teemahaastattelujen toteutusaikataulu ja kestot on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. Teemahaastattelujen aikataulutus

	Ajankohta	Haastattelun kesto
H1	29.08.2022	72 min 32 s
H2	01.09.2022	58 min 3 s
H3	02.09.2022	52 min 18 s
H4	04.09.2022	47 min 51 s
H5	09.09.2022	63 min 15 s
H6	09.09.2022	41 min 1 s
H7	12.09.2022	55 min 40 s
H8	12.09.2022	49 min 56 s
H9	14.09.2022	52 min 1 s

2020-luvulla voimakkaasti yleistyneet etätyöskentelyteknologiat mahdollistivat haastattelujen toteuttamisen joustavasti ympäri Suomea työskentelevien esimiesten kanssa. Monista hyödyistä huolimatta etähaastattelutkaan eivät ole täysin vailla ongelmia, vaan niihin liittyy omat haasteensa ja riskinsä, jotka poikkeavat perinteisesti kasvotusten järjestettävien haastatteluiden riskeistä. Teams -haastattelu vaatii molemmilta haastattelun osapuolilta it-teknologioiden osaamista. Lisäksi etäyhteyksin toteutettavassa haastatteluissa on

mahdollista kohdata ongelmia, jotka vaikuttavat haastattelun onnistumiseen. Haasteita voivat tuottaa esimerkiksi huono äänen laatu, internet-yhteyden ongelmat, käytettävän järjestelmän kaatuminen tai vaikka ongelmat nauhoitus-toiminnossa. Tämän opinnäytetyötutkimuksen haastatteluissa ei kohdattu ongelmia ja riskit eivät realisoituneet. Kaikki haastatellut esimiehet olivat tietoteknisiltä taidoiltaan hyvällä tasolla, ja haastattelualueena käytetty Teams oli järjestelmänä jokaiselle hyvin tuttu. Haastattelutuokioissa ei ilmennyt erityisiä tietoteknisiä haasteita ja keskustelut sujuivat kokonaisuutena suunnitellusti.

Kaikille haastatteluun valituille esimiehille lähetettiin etukäteen sähköpostitse teemahaastattelukutsu (liite 1), sekä teemahaastattelurunko (liite 2) valmistautumista tukemaan. Etukäteen laaditun haastattelurungon avulla varmistettiin, että samat asiat tulevat käsiteltyä jokaisen haastateltavan kanssa. Kysymykset oli valittu siten, että ne pyrkivät tuottamaan aineistoa, jonka avulla voitiin muodostaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi haastateltavista kerättiin muutamia taustatietoja, sekä haastattelutuokioiden lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda esiin vielä mahdollisesti käsittelemättä jääneitä, aihepiiriin liittyviä näkökulmia tai halutessaan haastateltava sai vielä palata tarkentamaan jotain aiemmin käsiteltyä teemaa.

Teemahaastattelussa kysymysmäärää tärkeämpi tekijä on se, että keskusteluissa voidaan keskittyä tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin kysymyksiin ja teemoihin. Tämän opinnäytetyötutkimuksen haastattelurunko sisälsi maltillisen määrän kysymyksiä, jolloin haastattelut esimiesten kanssa toteutuivat erittäin luontevina, keskustelutuokion omaisina verkkotapaamisina. Osa esimiehistä siirtyi luontevasti teemasta toiseen ilman varsinaista johdattelevaa kysymystä. Aina ei siis ollut tarpeen esittää kaikkia kysymysrungon mukaisia kysymyksiä. Joillekin haastateltaville puolestaan oli tarpeen esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, joilla voitiin varmistua kaiken tarvittavan informaation saaminen ja yhteisymmärryksen saavuttaminen.

Teemahaastattelujen alussa kaikkien esimiesten kanssa käytiin läpi haastattelujen luottamuksellisuus ja yksityisyyden suojaan liittyvät asiat sekä tutkimusprosessin aikana, että julkisessa opinnäytetyöraportissa. Haastattelujen

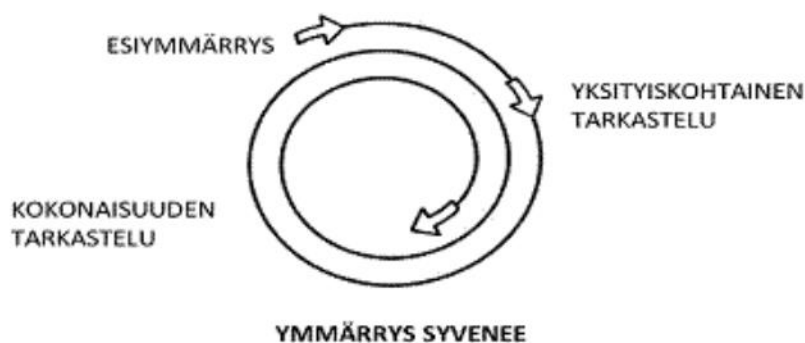
esimiesten anonymiteetti taataan esittelemällä organisaatioiden tunnistetietoja opinnäytetyöraportissa vain hyvin yleisellä tasolla ja haastateltavat esitellään vain koodattujen nimikkeiden H1-H9 avulla.

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin Teams -alustan tallennustoiminnon avulla. Toteutetut teemahaastattelut etenivät suurelta osin suunnitellun kaavan mukaisesti eli esittäytymisen ja tiiviin tutkimuksen esittelyn, sekä tietosuojaan liittyvien asioiden kertaamisen kautta edettiin ennakkoon laaditun haastattelurungon mukaisiin haastattelukysymyksiin. Haastattelujen lopuksi käytettiin aina vähän aikaa vapaaseen keskusteluun, jolloin oli mahdollista puhua muista mahdollisesti mieleen nousseista, aiheeseen liittyvistä asioista. Tutkimushaastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen ja valmis aineisto tarkastettiin.

6.3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksissa, jotka pyrkivät hyödyntämään ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä käytetään yleisesti analyysimenetelminä laadullisia aineiston työstämistapoja. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineiston analyysia voidaan Alasuutarin (2011) jaottelussa toteuttaa kahdella eri tasolla, fakta- tai näytenäkökulmasta. Vaihtoehtoisesti analyysi voidaan toteuttaa myös yhdistelemällä näitä kahta. Tämän opinnäytetyötutkimuksen aineistoa käsitellään ensisijaisesti näytenäkökulmasta, sillä haastateltavat konstruoivat ilmiötä sanoittamalla sitä itse. Laadullisessa tutkimuksessa näytenäkökulma tarkoittaa aineistoanalyysissä sitä, että tutkimusaineiston tulkinnessa analyysin lähtökohta on vain aineistopohjaisissa havainnoissa. Aikaan saatavia tutkimustuloksia ei siis pyritä esittämään ehdottomina totuuksina. Näytenäkökulmasta lähestyttäessä tutkimusaineisto perustuu esimerkiksi haasteltavien puheen muodostamaan materiaaliin, ei niinkään absoluuttisiin faktoihin perustuvaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa on varsin yleistä, että näyte- ja faktanäkökulmat sulautuvat ainakin osittain yhteen. Näkökulmien yhteneminen johtuu oletuksesta, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt puhuvat kokemuksistaan ja näkemyksistään avoimesti ja totuudenmukaisesti. (Koskinen ym. 2005, 64–66.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 1–4) mukaan tapaustutkimuksen aineiston analyysissä voidaan käyttää monia erilaisia analyysimenetelmiä eli metodeja. Tämän opinnäytetyötutkimuksen hyödyntämä analysointiprosessi voidaan kuvata kierteisenä lähestymistapana. Kierteisen lähestymistavan taustalla on ajatus siitä, että ymmärrys tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä syvenee jatkuvasti. Spiraalimaista etenemistä, jossa tutkimuksen aiemmissa vaiheissa kerättyä tietoa käytetään hyödyksi tutkimuksen seuraavissa vaiheissa ovat kuvanneet esimerkiksi Hirsjärvi ym. (2009, 223–224). Kierteisen analyysin polveileva eteneminen on havainnollistettu kuviossa 13.



Kuvio 13: Hermeneuttinen kehä (Routio, 1990)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan aineiston analysointiprosessin voi käynnistää jo aineistonkeruuvaiheen aikana. Monesti tämä on myös tarkoituksen mukaista, koska silloin voidaan jo haastatteluvaiheessa löytää tutkimusaineistossa toistuvia seikkoja. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa aineiston tarkastelua ja analysointia suoritettiin jo aineistonkeruuvaiheen yhteydessä.

Opinnäytetyön tutkimushaastatteluissa alkoi jo hyvin varhaisessa vaiheessa erottua muutama pääteema, jotka korostuivat haastatteluaineistossa. Oli huomion arvoista, että haasteltavilla oli hyvin suuri tunnelataus puhuessaan ja analysoidessaan läpikäymäänsä muutosneuvotteluprosessia. Nämä huomioit eivät kuitenkaan johtaneet muutoksiin haastattelustrategiassa, koska laadittu haastattelurunko mahdollisti tehokkaan tiedon keräämisen myös näiltä osalueilta ja sen avulla saatiin kerättyä kattava aineisto esimiesten kokemuksista muutosneuvotteluprosessissa.

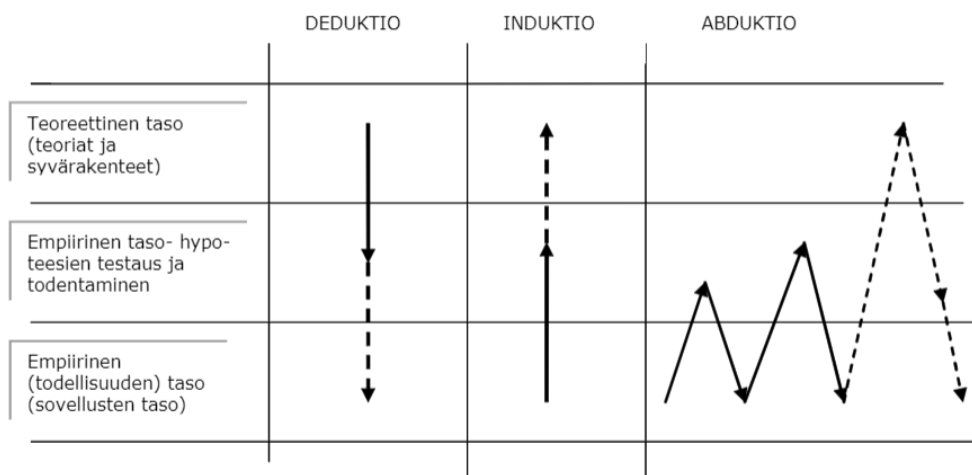
Tässä opinnäytetyötutkimuksessa analysointi suoritettiin laadullisella sisällönanalyysimenetelmällä. Menetelmä valikoituu kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi usein tutkimuksessa, joka tavoittelee tiiviin kuvauksen tai syvällisen ymmärryksen muodostamista tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan tekstimuotoista tai sellaiseksi muunnettua tutkimusaineistoa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009.)

Kaikki tämän opinnäytetyötutkimuksen haastatteluaineistot litteroitiin, eli muutettiin sanatarkasti kirjalliseen muotoon. Litterointi tehtiin nauhoitteiden pohjalta välittömästi jokaisen teemahaastattelutuokion jälkeen, jolloin haastattelu-tilanteet olivat vielä hyvässä muistissa. Litteroinnissa hyödynnettiin O365 järjestelmän litterointityökalua, joka muunsi mp4 muotoiset haastattelutiedostot automaattisesti tekstimuotoon. Järjestelmän tuottaman kirjallisen aineiston oikeellisuus varmistettiin käymällä läpi tuotettu materiaali ja samalla kuuntelemalla haastattelutallenne. Automaattisesti tuotetussa litteroidussa materiaalissa havaitut virheet korjattiin, ja näin varmistettiin, että analyysiin päätyi vain täsmällisesti haastatteluja mukaileva aineisto. Tämän tutkimuksen litteroitu aineisto oli laajuudeltaan 109 sivua.

Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissa tekstimuotoinen aineisto rikotaan ja palastellaan. Aineiston palasista muodostetaan käsitteitä, jonka jälkeen tutkimusmateriaali järjestellään käsitteiden mukaisesti uudelleen. Aineiston palaset siis muodostavat täysin uuden kokonaisuuden, joka on erilainen kuin sen mikään yksittäinen osa. Laadullinen sisällönanalyysi pyrkii erittelemään tutkimusaineistoa ja kiteyttämään siitä olennaisen. Tarkoituksena on tarkastella aineistossa esiintyviä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–116). Tässä opinnäytetyössä keskityttiin samankaltaisuuksien löytämiseen ja analysointiin.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmella erilaisella tavalla; sen voi suorittaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai vaihtoehtoisesti teoriaohjaavasti. Analyysitavat eroavat käytännössä vain luokittelun perusteella. Aineiston luokittelu

voidaan perustaa yksinomaan tutkimusaineistoon, jolloin menetelmää kutsutaan induktioksi. Vaihtoehtoisesti luokittelun voi perustaa myös aiempaan tutkimustietoon ja teorioihin, tätä menetelmää sanotaan deduktioksi. Induktion ja deduktion välimaastoon sijoittuu vielä abduktiiviseksi kutsuttu sisällönanalyysi. (Anttila 2006, 116.) Näitä erilaisia päättelylogiikoita havainnollistetaan kuviossa 14.



Kuvio 14. Sisällönanalyysien erilaiset päättelylogiikat. (Anttila 2006, 116)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 95–97) mukaan laadullisessa tutkimuksessa empiirisen ja teoreettisen aineiston, tulee aina käydä aktiivista ja monipuolista vuoropuhelua. rippumatta siitä, mitä sisällönanalyysitapaa tutkimuksessa käytetään. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjautuvaa eli abduktiivista sisällönanalyysia. Abduktiivisessa sisällön analysoinnissa päättelyssä ovat vaihdellen mukana sekä aineistolähtöisyys, että aiemmat tutkimukset ja teoreettiset mallit.

Teoriaohjautuva sisällönanalyysi hyödyntää siis myös tutkimuksen viitekehyyseen liittyvää aiempaa teoriaa ja malleja empiirisestä aineistosta johdetun päättelyn rinnalla. Vuoropuhelu teorian ja tutkimusaineiston välillä, sekä tutkijan aiempi ymmärrys ilmiöstä ohjaavat abduktiivista analyysia ja antavat pohjan erilaisten valintojen suorittamiselle. Tämän vuoropuhelun kautta tutkija muotoilee sisällönanalyysin tuloksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tässä opinnäytetyötutkimuksessa teoria ja empirian kautta hankittu tieto tukevat ja

täydentävät toisiaan. Molemmat ovat samanaikaisesti läsnä niin aineiston analysoinnissa, kuin johtopäätösten raportoinnissa.

Laine (2018, 36–37) toteaa perusteellisen aineistoon perehtymisen mahdollistavan onnistuneen sisällönanalyysin. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tutkimusaineistosta muodostettiin perusteellinen ja kattava kokonaiskuva aivan analyysinvaiheen alussa. Kirjalliseen muotoon käännetty haastatteluaineisto käytiin kokonaisuutena läpi kaksi kertaa. Kun aineistosta oli muodostunut selkeä kokonaiskuva, materiaalia ryhdyttiin rajaamaan. Rajauksen avulla tutkimusaineistosta irrotettiin tutkimuskysymyksiin vastaamisen näkökulmasta hyödytön materiaali. Jäljelle jätettiin vain relevantti ja selvästi tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin kytkeytyvä aineisto.

Tutkimusaineistoon perehtymisen ja materiaalin rajaamisen kautta opinnäytetyötutkimus siirtyi pelkistämävaiheeseen, joka koostui Alasuutaria (2011) mukaillen teemoituksesta, koodaamisesta, sekä käsitteellistämisestä, jotka toteutettiin abduktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti. Teemoittamisessa aineistossa esiintyviä käsityksiä, kokemuksia ja havaintoja vertailtiin systemaattisesti toisiinsa ja materiaalista alkoi nousta esiin selkeitä yhteneväisyyksiä. Tutkimusaineiston teemoittamisessa olennaista oli aiemmin kootun teoreettisen tietoperustan avulla rakentunut ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, joka ohjasi kevyesti teemojen muodostamista. Tutkimusaineisto purettiin eri teemojen mukaisesti pienempiin osiin, joka mahdollisti tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisten asioiden erittelyn ja tarkan ja selkeän esille nostamisen.

Tutkimusaineiston teemoittamisvaihetta seurasi materiaalin koodaaminen. Koodaamisvaiheessa aiemmin muodostetuille teemakohtaisille aineistoille määriteltiin erilaisia sääntöjä tai koodeja, joiden mukaan aineistoa järjesteltiin erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Silvastin (2014, 37–38.) mukaan tutkimusaineiston luokittelu koodausta apuna käyttäen on mikroanalyysiä, eli aineiston yksityiskohtaista tarkastelua ja osiin purkamista. Systemaattisesti värikoodattu tutkimusaineisto helpotti koodien ilmenemisen havainnointia erilaisissa yhteyksissä, sekä auttoi hahmottaa sitä, miten useasti eri koodit aineistossa

ilmenevät. Koodaamisella tutkimusaineisto pelkistettiin kokoelmaksi tutkittavaa ilmiötä kuvaavia näytteitä, jotka omaavat yhteneviä piirteitä, ja joihin pätee samat säännöt. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa koodaamismenetelmäksi valikoitui niin sanottu värikoodaus, eli erilaiset koodit kuvattiin eri värein. Värikoodattua aineistoa vertailtiin ja niistä muodostettiin erilaisia kategorioita. Osa värikoodeista yhdistettiin saman kategorian alle ja ne muodostivat alakategorioita. Kategoriat käsitteellistettiin nimeämällä ne kuvaavasti. Lopulta aineisto rakennettiin uudelleen.

Esimerkiksi yksi opinnäytetyön tutkimuskysymys oli selvittää, mitkä tekijät tukevat esimiehiä muutosneuvotteluprosessin läpiviemisessä. Teemaa analysoitiin seuraavasti: Litteroitua tutkimusaineistoa työstettiin merkitsemällä erilaiset esimiesten puheessa esiin nousevat prosessin läpivientiä tukevat tekijät. Seuraavaksi tarkasteltiin esiin nousseita tekijöitä, sekä niiden välisiä yhteyksiä ja muodostettiin niistä kategorioita, jotka nimettiin kuvaavasti. Kategoriat värikoodattiin, jotta kaikki samaan kokonaisuuteen liittyvät tekijät saatiin selkeästi yhdistettyä yhteisen otsikon alle ja niiden yleisyyttä aineistossa oli helppo havainnoida. Esimerkiksi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät toteamukset kuten: *”...mun rauhallinen ja sellanen hötkyilemätön perusluonne ja elämänkokemus oli siinä tilanteessa kyl hyödyksi.”*, koodattiin punaisella ja ammatilliseen osaamiseen liittyvät ilmaisut kuten: *”...aiempi kokemus näistä jutuista ja sen juridisen puolen osaaminen edes jollain tasolla olis kyllä auttanu hahmotamaan sitä kokonaisuutta paremmin.”*, koodattiin sinisellä. Värikoodaamista toistettiin systemaattisesti kaikkien tutkimuskysymyksen kohdalla. Kirjallisessa tutkimusaineistossa haastateltavat eriteltiin merkitsemällä heidät omilla koodillaan; H1-H9. Eri henkilöiden kommentit eroteltiin toisistaan merkitsemällä yksilöidyt koodit suorien lainauksien perään sulkeissa.

Tutkimusaineiston osiin pilkkomisen ja uudelleen rakentamisen kautta löydettyä uutta tietoa käytettiin teoriataustan rinnalla tutkimuskysymyksiin vastaamiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Aineistoa ja teoriaa toisiinsa peilaamalla selvitettiin, millainen rooli esimiehillä on muutosneuvottelujen läpiviemisessä, millaiset tekijät auttavat muutosneuvotteluprosessien sujumista ja tukivat organisaation suorituskykyä.

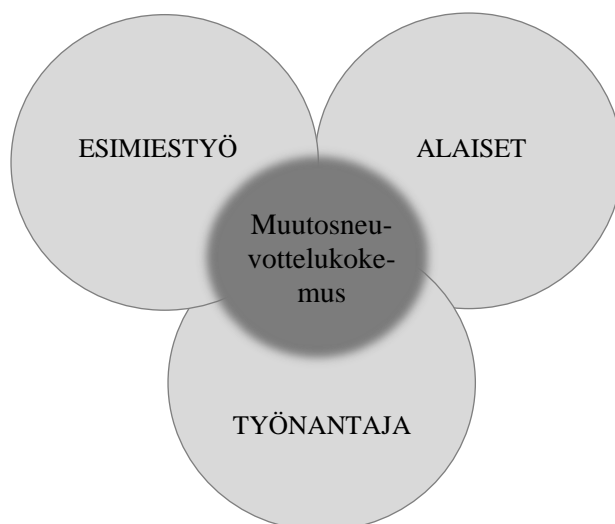
7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tulokset muodostuivat muutosneuvotteluja läpikäyneiden esimiesten sanoittamista kokemuksista ja näkemyksistä. Ne pitivät sisällään esimiehen roolin tarkastelua aineistossa, jossa haastateltavat puhuvat muutosneuvotteluprosessin aikaiseen esimiestyöhön liittyvistä teemoista, oli selvästi havaittavissa samankaltaisuuksia.

7.1 Muutosneuvottelukokemukset

Teemahaastattelujen aluksi esimiehiä pyydettiin kertomaan omin sanoin kokemuksiaan esimiesasemassa läpikäymistään muutosneuvotteluprosesseista. Tarkoituksena oli virittää haastateltavat aihepiiriin tunnelmaan ja palauttaa mieleen prosessin aikaisia tapahtumia ja tunnelmia. Kertomuksista muodostui hyvin henkilökohtaisia ja monessa tapauksessa tunnepitoisia. Esimiehillä oli kokemuksia sekä irtisanomisiin, että lomautuksiin tähtäävistä neuvotteluista. Kaikki haastatellut olivat joutuneet irtisanomaan vähintään yhden henkilön omasta organisaatiostaan kuluneen kahden vuoden aikana.

Kokemuksista kertyneessä tutkimusaineistosta oli erotettavissa kolme eri ulottuvuutta, joissa esimiehet kävivät prosessia läpi. Nämä eri tasot olivat 1) oman esimiestyön kautta 2) alaisten kokemusmaailman kautta sekä 3) työnantajaorganisaation kautta. Usein kokemukset risteilivät näiden tasojen välillä esimies tarkastellessa tapahtumia eri näkökulmista. Näitä ulottuvuuksia on havainnollistettu kuviossa 15.



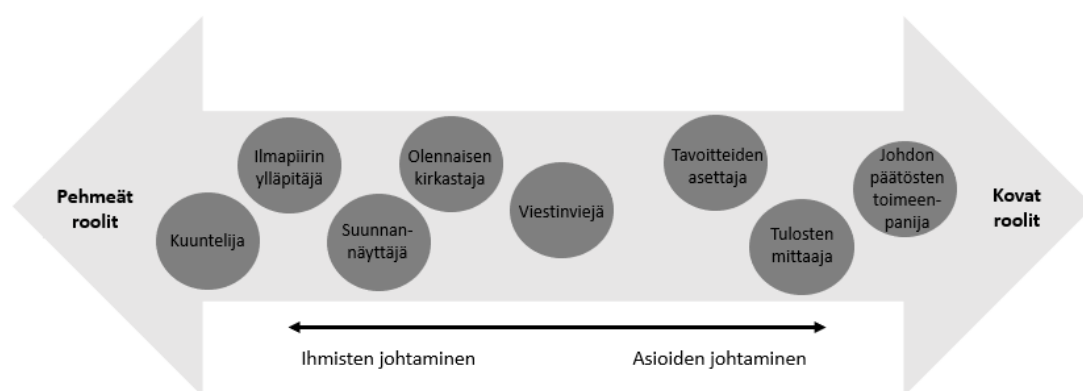
Kuvio 15: Esimiesten muutosneuvottelukokemusten ulottuvuudet

Kokemus on selkeästi ollut kaikille raskas ja haastattelu herätti kipeitä tunteita vielä vuosienkin jälkeen. Kukaan haastatelluista ei kuvannut kokemustaan positiivisena kokemuksena, kuitenkin ne esimiehet, joita oli organisaation toimesta osallistettu prosessiin, ja/tai joille oli ollut tarjolla vahvaa organisaation tukea, toivat esiin enemmän myös prosessin positiivisia ulottuvuuksia. Samoin osallisuuden kokemuksia tunteneet esimiehet myös kuvastivat prosessia useammin hallituksi ja ammattimaisesti totutetuksi. Vastaavasti esimiehet, jotka kuvasivat muutosneuvotteluprosessista ainakin jossain määrin hallitsemattomaksi tai huonosti hoidetuksi, olivat pääosin kokeneet myös jääneensä yksin muutosneuvotteluprosessissa.

7.2 Esimiehen rooli muutosneuvotteluprosessissa

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että esimiehen rooli muutosneuvotteluprosessissa koettiin hyvin haasteellisena; ammatillisesti vaativana ja henkisesti kuormittavana. Lähes kaikki kuvasivat tunnetta kahden tulen välissä olemiseksi, oman tiimin ja työnantajan tarpeiden polttopisteessä operoimiseksi. Moni haastateltava totesi edellä mainitun asetelman erityisen haasteelliseksi koska muutosneuvotteluprosessissa henkilöstö usein koki oman ja työnajan edun poikkeavan merkittävästi toisistaan.

Tutkimusaineistosta erottuneet muutosneuvotteluprosessin aikaiset roolit sijoituivat akselille, jonka toisessa päässä olivat edustettuna ns. kovat arvot ja toisessa pehmeät. Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että rooleja on samanaikaisesti monia ja niiden välillä oli usein vaikea tasapainotella. Useissa haastattelussa kävi ilmi, että esimiehillä on haasteita toteuttaa rooleja akselin molemmista päistä. Esimies usein koki olevansa luontaisesti vahvempi joko pehmeissä, tunteiden johtamiseen liittyvissä tai kovissa asiajohtamisen rooleissa. Erilaisia muutosneuvotteluprosessin aikaisia esimiesrooleja ja niiden sijoittamista on havainnollistettu kuviossa 16.



Kuvio 16. Esimiehen erilaiset roolit muutosneuvotteluprosessissa

Tutkimusaineistosta erottui selkeästi kahdeksan erilaista roolia, jotka korostuivat esimiestyössä nimenomaan muutosneuvotteluprosessin kontekstissa. Pehmeinä rooleina erottuivat kuuntelija, ilmapiirin ylläpitäjä, suunnannäyttävä ja olellaisen kirkastaja. Kovia rooleja olivat tavoitteiden asettaja, tulosten mittaaja sekä johdon päätösten toimeenpanija. Viestinviejän rooli sijoittui näiden kahden välimaastoon.

Kovat, asiajohtamiseen liittyvät roolit liittyivät esimiehen tehtävään edustaa työnantajaa. Nämä roolit olivat kaikkien haastateltavien puheessa esillä tavalla tai toisella. Huomion arvoista oli myös se, että asiajohtamiseen liittyvät roolit mainittiin usein ensimmäisten joukossa. Ymmärrys siitä, että esimies edustaa neuvotteluissa työnantajaa ylläpitää organisaation suorituskykyä oli kaikille haastatelluille yhteinen, vaikka moni ei jakanut näkemystä yritysjohdon

valitsemista toimenpiteistä. Kolme haastateltavaa pohti avoimesti sitä, oliko mahdollisesti tästä ymmärryksestä huolimatta toiminut liikaa oman tiimin tai omasta näkemyksestä käsin.

”Työnantajan etua siinä pitää miettiä. Vaikka on se hankala paikka. Sitä kuitenkin toivoo, että se oma porukka pärjäis ja kaikki menis niillä hyvin.” (H3)

”Pakko sen oli siinäkin tilanteessa vaan jatkaa sitä työtä ja kattoo, että jätkillä pysy lavat liikkeessä, vaikka itelläkin oli monta päivää sellanen olo, että tekis itekin mieli vaan lyödä hanskat tiskiin.” (H7)

”Mun oman esimies prässäsi tosi kovaa päälle. Sieltä tuli älytöntä raportointivaatimusta. Ihan päivätasolla piti koko ajan. Ilmeisesti ne oli jossain oli päättäny, että tulos ei laske vähääkään vaan jopa paranee ja meidän esimiesten tehtävä oli sitten heiluttaa sitä ruoskaa...” (H2)

Aineistosta nousi esiin lisäksi neljä roolia, jossa esimies palvelee omaa henkilöistöään ja nämä miellettiin ns. pehmeiksi esimiesrooleiksi, joissa korostuu ihmisten ja tunteiden johtamisen osaaminen. Nämä roolit nimettiin seuraavasti: ilmapiirin ylläpitäjä, kuuntelija, olennaisen kirkastaja, sekä suunnan näyttäjä. Haastateltavat kuvailivat pehmeitä rooleja huomattavasti moniulotteisemmin ja kattavammin kuin kovia rooleja. Kuvailuun kului huomattavasti enemmän aikaa ja näkemykset olivat selvästi jäsentymättömämpiä. Vain yksi haastateltava kuvasti pehmeät roolit lyhyesti. Moni haastateltava kertoi stressaavan muutosneuvotteluprosessin lisäävän alaisten tarvetta erityisesti esimiesrooleille, joissa oli tilaa kohdata työntekijöiden huolia ja pelkoja. Muutosneuvottelujen aikana korostui myös rooli, jossa esimies huolehtii yleisestä ilmapiiristä, mutta samalla osaa osoittaa tiimille selkeän suunnan ja askelmerkit tulevaan. Yleisesti esimiehet kokivat, että heidän tehtävänsä oli auttaa alaisia säilyttämään toimintakykynsä pehmeät roolit täyttävät tätä tehtävää.

”...sitä sai välillä toimia olkapäänä niille omille alaisille. Ihan terapeutina. ...oli se itselle tosi raskasta, mutta aika pian huomasi, että jo sen pienen tilan antaminen niille vaikeille asioille helpotti sitä ihmistä. Ne halusi vaan tuulettamaa tunteita. Se tuntui tosi tärkeeltä” (H2)

”Suuntahan siinä katoaa ihmiseltä tosi nopeesti, kun tulevaisuus muuttuu epävarmaksi. Ite mä näen, että se tärkein tehtävä oli saada se porukka vaan jatkamaan eteenpäin. Saamaan ne uskomaan, että tästäkin me selvitään...tavalla tai toisella.” (H8)

”Se ilmapiiri. Siitä mä halusin pitää kiinni, että se ei mee huonoksi. Koska meillä se näkyy sitte asiakkaille ihan välittömästi. ...ihan kohtuullisesti varmaan onnistuin” (H4)

Seitsemäs aineistosta erottunut rooli eli ”viestinviejä” nähtiin esimiesten silmissä myös erittäin tärkeänä roolina. Esimiehen koettiin olevan tärkein media, jonka kautta informaatio muutosneuvotteluprosessista kulkee työnantajalta henkilöstölle ja henkilöstöltä takaisin yritysjohdolle. Viestin viejän roolin nähtiin sijoittuvan työnantaja- ja työntekijäosapuolten välimaastoon.

” Se tiedon määrä mitä ihmiset halusi ja tarvitsi oli ihan jätävä. Ja kyllä mä sen ymmärrän. Ihan olennaisia siellä kyseltiin. Siinä mä sitten selvittelin ja yritin parhaani mukaan saada niille niitä vastauksia...”(H3)

Haastatellut esimiehet kokivat siis omaavansa monia erilaisia rooleja organisaatiossa. Muutosneuvotteluprosessissa korostuivat erityisesti yllä mainitut kahdeksan. Haastateltavat sanoittivat selkeästi kokeneensa esimiehen kaksijakoisen roolin organisaation ja omien alaisten välissä, korostuneen suuresti muutosneuvotteluprosessin aikana ja moni kertoi suurista henkisistä ristiriidoista, joutuessaan toteuttamaan velvollisuuttaan esimiehenä. Toisaalta moni kuvasi kokeneensa siinä todella kasvaneensa esimiehen rooliin. Kurten & Waaralinna, (2015, 19–21) toteavatkin osuvasti, että

muutosneuvotteluprosessi on haastava, monisyinen ja voimakkaasti paineistettu ajanjakso, jonka aikana esimiestaidot joutuvat todelliseen testiin.

”Kyllä mä oon tavallaan ylpeä, että sain sen vedettyä läpi. Tavallaan sitä tiesi, että jossain vaiheessa uraa tulee ne irtisanomisetkin vastaan ja nyt se on sitte tehty. ...oli tosi kova koulu.” (H6)

7.3 Organisaation suorituskyky ja päivittäisjohtaminen muutosneuvotteluprosessissa

Tiimin operatiivisesta suorituskyvystä huolehtiminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Tutkimusaineistosta käy yksiselitteisesti ilmi, että muutosneuvotteluprosessi vaikuttaa negatiivisesti organisaation tuloksellisuuteen. Kaikki haastatellut kertoivat olleensa huolissaan oman organisaationsa suorituskyvystä muutosneuvotteluprosessin aikana ja huolet olivat myös realisoituneet; kaikkien organisaatioiden tuloksellisuuden katsottiin heikentyneet muutosneuvotteluista ilmoittamista seuranneina päivinä ja viikkoina. Selkeitä eroavaisuuksia tunnistettiin sen voimakkuudessa ja kestossa; muutamissa organisaatioissa suorituskyvyn lasku oli maltillista, mutta valtaosassa tilannetta kuvailtiin romahduksena, katastrofaalisena tai vähintäänkin dramaattisena. Kaksi esimiestä raportoi tiiminsä suorituskyvyn palautuneen neuvotteluja edeltäneelle tasolle neuvotteluajan kuluessa. Valtaosa haastatelluista kertoi tulokunnan parantumisen olleen hidas prosessi.

” ...ihan se perinteinen. Niiltä putosi hanskat siihen paikkaan, kun se ilmoitus tuli. Viikonlopun jälkeen alko sitten se saikuttaminen.” (H9)

” Kyllä meillä porukka yritti. Mutta kun se työ tehdään siellä korvien välissä ja siinä hetkessä ne päät oli täynnä jotain ihan muita asioita. ...varmaan pari viikkoa jäätiin ihan älyttömästi tavoitteista, mutta kyllä se siitä sitte lähti taas paranemaan. Kai se isoin shokki meni siinä sitten ohi.” (H1)

Tutkimusaineistossa esimiehet kuvasivat myös muutosneuvotteluprosessissa johtamista kaksi jakoisena: Toisaalta heillä koettiin päivittäisjohtajina olevan tärkeä rooli siinä, että pyörät pysyvät liikkeellä. Siinä, että pysytään kiinni työssä eikä ajauduta liikaa vellomaan tunnekuohussa. Toisaalta aineistosta nousee selkeästi esiin näkemys siitä, että tukahduttamalla tai ohittamalla alaisten negatiiviset tunteet kokonaan, saadaan aikaan epäsuora, mutta merkittävä negatiivinen vaikutus suorituskyykyyn. Aineiston mukaan esimiehen pitää olla tavoiteasetannan ja seurannan lisäksi kyvykäs kohtaamaan alaisten tunteet, antamaan tilaa niiden käsittelylle. Myös kyky vastata alaisten kysymyksiin koskien muutosneuvotteluprosessia koettiin tärkeäksi organisaation suorituskyvyn säilyttämisen kannalta.

”Mun esimies vaan hoki, että tunteet ei kuulu työ paikalle ja nyt vaan laitot ne töihin. Ei olis saanut antaa kenenkään puhuu siitä tilanteesta tai sen herättämistä tunteista. Sillä saatiin se koko organisaatio ihan lukkoon. Sairauspoissaolot räjähti...” (H2)

”Se, että me kuitenkin koko ajan tehtiin töitä aika normaalisti oli hyvä. Asiakkaat piti meidät kiireisenä, eikä ehditty niin vellomaan niissä yyteissä” (H5)

Toisaalta esimiehet näkivät organisaation pitkän aikavälin suorituskyvyn kannalta tärkeänä, että heillä olisi rooli päätöksenteossa eli siinä, miten sanee-raustoimet kohdistetaan organisaatiossa ja keitä se koskee. Osa haastatelluista katsoi, että myös muutosneuvotteluja koskevaa viestintää suunniteltaessa olisi hyvä ottaa esimiehet mukaan keskusteluun, koska he tuntevat omat henkilönsä parhaiten ja osaavat valita parhaan viestintästrategia. Laadukasta viestintää vastaanottavan henkilöstön oli havaittu vastustavan muutosta vähemmän ja säilyttävän toimintakykynsä paremmin.

” Se mitä aiemmilta kierroksilta on oppinut on se, että jos osaa itse kertoo niille alaisille, että missä mennään ja ne tietää että sä oot mukana siellä tekemässä niitä päätöksiä, niin se luottamus on ihan erilainen siihen prosessiin.” (H5)

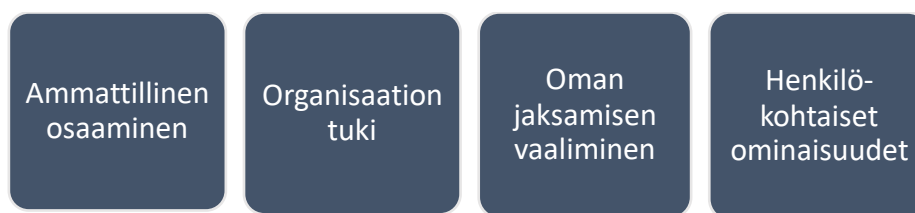
”Mä oli ihan yhtä ulkona kun mun tiimi. Olis ollut paljon helpompaa miettiä sitä omaa ja tiimin työtä jos olisi edes vähän voinut vaikuttaa siihen mitä tehdään milloinkin.” (H6)

”Oli tosi hyvä, että mä lähiesimiehenä sain olla tekemässä sen ratkasun. Sen tiimin dynamiikan ja niiden ihmisten tunteminen on kuitenkin se mun duuni” (H4)

Tutkimusaineiston mukaan hyvä ja tuloksellinen esimiestyö on muutostilanteissa käytännössä hyvin samanlaista kuin muutoinkin. Sen toteuttaminen vain muuttuu haastavammaksi, kun organisaation ilmapiiri muuttuu vahvasti negatiivisesti tunnelautuneeksi ja epävarmaksi. Tutkimusaineiston mukaan alaisen työmotivaatio laskee merkittävästi muutosprosessin alkaessa. Perustehtävään keskittymien sijaan, moni alkaa keskittyä tunnepohjaiseen vellontaan ja organisaation suorituskyky kärsii. Esimiestyöllä koetaan olevan hyvin tärkeä rooli ohjata ja tukea omaa organisaatiota oikeasuuntaiseen toimintaan haastavanakin aikana. Tutkimusaineiston mukaan huonosti hoidetut esimiestehtävät siis heikentävät organisaation toimintakykyä. Laadukkaiden esimiespalveluiden tuottaminen edellyttää sekä osaamista, aikaa että energiaa, mutta tuottaa myös hyviä tuloksia. Toisin sanoen organisaatioiden toimintakykyä pystytään muutosneuvotteluprosessin aikana parhaiten turvaamaan laadukkaasti esimiestyön kautta.

7.4 Esimiehen menetystekijät

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita selvittämään tekijöitä, jotka esimiesten näkemyksen ja kokemuksen mukaan edesauttavat laadukkaasti esimiestyön toteuttamista muutosneuvotteluprosessin aikana. Kerätystä tutkimusaineistosta pystyttiin erottamaan neljä laajempaa kategoriaa eli tukijalkaa, joihin esimiehet nojautuvat ja joista he voivat ammentaa jaksamista muutosneuvotteluprosessin aikana. Esimiestyön tukijalkoja muutosneuvotteluprosessissa on havainnollistettu kuviossa 17.



Kuvio 17: Esimiestyön tukijalat muutosneuvotteluprosessissa.

Ensimmäinen esimiestyön tukijalka muutosneuvotteluprosessissa nimettiin ammatilliseksi osaamiseksi (Kuvio 18). Tutkimusaineistossa ammatillisen osaamisessa muutosneuvotteluprosessin kannalta olennaisimpina alakategorioina erottuivat esimiehen johtamiskokemus ja erityisesti muutosneuvotteluprosessiin ja yhteistoimintalakiin liittyvä täsmäosaaminen. Myös viestinnän roolin nähtiin korostuvan entisestään muutosneuvotteluaikana ja viestintäosaaminen nousi kolmanneksi ammattiosaamisen tukijalan alakategoriaksi



Kuvio 18. Ammatillisen osaamisen tukijalka

Tutkimusaineiston mukaan esimiehet kokivat oman ammattitaitonsa olevan avain asemassa muutosneuvotteluprosessissa. Johtamiskokemuksen katsottiin helpottavan muutosneuvottelun läpiviemistä ja prosessin hahmottamista. Erittäin tärkeänä osa-alueena nähtiin myös esimiehen juridinen osaaminen liittyen muutosneuvotteluprosessiin. Hyvä luottamus omaan osaamiseen mahdollisti esimiehille rohkeuden keskustella oman tiimin kanssa prosessista avoimesti. Juridinen osaaminen näyttäytyi tutkimusaineistossa myös poikkeuksellisen suurena heikkoutena; vain kaksi haastateltavaa koki, että omasi riittävät tiedot muutosneuvotteluprosessista. Virheiden pelko oli vahvasti läsnä koska

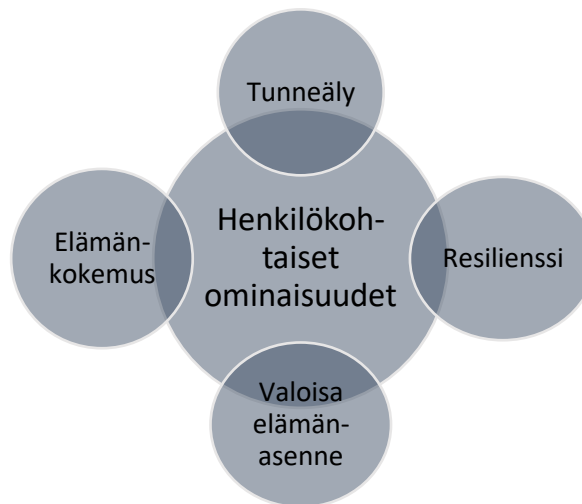
aihe on arka ja vahvasti säädelty. Peräti kuusi haasteltavaa mainitsi tavalla tai toisella pelänneensä tekevänsä prosessissa virheen ja yksi kertoi rikkoneensa tietämättään jopa yhteistoimintalakia. Virheiden pelko oli estänyt kohtaamasta henkilöstöä niin kuin olisi haluttu. Kolmas aineistossa korostunut osaaminen oli viestintäosaaminen. Esimiehen taito kuljettaa tietoa oman organisaation ja yritysjohdon välillä, kyky vastata selkeästi ja johdonmukaisesti vaikeisiinkin kysymyksiin, sekä kyky viestiä prosessin etenemisestä riittävän kattavasti nähtiin erittäin tärkeänä muutosprosessin tehokkaan läpiviemisen näkökulmasta. Aineiston mukaan toimiva viestintä on ollut tehokas keino rakentaa työntekijöiden luottamusta muutosneuvotteluprosessin oikeudenmukaisuuteen sekä esimiehen toimintaan yleisellä tasolla.

”Olis pitänyt olla ihan älyttömästi enemmän juridista osaamista. Lopultahan mä sitten soittelin liittoon ja kyselin lakimiehiltä yksityiskohtia, että mitä pitää tehdä ja mitä ei missään nimessä saa. Pelotti ihan todella, että tulee tehtyä väärin. Luottamusmies käyttäsi ihan joka liikettä.” (H3)

*” Riittävän pitkään, kun on tehnyt tätä työtä, niin sitä vaan oppii suhtautumaan asioihin tietyllä tyyneydellä. Ihan kaikesta selviää.
” (H5)*

”Viestintä oli mun suurin heikkous. Siinä olisi pitänyt olla paljon aktiivisempi ja avoimempi.” (H7)

Tutkimusaineiston mukaan henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat muutosneuvotteluprosessin aikaisen esimiestyön toisen tukijalan (Kuvio 19). Muutosprosessissa korostuivat erityisesti esimiehen tunneälykyys, resilienssi eli psykologinen joustavuus, sekä elämäkokemus ja valoisa elämänasenne.



Kuvio 19: Henkilökohtaisten ominaisuuksien tukijalka

Tutkimusaineiston mukaan esimiehen kyky näyttää esimerkkiä ja myönteinen asennoituminen, ovat hyviä keinoja viedä muutosta eteenpäin. Esimies on roolimalli ja motivaation lähde johdettavilleen ja valoisan elämän asenteen katsottiin auttavan esimiestä pysyttelemään positiivisena haastavankin tilanteen keskellä. Valoisasti elämään suhtautuvalla esimiehellä on kyky tunnistaa ja vahvistaa myönteisiä asioita haasteellisessakin tilanteessa. Myös elämäkokemus nousi esiin muutosneuvotteluprosessia edistävänä seikkana. Kokemuksen katsottiin rauhoittavan ja auttavan asettamaan organisaation muutokset oikeaan mittakaavaan. Elämäkatsomuksen katsottiin osaltaan kasvattavan myös tunneälyä ja resilienssiä.

”Mä oon jo ennen tätäkin ajatellut, että mun vahvuus on tavallaan just se, että oon hyvä ihmisten kanssa. Ja että pystyn puhumaan niistä vaikeitakin asioista. Ja siitä sain myös mun työntekijöiltä kiitosta. Että pystyttiin puhumaan ja että välillä ei tarvinnut puhua vaan sen vaan pystyi aistimaan että missä mennään.” (H8)

” Mun lähin kollega kävi tosi syvällä sen prosessin aikana. Mä jotenkin selvisin aika vähällä, jos vertaa. Se oma asenne ja miten siihen tilanteeseen päätti suhtautua vaikutti kyllä tosi paljon siihen fiilikseen” (H1)

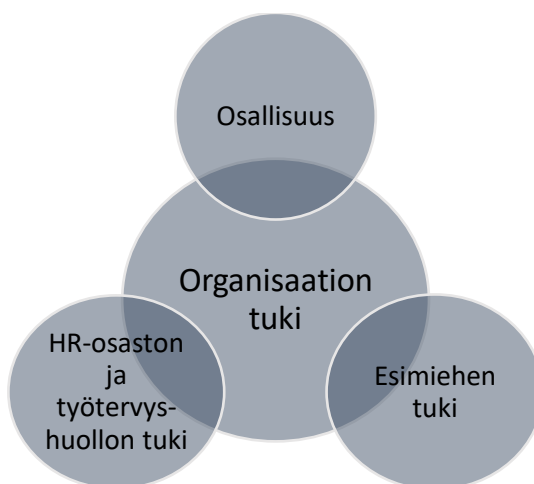
Muutosneuvotteluprosessiin liittyvästä, vahvasta tunnelatauksesta johtuen, tunneällyn nähtiin olevan henkilökohtainen ominaisuus, joka auttaa esimiestä tukemaan organisaatiotaan henkisesti vaikeassa prosessissa. Aineistossa kaikki esimiehet kertoivat havainneensa omassa henkilöstössään muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta, ja tästä johtuen tunnetaidot koettiin tärkeäksi osaamiseksi muutosprosessin aikaisessa johtamisessa. Tunneälykkään esimiehen katsottiin kykenevän yhdistämään työyhteisöä tavoittelemaan yhteistä etua, sekä rakentamaan toimintaedellytyksiä haastavassakin toimintaympäristössä.

”Se että osaa aistia sen oman porukan tunnetilaa ja sitä mitä ne milläkin hetkellä tarvii. Ei kaikki osaa tai halua niistä asioista puhua mutta esimies voi havaita sen muutenkin.” (H8)

Resilienssi nousi myös tärkeäksi tekijäksi, kun haastatellut esimiehet arvioivat heitä muutosneuvotteluissa tukeneita henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tutkimusaineistossa esimiehet kuvasivat eduksi kykyä selviytyä joustavasti vastoinkäymisistä ja yleisestikin haastavista tilanteista. Myös kyky sietää painetta ja lannistumaton asenne erottuivat aineistosta. Vastaavasti esimiehet tunnistiivat resilienssin puutteen muutosneuvotteluprosessia haittaavaksi tekijäksi; tällöin esimies helposti joko lamaantui tai alkoi toimia päämäärättömästi ja sekavasti.

”Kai se on sitä kuuluisaa resilienssiä. Sitä että on vaan jotenkin tarpeeks hullu jaksamaan ja kestäämään kaikenlaista vastoinkäymistä. Ja että niistä huolimatta vaan jatkaa ja menee eteenpäin.” (H5)

Kolmas tutkimusaineistosta noussut esimiestyön tukijalka muutosneuvotteluprosessissa oli ”käytettävissä oleva tuki” (Kuvio 20). Tässä tukijalassa tärkeimpinä tekijöinä nähtiin esimiehen osallisuuden kokemukset, oman esimiehen tuki sekä organisaation tukifunktioiden tarjoamat palvelut ja neuvonta.



Kuvio 20. Organisaation tuen tukijalka

Haastatellut esimiehet nostivat esiin erityisesti organisaation HR-toiminnon sekä työterveyshuollon roolit, kuvatessaan joko organisaatiolta vastaanotta- maansa ja tai kaipaamaansa tukea. Esimiehet omasivat selkeän yhteisen nä- kemyksen, siitä että HR-toiminnossa on tai ainakin pitäisi olla paras osaami- nen työsuhteen elinkaaren hoitamisesta ja siten myös irtisanomistilanteista. Esimiehet näkivät selkeästi, että HR-toiminnon tulisi olla muutosneuvottelu- prosessia ohjaava taho ja myös koulutuksen ja tuen tarjoaja esimiehille, joi- den ydinosaamista muutosneuvotteluiden ei katsottu olevan. Haastelluista kaikki kertoivat saaneensa jonkinlaista tukea oman organisaation HR henki- löstöltä, tuen määrään ja laatuun oltiin tyytyväisiä neljässä tapauksessa yh- deksästä. Kaksi haastateltavaa kuvasi tuen olleen täysin riittämätöntä. Työ- terveyshuollon rooli nähtiin kriisiavun ja tuen tarjoajana niin esimiehille kuin työntekijöille. Kaksi esimiestä kertoi hakeneensa itse itselleen apua työter- veyshuollosta ja viisi esimiestä oli ohjannut alaisiaan työterveyshuollonpalve- luiden piiriin muutosneuvotteluprosessin aikana.

”Mä luulin, että meidän henkilöstöpäällikkö olis ollut vahvemmin mukana siinä. Se yllätti miten jotenki aika yksin siinä tilanteessa oli. Kaikenlaista materiaalia kyllä tuli, mutta ei se paljon lämmittä- nyt siinä, kun ei siihen ehtiny edes kunnolla perehtyy” (H9)

”Mä olen ikuisesti kiitollinen sille meidän työterveyshoitajalle. Se ymmärsi tosi nopeasti mun tilanteen ja sain sen avun mitä

tarvitsin. Kynnys mennä puhumaan kenellekään on kyllä ihan liian korkea...” (H3)

Vaikka esimiehet kuvasivat aineistossa omaa rooliaan itsenäiseksi ja kokivat ammattilypeyttä itsenäisestä työskentelyotteesta, nousi tuen tarve oman esimiehen suunnasta merkittävästi muutosneuvotteluprosessin aikana. Moni haastateltu kuvasi rooliaan normaalissa arjessa itsenäiseksi, jossa omalla esimiehellä ei juuri ollut roolia. Haastavassa muutostilanteessa esimiehet kuitenkin olivat kaivanneet aiempaa enemmän kanssakäymistä oman esimiehen kanssa. Moni haastateltava kuitenkin oli kokenut, että ei vaikeassa tilanteessa halunnut kuormittaa omaa esimiestä tai organisaatiota ja pyrkinyt pärjäämään mahdollisimman itsenäisesti, oman jaksamisen kustannuksella.

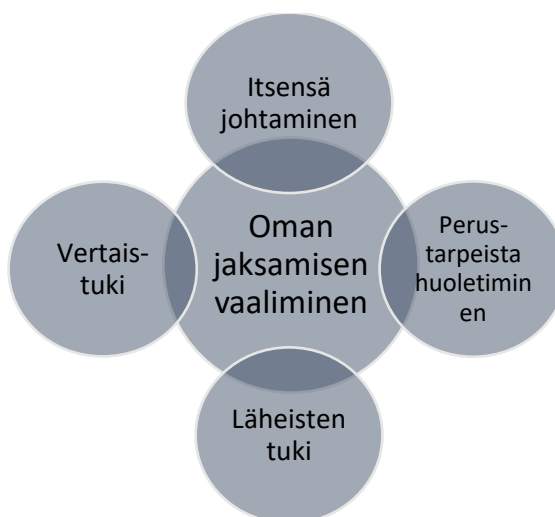
”Mä olen aina pitänyt kunnia-asiana sitä, että pärjään omassa työssä itse ja mun pomon ei tarvi pidellä kädestä tai mieltä, että hoituuko hommat. Mutta siinä tilanteessa olisi kyllä toivonut, että olisi kysytty, että miten menee. ...tai että tarvitaanko jotain apuja” (H6)

Haastatteluun osallistuneilla esimiehillä oli hyvin kirjavia kokemuksia osallisuuden tunteesta muutosneuvotteluprosessin aikana. Osa esimiehistä koki olleensa osallistettu yritysjohdon toimesta vähintään riittävällä tasolla muutosneuvotteluprosessin suunnitteluun, toetukseen ja päätöksen tekoon. Monella haastatellulla oli myös päinvastaisia kokemuksia ja tilannetta kuvattiin yksin ulkopuolelle jättämisenä. Osallisuuden kokemusta pidettiin kuitenkin tärkeänä osana esimiehen menestymistä muutosneuvotteluprosessissa. Aineiston mukaan esimiehet katsoivat, että kyetäkseen johtamaan omaa organisaatiotaan tehokkaasti muutoksen keskellä, tulisi heillä koko ajan olla selkeä käsitys neuvottelujen suunnasta ja vaiheesta, vaikka kokonaistilanne olisikin vielä epäselvä. Myös kokemus siitä, että yrityksen johdolla oli luottamus esimiehiin ja heidän näkemyksiään haluttiin kuunnella osana päätöksen tekoa, lisäsi esimiesten mahdollisuuksia onnistua omassa johtamistehtävässään.

”Toimarin kanssa oltiin jo useampi kuukaus puhuttu, että jos tilanne ei parane niin ytteet olisi edessä. Tosi hyvässä yhteisymmärryksessä mietittiin niitä tavoitteita aikataulua sitte, kun se aika tuli.” (H4)

”Mä kuulin koko tilanteen vasta samana aamuna. Iltapäivällä sitten jo mentiin. Ihan hullu tilanne just lomakauden alussa. Se oli ihan mahdoton tilanne...” (H2)

Neljäs ja viimeinen esimiestyön tukijalka on ”oman jaksamisen vaaliminen” (Kuvio 21) Tämä kokonaisuus pitää sisällään esimiehen itsensä johtamisen taidon, mahdollisuuden vertaistukeen, panostuksen perustarpeista huolehtimiseen, sekä lähipiirin tuen ja ymmärryksen.



Kuvio 21. Oman jaksamisen vaalimisen tukijalka

Tutkimusaineistossa nousi erittäin monessa vaiheessa esiin muutosneuvotteluprosessin esimiehen henkilökohtainen psyykinen kuormitus. Aineisto sisälsi yksiselitteinen näkemyksen siitä, että esimiehen tulee muutosneuvotteluprosessin kuluessa pysyä itse pitämään huolta omasta jaksamisestaan ja työkyvystään. Vain hyvissä voimissaan olevan esimiehen nähtiin jaksavan tukea omia alaisiaan ja johtavan organisaatiota kohti sen päämäärää. Erittäin tärkeänä nähtiin perustarpeista kuten unesta, ravinnosta, liikkumisesta ja riittävästä levosta huolehtiminen. Moni haastateltu kertoi tehneensä omassa

prosessissaan sen virheen, että oli alkanut tinkiä esimerkiksi unen määrästä ja esimerkiksi aikaresurssin puutteessa lounastauot olivat alkaneet jäädä väliin.

”Se yllätti ihan täysin miten se (muutosneuvottelu) tilanne vei niin paljon energiaa. Sai ihan tosissaan miettiä, että miten sitä jaksaa. Piti mennä ihan siihen, että muistaa levätä ja syödä tarpeeksi. ...mulle oli tosi tärkeätä, että aloin iltaisin tehdä jotain mikä sai ajatukset pois sieltä töistä.” (H6)

”Jos se esimies on uupunut jo valmiiksi heti prosessin alussa, ei se välttämättä pysty havainnoimaan sitä sen työyhteisöä, eikä etsimään niitä ratkaisuja samalla tavalla kun hyvissä voimissa ollessa pystyis...” (H2)

”...siis kyllä mä taisin siinä useamman viikon elää kahvilla ja tupakalla ne työpäivät. Ei varmasti ihan paras ratkasu” (H9)

Tutkimusaineistossa moni esimies kertoi tärkeimmän avun kuormittavaan ja stressaavaan muutosneuvottelutilanteeseen löytyneen keskusteluista. Koettiin, että olisi hyvä olla vähintään yksi luotettu henkilö, jolle purkaa pahaa oloa suoraan ja sensuroimatta.

Esimerkiksi kolme haastateltavaa kertoi organisaatiossaan perustetun esimiesten oman vertaisryhmän, joka tarjosi luottamuksellisen ja turvallisen ympäristön, jossa voi tuulettaa omia tunteitaan, sekä jakaa rehellisesti niin turhautumisen kuin onnistumisen kokemuksia. Ammatillisen vertaistuen ohella keskustelutukea oli saatu myös esimerkiksi puolisolta tai luotetulta ystävältä. Keskusteluapua saaneet esimiehet kokivat kyenneensä olemaan empaattisempia esimiehiä ja kantamaan organisaation murheita paremmin, kun olivat ensin itse saaneet tuulettaa tunteitaan.

”Siellä ei tarvinnu olla se yli-ihminen. Kukaan ei vaatinut olemaan se asioiden eteenpäin viejä. Kaikkeen pystyvä ja kykenevä. Siellä sai rehellisesti olla rikki ja hukassakin”(H1)

”Kun jollekin sai välillä kaataa sen kaiken pahan olon, niin sitten sitä jaksoi taas hymyillä ja olla vahva muille.”(H7)

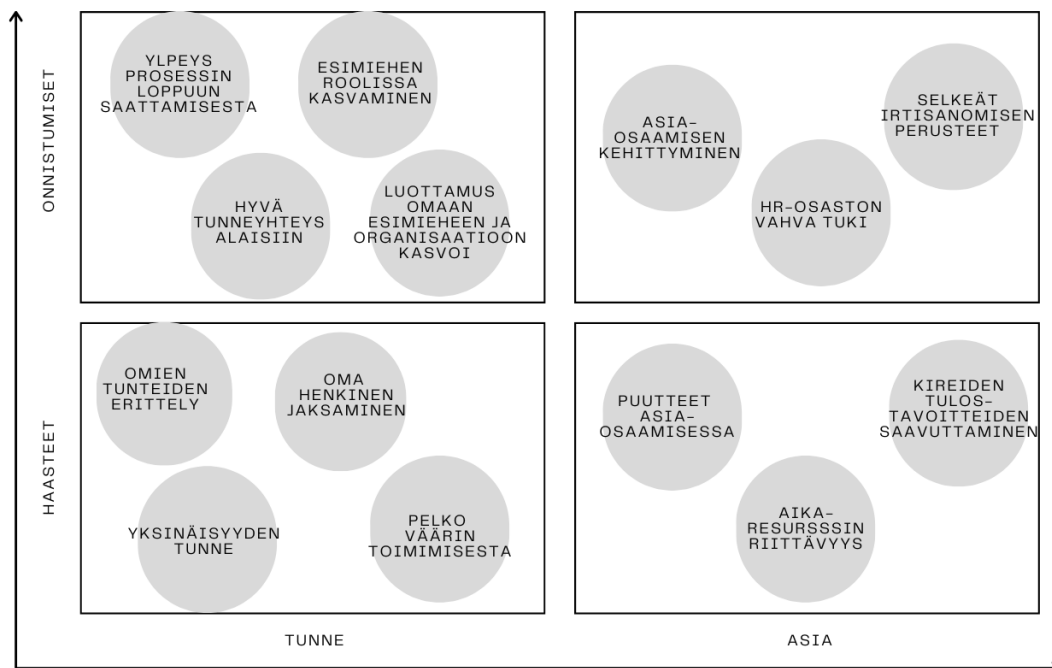
Muutosneuvotteluprosessin myötä moni esimies olisi toivonut työpäiväänsä enemmän tunteja. Normaalien rutiinien sijaan päivät ja viikot alkoivat kulua mitä erilaisemmissa infoissa ja palavereissa. Myös henkilöstön kanssa keskusteluun kului huomattavasti enemmän aikaa. Samalla piti huolehtia normaalit arjen rutiinit, tukea alaisia muutoksessa ja suunnitella uusia toimintamalleja muutoksen jälkeiseen aikaan. Näin ollen itsensä johtamisen taito katsottiin tärkeäksi osaamiseksi erityisesti muutosneuvotteluprosessin paineessa. Haastavassa paineistetussa tilanteessa hyvät itsensä johtamisen taidot, kuten kyky pysähtyä, aikatauluttaa, delegoida ja hakea tukea, nousevat merkittäviksi esimiehen menetystekijöiksi

” Kun piti hoitaa kaikki normaalit arjen työt ja siihen päälle koko se yyytee-kuvio. Niin ei siinä työpäivä aina riittänyt. Läheskään. Jostain päästä jäi aina asioita tekemättä. Ja sitten siitä poti vielä huonoa omaatuntoa kaiken muun ohessa.” (H9)

”Ihan se perus kalenterointi ja siinä pysyminen auttoi. Aika tiukkana sitä sai olla siinä, mutta en mä nähnyt mitään muuta ratkaisua.” (H3)

7.5 Onnistumiset ja haasteet muutosneuvotteluprosessissa

Tutkimusaineistosta analysoitiin sekä esimiesten muutosneuvotteluprosessia kokemia onnistumisen tunteita, että haastavaksi koettuja seikkoja. Tutkimushavaintojen pohjalta muodostettiin nelikenttä (Kuvio 22), jossa nämä tekijät sijoittuvat eri kenttiin onnistumisen ja haastavuuden, sekä asia- ja tunnepohjaisuuden osalta.



Kuvio 22: Esimiesten kokemia onnistumisia ja haasteita.

Haastatellut esimiehet kokivat onnistumisen tunteita muun muassa muutosneuvotteluprosessin loppuun saattamisesta, esimiehen rooliin kasvamisesta, luottamuksen kasvamisesta sekä omaan esimieheen, että työnantajaorganisaatioon. Myös hyvän luottamuksellisen ja turvallisen yhteyden luominen omiin alaisiin toi onnistumisen kokemuksia. Haasteita puolestaan koettiin erityisesti esimiehen omien tunteiden erittelyssä ja hallinnassa, sekä oman henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimiehet kuvasivat haastavaksi myös pelon väärintoimisesta ja mahdollisesta yhteistoimintalain rikkomisesta. Myös muutosneuvottelujen aiheuttama yksinäisyyden tunne nähtiin haastavana.

”Mulle henkilökohtaisesti se, että se prosessi saatiin vietyä kunnialla loppuun, oli iso helpotus. ...siitä oon kyllä edelleen ihan ylpeä.” (H2)

”Olisi pitänyt jutella henkilöstön kanssa enemmän. Jotenkin sitä ei vaan jaksanut ottaa sitä niiden paha oloa vastaan, kun itsekkin oli aika poikki siitä kaikesta” (H7)

”Meidän toimarin kanssa hitsauduttiin siinä tosi hyvin yhteen. Päivittäin melkeen niintä asioita hoidettiin ja mietittiin mitä tehdä.”

(H4)

Tutkimusaineistossa asiapohjaisina haasteina kuvattiin puutteita muutosneuvotteluihin ja yhteistoimintalakiin liittyvässä asiaosaamisessa sekä käytettävissä olevan aikaresurssin rajallisuutta tilanteessa, jossa työtehtävien määrä ja kuormittavuus kasvat nopeasti. Myös kireiden tulostavoitteiden saavuttamien muutosneuvotteluiden aikana nähtiin esimiesten puheessa suurena haasteena.

”Tulostavoitteiden saavuttaminen oli kyllä vaikeaa. Oli tosi tahmeaa saada porukkaa keskittymään työhön” (H3)

”No se juridinen puoli. Että mitä missäkin vaiheessa tapahtuu ja miten ne kaikki asiat menee. Mä en osannut yhtään ymmärtää niitä työllistymisvapaita ja koulutusvelvoitteita. Tuntui että mun alaiset tiesi paremmin ne asiat ja siinä kääntyi se asetelma ihan pääläelleen.” (H2)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön vähentämiseen tähtäävää muutosneuvotteluprosessia esimiestyön näkökulmasta. Työssä tarkasteltiin myös organisaation suorituskyvyn turvaamisen kontekstia. Työn taustalla vaikuttaa kotimaisen liiketoimintaympäristön muutos kohti taloudellisesti epävakaampaan aikaan, sekä yhteistoimintalain uudistuminen vuoden 2022 alussa. Esimiestyö ja laadukas johtaminen ovat erinomaisia keinoja vaikuttaa organisaatioiden menetykseen. Sekä Aarnikoivu (2013, 13), että Purmonen ja Makkonen (2011, 13) perustelevat esimiestyön tärkeyttä sillä, että johtaminen vaikuttaa kaikkeen, siten se vaikuttaa merkittävästi koko

organisaation työntekijöiden toimintaan ja tuloksellisuuteen. Ilmiön tutkiminen eri näkökulmista edistää organisaatioiden ymmärrystä ja keinovalikoimaa johtamisen kehittämisessä myös haasteellisina aikoina.

Tutkimuksen tietoperusta kokosi yhteen esimiestyön näkökulmasta olennaiset muutosneuvotteluja koskevat juridiset seikat, sekä tutkittua tietoa ja teorioita esimiestyön ja muutosjohtamisen kokonaisuuksista. Empiirisessä osuudessa tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteleamalla pk-sektorilla muutosneuvotteluprosessin läpikäyneitä esimiehiä ja peilaamalla haastattelutuloksia aihepiiristä muodostetun tietoperustan teorioihin. Tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntäen abduktiivista sisällön analyysia.

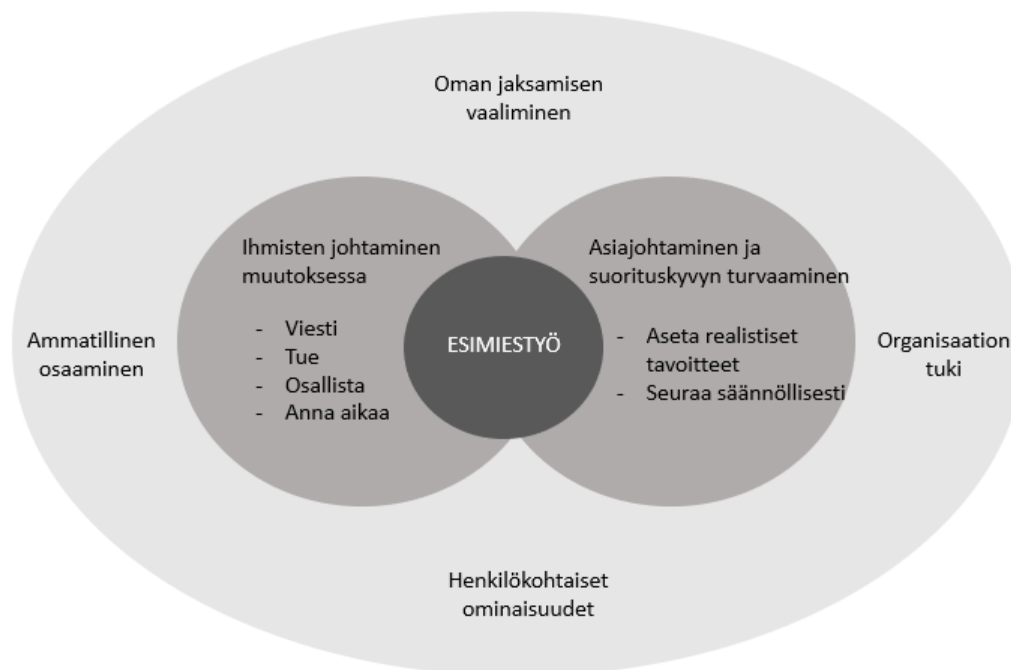
8.1 Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukeva esimiestyö

Opinnäytetyötutkimuksen päätutkimuskysymyksellä etsittiin vastausta siihen, millainen esimiestyö edistää muutosneuvotteluprosessia ja tukee organisaation suorituskykyä.

Muutosneuvotteluprosessi prosessina ei juuri puutu organisaation perustehtävän suorittamiseen, vaan se on vahvasti säädelty hallinnollinen prosessi, joka tähtää henkilöstöresurssin vähentämiseen. Käytännössä kuitenkin epävarmuus tulevasta muuttaa organisaation tunneilmastoa merkittävästi ja se alkaa kuormittaa sekä johtamista, että usein myös organisaation suorituskykyä. Voisi kuvata, että muutosneuvotteluprosessissa se tukeva maa jolle organisaation toiminta on aiemmin rakentunut, muuttuu työntekijöiden mielissä upottavaksi juoksuhiekaksi. Esimiestyön tarkoitus on rakentaa tukeva maa työntekijöiden jalkojen alle. Tällöin organisaatiolla riittää energiaa toteuttaa sen ydintehtävää, eikä kaikki energia kulu juoksuhiekan polkemiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää millainen esimiestyö edistää muutosneuvotteluprosessin etenemistä ja samalla tukee organisaation suorituskykyä. Tutkimusaineiston analyysin kautta muodostettiin malli, joka tuottaa vastauksen moniulotteiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimusaineistosta nousi esiin monia yhteneväisyyksiä aiemman tutkimustiedon ja teorioiden kanssa, eikä merkittäviä ristiriitoja ollut havaittavissa. Malli tukeutuu siis myös aiempaan tutkimukseen. Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukevan esimiestyön mallia on havainnollistettu kuviossa 23.



Kuvio 23. Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukeva esimiestyö.

Malli kuvaa esimiehen roolit ja tärkeimmät tehtävät niin organisaation suorituskykyä ylläpitävänä päivittäisjohtajana, kuin muutosneuvotteluprosessia läpivievänä muutosjohtajana. Laadukas muutosneuvotteluprosessin aikainen esimiestyö edellyttää molempien roolien omaksumista. Molempia rooleja toteuttamalla on esimiehen mahdollista edesauttaa henkilöstön sopeutumista, tilanteen hyväksyntää ja siten myös vaikutukset organisaation suorituskykyyn voidaan hallita. Koska esimiestyö ei synny tyhjiössä, muutosneuvotteluprosessin aikaiseen johtamiseen vaikuttaa myös esimiehen oma kokemusmaailma ja toimintaympäristö. Esimiestyön tukijalkoja muutosneuvotteluprosessissa ovat organisaation tuki, esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammatillinen osaaminen, sekä oman jaksamisen vaaliminen. Tasapainossa olevat tukijalat lisäävät esimiehen omaa kyvykkyyden ja minäpystyvyyden tunnetta, sekä

hallinnan ja osallisuuden kokemusta muutosneuvotteluprosessissa. Nämä auttavat esimiehiä vähentämään kuormittavia stressin tunteita ja tunneväsymystä, jotka puolestaan vaikuttavat negatiivisesti yksilön kykyyn tuottaa laadukkaita esimiespalveluja.

8.1.1 Johtaminen muutosneuvotteluprosessissa

Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukevan esimiestyön mallin sisäkehälle on sijoitettu, varsinaisen esimiestoiminnan eli johtamisen elementit. Tämä alaluku sisältää elementtien kuvauksen ja kytkee ne aiempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen tietoon. Näillä keinoin esimies auttaa alaisiaan säilyttämään toimintakykynsä, tukee heidän hyvinvointiaan, sekä varmistaa organisaation suorituskyvyn muutosneuvotteluprosessin aikana.

Mallissa esimiestoiminnan on kuvattu yhdistävän sekä ihmis- että asiajohtamisen elementtejä. Kotter ja Tillmann (1996, 101–127) ovat todenneet, että laadukkaalle johtamiselle on tunnusomaista, että johtaja kykenee yhdistelemään molempia piirteitä. Myös John Kotter (1996, 23) on todennut, että onnistuneen muutoshankkeen kaava, on keskittyä 70–90 prosenttisesti ihmisjohtamiseen ja vain 10–30 prosenttisesti asiajohtamiseen. Kaava pätee erinomaisesti myös muutosneuvotteluprosessissa.

Ihmisten johtamisen saralla muutosneuvotteluprosessissa tärkeimpinä esimiehen tehtävinä näyttäytyivät ajan antaminen, laadukas viestiminen, oikea-aikaisen ja -määräisen tuen tarjoaminen alaisille, sekä osallistumismahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen.

Esimiestyö muutosneuvottelutilanteessa edellyttää huolellista henkilöstön tilanteeseen paneutumista; työntekijät tarvitsevat siirtymäaikaa neuvotteluprosessin hyväksymiseen, vanhasta irrottautumiseen, sekä uuteen sitoutumiseen. Esimiehen on hyvä ymmärtää, että neuvottelutilanteen aiheuttama tunnekuohu vaikuttaa osaltaan työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävistään. Esimiehen tulee myös antaa omaa aikaansa alaisten kohtaamiseen,

kuuntelemiseen ja keskusteluihin. Muutosneuvotteluprosessin aikana esimiehen tulisi kyetä ohjaamaan enemmän aikaresurssia esimiestyön toteuttamiseen. Hakonen ym. (2020, 28) vahvistavat, että henkilöstö käy muutosneuvotteluajana läpi sopeutumisprosessia, jota tunneälykäs esimies voi tukea. Mutta kaikkia sen vaiheita ei kuitenkaan ole mahdollista nopeuttaa. Myös Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 19–21) mukaan henkilöstölle on annettava riittävästi tilaa ja aikaa käsitellä tunteitaan. Muutosneuvotteluprosessin aikaisessa esimiestyössä on siis olennaista ymmärtää, että organisaatio tarvitsee asian käsittelyyn aikaa ja myös esimiehen omaa aikaresurssia tarvitaan aiempaa enemmän ihmisen johtamiseen.

Esimiehen laadukas viestintä omalle organisaatiolleen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden ymmärtää muutosta ja hyväksyä sen väistämätön tapahtuminen. Muutosneuvottelutilanteessa tietoa ei koskaan voi olla liikaa. Esimiehen tulee kiinnittää huomioita viestinnän johdonmukaisuuteen, selkeyteen ja avoimuuteen. Viestintää on hyvä toteuttaa ja toistaa useissa eri kanavissa. Muutosneuvottelutilanteessa viestintätoimien ajoitukseen ja sisällön sensitiivisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomioita. Viestinnällä esimies pitää esillä sitä, miksi muutos tehdään ja mitä kohti mennään, koska muutosmatkan varrella se voi helposti päästä hämärtymään. Myös Järvisen (2014, 75 & 84) mukaan esimies on myös tiedon siirtäjä, joka viestii organisaatiossa sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Esimiehen tehtävä on tukea välitöntä, suoraa ja rehellistä viestintää. Kurten ja Waaralinnalla (2015, 67–68) vahvistavat, että irtisanomisprosessi edellyttää paljon henkilökohtaista viestintää, pelkkä sähköinen viesti ei riitä. Myös esimiesten käyttäytyminen ja kehonkieli on viestintää.

Muutosneuvottelutilanteessa henkilöstön tuen tarve kasvaa voimakkaasti. Esimies voi tukea alaisiaan haastavassa tilanteessa esimerkiksi tarjoamalla keskustelumahdollisuuksia, valamalla uskoa tulevaan ja tarvittaessa ohjaamalla henkilöstä tukipalveluiden kuten työterveyshuollon avun piiriin. Esimiehen tuki auttaa alaisia selviytymään muutostilanteesta pienemmällä henkisellä kuormituksella. Hyvä tapa selvittää millaiselle tuelle organisaatiossa on tarvetta, on kysyä alaisilta itseltään. Myös Rantanen ym. (2020, 15, 19) vahvistavat, jos että esimies pystyy ymmärtämään alaiensa tunteita ja tarpeita, hän kykenee

myös löytämään uusia tapoja johtaa niitä sekä kasvattamaan työhyvinvointia, sitoutumista ja suorituskkyä. Työyhteisöjen ongelmien tyypillinen ydin on kielletyt tai torjutut tunteet. Kurtenin ja Waaralinnan (2015, 19) mukaan muutosneuvottelutilanne aiheuttaa henkilöstölle psyykkistä jännitystä, joka saattaa ilmetä univaikeuksina ja erilaisena fyysisenä tai psyykkisenä oireiluna, jolloin esimiehen kyky ohjata alainen ammattiavun piiriin korostuu

Esimiehen tulee pyrkiä luomaan omaan organisaatioonsa kokemus osallisuuden tunteesta muutosneuvotteluprosessissa. Vaikka prosessin eteneminen ja päätökset eivät ole työntekijöiden käsissä, on alaisen kokemus siitä, että hänellä on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja se otetaan huomioon, avainasemassa. Osallisuuden kokemus ruokkii hallinnan tunnetta, joka johtaa muutoksen hyväksymiseen. Romppanen ja Kallasvuo (2011, 121) vahvistavat, kokemus siitä, että ei voi tehdä mitään, on henkilöstön kannalta stressaava tilanne, joka ruokkii epävarmuutta. Myös Järvisen (2009) mukaan organisaation kokemus, että heitä ei oteta riittävästi huomioon muutoksen suunnittelussa, johtaa muutosvastarintaan. Muutosneuvottelua läpikäyvän esimiehen on siis välttämätöntä käydä oman organisaationsa kanssa vuoropuhelua ja luoda kokemus osallisuudesta käynnissä olevaan muutosprosessiin.

Muutosneuvotteluprosessin aikana esimiehen asijahtamisessa tärkeimpinä tehtävinä näyttäytyivät tavoitteiden realistinen asetanta ja tavoitteisiin pääsemisen seuranta eli organisaation toiminnan mittaaminen. Esimiestyön tarkoitus on johtaa organisaation suorituskkyä ja asettamalla tavoitteita ja mittaamalla niiden toteutumista voidaan organisaatiota ohjata haluttuun suuntaan.

Esimiehen rooli on pitää organisaationsa pyörät pyörimässä kaikesta muutokseen liittyvästä epävarmuudesta huolimatta. Alaisten on helpompi kestää muutokseen liittyvää epävarmuutta, kun perusrutiinit jatkuvat mahdollisimman normaaleina. Muutosneuvotteluaikana on tärkeää, että ydintehtävän suorittaminen säilyy organisaation tärkeimpänä tehtävänä ja tavoitteet pysyvät kirkaana. Kauhasen (2018, 46) ja Viitalan (2014, 132) mukaan esimiehen päivitysjohtajanrooliin kuuluu kiinteästi tavoiteasetanta. Viitala myös korostaa esimiehen vastuuta tukea ja auttaa alaisia pääsemään asetettuun tavoitteeseen.

Rantanen ym. (2020, 15) puolestaan toteavat tunteiden vaikuttavan yksilön suorituskyykyyn ja tämä tulisi huomioida esimiehen muutosneuvottelujen aikaisessa tavoiteasetannassa. Muutosneuvottelutilanne on työntekijöille henkisesti kuormittavaa ja esimiehen tulee tavoiteasetannassaan kuitenkin pohtia asetettavien tavoitteiden realistisuutta. Muutostilanteessa tiimi kaipaa onnistumisia, tällöin voi olla tarpeen laskea rimaa hieman, jotta tavoite on mahdollista saavuttaa.

Kuten yleinen totuus on, sitä saa mitä mittaa. Myös muutosprosessin aikana esimiehen tulee mitata oman organisaationsa suorituskyykyä ja johtaa sitä haluttuun suuntaan. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja viestiä toiminnan tuloksista myös alaisille. Kauhanen (2018, 46) ja Viitala (2014, 132) liittävä tulosten mittaamisen ja seurannat osaksi esimiehen päivittäisjohtajanroolia. Esimiehen tulee myös haastavana aikana vaatia organisaatioltaan tuloksellisuutta, vaikka se voi paikoin tuntua haastavalta. Mittaamalla esimies voi vaikuttaa Romppasen ja Kallasvuon (2011, 121) kuvaamaan, muutosneuvotteluprosessia hankaloittavaan avuttomuuden ja osattomuuden tunteeseen, tekemällä näkyväksi henkilöstön aikaan saamia arjen työn tuloksia. Myös Kurten ja Waaralinna (2015, 47) kannustavat johtajia käyttämään aikaa sen kuvailemiseen, mitä on saatu aikaan. Mittaroinnin kautta esimies voi tuottaa onnistumisen kokemuksia ja tehdä näkyväksi sen, miten jossain onnistuttiin.

8.1.2 Esimiehen toimintakyvyn ylläpitäminen muutosneuvotteluprosessissa

Muutosneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskyykyä tukevan esimiestyön mallin ulkokehälle on sijoitettu esimiestä itseään tukevia ja vahvistavia elementtejä. Näitä esimiestyön tukijalkoja on aiemmin kuvattu alaluvussa 7.4, Esimiehen menetystekijät. Seuraavissa kappaleissa tekijät käydään läpi pääpiirteittäin ja osoitetaan niiden kytkennät aiempaan tietoon. Sydänmaalakan (2022, 14) mukaan vain hyvinvoivat esimiehet, kykenevät täysipainoisesti vastaamaan työelämän moninaisiin haasteisiin. Muutosneuvotteluprosessin aikaisen esimiestyön tuloksellisuuteen vaikuttaa merkittävästi esimiehen oman toimintaympäristö, sekä kyky aktiivisesti vahvistaa tukijalkoja oman

toimintaympäristössään Mallissa kuvatut tukijalat eli ammatillinen osaaminen, organisaation tuki, oman jaksamisen vaaliminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vahvistavat esimiehen kokonaisvaltaista hyvinvointia muutosneuvotteluprosessissa ja parantavat siten kykyä johtaa organisaatiotaan menestyksellä.

Esimiehen kokemus riittävästä ammatillisen osaamisesta antaa itsevarmuutta ja kasvattaa luottamusta omaan kykyyn luotsata tiimi läpi muutosneuvotteluprosessin ja vähentää virheiden pelkoa. Pirinen (2014, 14) toteaa, että suoriutuakseen muutoksen johtamisesta, esimiehen on hankittava erilaisia taitoja. Esimiehen osaaminen on ratkaisevaa muutoksen tehokkaan läpiviemisen ja hyötyjen saavuttamisen kannalta. Myös Sydänmaalakka (2022, 33) liittää ammatillisen osaamisen osaksi esimiehen kokonaiskuntoisuutta. Muutosneuvotteluprosessin kannalta tärkeimpinä esimiehen osaamisina näyttäytyivät johtamiskokemus, juridinen osaaminen ja hyvät viestintäosaaminen. Itseensä luotava esimies näyttäytyy alaisilleen kyvykkäänä toimijana haasteellisessa prosessissa ja vähentää näin organisaatiossa koettua epävarmuutta.

Suoriutuakseen hyvin velvoitteistaan muutosneuvotteluprosessissa, esimies hyötyy työnantajaorganisaatiolta saamastaan tuesta. Myös Clair ym. (2006) korostavat omissa tutkimustuloksissaan, että esimiehet tarvitsevat organisaation tukea irtisanomisprosessissa. Tuen on havaittu parantavan esimiehen tehokkuutta. Tärkeimmäksi tuen lähteeksi koettiin oma esimies tai ylin johto, sekä näiden kannustus muutosneuvotteluprosessiin osallistava ote. Järvinen (2014) ja Gilley (2005, 8–9.) vahvistavat, että on ensiarvoisen tärkeää, että esimies kokee yritysjohdon ja kollegat omaksi viiteryhmäkseen ja kiinnittyy siihen, ei henkilöstöön; kun esimies ymmärtää ja hyväksyy muutoksen tarpeellisuuden, hän toimii muutoksen puolestapuhujana. Järvinen (2014, 80), Ponteva (2010, 68) ja Virolainen (2013, 201) puolestaan esittävät, että esimiestä voidaan organisaation toimesta tukea erilaisten järjestelmien kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöosasto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Tässä tutkimuksessa nousivat esiin henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tarjoamat palvelut ja neuvonta.

Oman jaksamisestaan huolehtiva esimies menestyy paremmin työtehtäväsäään. Mallin mukaan muutosneuvotteluprosessin aikana esimiehen on tärkeää panostaa omien perustarpeiden täyttämiseen. Myös vertaistuen aktiivinen etsiminen ja hyödyntäminen, sekä lähipiirin tuki auttavat esimiestä vähentämään muutosneuvottelutilanteen synnyttämää henkistä väsymystä. Näiden lisäksi hyvät itsensä johtamisen taidot tukevat esimiehen jaksamista. Myös Sydänmaalakan (2022) esimiehen kokonaiskuntoisuusmallissa ovat esillä henkinen, psyykkinen, fyysinen ja emotionaalinen, sekä sosiaalinen kunto, joiden on todettu parantavan esimiehen kriisinsietokykyä. Virolaisen (2013, 201.) mukaan esimerkiksi keskustelut ja vertaistuki kollegoiden kesken ovat tehokkaita keinoja laskea esimiehen kuormitusta muutosneuvotteluprosessissa.

Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on vahva merkitys muutosneuvotteluprosessissa menestymisessä. Tunneälykäs ja resilientti esimies pärjää prosessissa henkilökohtaisesti paremmin ja pystyy tukemaan myös alaisiaan vaikuttavasti. Molemmat ominaisuudet ovat sellaisia, joita nykytiedon valossa voi myös kehittää. Yleinen elämäkokemus ja valoisa elämänasenne auttavat esimiestä suhtautumaan haastavaankin muutostilanteeseen sen vaati- malla tyyneydellä, sekä näkemään mahdollisuuksia ja luottamaan tulevaan vaikeinkin hetkinä. Goleman (1998) kuvaa johtajan tunneälyn ja tunnetaitojen merkitystä siten, että mitä korkeammassa asemassa henkilö organisaatiossa on, sitä enemmän tunneäly korostuu ja teknisen osaamisen rooli pienenee. Lipponen (2020, 270–272.), puolestaan toteaa, että yksilön resilienssi, toiveikkuus ja optimismi ovat avaimia työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden, tyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen parantamiseen, sekä yksilö, että organisaatio tasolla.

8.2 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheenvalinta osoittautui hyväksi ratkaisuksi ja henkilökohtainen kiinnostus aihepiiriin kannatteli työn tekemisessä koko tiiviin tutkimusprosessin ajan. Myös työn aloittamisen aikoihin ennakoitu taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen on valitettavasti osoittautunut aiheelliseksi ja työn

valmistumisen aikaan se on alkanut jo realisoitua. Opinnäytetyölle siis tilausta ja aiheen valinta osoittautui erittäin ajankohtaiseksi.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Menetelmävalinnat olivat onnistuneet ja sopivat tarkastelun kohteena olleen ilmiön tarkasteluun hyvin. Myös aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla osoittautui myös toimivaksi ratkaisuksi. Haastatteluvaiheen aloittaminen on aina jännittävää, mutta tässä työssä opinnäytetyötutkijan aiempi kokemus helpotti merkittävästi koko teemahaastatteluprosessia. Rentous ja itseluottamus helpottivat itse aiheeseen keskittymistä ja keskustelut pystyttiin säilyttämään luontevina.

Haastatteluja toteutettiin yhdeksän kappaletta lyhyen aikavälin sisällä ja ratkaisu toimi erinomaisesti! Haastattelujakso oli todellinen syväskellus muutoneuvottelukokemuksien maailmaan ja ilmiöön uppoutuminen toteutui luontevasti. Aihepiirin haasteellisuudesta ja esimiesten kokemusten tunnepitoisuudesta johtuen tutkija koki haastatteluprosessissa välillä myös itse ajautuvansa ”synkkiin vesiin”, mutta riittävä etäisyyden pitäminen ja asiakeskeisyyteen palaaminen auttoivat säilyttämään tutkimuksen edellyttämän objektiivisuuden ja ammattimaisuuden. Aiempi haastattelukokemus toi mukanaan myös aiemmin hyväksi havaittuja apuvälineitä, kuten automaattisen litterointityökalun hyödyntämisen. Ilman tätä apuvälinettä opinnäytetyötutkimuksen toteuttaminen tässä muodossa ja laajuudessa olisi ollut käytännössä mahdotonta.

Aineiston analyysivaihe oli aineiston määrän vuoksi aikaa vievä ja paikoin myös haastava. Kuitenkin aiempi kokemus sisällönanalyysin tekemisestä oli opettanut tyyneyttä ja armollisuutta itseä ja keskeneräistä opinnäytetyötä kohtaan myös niinä hetkinä, kun tuntui että aineistosta ei saa mitään järkevää irti, ja että on tutkimuksen suunnan kanssa eksyksissä. Se kuitenkin on osa sekä tutkimus-, että oppimisprosessia. Systemaattista analyysia jatkamalla ja antamalla aikaa erilaisten kokonaisuuksien hahmottumiselle, työn lopputulos alkoi lopulta rakentua. Lopputuloksena syntyneeseen malliin, joka kuvaa muutoneuvotteluprosessia ja organisaation suorituskykyä tukevaa esimiestyötä voi olla hyvin tyytyväinen.

Opinnäytetyön aihetta, tavoitteita ja näkökulmaa pohdittaessa tehtiin valinta laatia tutkimus ilman toimeksiantajaa. Tämä valinta tarkoitti sitä, että työstä jäi pois joitakin ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimukselle tyypillisiä elementtejä yksittäisen organisaation kehittämiseen liittyen, mutta vastaavasti opiskelija pääsi perehtymään ilmiöön monitahoisemmin ja tuottamaan laajemmin yleistettävää ja soveltamiskelpoista tietoa esimiestyöstä muutosneuvotteluprosessissa. Valinta oli onnistunut ja tutkimusprosessi lisäsi opiskelijan ammattitaitoa sekä se koettiin uran tässä vaiheessa erittäin antoisaksi ja asiantuntijuutta kasvattavaksi.

Opinnäytetyön aikataulu laadittiin harkiten tavanomista kireämmäksi, mutta opiskelijan elämäntilanne ja aiempi kokemus huomioiden se oli kuitenkin realistinen. Aikataulussa pysyminen vaati todella napakkaa aikatauluttamista ja siinä ei juuri ollut tilaa yllättäville poikkeamille. Aivan ilman haasteita ei aikataulussa pysyminen sujunut, mutta syksyn flunssa-aallosta huolimatta tiukasti suunnitelmassa pysymällä työ saatiin viimeisteltyä tavoitteiden mukaisessa ajassa.

Kaiken kaikkiaan läpikäytyä opinnäytetyöprosessia voisi kuvata johdonmukaisena, opettavaisena ja ammatillista osaamista sekä itsetuntoa nostavana kokemuksena. Työn lopputulos tuotti tavoitellun kontribuution henkilöstöjohtamisen alalle, sekä vastasi opinnäytetyön tekijän omiin oppimistavoitteisiin.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arviointi suoritetaan yleisesti tarkastelemalla reliabiliteettia ja validiteettia. Näiden menetelmien pätevät soveltamismahdollisuudet laadullisessa tutkimuksessa ovat kuitenkin rajallisia. Lincolnin ja Cuban (1985) mallin mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereinä tulisi käyttää uskottavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta, vahvistettavuutta ja autenttisuutta. Myös Eskola ja Suoranta (2001) vahvistavat, että tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus ovat arviointikriteeristönä sopivampia

kuin aiemmin mainitut luotettavuus ja osuvuus. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 136–137) puolestaan näkevät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristön muodostuvan uskottavuudesta, siirrettävyydestä, luotettavuudesta, sekä vahvistettavuudesta.

Uskottavuuden arviointi tarkastelee tutkijan omia käsityksiä ja tulkintoja, sekä vertailee näitä tutkimuskohteen vastaaviin. Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioitaessa olennaista on tutkimusympäristön ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden riittävän tarkka dokumentointi, jotta tutkimus voitaisiin ainakin teoreettisesti siirtää eli toteuttaa uudelleen. Varmuudella tarkoitetaan kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa tutkimuksen tekijän kykyä ennakoida ja varautua tutkimusasetelman kannalta yllättäviin tekijöihin, joilla saattaisi olla merkitystä tutkimuksen toteutumisen tai lopputuloksen näkökulmasta. Eskola ja Suoranta (2001) kuvailevat vahvistettavuuden roolin tutkijan tekemien tulkintojen ja aiemman teoreettisen tiedon vuoropuhelun varmistajana. Tutkimuksen vahvistettavuus on kiteytetysti sitä, että tutkimusaineistosta tehdyille tulkinnoille löytyy vahvistusta aiemmasta tutkimuksesta.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Valittu haastattelumenetelmä antoi jokaiselle haastatellulle esimiehelle mahdollisuuden tuoda vapaasti esiin omia kokemuksiaan, näkemyksiään sekä mielipiteitään tutkimuksen aihepiiriin liittyen. Teemahaastattelutuokioiden sujuvuutta edisti huolellinen valmistautuminen; valmistavia toimenpiteitä olivat esimerkiksi riittävien esitietojen toimittaminen haastateltaville, haastattelujen ajankohdista lähetetyt muistutusviestit, Teamsin tekniikan toiminnallisuuksien testaaminen, sekä testihaastattelun suorittaminen.

Teemahaastattelut toteutuivat hyvin pitkälti suunnitellusti, eli etukäteen laaditun teemarungon mukaisina teemasta toiseen etenevinä keskusteluhetkinä. Tutkimuksen uskottavuus vahvistui teemahaastattelutilanteissa aina tarvittaessa esitettyjen tarkentavien kysymysten kautta. Tarkentavien kysymysten avulla varmistettiin, että jokaisesta teemasta saatiin talteen kaikki tutkimuksen kannalta tärkeä tieto, ja että haastattelija varmasti ymmärsi vastauksen niin kuin se oli tarkoitettu. Uskottavuuden näkökulmasta tärkeä seikka on myös

tutkimuskohteena olevien henkilöiden valinta. Tässä opinnäytetyö tutkimuksessa teemahaastatteluihin osallistuvat esimiehet valittiin harkinnanvaraisesti ja valintaperusteet sekä haastateltavat kuvavattiin opinnäytetyöraportissa selkeästi ja tarkasti, vahvistaen tutkimuksen uskottavuutta. Opinnäytetyötutkimukseen osallistuminen oli kaikille haastateltaville täysin vapaaehtoista ja ennakkokeskustelujen kautta pyrittiin varmistumaan siitä, että kaikilla valittavilla esimiehillä oli riittävä kokemus tutkimuksen aihepiiristä eli esimiestyöstä muutosneuvotteluprosessissa. Ennakkokeskustelulla varmistettiin myös haastateltavien oma tahtotila ja asenne tutkimukseen osallistumista kohtaan. Myös se, että haastattelut toteutettiin haastateltavien äidin kielellä eli suomeksi, voidaan katsoa lisänneen tutkimuksen uskottavuutta.

Myös teemahaastatteluista tehtyjen tallenteiden litterointi oli yksi tämän tutkimuksen keino voimistaa sen uskottavuutta. Kirjalliseen muotoon saatettua tutkimusaineistoa tarkasteltiin huolellisesti ja toistuvasta. Tarkastelun avulla varmistettiin opinnäytetyötutkijan hyvä ymmärrys aineistosta ja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kokonaisuutena. Opinnäytetyöraportille nostetut suorat lainaukset haastateltavien puheesta osoittivat johtopäätösten ja tulkinnan välistä yhteyttä vahvistivat näin tutkimuksen uskottavuutta.

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa tutkimushaastattelut toteutuivat hyvin lyhyen ajan sisällä, syykuun 2022 kuluessa. Haastattelujen tiheä toteuttaminen takasi kaikille hyvin samankaltaiset toteuttamisolosuhteet. Suunnitteluvaiheessa tutkimusaineiston kaavailtiin koostuvan kymmenestä teemahaastattelusta, mutta koska materiaali alkoi hiljalleen saturoitua jo kuudennesta haastattelusta alkaen, tutkimusaineisto kerättiin lopulta yhdeksästä haastattelusta. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan tutkimusaineiston saturaatio eli kylläänntyminen merkitsee sitä, että materiaalia on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta riittävästi.

Laadullisen tutkimuksen siirrettävyyden eli toistamisen arvioinnissa, on olennaista kuvata tarkasti käytetyt aineistonkeruumenetelmät sekä näyte. Myös aineistoanalyysin ja tutkimuksen asiansyhteyden kuvaaminen on tärkeää. (Eskola & Suoranta, 2001). Tähän opinnäytetyöraportin sisällytetyt detaljitason

viedyt selvitykset aineistonkeruumenetelmään liittyvistä valinnoista sekä toteuttamisesta, ja perustelut haastateltavien esimiesten eli näytteen valinnasta, vaikuttavat positiivisesti tutkimuksen siirrettävyyteen. Siirrettävyyttä vahvistaa myös tämän tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisen dokumentaatio ja raportointi. Edellä mainittujen lisäksi myös metodologisten valintojen perustelut ja tutkimuksen tausta on kuvattu raportissa sellaisella tarkkuudella, että ainakin teoriasolla olisi mahdollista viedä sama tutkimus uudelleen läpi. Käytännössä kuitenkin saman tutkimuksen uudelleen toteuttaminen synnyttää aina myös hieman erilaisen lopputuloksen, koska laadullinen tutkimus perustuu tutkijan aineistosta tekemään tulkintaan.

Opinnäytetyötutkimusprosessin edetessä tunnistettiin ja systemaattisesti huomioitiin tutkijan omat aiemmat kokemukset ja niihin liittyvät näkemykset esimiestyöstä muutosneuvottelutilanteessa. Tutkimuksen varmuutta vahvistettiin siis erittelemällä ja pyrkiä sivuttamaan opinnäytetyöntekijän omat näkemykset haastatteluissa esiin nousseista näkemyksistä ja kokemuksista. Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli esimiesten muutosneuvottelukokemusten lähestyminen avoimen ennakkoluulottomasti. Ennakkokäsityksiä tunnistamalla pystyttiin parantamaan tämän tutkimuksen aineistoanalyysin varmuutta; haastateltujen esimiesten kokemukset ja näkemykset muutosneuvotteluista on kuvattu aidosti siinä muodossa, kuin ne ovat keskusteluissa ilmenneet. Cooper ja Schindler (2003) toteavat systemaattisen sisällönanalyysin vahvistavan tutkimuksien varmuutta. Myös tässä opinnäytetyössä hyödynnetty analyysimenetelmä parantaa siis tämän tutkimuksen varmuutta.

Tämän opinnäytetyön vahvistettavuutta tukee myös esimiesten haastattelu-
vastauksissa havaitut samankaltaisuudet. Haastateltavien puheet muodostivat verrattain yhtenäisen kuvan muutosneuvottelujen aikaisesta esimiestyöstä. Yhdenmukaisuutta oli havaittavissa niin haastatteluaineistojen suhteessa toisiinsa, kuin ilmiöstä aiemmin laadittuihin tutkimuksiin ja teorioihin. Tutkimusaineiston ja siitä tehtyjen johtopäätösten, sekä opinnäytetyötutkimuksen tietoperustassa esitetyn tiedon välillä siis ei havaittu merkittäviä ristiriitoja tai poikkeamia. Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot saivat tukea teoreettisesta

viitekehuksesta, ja tietoperusta vahvasti aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä ja tulkintaa.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen lopputuloksena esitettiin vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen eli opinnäytetyötutkijan empiirinen tutkimusaineisto sekä tietoperusta onnistuivat pureutumaan juuri siihen ilmiöön, jota kehittämis-tehtävässä oli tarkoitus tarkastella.

8.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kattava ymmärrys esimiestyöstä muutosneuvottelutilanteessa ja tutkia menestyksekkään esimiestyön elementtejä haastavassa johtamisympäristössä. Yksi tärkeä suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytys on yksityisen sektorin kyky tuottaa riittävästi veroeuroja julkisten palveluiden tuottamiseen. Haasteellisina aikoina on siis koko yhteiskunnan kannalta tärkeää, että yritykset säilyttävät elinvoimansa ja tuottavuutensa. Tuottavuuden turvaaminen on luonnollisesti tärkeää myös organisaation ja yksilön näkökulmista.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen lopputuloksena syntynyt malli muutosneuvotteluprosessia sujuvoittavasta ja organisaation suorituskykyä tukevasta, esimiestyöstä on laajasti elinkeinoelämän ja soveltuvin osin myös julkisen sektorin hyödynnettävissä ja sitä voidaan soveltaa moniin eri käyttötarkoituksiin johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä, sekä liiketoiminnan tuloksellisuuden varmistamisessa. Syntynyttä materiaalia voidaan hyödyntää niin organisaation kuin yksittäisen esimiehenkin toimesta.

Organisaatiotasolla yritysjohto ja/tai henkilöstötoiminnoista vastaavat voivat hyödyntää mallia varauduttaessa muutosneuvottelutilanteeseen ja pohdittaessa organisaatiotason tukitoimia. Kehittämistä voidaan mallin mukaisesti kohdistaa organisaation eri tasoille, yrityskulttuurin kehittämisestä esimiesvalmennukseen. Myös esimiesroolissa toimivat henkilöt voivat itsenäisesti hyödyntää tutkimustuloksia valmistautuessaan muutosneuvotteluprosessiin.

Monia tutkimuksen esiin nostamia elementtejä; osaamisia ja ominaisuuksia, on mahdollista kehittää myös itsenäisesti.

Opinnäytetyön tekeminen tuotti tavoitteensa mukaisesti tekijälleen merkittävän määrän uutta ammatillista osaamista. Samanaikaisesti opinnäytetyötutkimus tuotti tutkimuksellisen, henkilöstöjohtamisen alaan kohdistuvan kontribuution; opinnäytetyöraportti piirtää tarkan kuvan pk-yritysten esimiesten kohtaamasta todellisuudesta muutosneuvotteluprosessissa ja kokoaa ne yhteen aiempaa tutkimustietoa hyödyntäväksi malliksi, joka kuvaa muutosneuvotteluprosessia sujuvoittavan ja organisaation suorituskykyä tukevasta esimiestyötä ja sen edellytyksiä

Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja siihen liittyvää muodollista koulutusta ja informaatiota on tarjolla laajasti. Muutosneuvottelutilanne kuitenkin poikkeaa voimakkaasti monesta muusta tyypillisestä organisaation muutostilanteesta vahvan juridisen säätelyn ja negatiivisen tunnelatauksen vuoksi. Esimiestyön näkökulmasta toteutettuja tutkimuksia muutosneuvotteluprosessista pk-yritysten tasolla on tarjolla varsin niukasti, useimmat tutkimukset kohdistuvat henkilöstön neuvotteluprosessin aikaisen työhyvinvoinnin tarkasteluun tai juridisesti pätevän neuvotteluprosessin kuvaamiseen. Tässä tutkimuksessa nostettiin esiin spesifisti juuri muutosneuvottelujen aikaisen esimiestyön kannalta kriittisiä seikkoja, sekä esimiestyötä tulevia elementtejä.

Aiemman tutkimuksen vähäisyys tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia jatkaa aihepiirin tutkimista ja ymmärryksen syventämistä. Haastatteluaineistosta ilmeni esimerkiksi, että esimiesten muutosneuvotteluissa ja erityisesti irtisanomistilanteissa muodostuneista tunteista puhumista pidettiin monessa tapauksessa jonkin asteisena tabuna. Tässä olisi yksi mielenkiintoinen näkökulma lisätutkimukselle, jolla voitaisiin lisätä ymmärrystä ja avointa keskustelua vaikean aiheen ympärillä. Yleisestikin irtisanomistilanteiden ja niihin liittyvien kokemusten tutkiminen voisi olla hyvin antoisaa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimussuunta voisi määrällisen tutkimuksen keinoin tarkastella organisaation suorituskyvyn muutoksen kokoluokkaa ja kestoja ja

tutkia sen suhdetta erilaisiin esimiesten osaamiseen ja jaksamiseen kohdistettuihin toimenpiteisiin. Tällaisessa tutkimuksessa valmiiden aineistojen löytäminen olisi varmasti haastavaa ja tutkimus edellyttäisi laajaa tiedonkeruuta, mutta lopputuloksen kautta olisi mielenkiintoista tarkastella millaista korrelaatiota erilaisilla tukitoimilla olisi suhteessa organisaation suorituskykyyn, vai olisiko niitä ylipäättään todennettavissa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2013). Keskeyty olennaiseen esimies. Talentum

Alahuhta, M., Hougaard, R., Kalajo, T., Ora, H. & Tillman, M. (2018). Ajatteleva johtaja. Alma Talent.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4 uudistettu p. Vastapaino. Tampere.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi

Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. Canadian Journal of Administrative Sciences, 15(4), 310–321.

Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2003) Business Research Methods. 8th Edition, McGraw-Hill Irwin.

Clair, J.A., Dufresne, R., Jackson, N. & Ladge, J. (2006). Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. Organizational Dynamics, 35(2), 131–144.

Eriksson, P & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.7.2022.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research (1. painos). SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus.

Gilley, A. (2005). The manager as Change Leader. Praeger Publishers.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? Harvard Business Review, 76(6), 93–102.

Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. Urwick,

Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (2020) Ikkunoita Henkilöstövahvuuden Muutokseen. Vaasan yliopisto

Hallituksen esitys HE 159/2021 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle yhteistoimintalaksi ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 29.7.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_159+2021.aspx

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum.

Hietala, H. & Kaivanto, K. (2022) Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Alma Talent.

Hietala, H., Kaivanto, K., & Pystynen, J. (2022). Esihenkilön käsikirja 2022. Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.

HRM Partners Oy (2009 & 2014). "Menikö maine" -tutkimus

Hyppänen, R. (2013a). Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. (2013b). Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Paar.

Jalonen, H., Vuolle, M., Heinonen, L., Hurmerinta, L, Lakkala, H., Sandberg, B., & Salonius, H. (2016). Negatiiviset tunteet - positiivinen bisnes. Talentum Pro.

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.

Jensen, J. & Rodgers, R. (2001). Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research. Public Administration Review, 61(2), 236–246.

Järvinen, P. (2009). Ammattina esimies. 4. painos. Talentum Media Oy.

Järvinen, P. (2014) Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy.

Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. Alma Talent.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari

Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Kotter, J. P. & Tillmann, M. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino.

Kultanen, T. (2016). Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari.

Kurten, S. & Waaralinna, A. (2015) Kun joudut irtisanomaan. Talentum Pro.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.

Lehto, A. & Engblom, M. (2022). Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. Alma Talent

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. SAGE Publications, Inc.

Lipponen, K. (2020). Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim.

Luukkala, J. (2011). Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum Media Oy.

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (4. painos). Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. d., & Mockało, Z. (2011). Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos.

Parnila, K. (2017) Työsuhde tutuksi. Esimiehen selviytymisopas. Kauppakamari

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy

Puntari, I. & Roos, S. (2007). Numeroita ja ihmisiä: Yt-neuvottelut, Irtisanotut ja Työyhteisön tulevaisuus. Talentum.

Purmonen, P. & Makkonen R. (2011) 42 Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Viitattu 26.7.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127409/C42_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (s. 145–156). Gaudeamus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014) Akatemiasta markkinapaikalle, johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum.

Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). Johtajuuden rakentuminen: eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura.

Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Yläne S. & Paavilainen, E. (2013). Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A. & Rissanen, R. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampereen yliopisto.

Silvasti, T. (2014). Sisällönanalyysi. Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen.

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. (2005). Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. WSOY

Surakka, T. & Laine, N. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. TaurusMedia.

Sydänmaalakka, P. (2022) Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Talouselämä. 10/2012. Onko teidänkin firmassa muutoksia muutosten perään? Digilehti. Viitattu 23.7.2022. <http://www.talouselama.fi/uutiset/onko+teidankin+firmassa+muutoksia+muutosten+peraan+tuottavuus+rojahtaa+joka+kerta+40/a2152833>

Tilastokeskus. Verkkosivu. Viitattu 28.8.2022.

https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yrtys.html

Tuomala, K. (2012). Esimiesten kertomuksia tunteista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa. Pro Gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Aaltodoc. Viitattu 28.7.2022. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3834/hse_thesis_12878.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki. (26.1.2001/55). Finlex. Viitattu 24.7.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129. Finlex. Viitattu 20.07.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Finlex. Viitattu 25.7.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Finlex. Viitattu 25.7.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Liite 1. Teemahaastattelukutsu

Hei!

Viimeistelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötutkimusta esimiesten roolista muutosneuvotteluprosessissa.

Tutkimuksessani tarkastellaan muutosneuvotteluiden läpiviemistä esimiestyön näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyön roolia muutosneuvotteluprosessissa esihenkilöiden oman kokemusmaailman kautta, sekä selvitetään millaisesta tuesta esihenkilöt hyötyisivät muutosprosessin kuluessa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastattelukohteena ovat suomalaisissa yrityksissä työskentelevät esimiehet, joiden organisaatioissa on viimeisen kahden vuoden aikana läpikäyty henkilöstön vähentämiseen tähtäävät YT- tai muutosneuvottelut.

Tutkimushaastattelut ovat vapaamuotoisia keskustelutuokioita, joka kestävät noin puolesta tunnista tuntiin ja ne toteutetaan teamsin välityksellä. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja kaikkia vastauksia käsitellään täysin anonyymisti, sekä kirjoitusvaiheessa, että lopullisessa tutkimusraportissa. Haastateltavan henkilöllisyys tai keskustelussa esiin nousevat organisaatiot eivät tule julki missään tutkimuksen vaiheessa.

Kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tutkimukseni kannalta merkityksellisiä ja olen hyvin kiitollinen, että haluat antaa aikaasi auttaaksesi minua tutkimuksessani.

Parhain terveisin

Johanna Lainio
050 xxx xxxx

Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko

Taustatiedot:

- Toimiala
- Rooli organisaatiossa
- Johdettavan organisaation koko
- Kokemusvuodet

Haastattelu:

- Kerro ja kuvaile omin sanoin YT- tai muutosneuvotteluprosesseista, jotka olet käynyt esimiesroolissa läpi?
- Miten kuvailisit omaa rooliasi läpikäymissäsi muutosneuvotteluissa?
 - o Millainen rooli esimiehellä mielestäsi tulisi olla prosessissa?
- Miten kuvailisit päivittäisjohtamista ja organisaation perustehtävän toteutumista muutosneuvotteluprosessin aikana?
- Mitkä tekijät auttoivat sinua muutosneuvotteluprosessin läpiviemisessä?
 - o Mitkä ominaisuudet? Mitkä osaamiset?
- Millaista tukea olet saanut muutosneuvotteluprosessin aikana?
 - o Miten esimiehiä tulisi tukea muutosneuvotteluprosessissa?
- Millaisia onnistumisia olet kokenut esimiestyössä muutosneuvotteluprosessin aikana? Entä haasteita?
- Onko vielä jotakin uutta aiheeseen liittyvää tai tarkennettavaa, mistä emme ole vielä keskustelleet?