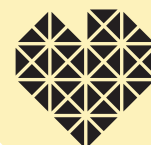




# Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen

ANU HAKONEN | RIITTA VIITALA | LIISA KÄÄNTÄ (toim.)





Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> tammikuu 2020	
<b>Tekijä(t)</b> Toim. Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Kääntä (toim.)	<b>Julkaisun tyyppi</b> hankeraportti	
<b>ORCID tunniste</b>	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Vaasan yliopiston raportteja, 15	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Johtamisen akateeminen yksikkö Henkilöstöjohtaminen PL 700 FI-65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-901-3 (painettu) 978-952-476-902-0 (verkkoaineisto)	
	<b>URN:ISBN:978-952-476-902-0</b>	
	<b>ISSN</b> 2489-2580 (Vaasan yliopiston raportteja 15, painettu ja verkkoaineisto)	
	<b>Sivumäärä</b> 102	<b>Kieli</b> suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen		
<p>Työpaikoilla henkilöstön määrä ja kokoonpano voivat muuttua paitsi irtisanomisten myös yhdistämisten ja siirtojen kautta. Kaikissa tapauksissa henkilöstövahvuuden muutokset ovat haastavia niin henkilöstölle kuin johdollekin. Kirjassa tarkastellaan henkilöstövahvuuden muutoksia pääasiassa johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä henkilöstömuutosten vaikutuksista työpaikoilla ja tarjota kiinnekohtia henkilöstövahvuuden muutosten parempaan hoitamiseen.</p> <p>Henkilöstövahvuuden muutoksia tarkastellaan johtamisen lisäksi erityisesti sosiaalipsykologian mutta myös psykologian ja oikeustieteen viitekehyksiä hyödyntämällä. Taustalla on monipuolinen tutkimus: osa aineistosta on koottu kuudessa aiemmassa tutkimushankkeessa ja osa kolmen viime vuoden aikana HELLO-hankkeessa. Aineisto on kerätty pienistä ja suurista yrityksistä, kuntaorganisaatioista sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöistä pääosin haastatteluin. Analyysimenetelmänä on ollut sisällönanalyysi. Siinä nostettiin esille keskeisiä teemoja ja näkökulmia, joiden varassa voidaan tehdä päätelmiä käytännön ongelmatilanteista henkilöstövahvuuden muutostilanteissa ja niiden mahdollisista ratkaisuista.</p> <p>Kirja koostuu henkilöstövahvuuden muutosta eri näkökulmista lähestyvistä artikkeleista. Niiden pohjalta voidaan todeta, että henkilöstövahvuuden muutokset ovat johtamisen kannalta haastavia johtuen inhimillisistä heijastusvaikutuksista organisaatioissa. Muutosten suunnittelu ja johtaminen ovat kuitenkin usein varsin vaatimattomalla tasolla. Taustalla ovat psykologisten seurausten heikko tiedostaminen organisaatioissa, aika- ja henkilöresurssien niukkuus ja johtamisjärjestelmän puutteet kuten esimiesten vähäinen tuki. Johtopäätöksenä on, että henkilöstövahvuuden muutosten johtamista on kehitettävä ennakoivammaksi, systemaattisemmaksi ja aktiivisemmaksi. Ylimmän johdon ja henkilöstöammattilaisten tulee keskittyä erityisesti viestintään ja esimiesten tukemiseen.</p>		
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, henkilöstövähennykset, esimiestyö, yritysten yhdistyminen		



## SAATTEEKSI

Henkilöstövahvuuden muutokset ovat arkipäivää työpaikoilla. Ne voivat liittyä yrittyskauppoihin, fuusioihin, ulkoistuksiin tai muuhun tarpeeseen vähentää työvoimaa ja leikata kustannuksia. Työpaikoilla henkilöstön määrä ja kokoonpano voivat muuttua paitsi irtisanomisten, myös henkilöstösiirtojen kautta. Kaikissa tapauksissa henkilöstövahvuuden muutokset ovat haastavia niin henkilöstölle kuin johdollekin.

Kirjassa tarkastellaan henkilöstövahvuuden muutoksia pääasiassa johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä henkilöstömuutosten vaikutuksista työpaikoilla ja tarjota kiinnekohtia henkilöstövahvuuden muutosten parempaan hoitamiseen. Tästä syystä käsitellään esimerkiksi henkilöstön kokemuksia muutostilanteissa. Kirjassa sen sijaan ei pohdita muutoksiin johtaneita syitä, vaan lähtökohtana ovat tilanteet, joissa päätös henkilöstövahvuuden muutoksista on jo tehty. Nyt pohdinnassa on, miten siitä johtamisen keinoin päästään mahdollisimman pienin vaurioin eteenpäin. Avainasemassa ovat johto, esimiehet ja henkilöstöammattilaiset.

Kirja pohjautuu henkilöstövahvuuden muutoksia käsittelevään HELLO-hankkeeseen (*Henkilöstökäytännöt ja esimiestyö muutoksen tukena*), jossa aihepiiriä tutkittiin laajan yritysaineiston avulla. Kirjassa olevat artikkelit pohjautuvat hankkeessa saatuihin havaintoihin. Allekirjoittaneet ovat toimittajina koonneet käsillä olevan julkaisun, mutta heidän lisäksi sen kirjoittajina on ollut monipuolinen joukko tutkijoita ja henkilöstövahvuuden muutosten parissa toimineita asiantuntijoita sekä ammattilaisia, jotka ovat eri rooleissa kohdanneet ja tarkastelleet henkilöstövahvuuden muutoksia erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa. Parhaat kiitoksemme sekä kirjoittajille että kaikkien niiden organisaatioiden edustajille, joiden ansiosta henkilöstövahvuuden muutoksia koskevat havainnot on saatu kootusti esille.

Hankkeen päärahoittajana on toiminut Työsuojelurahasto, jolle esitämme suuret kiitokset.

Helsingissä ja Vaasassa joulukuussa 2019

Anu Hakonen

Riitta Viitala

Liisa Kääntä



## Sisällys

SAATTEEKSI .....	V
1 TEOKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	1
1.1 Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt <i>A. Hakonen</i> .....	2
1.2 Taustalla vaikuttavat aineistot ja muutosmalli <i>A. Hakonen, R. Viitala &amp; L. Kääntä</i> .....	6
2 HUOMIO KOKEMUKSISSA .....	10
2.1 Sosiaalipsykologinen prosessi onnistuneessa muutoksessa <i>M. Hakonen</i> .....	11
2.2 Haastattelu: Työntekijän kokemus irtisanomistilanteessa <i>R. Viitala</i> .....	15
2.3 Case: Kokemus määräaikaaisuudesta henkilöstövähennyksenä <i>R. Viitala</i> .....	17
2.4 Luottamus karkuteillä: toistuvien henkilöstövähennysten satoa <i>A. Hakonen</i> .....	19
2.5 Organisaation koolla on väliä fuusioon sopeutumisessa <i>M. Hakonen</i> .....	21
3 HUOMIO STRATEGIOISSA JA MUUTOKSEN PROSESSEISSA .....	24
3.1 Johtamisen kohteena muutos <i>R. Viitala</i> .....	25
3.2 Henkilöstövähennysprosessi <i>K. Ekman</i> .....	30
3.3 Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? <i>T-P. Uotila</i> .....	32
3.4 Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa <i>A. Hakonen</i> .....	35
3.5 Henkilöstövähennys reilusti ja vastuullisesti – case Nokian Bridge-tukiohjelma <i>A. Hakonen</i> .....	39
3.6 Työterveyshuolto ja muut työpaikan toimijat muutoksen tukena <i>P. Naumanen</i> .....	41
3.7 Toimiva henkilöstöjohtaminen muutoksen perustana <i>R. Viitala</i> .....	46
4 HUOMIO JOHTAMISESSA JA ESIMIESTYÖSSÄ.....	50
4.1 Vältä sudenkuopat tuotannollisten ja taloudellisten vähennystarpeiden tilanteessa <i>J. Hämäläinen</i> .....	51
4.2 Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa <i>T-P. Uotila</i> .....	55

4.3	Johtaja, rakenna yhteistyölle perusta <i>S. Koivisto</i> .....	58
4.4	Haastattelu: Esimiehen näkökulma irtisanomistilanteessa <i>R. Viitala</i> .....	62
4.5	Esimiesten tärkeä rooli <i>R. Viitala</i> .....	63
4.6	Esimies työhyvinvoinnin johtajana muutoksessa <i>K. Lehto</i> .....	65
4.7	Oppimisen näkökulma muutostilanteeseen <i>J. Kantola &amp; R. Viitala</i> .....	70
4.8	Esimiehen sovittelutaidot muutostilanteissa <i>J. Kantola</i> .....	75
4.9	Mindfulness esimiehen tukena muutoksessa <i>L. Urrila</i> .....	79
5	LOPPUPÄÄTELMÄT: 14 KÄSKYÄ HENKILÖSTÖVAHVUUSMUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN <i>A. Hakonen &amp; R. Viitala</i> .....	83
	KESKEISET LÄHTEET JA LISÄLUKEMISTA .....	88
	KIRJOITTAJAT.....	94

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Muutosmalli .....	8
<b>Kuvio 2.</b>	Henkilöstövoimavarojen muutoksen sosiaalispsykologiset kulmakivet .....	11
<b>Kuvio 3.</b>	Samaistumisen kehitys erikokoisissa organisaatioissa ....	22
<b>Kuvio 4.</b>	Kurt Lewinin muutosmalli.....	27
<b>Kuvio 5.</b>	Kokemuksellisen oppimisen kehä.....	71
<b>Kuvio 6.</b>	Sovittelevan vuorovaikutuksen keskeiset tavoitteet. ....	77
<b>Kuvio 7.</b>	Mindfulnessin hyödyt.....	80



# 1 TEOKSEN LÄHTÖKOHDAT

Henkilöstövahvuuden muutos voi olla myönteinen asia niin henkilöstölle kuin organisaatiollekin. Vaikkapa organisaatioiden yhdistyessä osaamista ja työpanosta voidaan saada lisää ja voimavarat vahvistuvat kaikkien eduksi. Usein organisaatiomuutoksissa kuitenkin joudutaan kipeisiin päätöksiin. Ihmisiä irtisanotaan tai joudutaan siirtämään työyhteisöstä muualle tai muuhun organisaatioon. Työtehtäviä ehkä jaetaan jäljelle jääneiden kesken, kuormitus kasvaa ja luottamus organisaatioon on koetuksella. Näistä tilanteista ei koskaan voi selvitä täysin ongelmitta, mutta pahimpia karikkoja voi välttää hyvällä johtamisella, esimiestyöllä ja henkilöstökäytännöillä. Takuu henkilöstövahvuuden muutosten parhaaseen mahdolliseen hoitamiseen on siihen liittyvien vaikutusten ja keinojen syvässä ymmärtämisessä. Mitä paremmin prosessia ymmärtää, sitä paremmista lähtökohdista löydetään sen läpivientiin keinoja.

Anu Hakonen & Riitta Viitala

## 1.1 Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt – A. Hakonen

Työpaikoilla eletään toistuvien muutosten aikaa. Sekä organisaatioilta että jokaiselta työntekijältä odotetaan sopeutumiskykyä. Muutoksia aiheuttavat monet tekijät, kuten uusien teknologioiden käyttöönotto ja sen myötä vähenevät rutiinitehtävät. Osa muutoksista vaikuttaa myös organisaation palveluksessa olevien henkilöiden määrään. Tällöin puhutaan yleensä usean organisaation liittämistä yhteen fuusioiden tai yritysostojen kautta sekä toiminnan supistamisesta, joka heijastuu myös henkilöstön määrään irtisanomisten muodossa. Tutkimuksissa on havaittu, että nämä henkilöstön määrään vaikuttavat muutokset vain harvoin saavuttavat niille asetetut tavoitteet. Esimerkiksi fuusiot nähdään tyypillisesti taloudellisesti kannattavana kasvun mahdollisuutena, mutta harvoin vastaavat odotuksiinsa. Epäonnistumisten on esitetty johtuvan esimerkiksi strategisessa suunnittelussa tehdyistä virheistä, mutta erityisesti kehnosta inhimillisten tekijöiden huomioimisesta ja johtamisesta sekä organisaation maineen heikkenemisestä. Muutoksen toteuttamisen tapa onkin onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa.

Yhdistymisillä ja henkilöstövähennyksillä on havaittu olevan samankaltaisia vaikutuksia henkilöstöön ja koko organisaatioon. Pitkän tähtäimen myönteiset vaikutukset jäävät usein odotettua vähäisemmiksi, koska organisaatioissa sivuutetaan henkilöstön kokemukset ja samalla lai-

**”Pitkän tähtäimen myönteiset vaikutukset jäävät usein odotettua vähäisemmiksi”.**

minlyödään toimiviksi todetut johtamisen käytännöt, kuten työntekijöiden kouluttaminen, läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä sekä henkilöstön osallistaminen.

Muutoksen synnyttämistä reaktioista keskeinen on sen herättämä *epävarmuus*. Huolta ja kuormittuneisuutta herättää muutoksen vaikutus omaan työhön ja sen jatkuvuuteen. Epävarmuutta ja epäselvyyttä on monista asioista, kuten työn vaatimusten, sisällön ja työympäristön mahdollisista muutoksista. Myös työtä kehystävien toimintaprosessien muutos, urapolut, oman osaamisen riittävyys uudessa tai uudistuneessa organisaatiossa ja työsuhteen jatkuminen tai ehdot mietityttävät. Epävarmuus herää erityisesti silloin, kun päätösten ja eri mahdollisuuksien ennustaminen on vaikeaa. Epävarmuus liittyy siis oleellisesti tiedon puutteeseen, mutta myös siihen, että muutos tapahtuu henkilön omista toiveista riippumatta.

Epävarmuudella on todettu olevan useita kielteisiä vaikutuksia työasenteisiin, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Sen on havaittu heikentävän erityisesti sitoutumista, samaistumista ja motivaatiota sekä työssä suoriutumista, mutta myös

työtyytyväisyyttä. Pahimmillaan muutoksen tuottama epävarmuus heijastuu henkilöstön heikentyneeseen työhyvinvointiin, sairauspoissaolojen lisääntymiseen, konfliktien lisääntymiseen ja osaavien henkilöiden irtisanoutumisiin. Samalla epävarmuus saattaa johtaa laadun heikkenemiseen, asiakassuhteiden rikkoutumiseen, organisaation maineen heikkenemiseen, tuottavuuden laskuun ja odottamattomiin kustannuksiin.

Henkilöstövahvuuteen vaikuttavilla muutoksilla tiedetään olevan merkittäviä seurauksia siihen, miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa. Organisaation palvelukseen jäävät henkilöt saattavat kokea, ettei työnantaja ole lojaali henkilöstöään kohtaan, mikä vähentää heidän haluaan pysyä työnantajan palveluksessa ja lisää aikeita vaihtaa työpaikkaa. Tällöin irtisanoutumisten määrää usein lisääntyy erityisesti nuorimpien ja koulutetuimpien joukossa. Samalla organisaatio saattaa menettää keskeisiä osaajiaan.

Miksi sitten henkilöstön sitoutuminen ja samaistuminen heikkenevät ja irtisanoutumisaikheet lisääntyvät? Toiminnan supistaminen siihen liittyvine irtisanomisineen koetaan tutkimusten mukaan helposti ns. psykologisen työsopimuksen rikkoutumisena. Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan yksinkertaistaen henkilön tulkintaa ja käsitystä työsuhteen laadusta, velvoitteista ja vastavuoroisuudesta. Kyse on siis ääneen lausumattomista odotuksista, joiden oletetaan olevan olemassa ja pitävän. Oletus siitä, että työnantaja on lojaali henkilöstöä kohtaan ja kohtelee heitä reilusti, murtuu helposti henkilöstövahvuuteen vaikuttavissa tilanteissa. Vähäisimmillään organisaation palvelukseen jäävät henkilöt kokevat merkittäviä muutoksia toimintaympäristössään, kun toimenkuvat, vastuut, kollegat ja esimiessuhteet muuttuvat.

Tärkeä pohdinta liittyy siihen, nähdäänkö muutoksessa selviämisen olevan yksittäisen henkilön vai organisaation vastuulla. Lienee selvää, etteivät psykologiset vaikutukset ole samanlaiset kaikkien kohdalla, vaan vaihtelevat monista syistä. Reaktioihin vaikuttaa esimerkiksi se, miten henkilö tulkitsee muutostilanteen, millaisia aiempia kokemuksia hänellä on vastaavista tilanteista tai kuinka mukautuva hän on uusiin tilanteisiin. Silloin, kun henkilöllä on kielteisiä kokemuksia muutoksista joko nykyisessä tai entisessä organisaatiossa, hänen sitoutumisensa muutokseen on tutkimusten mukaan heikompaa kuin muilla. Myös kokemus luottamuksen rikkoutumisesta tuo mukanaan kielteisen ja epäluuloisen suhtautumisen. Lisäksi osa kokee muutoksen uhkana, osa kiinnostavana mahdollisuutena riippuen sekä aiemmista kokemuksista että henkilön omista ominaisuuksista ja voimavaroista.

*Henkilöstön reaktioihin voidaan joka tapauksessa merkittävästi vaikuttaa organisaation toimintatavoilla. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on avainasemassa*

epävarmuuden käsittelyssä. epävarmuuden hallinnan teorian mukaan ihmiset kiinnittävät huomiota oikeudenmukaisuuteen saadakseen tietoa omasta asemastaan ja statuksestaan. Oikeudenmukaisuuden merkitys kasvaa, kun ihmiset ovat epävarmoja tilanteestaan, kuten muutoksen yhteydessä tapahtuu. Taustalla on ajatus siitä,

**”Henkilöstön reaktioihin voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaation toimintatavoilla”.**

että ihmiset tulkitsevat oman kohtelunsa oikeudenmukaisuutta ja määrittävät asemansa uudessa organisaatiossa sen perusteella. Tällöin esimerkiksi reiluksi koettu menettelytavat, arvostus, osallistaminen ja aktiivinen viestintä tulkitaan mahdollisuutena uusiin vastuihin ja urakehitykseen. Myös panostus luottamuksen rakentamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen sekä esimieheltä saatava tuki vähentävät epävarmuutta. Kaiken kaikkiaan hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ja niihin nojaava esimiestyö ovat avainasemassa.

Samalla työnantajan osoittama huolenpito ja työpanoksen arvostus rakentavat vastavuoroisuutta ja lojaalisuutta, mikä puolestaan näkyy sitoutumisena ja ponnisteluina työnantajan menestyksen eteen myös muutostilanteissa. Teoria organisaation tuesta esittää, että kokemus huolenpidosta ja tuesta syntyy kolmesta lähteestä: 1) oikeudenmukaisista menettelytavoista 2) esimiesten henkilöstöä huomioivasta ja tukevasta toiminnasta ja 3) oikeudenmukaisista HR-käytännöistä. Henkilöstövahvuuden muuttuessa monet oikeudenmukaisuuden kokemuksiin liittyvät asiat kytkeytyvätkin nimenomaan *henkilöstöjohtamisen käytäntöihin*:

- Millä perusteella arvioidaan erilaisten työtehtävien tärkeys?
- Miten määritellään lähtijät ja organisaatioon jäävät osaamisen ja kehityspotentialin näkökulmasta?
- Minkälaisilla periaatteilla osallistetaan henkilöstöä muutoksen suunnitteluun?
- Miten koulutetaan ja valmennetaan henkilöitä muuttuviin työtehtäviin?
- Miten irtisanomiset hoidetaan?
- Miten muutoksesta viestitään?
- Miten tehtävämuutokset vaikuttavat jäävien henkilöiden palkkaukseen?

On myös havaittu, että irtisanottavien henkilöiden oikeudenmukainen kohtelu edistää myös jäljelle jäävän henkilöstön halukkuutta panostaa organisaation menestymiseen. *Epävarmuuden hallinnasta onkin tullut eittämättä yksi johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä organisaatiomuutosten keskellä.*

Myös monet strategisen tason päätökset ja linjaukset vaikuttavat sekä muutoksen toteutuksen nopeuteen, että johtamisen käytäntöihin. Esimerkiksi muutosta käynnistettäessä on hyvä keskittyä etenemään maltilla sekä viestimään, keskustelemaan ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä tilanteesta. Samalla henkilöstön osallistamisesta voi olla arvaamattoman suuri etu. Kun muutos etenee, voi olla tarpeen panostaa henkilöstön kannustamiseen ja huomioimiseen. Muutoksen loppupuolella tärkeäksi nousee yhteisen identiteetin rakentaminen ja osaamisen kehittäminen uuden organisaation vaatimuksia vastaavaksi.

Hyvä *esimiestyö* on keskeisessä roolissa henkilöstövahvuuden muutoksen onnistumisessa. Esimiesten asema henkilöstövahvuuden muutostilanteissa onkin usein henkisesti raskas. He joutuvat välittämään ikäviä uutisia ja hallitsemaan sekä alaistensa että omaa emotionaalista taakkaansa. Ylimmän johdon ja HR-ammattilaisten tärkeä tehtävä muutoksen keskellä on tukea esimiehiä heidän vaativassa tehtävässään. Esimiestyön käytännöt ja esimiesten saama valmennus sekä tuki ovat asioita, jotka tulisi nostaa tiedostetuiksi johtamisen kohteiksi ja muutosjohtamisen voimavaroiksi organisaatioiden muutostilanteissa.

Käsillä olevan teoksen tausta on monitieteinen, lähinnä käyttäytymistieteen ja henkilöstöjohtamisen perinteisiin pohjautuva. Teos on syntynyt halusta koota erilaisia näkökulmia siihen, miten johtamisen toimin voidaan vaikuttaa henkilöstön reaktioihin ja sitä kautta koko muutoksen onnistumiseen. Se ankkuroituu erityisesti käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen epävarmuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja samaistumisesta sekä henkilöstökäytänteitä ja esimiestyötä muutostilanteessa käsittelevään kirjallisuuteen. Eri näkökulmia yhdistämällä pyrimme tuomaan esille *tekijöitä, joiden avulla henkilöstövahvuuden muutos voidaan hoitaa onnistuneesti*.

Vaikka henkilöstövahvuuteen vaikuttavat muutokset todennäköisemmin epäonnistuvat kuin onnistuvat, ei tilanne missään nimessä ole toivoton. Ei siis hätää. Tämä teos auttaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja reaktioita tarjoten samalla ratkaisuja onnistumiseen.

## 1.2 Taustalla vaikuttavat aineistot ja muutosmalli – A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä

Käyttäytymistieteen ja henkilöstöjohtamisen alojen tutkimuskirjallisuudessa irtisanomisista ja yhdistymisiä käsitellään harvoin yhdessä, mutta kirjallisuuteen perehtyminen ja omat tutkimuksemme toivat esiin paljon samoja tai ainakin samankaltaisia piirteitä muutostilanteissa. Olemme koonneet niistä tärkeimmät tähän teokseen. Koska irtisanomiset ja yhdistymiset ovat työelämässä erittäin tavallisia, tarjoamme yleistajuisia näkökulmia ja suuntaviittoja näiden muutosten menestykselliselle johtamiselle henkilöstönäkökulmasta.

Vaikka yleistajuisuus näkyy yksinkertaistuksina, teos ankkuroituu vahvasti tutkituun tietoon. Teos perustuu laajaan empiiriseen tutkimukseen. Sen perustana on monipuolinen aineisto, josta osa on koottu muissa tutkimushankkeissa ja osa kolmen viime vuoden aikana HELLO-hankkeessa. Aineistoja on koottu pienistä ja suurista yrityksistä sekä kuntaorganisaatioista. Aiemmin kootut aineistot olivat ensinnäkin Työsuojelurahaston rahoittamissa hankkeissa kerätyt Nokian henkilöstövähennyksiä ja Bridge-ohjelmaa koskeva yli 100 haastattelun aineisto, osana Hermes-hanketta koottu PK-yritysten henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva noin 350 haastattelun aineisto ja osana Kunta-Hejo-hanketta koottu kuntien henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva 281 haastattelun aineisto. Lisäksi on analysoitu muissa tutkimushankkeissa kerättyjä aineistoja: 24 haastattelua Wärtsilässä vuonna 2015 toteutetun henkilöstövähennysprosessin jälkeen, 23 haastattelua Skanskan fuusiosta vuonna 2015 ja 18 haastattelua koskien vuokratyöntekijöiden käyttöä.

HELLO-hankkeessa on kerätty myös uutta empiiristä aineistoa henkilöstövahvuuden muutosten heijastuksista organisaatioissa. Laadullista aineistoa kerättiin haastattelemalla yhteensä 22 henkilöä seuraavista tahoista:

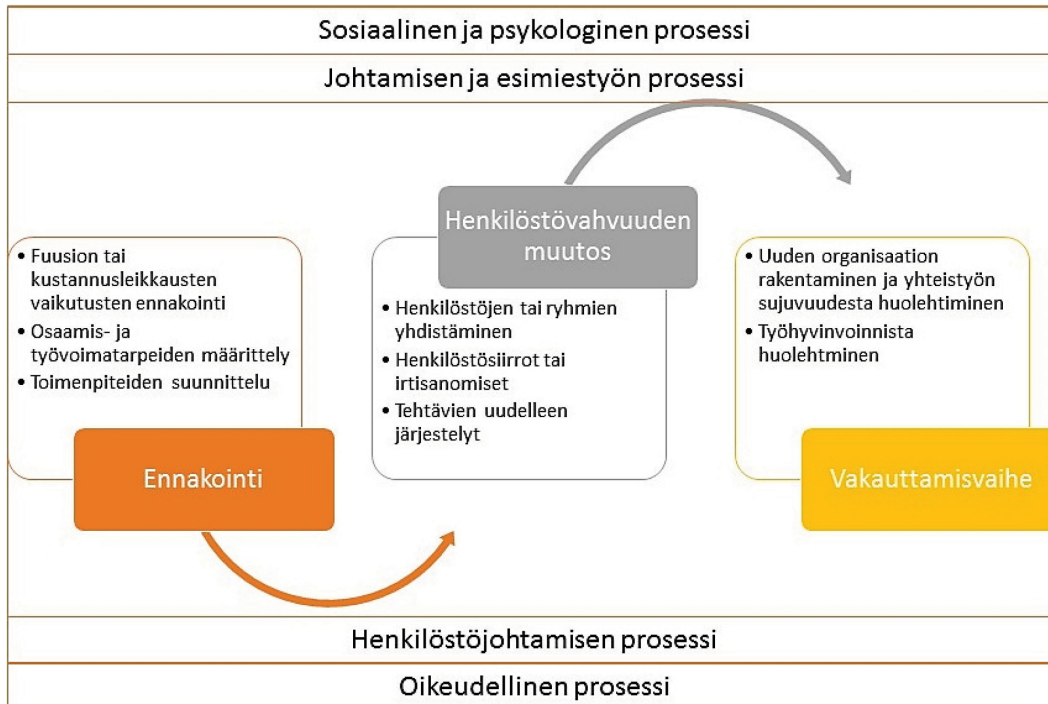
- kahdesta paikallisen sopimisen problematiikan kanssa painiskelevista teknologiateollisuuden yrityksistä
- teknologiateollisuuden työntekijä- ja työnantajajärjestöistä
- seitsemästä eri aloja edustavasta yrityksestä, joissa on ollut henkilöstövähennyksiä kolmen viime vuoden aikana,
- ja yhdestä isosta teknologiateollisuuden alan yrityksestä, jossa valmistellaan fuusiota toteutettavaksi kesällä 2020.

Määrällistä aineistoa kerättiin maakuntauudistuksen aikana 12 kunnasta muutoksen valmisteluvaiheen kokemuksista (noin 1742 vastaajaa, joista 205 oli esimiehiä ja 1537 työntekijää).

Valintamme minimoida lähdeviitteet on keino lisätä luettavuutta. Käytämme op-  
paassa rinnakkain termejä *muutoksen hallinta* ja *johtaminen*. Olemme tarkoituk-  
sella varovaisia jälkimmäisen termin suhteen, koska se vie ajatukset helposti vain  
ylimmän johdon tai henkilöstöhallinnon toimintaan. Hallinta ja johtaminen on  
kuitenkin käsitettävä laajasti: kyse on esimiestyöstä organisaation kaikilla tasoilla.

Käytämme kautta linjan myös termejä *vanha ja uusi organisaatio*. Tällä viitataan  
siihen, että ennen laajoja irtisanomisia ja aikaisemmin erillisten organisaatioiden  
yhdistymistä on olemassa organisatorinen kokonaisuus ja rakenne – vanha orga-  
nisaatio, joka muutosprosessin tuloksena ja ajan kuluessa muodostaa uuden or-  
ganisatorisen entiteetin. Sille muodostuu uusia toimintatapoja ja määreitä. Koke-  
mukset vanhasta ja uudesta organisaatiosta määrittävät henkilöstön toimintaa ja  
tuovat esiin menestymistä edistävät käytänteet.

Tämä teos sisältää johdantoluvun lisäksi kolme (3) temaattista lukua sekä loppu-  
luvun, jossa vedetään yhteen teoksen ydinsanoma. Lähdimme julkaisun rakenta-  
misessa alun perin liikkeelle oheisen muutosmallin kautta (ks. kuvio 1). Se on  
muutosjohtamisen kirjallisuudessa usein esitelty prosessimalli, jossa on kolme  
vaihetta: *muutoksen valmisteluvaihe* (ennakointi), *varsinaisen muutoksen toteu-  
tus* ja *uuden tilanteen vakiinnuttaminen* (vakauttamisvaihe). Määrittelimme pro-  
sessin tarkastelulle neljä mahdollista tarkastelukehystä: sosiaalinen ja psykologi-  
nen prosessi, johtamisen ja esimiestyön prosessi, henkilöstöjohtamisen prosessi ja  
oikeudellinen prosessi. Kirjoittajia ohjeistettiin tarkastelemaan henkilöstövahvu-  
uden muutosta jostain mainitusta kehyksestä käsin huomioiden lisäksi muutospro-  
sessin erilaisia vaiheita. Kirjoittajille annettiin vastattavaksi pääkysymys: *Miten  
henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön keinoilla voidaan tukea henkilöstövahvu-  
uden muutoksen onnistumista?* Jokainen kirjoittaja valitsi tarkemman teeman, jota  
käsittelee vastauksena edellä mainittuun kysymykseen.



**Kuvio 1.** Muutosmalli

Käsillä olevassa teoksessa käsitellään jossain määrin kaikkia mallin osa-alueita – joskin oikeudellista näkökulmaa on sisällytetty lähinnä muiden osa-alueiden teksteihin. Luvut on kuitenkin jaoteltu mallista poiketen, ja niiden otsikointi sekä sisällitys pohjautuvat kirjoittajien valitsemiin teemoihin. Teos koostuu teemaluvuista, joista ensimmäinen käsittelee henkilöstövahvuuden muutosta kokevan yksilön näkökulmasta (luku 2), toinen käsittelee sitä prosessien ja strategioiden näkökulmasta (luku 3) ja kolmas muutosta tukevan johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta (luku 4). Johtamisen ja esimiestyön näkökulma on sijoitettu viimeiseksi, koska siinä konkretisoituvat työpaikoilla tapahtuvat asiat ja käytännön toteutustavat ikään kuin vastauksina ja ratkaisuina edellisten lukujen esille nostamiseen haasteisiin ja organisaatiotason linjauksiin.

Pääluvuissa ja eri artikkeleissa toistuvat monet muutokseen liittyvät ja muutoksissa huomioitavat tärkeät asiat, vaikka näkökulma vaihtelee. Siitä syystä jotkut keskeiset teoriat ja käsitteet toistuvat eri pääluvuissa. Artikkeleihin on liitetty myös käytännön vinkkejä, joiden avulla esimiehet, johtajat, henkilöstöhallinnon toimijat ja asiantuntijat voivat toimia henkilöstövahvuuden muutostilanteissa, niiden ennakoinnissa ja jälkitoimenpiteissä. Julkaisun loppuun on koottu henkilöstövahvuuden muutosten näkökulmista ja niihin liitetystä käytännön vinkeistä ns. huoneentaulu – opastamaan matkalla paremmaksi muutoksen hallitsijaksi.



## Minkälaista teosta olet siis aikeissa lukea?

1. Luet teosta, jossa määritellään henkilöstövahvuuden muutos useiden empiiristen tutkimusten ja teoreettisten mallien kautta.

2. Luet teosta, jossa henkilöstövahvuuden muutos kytketään organisaation prosesseihin, strategioihin, johtoon sekä esimiestyöhön, henkilöstöön ja henkilöstötoimintoon.

3. Luet teosta, jossa artikkeleihin kootut kehitysehdotukset ja vinkit pohjautuvat havaintoihin tutkimusten tuloksista sekä "kentällä" toimimisesta.

4. Luet teosta, jossa henkilöstövahvuuden muutosta käsitellään yhtäältä tieteellisten ja toisaalta arkisten tekstilajien kautta. Tekstit vaihtelevat teoreettisemmista artikkeleista kansantajuisempiin blogikirjoituksiin sekä case-esimerkeistä haastatteluihin. Kaikissa on kuitenkin läsnä joko tutkittu tai koettu näkökulma muutokseen.

## 2 HUOMIO KOKEMUKSISSA

Henkilöstön kokemukset ja reaktiot tuovat oman merkittävän haasteensa muutoksen toteuttamiselle. Sekä yhdistymisillä että henkilöstövähennyksillä on pitkälti samanlaisia vaikutuksia henkilöstöön – epävarmuus herää, sitoutuminen, motivaatio, hyvinvointi ja työssä suoriutuminen heikkenevät. Näiden kielteisten vaikutusten seurauksena myös henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy, kun epävarma tilanne ajaa vaihtamaan työpaikkaa. Pahimmillaan organisaatio menettää näin tärkeimpiä osaajiaan. Samalla myös yrityksen maine kärsii, kun epäreilusta kohtelusta kerrotaan eteenpäin.

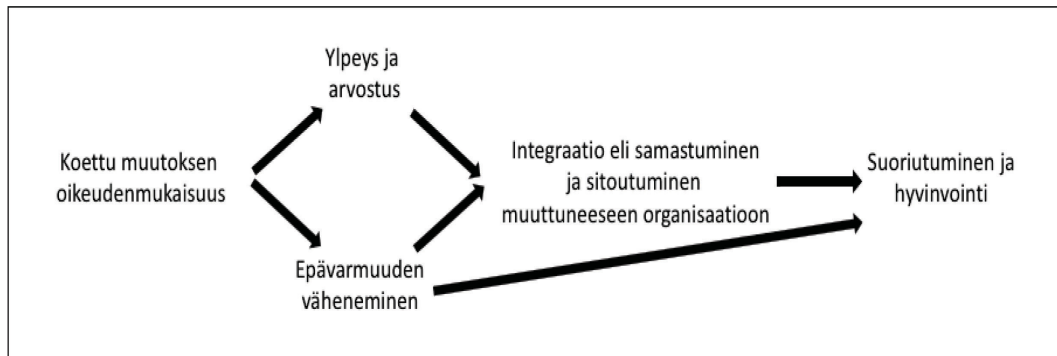
Kun organisaatio käy läpi henkilöstön määrään vaikuttavan muutoksen, on henkilöstön samaistuminen ja sitoutuminen uuteen organisaatioon onnistumisen avain. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus, kuten muutoksen kohteiden johdonmukainen kohtelu, kuunteleminen, arvostaminen ja aktiivinen viestintä, on keskeinen tie samaistumisen rakentamisessa.

Anu Hakonen & Riitta Viitala

## 2.1 Sosiaalipsykologinen prosessi onnistuneessa muutoksessa – M. Hakonen

Tässä kirjoituksessa tarkastelen henkilöstövoimavarojen merkittäviä muutoksia eli henkilöstöjen yhdistämisiä – toisin sanoen fuusioita ja yritysostoja – sekä irtisanomisia erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Ratkaisevaa niiden onnistumisen kannalta on se, että uuteen organisaatioon saadaan muodostettua työssään hyvin suoriutuva ja hyvinvoiva henkilöstö. *Sekä irtisanomisiin että henkilöstöjen yhdistämiseen liittyy hyvin samankaltaisia sosiaalipsykologisia prosesseja, joita valotan seuraavaksi.*

Yhdistämisissä on kyse kahden tai useamman organisaation sopeutumisesta työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Näissä on motivoituttava yhteistyöhön muuttuneessa työyhteisössä. Lisäksi yhdistymisiin liittyy usein irtisanomisia. Näitä henkilöstövoimavarojen suuria muutoksia varjostaa jakso, jolloin epävarmuus ja epäselvyys omasta asemasta ja tulevaisuudesta on keskeisenä työntekijöiden mielissä. Esitän tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvan yksinkertaistetun mallin olennaisista sosiaalipsykologisista tekijöistä, jotka liittyvät henkilöstövoimavarojen muutoksiin. Rakennan kirjoituksen kuvion 2 ympärille, purkamalla sen askel askelelta.



**Kuvio 2.** Henkilöstövoimavarojen muutoksen sosiaalipsykologiset kulmakivet

Ratkaisevaa henkilöstömuutosten onnistumiselle on, kuinka oikeudenmukaiseksi järjestelyt koetaan, olivatpa ne irtisanomispäätöksiä tai henkilöstöjen yhdistämiin liittyviä muutoksia. Jos henkilöstö kokee ne oikeudenmukaisiksi, he integroituvat eli samaistuvat ja sitoutuvat muuttuneeseen organisaatioon kahdella tavalla. Integraation vaikutukset näkyvät hyvinvoinnin kohentumisena ja hyvänä suoriutumisenä. Seuraavaksi käsittelen mallin kutakin elementtiä tarkemmin.

## Integraatio samaistumisena ja sitoutumisena

Sosiaalipsykologian näkökulmasta kummassakin muutosprosessissa integraation onnistuminen tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilöstö samaistuu tai sitoutuu uuteen organisaatioon. *Samaistumisella* organisaatioon tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa.

Jokainen meistä rakentaa käsitystä itsestään ryhmäjäsenyyksiemme kautta. Liitämme näihin ryhmiin – tässä muutosta edeltävään organisaatioon – positiivisia

piirteitä, koska ne ovat osa identiteettiämme. Vietämme paljon aikaa työyhteisössämme, joten sen merkitys on suuri. Muutos järkyttää tätä tasapainoa ja samaistuminen muuttuneeseen organisaatioon on vaikeaa. Yhdistymisissä toinen tai toiset osapuolet nähdään usein aluksi kielteisessä valossa: ”niinä muukalaisina”.

”Yhdistymisissä toinen tai toiset osapuolet nähdään usein aluksi kielteisessä valossa: ”niinä muukalaisina”.

Samaistuminen muuttuneeseen organisaatioon on vaikeaa. Yhdistymisissä toinen tai toiset osapuolet nähdään usein aluksi kielteisessä valossa: ”niinä muukalaisina”. Samaistumisen helpottamiseksi johdon kannattaakin korostaa yhdistyvien organisaatioiden samankaltaisuuksia ja luoda uuteen organisaatioon houkuttelevia yhteistyömahdollisuuksia.

Irtisanomisissa ei ole suurta vaaraa ryhmien välisistä konflikteista, mutta itsen ja muuttuneen organisaation suhde pitää määrittää uudelleen eli uudelleensamaistuminen on niissäkin keskeistä. Tutkijat puhuvat erityisesti irtisanomisten yhteydessä myös *sitoutumisesta* integraation keskeisenä osana. Tarkasti ottaen termeillä ei ole suurtakaan eroa, mutta sitoutumiseen liittyy vähemmän itsen määrittelyä ja enemmän suoranaista halua työskennellä muuttuneen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen uuteen organisaatioon on tärkeää, koska muutoksen jälkeen tarvitaan houkuttelevia tavoitteita ja polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Suuren muutoksen jälkeen sitoutumisen merkitys integraation osana korostuu moninkertaisesti.

## Oikeudenmukaisuuden merkitys

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että koettu oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä sosiaalipsykologisista integraation ja sen jälkeisen menestyksen selittäjistä. On tärkeää pitää mielessä, että kyse on nimenomaan muutoksen *koetusta* oikeudenmukaisuudesta – ei mistään objektiivisesta tai juridisesta totuudesta. Mitä sitten tarkoitetaan, kun puhutaan koetusta oikeudenmukaisuudesta? Tutkimusten mukaan ihmiset käyttävät seuraavia kymmentä kriteeriä arvioidessaan muutosprosessin ja siihen liittyvän päätöksenteon oikeudenmukaisuutta.

1. Tasapuolinen resurssien jako
2. Edustavuus eli muutosta koskevien kuuleminen
3. Johdonmukaisuus päätöksissä yli ajan ja ihmisten.
4. Puolueettomuus päätösten teossa
5. Päätösten perustuminen tarkkaan tietoon
6. Mahdollisuus korjata virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä
7. Päätösten oikea-aikaisuus eli niiden tekeminen hätäilemättä ja hidastelematta
8. Eettisyys eli vilpin ja muun yleisesti tuomittavan toiminnan välttäminen
9. Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa
10. Rehellisten perustelujen antaminen sekä ennakoiva tiedottaminen päätöksistä ja muutosprosessista

Olisi kohtuutonta edellyttää johdon ja henkilöstön noudattavan kaikkia oikeudenmukaisuuden periaatteita henkilöstövoimavarojen muutoksen kaikissa vaiheissa, mutta niihin pyrkiminen on aina suotavaa.

*Miten oikeudenmukaisuus sitten vaikuttaa?* Kuten kuviossa 2 esitetään, koettu oikeudenmukaisuus synnyttää integraatiota kahdella rinnakkaisella tavalla. Yhtäältä, jos muutosprosessin kourissa taistelevat yksilöt kokevat kohtelunsa oikeudenmukaiseksi, he kokevat olevansa arvostettuja ja voivat tuntea ylpeyttä uudesta asemastaan. Ylpeyden ja arvostuksen kautta henkilöstö voi samaistua uuteen organisaatioon. Toisaalta on havaittu, että epävarmassa tilanteessa ihmiset kiinnittävät huomionsa nimenomaan kohtelunsa oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukainen kohtelu hälventää epävarmuutta ja lisää muutoksen jälkeistä sitoutumista ja samaistumista. Mikä tärkeämpää *epävarmuuden väistyminen vähentää suoraan stressiä ja lisää hyvinvointia* muuttuneessa organisaatiossa. Oikeudenmukaisuus lisää myös luottamusta johtoon, jolloin henkilöstön resursseja vapautuu tuottavaan työhön, eivätkä erilaiset epäluulot vie huomiota ja voimavaroja.

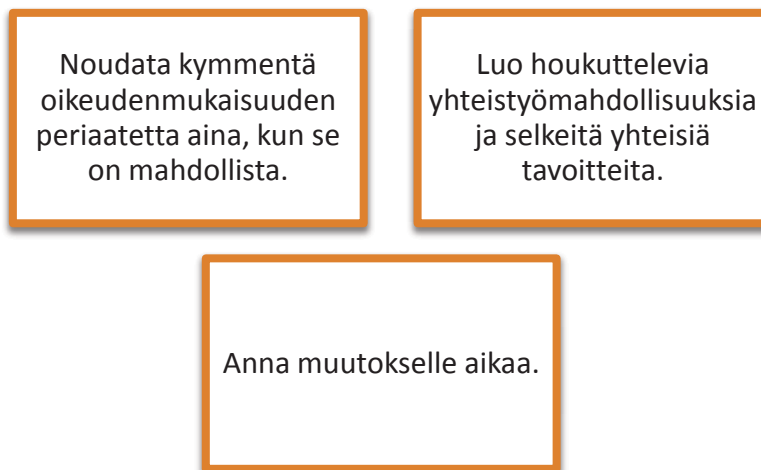
### Integraatiolla suoriutumista ja hyvinvointia

Samaistuminen ja sitoutuminen suurten muutosten jälkeiseen organisaatioon ovat keskeisiä *motivaatiotekijöitä*. Organisaatioon samaistunut henkilöstö pyrkii ponnistelemaan sen eteen, koska organisaatio on merkityksellinen osa heidän

muuttanutta identiteettiään. Onnistunut sitoutuminen puolestaan suuntaa katseet uuteen yhteiseen päämäärään ja innostaa yhteistyöhön sen saavuttamiseksi. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat työhyvinvointia. Tilannetta ei enää koeta uhkana omalle tulevaisuudelle, joten stressi hälvenee.

Asia, jonka suhteen useat konsulttikirjat antavat tutkimuksen valossa huonoja neuvoja, on muutoksen nopeus. Uusien järjestelmien ja toimintamallien mahdollisimman nopea rakentaminen ei poista sitä tosiasiaa, että henkilöstöllä – ja johdolla – on takanaan historia vanhassa organisaatiossa. Tähän historiaan on samaistuttu ja sitouduttu, ja siitä on vaikea päästä irti. *Usein irtipäästäminen vaatii kypsyttelyä ja aikaa enemmän kuin mihin muutosta suunniteltaessa on varauduttu.* Tässä henkilöstöammattilaisten rooli nousee esiin: heidän soisi tukevan muutosvaikeuksien kanssa kamppailevaa henkilöstöä kaikissa vaiheissa. Valitettavasti hekin ovat samojen voimien armoilla.

Edellä kerrotut haasteet auttavat ymmärtämään sitä, miksi yhdentymiset ja irtisanomiset varsin harvoin saavuttavat niille asetettuja tavoitteita. Syytä epätoivoon ei kuitenkaan ole. Työelämässä henkilöstövoimavarojen muutokset ovat arkipäivää, ja tästä kirjoituksesta voi organisaatioille nostaa *kolme onnistumisen siementä.*



## 2.2 Haastattelu: Työntekijän kokemus irtisanomistilanteessa – R. Viitala

Haastateltavana on *Leena* 62 vuotta. Hänet irtisanottiin muutama vuosi sitten yrityksestä, joka ulkoisti IT-palvelut. IT-yksiköstä irtisanottiin noin puolet väestä ja loput siirtyivät uudelle palvelun tarjoajalle. Muutama IT-osaaja sai jäädä taloon. Leenan vastuulla olivat olleet erityisesti yrityksen HR-järjestelmien ylläpito- ja tukitehtävät. HR-funktion henkilöstö olikin siksi muodostanut hänelle toisen tärkeän työyhteisön IT-yksikön väen ohella.

Haastattelija: *Mitä sinulle on erityisesti jäänyt mieleen irtisanomisprosessista?*

Leena: *No, se ainakin, että meitä pidettiin löyssässä hirressä melkein vuosi. Me tiedettiin vaan, että IT:n ulkoistus tulee, mutta se sitten venyi ja venyi. Siinä tuli jotain säätöä. Me odotettiin, että irtisanomisiakin tietysti tulee, mutta ei sitä, että milloin ne tarkalleen ottaen tulee ja ketä se koskee. Meille ei kerrottu oikein mitään.*

Haastattelija: *Miten se vaikutti työyhteisössä?*

Leena: *Olihan se kauheaa. Nuoremmat haki työpaikkoja ja moni pääsikin ulkoistuksen alta pois. Parhaat tietenkin lähti. Olihan se fiilis aika nollilla. Työtehokin oli matalalla, kun mitään ei esimerkiksi enää kehitetty. Hoidettiin minimitasolla rutiinit. Hirveä vuosihan se oli.*

Haastattelija: *Haluatko kertoa vielä jotain lisää tuosta kokemuksesta?*

Leena: *No sellainen sattui, että mun irtisanomisen jälkeen HR-porukalla oli joku kahvitilaisuus ja minutkin kutsuttiin sinne. HR-pomo soitti ja sanoi, että oon ollut niin tärkeä tuki heille ja he mielellään näkisivät minut vielä. Olin tosi otettu siitä. Menin sitten sinne ja heti siinä aluksi se HR-pomo piti puheen. Sitten se otti pöydältä paketin ja luulin, että nyt se alkaa kiittämään minua. Mutta se esittelikin HR-funktioon tulleen uuden henkilön ja toivotti hänet tervetulleeksi. Hän antoi sen paketin sille uudelle työntekijälle. Hän ei maininnut minua sanallakaan. Varmaan unohti. Olin ihan puusta pudonnut. Varsinkin siksi, että meillä ei yleensä ole annettu lahjoja niille, jotka ovat juuri aloittaneet. Olin kyllä ihmeissäni ja jotenkin hävettikin, vaikka enhän minä ollut tehnyt mitään väärin.*



### 2.3 Case: Kokemus määräaikaisuudesta henkilöstövähennyksenä – R. Viitala

2000-luvulla monissa yrityksissä on luotu henkilöstöstrategiaa, jossa henkilöstövoimavarojen joustavuutta saadaan lisättyä ja irtisanomisten tuottamaa ikävää mediajulkisuutta vähennettyä. Keinoina on käytetty *määräaikaisia työsuhteita ja henkilöstövuokrausta*. Näin on tehty myös tapausesimerkkiyrityksessä, joka on menestynyt globaali yritysjätti. Yrityksellä oli aikaisempina vuosikymmeninä hyvä maine vakaana työnantajana, mutta 2000-luvulla alkaneet henkilöstövähennysaallot ja määräaikaisten sekä vuokratyöntekijöiden kasvava käyttö ovat rapauttaneet sitä rankasti. Tapausesimerkkiä eli yrityksen yhtä Suomen yksikköä kutsutaan tässä *Tehtaaksi*.

Yksilön kannalta irtisanomiskokemus voi olla hyvin samanlainen kuin vakituisisakin työsuhteissa. Määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyösuhteiden lopetukseen kuitenkin vain harvoin kiinnitetään huomiota. Alla on esimerkiksi otteita Jus-sin haastattelusta, joka koki vahvasti olleensa Tehtaan työntekijä ja tulleensa irtisanotuksi, vaikka juridisesti katsottuna hänen määräaikaisia työsuhteitaan ei vaan jatkettu.

*”Menin Tehtaalle töihin 2007. Oli ensin Tehtaan kirjoilla määräaikaisena kaksi vuotta. Sen jälkeen minut siirrettiin vuokrafirman kirjoille, kun Tehtaalla ei ollut rekrylupia. Sitten meni joku aika ja minut soitettiin määräaikaiseksi. Minut otettiin puoleksi vuodeksi määräaikaiseksi ja sitten sanottiin, että sen jälkeen työ varmasti jatkuu. Mutta sitten Tehtaalla tuli lomautukset eikä sitä määräaikaista jatkettu.”*

*”Sitten meni vajaa vuosi ja ne soitti minut taas uudestaan töihin kesällä 2013. Siinä olin sitten taas vuoden määräaikaisena. Sitten tehtaalla avattiin uudelleen yksi aikaisemmin suljettu tuotantolinja, jolla olin ollut ennen. Olin ainoa, jolla oli aikaisempaa kokemusta siitä linjalta ja minut laitettiin opettamaan muita, jotka haalittiin siihen muualta tehtaalta. Minut siirrettiin sinne määräaikaisena ja muut oli vakituisia. Sitten, kun olin opettanut ne muut, sain kenkää. Tämä oli 2016. Kaikki määräaikaiset pistettiin pihalle eli niitä ei jatkettu. Eniten harmitti siinä se, että tuollainen kiitos siitä työstä tuli. Työnjohtaja kyllä yritti kaikkensa, että olisi saanut minut pidettyä, mutta ei saanut rekrylupaa. Ja töitä oli, siitä ei ollut kiinni. Ylitöitä sai tehdä pääsiäiset, vaput, juhannukset, viikonloput. Töitä oli.”*

*”Kolme kuukautta sitten taas soitettiin, että tuutko töihin. Määräaikaiseksi olisi päässyt. Työnjohtaja soitti vielä uudestaan perään ja rukoili, että menisin. Hän sanoi, että olen aina ollut luottotyöntekijä ja hän tosissaan toivoisi minua takaisin. En mennyt. Sain töitä sukulaisen kuljetusfirmasta.”*

Tämän tapausesimerkin valossa on hyvä pohtia, millaista on eettisesti kestävä henkilöstöpolitiikka. Siinä tärkein näkökulma on henkilöstön näkökulma, jota ei voi ohittaa vetoamalla esimerkiksi sijoittajien näkökulmaan. Pitkällä aikajänteellä henkilöstöä eettisesti hyvin kohteleva yritys on houkutteleva myös sijoittajien näkökulmasta, kannattava omistajilleen ja luottamusta herättävä asiakkaille ja potentiaalisille työntekijöille. Yritysten ei toivoisi tuottavan lisää edellisen esimerkitapauksen jusseja.

## 2.4 Luottamus karkuteillä: toistuvien henkilöstövähennysten satoa – A. Hakonen

Tutkimuksissa on havaittu toistuvien henkilöstövähennysten nujertavan kerta kerralta ja pala palalta luottamusta johtoa kohtaan, ja pahimmillaan epäluottamus alkaa kohdistua työelämään kokonaisuudessaan. On jopa esitetty, että vallalla oleva käytäntö turvautua henkilöstövähennyksiin on rakentamassa heikosti sitoutunutta ja motivoitunutta sukupolvea työelämään. *Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan* – kun työnantajat kohtelevat henkilöstöään helposti korvattavana, ei työntekijän kengissä kannata olla lojaali. Innostustaankin kannattaa säännöstellä, jottei suotta anna itsestään enempää kuin saa vastineeksi.

Maalaisjärkeä käyttäen on helppo ymmärtää, että irtisanotun reaktiot voivat olla synkkiä. Taloudellinen toimeentulo on uhattuna, ja itsetunto työntekijänä kokee kovan kolauksen. Joidenkin kohdalla voi kokemus kiteytyä tämänkaltaisiin ajatuksiin: *Pitää etsiä töitä, vaikei siihen ole mitään osaamista, kun aikoinaan on mennyt töihin jo kesken opiskelujen ja jäänyt sille polulle. Arkeen tulee ammottava tyhjiö, kun ei enää tarvitse lähteä töihin. Monilla henkinen hyvinvointi on koetuksella, ainakin kunnes uusi työpaikka löytyy.*

Varjoon jäävät helposti ne, joiden työsuhde entisessä organisaatiossa jatkuu. Mikäpä heitä heilauttaisi, kun saavat jatkaa tuttuun tapaan. Tutkimusten mukaan tilanne on kuitenkin yllättävä - ihmisen mielenterveyden ja tulevaisuuden kannalta on usein parempi tulla irtisanotuksi kuin jäädä entiseen työhön. Ilmiölle on nimikin – selviytyjän syyllisyys. Irtisanottavien kohtalon seuraaminen sivusta on rankkaa: ”Miksi minä saan jäädä, kun selvästi taitavampiakin joutuu lähtemään?” Työnantajaan on vaikea enää luottaa, kun näkee tämän kohtelevan muita huonosti. Eikä ole helppo innostua työskentelemään sellaisen työnantajan menestyksen eteen, jonka menettelytavat tuntuvat epäreiluilta. Pahimmillaan jäljelle jäävää voi alkaa pelottaa, osuuko mahdollinen seuraava kerta omalle kohdalle.

”Ilmiölle on nimikin – selviytyjän syyllisyys.”

Tätä tilannetta konkretisoi seuraava tarina keskusteluavun piiriin hakeutuneesta miehestä.

”Heikki on pari vuotta sitten 50-vuotisjuhliiaan viettänyt asiantuntija, joka on työskennellyt saman tietotekniikkayrityksen palveluksessa jo yli 20 vuotta. Viime vuosina yrityksessä on käyty useat yt-neuvottelut ja henkilöstöä on irtisanottu monessa erässä. Samaan aikaan on palkattu uutta porukkaa ja muutoksia on tullut lähes jokaisen tehtäväkentällä.

Viimeisin yt-kierros toi taas pintaan ajatuksen: ”Pitäisikö etsiä muita töitä?” ”Mutta kun ei jaksaisi.” Töiden sisältö sinällään on yhä Heikille mieluisa mutta työympäristö ei.

Epävarmuudesta ei voi puhua kenenkään kanssa, jottei joudu ”mustalle yt-lis-talle”. ”Tuntuu, että kuka tahansa koska tahansa voi lentää pellolle.” Heikki ker-too, että ilmapiiri on pelokas ja ”happi vähissä”. Talon johto vaikuttaa tekevän arvaamattomia ja äkkipikaisia ratkaisuja.

Kysyttäessä kuinka kauan Heikki uskoo jaksavansa nykyisellä tyylillä, on reagoi-tina ensin vain pitkä hiljaisuus ja kosteat silmät. Kun vastaus lopulta tulee, se on tyhjentävä: ”En yhtään, olisi jo pitänyt lähteä, mutta kuka näin vanhaa enää työllistäisi”.

Jotta henkilöstövahvuuden muutos ei toisi mukanaan heikosti motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, jonka luottamus työnantajan toimiin on kateissa, *kannattaa seuraavat vinkit ottaa huomioon.*

Henkilöstön vähentämiseen irtisanomisten kautta kannattaa suhtautua harkiten. Seurauksena voi nimittäin olla myös jäljelle jäävän henkilöstön epäluottamus ja heikko sitoutuminen.

Jos irtisanomisiin päädytään, kannattaa ne hoitaa mahdollisimman oikeudenmukaiseksi koetulla tavalla. Se auttaa jäljelle jäävää henkilöstöä luottamaan työnantajaan.

Myös jäljelle jäävän henkilöstön epävarmuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Keskustelut, tiedon jakaminen, mahdollisuuksien korostaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat ehdottoman tärkeitä.

## 2.5 Organisaation koolla on väliä fuusioon sopeutumisessa – M. Hakonen

Fuusioituvien organisaatioiden koolla, joka usein on yhteydessä valtaan ja statukseen, on merkitystä muutosprosessin nopeuteen ja muutoksen vakiintumiseen. Fuusion tuloksena syntyvään uuteen organisaatioon sopeutuminen on aikaa vievä prosessi erityisesti, jos sitä katsotaan henkilöstön näkökulmasta. Tämä kirjoitus perustuu tutkimukseen, joka on julkaistu *Human Relations* -lehdessä 2017 ja jossa kirjoittaja oli yksi tekijöistä<sup>1</sup>.

Tutkimme vuosina 2009–2011 kolmessa kyselytutkimuksessa henkilöstön sopeutumista uuteen fuusioituneeseen organisaatioon. Ensimmäinen kysely toteutettiin puoli vuotta ennen fuusiota, toinen vajaa vuosi sen jälkeen ja viimeinen kaksi vuotta fuusion jälkeen. Sopeutumisen mittarina käytimme henkilöstön samaistumista fuusioituneeseen organisaatioon eli sitä, miten vahvasti työntekijät kokivat olevansa osa muutoksen jälkeistä organisaatiota. Tutkimuskohteena oli fuusio, jossa kolme julkisen sektorin organisaatiota yhdistyivät. Näistä yksi oli henkilöstömäärältään noin neljä kertaa suurempi kuin kaksi muuta yhteensä.

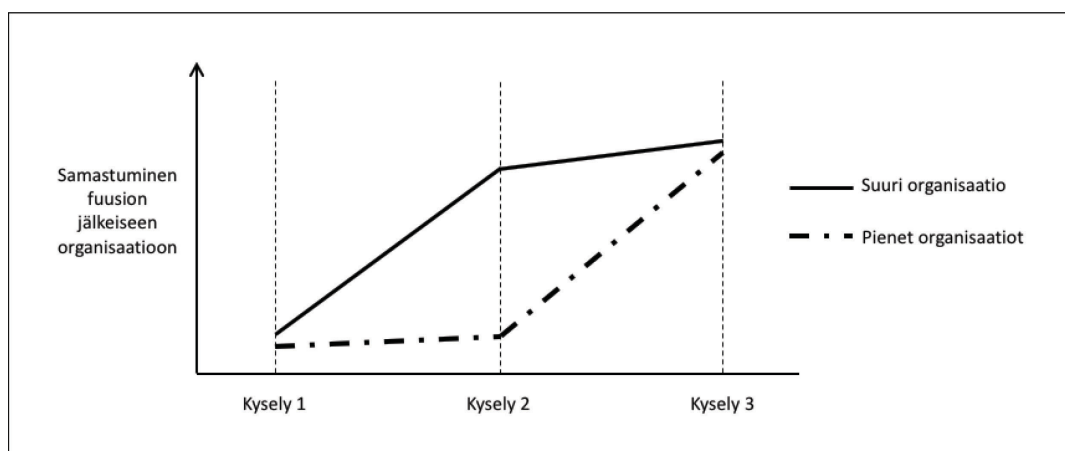
Oletimme aikaisemman tutkimuksen perusteella, että kaikissa tutkituissa organisaatioissa samaistuminen uuteen organisaatioon on muutosprosessin alussa alhainen. Näin siksi, että muutoksen jälkeisestä organisaatiosta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa etukäteen. Tuleva työpaikka näyttäytyy aluksi erillisten organisaatioiden kokoelmalta ja jatkuvuuden tunne on kateissa. Henkilöstö samaistuu etenkin prosessin alussa enemmän vanhaan kuin uuteen organisaatioon.

**”Henkilöstö samaistuu etenkin prosessin alussa enemmän vanhaan kuin uuteen organisaatioon.”**

Lisäksi oletimme, että fuusioituvien organisaatioiden koolla ja keskinäisillä voimasuhteilla on merkitystä sille, miten uuteen organisaation siirtyvät ihmiset samaistuvat siihen. Alun perin suuremmassa organisaatiossa uskotaan helposti, että vanhat toimintamallit säilyvät ja muutos on pieni. Näin ollen muutoksen jälkeiseen organisaatioon samaistutaan verraten nopeasti. Sitä vastoin huomattavasti pienemmissä organisaatioissa voi esiintyä uhan kokemuksia siitä, ”nielaiseeko” suuri organisaatio pienemmät. Toisin sanoen syntyy helposti epäily, että muutoksen jälkeisen organisaation toimintatavat ja kulttuuri määräytyvät suurimman fuusiopartnerin mallin mukaiseksi. Tällöin oma asema fuusiossa koetaan uhatuksi ja samaistuminen uuteen kokonaisuuteen on hitaampaa.

<sup>1</sup> Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017). Trajectories and antecedents of integration in mergers and acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*, 70, 1258-1290.

Kyselyiden perusteella voitiin seurata uuteen organisaatioon samaistumisen kehitystä (ks. kuvio 3). HavaitSIMME oletustemme mukaisesti, että prosessin alussa kaikkien samaistuminen muutoksen jälkeiseen organisaatioon oli alhaista. Toisessa kyselyssä – vajaa vuosi fuusion jälkeen – suuren organisaation henkilöstön samaistumistaso oli kohonnut merkittävästi, mutta pienten pysyneet edelleen lähes alkutasolla (katkoviiva kuvassa). Kolmannessa kyselyssä – kaksi vuotta fuusion jälkeen – pienet organisaatiot olivat kirineet samaistumisessa suuren organisaation rinnalle (nouseva katkoviiva kuvassa), ja suuren organisaation työntekijöiden samaistuminen uuteen organisaatioon oli lähes samalla tasolla kuin toisella mittauskerralla.



**Kuvio 3.** Samaistumisen kehitys erikokoisissa organisaatioissa

Tutkimuksemme keskeinen tulos oli, että samaistuminen uuteen organisaatioon etenkin kovin erikokoisten organisaatioiden fuusioitumisessa kestää jopa vuosia. Ajan kuluessa alun perin pienempien organisaatioiden henkilöstön epävarmuus ja pelko uhasta väistyivät hitaasti, kun henkilöstö näki, että suuri fuusion osapuoli ei ollutkaan dominoinut lopputulosta siinä määrin kuin pelättiin.

Tutkimuksestamme voi johtaa kaksi onnistuneen fuusioprosessin johtamisperiaatetta, silloin kuin suuri organisaatio yhdistyy pienempiin.

Yhdistymiselle pitää antaa aikaa erityisten paljon silloin, kun fuusioituvat organisaatiot eivät ole samankokoisia.

Erikokoisten organisaatioiden fuusiossa on erityisen tärkeää luoda käytäntöjä, joissa on aineksia kaikkien osapuolten toimintamalleista ja kulttuureista.

### 3 HUOMIO STRATEGIOISSA JA MUUTOKSEN PROSESSEISSA

Muutos voi käynnistyä suunnitellusti ja ennakoiden tai äkillisesti ja yllättäen. Kummassakin tapauksessa on tartuttava pohtimaan sitä, millaisia linjauksia noudatetaan, miten lähdetään toimimaan ja mikä kuuluu kenenkin vastuulle. Tärkeää on muistaa, että muutos vie aikaa ja prosessissa on erilaisia vaiheita. Kun kyseessä on henkilöstövoimavaroja mylertävä muutos, on henkilöstöstrategialla ja henkilöstöammattilaisilla keskeinen rooli. Keskusteluun nousee myös se, miten muutos toteutetaan vastuullisesti ja maine säilyttäen. Kuhunkin vaiheeseen sopivilla johtamistoimilla ja niiden valinnalla onkin keskeinen roolinsa muutoksen onnistumisessa.

Anu Hakonen & Riitta Viitala



### 3.1 Johtamisen kohteena muutos – R. Viitala

Muutokset ovat uuden oppimisen, poisoppimisen ja sopeutumisen näkökulmasta usein vaativia, vaikka kyseessä olisi periaatteessa myönteinenkin muutos – esimerkiksi sellainen fuusio, jonka kautta yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Henkilöstövähennysten kohdalla ristipaineet johtamisen näkökulmasta ovat erityisen suuria. Hankalaksi muutosjohtamisen tekee se, että muutoksia ei voi koskaan täysin suunnitella etukäteen eikä hallita. Muutos opitaan aina matkalla, eikä yllätyksiltä voi välttyä. Muutokset voivat onnistua ja epäonnistua tavoitteiden valossa arvioituna. Niiden tuloksena voi olla odotettuja ja odottamattomia asioita. *Tässä artikkelissa tehdään lyhyt katsaus muutosta ja muutosjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen.*

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu organisaatiotutkimuksen alkuajoista eli lähes sadan vuoden ajan. Muutos on määritelty väljästi muun muassa vanhan korvaamisena uudella ja asioiden tekemisenä toisin. Menneinä vuosikymmeninä muutokset nähtiin usein ”normaalien” vakaiden jaksojen poikkeustiloina, joiden jäljiltä siirryttiin näkyvällä hyppäyksellä kehittyneempään tapaan toimia, tai jatkuvina ja toistuvina pieninä kehitysaskelina. Nykyään organisaatioiden ajatellaan olevan jatkuvassa muutostilassa, jossa eri asteisia ja eri asioihin kohdistuvia muutoksia tapahtuu limittäin, ja niillä voi olla paradoksaalisia vaikutuksia, joihin ei voi varautua ennakolta. Esimerkiksi yritysostolla voidaan tavoitella jonkin osaamisen vahvistumista, mutta lopputuloksena onkin osaamisen väheneminen, kun yhdistymisen takia menetetään osaajia esimerkiksi irtisanoutumisten kautta. Muutokset ja niiden seuraukset voivatkin olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Johtamisen onnistumista voi arvioida sen perusteella, miten muutoksia kyetään viemään läpi niin, että muutosten aiheuttamat haitat eivät ylitä niistä saatavia hyötyjä.

**”Johtamisen onnistumisessa on kyse muutosten läpiviemisestä niin, että muutosten aiheuttamat haitat eivät ylitä niistä saatavia hyötyjä.”**

Muutokset lähtevät liikkeelle eri tavoin.

Organisaatioita ravistelevat muutokset voivat olla aikomuksellisia ja suunniteltuja, jolloin ajurina toimii jokin organisaatiossa huomattu tarve. Tällöin johto pyrkii aikaansaamaan muutoksen tavoitteenaan kehittää jotakin. Muutokset ovat käytännössä kuitenkin usein yllätyksellisiä ja sattumanvaraisia eli emergenttejä. Tällöin muutoksen saa aikaan jokin tekijä, jota ei osattu ennakoida ja johon ei ollut

varauduttu. *Tällöin muutosjohtaminen on reagoivaa, ja siinä pyritään saavuttamaan uusi tasapaino suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön.* Näin muutoksen läpiviennin sujuminen riippuu ratkaisevasti siitä, millaiset perusvalmiudet nopeaan reagointiin on olemassa. Jos esimerkiksi yrityksessä on heikosti tietoa organisaation eri osien resurssitilanteesta, ihmisten osaamisesta ja henkilöstövähennysten asianmukaisesta hoitamisesta, on seurauksena helposti sotkuihin ja epäonnistunut henkilöstövähennysprosessi.

**Muutosprosesseissa on ajallinen ulottuvuus.**

Ajallisen ulottuvuuden ymmärtäminen on johtamisessa tärkeää. Asian muuttuminen toivotulla tavalla ottaa aikansa, jonka kestoa on vaikea arvioida, koska pelissä on ihmisten kokemus. Useimmiten muutokseen tarvittava aika aliarvioidaan. Ne hahmotetaan lisäksi usein projekteina, joilla on alku ja loppu, vaikka muutos tapahtuu todellisuudessa liukuen sekä alku- että loppupäästä. Muutokset syntyvät usein vaihtelevassa rytmissä riippuen toimijoista, tilanteesta ja ympäristöstä. Henkilöstövähennystilanteissa erityisen suuri riski onkin, että muutokseen sopeutumisen aikakehys aliarvioidaan eikä sitä tueta riittävästi johtamisen keinoin. Esimerkiksi henkilöstöä koskevan vähentämispäätöksen sisältö saadaan määritellyksi yhteistoimintamenettelyihin tyypillisesti varatussa kuudessa viikossa, ja niiden toteutus hoidetuksi muutamissa kuukausissa – henkilöstön tunnetila ja töiden sujuminen uudelleenjärjestelyjen jälkeen voi toisaalta kangerrella vielä pitkän aikaa. Joskus muutosta edeltävään tilanteeseen ei päästä enää koskaan. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun henkilöstövähennysten hoitaminen järkyttää henkilöstön perusluottamusta organisaatioon.

**Muutoksilla on teknis-rationaalinen ja inhimillinen ulottuvuus.**

Etenkin johdolle suunnatussa muutosjohtamiskirjallisuudessa luodaan kuvaa muutosprosesseista, joissa asiat ovat vietävissä suunnitelmallisesti kohti haluttua tavoitetilaa, kunhan noudatetaan ohjeita, erilaisia ”askelmerkkejä” sekä pelisään-

**”Muutokset ovat ajallisesti liukuvia, ja ne syntyvät vaihtelevassa rytmissä riippuen toimijoista, tilanteesta ja ympäristöstä.”**

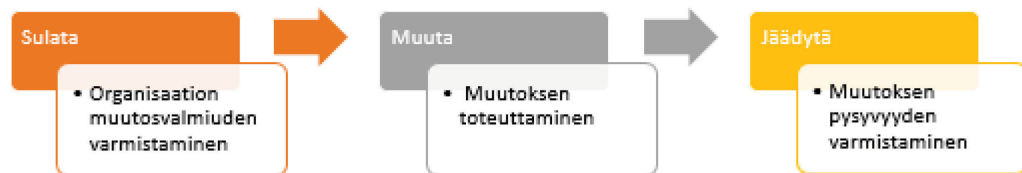
töjä. Organisaatio nähdään ennen muuta teknisenä järjestelmänä, jota voidaan rationaalisesti muokata tehokkaammaksi. *Tehokkaan muutosjohtamisen piirteinä*

*korostetaan tällöin suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa.* Muutosjohtamisen tutkimukset kuitenkin osoittavat, että muutosprosessit ovat edetessään jatkuvasti muuntuvia, parhaimmillaan oppivia ja aina osin arvaamattomia kehityskulkuja.

Tämä johtuu siitä, että ihminen on päätöksentekijänä inhimillinen ja päätöksentekoon käytettävissä oleva tieto on aina rajallista. Edes isompi joukko ihmisiä erilaisine osaamisineen ei pysty yhdessä ennalta tietämään, mitä kaikkea liikkeelle laitettu muutos tuo tullessaan. Usein myös olosuhteet muuttuvat prosessin aikana. Henkilöstömäärään vaikuttavissa muutoksissa tarvitaankin kärsivällisyyttä ja rohkeutta hyväksyä se, että yllättäviä asioita tulee eteen. *Niiden läpiviennin onnistuminen on kiinni siitä, miten tutkivalla ja oppivalla otteella siinä kyetään toimimaan.* Hyväkin ”tiekartta” – kuten suunnitelmia usein kutsutaan – voi osoittautua toimimattomaksi ja vaatia uutta reitinsuunnittelua kesken matkan.

Muutosprosesseissa on erilaisia vaiheita.

Muutosjohtamisajattelun uranuurtaja Kurt Lewinin korosti organisaatioiden muutoksen olevan monimutkainen kokonaisuus, jossa vaikuttavat sekä teknis-rationaaliset tekijät että psykologis-sosiaaliset tekijät. Hän painotti muutosjohtamisen teoriassaan jälkimmäisten ratkaisevaa vaikutusta ja ehdotti, että ihmisten sopeutumista muutokseen voitaisiin hallita kolmivaiheisella mallilla (kuvio 4). Muutoksen kolme vaihetta ovat ”sulatusvaihe”, varsinaisen muutoksen läpivientivaihe ja vakiinnuttamisvaihe.



**Kuvio 4.** Kurt Lewinin muutosmalli.

Sulatusvaiheessa keskitytään viestimään ongelmasta, jonka korjaaminen on välttämätöntä. Keskeinen osa vaihetta on muutokseen usein liittyvän epäluulon ja vastustuksen pehmentäminen. Lewin esitti, että jos tämä vaihe hoidetaan hyvin, varsinaisessa muutoksen toteutusvaiheessa päästään keskittymään asioiden hoitamiseen. Vakiinnuttamisvaiheessa henkilöstöä autetaan noudattamaan uutta toimintatapaa ja jättämään vanha taakse. Muutoskirjallisuudessa on esitetty lukuisia vastaavia vaihemalleja, jotka vaiheiden lukumäärästä riippumatta noudattavat pohjimmiltaan Lewinin mallin ideaa (ks. luvun lähteet).

Vaikka muutosprosessit ovat osoittautuneet erilaisten vaiheiden välissä ”sahaaviksi” ja ”pompahteleviksi” kehityskuluiksi, ovat vaihemallit pitäneet kirjallisuutta

dessa pintansa korostaen asteittaista ja johdonmukaista etenemistä ajallisella jatkumolla. Niiden taustalla on ihmisen muutokseen sopeutumisen prosessi, jossa koetaan aluksi muutoksen torjumista, sen jälkeen tapahtuu vanhasta luopumista – ja tehdään siihen liittyvää surutyötä – sekä lopuksi hyväksytään uusi asiointi-

”Henkilöstövahvuuden muutoksessa kajotaan organisaation jäsenten sosiaalisiin rakenteisiin ja tunteisiin.”

ja suuntaudutaan siihen. Henkilöstövähennyksiä sisältävissä muutoksissa erilaisten vaiheiden tunnistaminen ja tukemiseen keskittyminen onkin erityisen tärkeää, koska ne kajoavat sy-

välle organisaation inhimillisiin kerroksiin. *Erityisesti sen hyväksyminen, että luopumisen tuskan vaihetta ei välttämättä voi aikatauluja tiivistämällä nopeuttaa, on johdon ja esimiesten työn kannalta välttämätöntä.*

### Haastava henkilöstövahvuuden muutos

Silloin, kun yksi organisaatiomuutoksen ulottuvuus on henkilöstövahvuuden muutos, on käsillä muutosjohtamisen tilanteista ehkä se kaikkein haastavin. Siinä kajotaan organisaation jäsenten sosiaalisiin rakenteisiin ja tunteisiin. Ihmisillä voi muuttua yleensä työ, työympäristö, osaamisvaatimukset ja joskus koko elämä. Siksi näissä muutoksissa tarvitaankin harkittua ja ammattitaitoista muutosjohtamista.

Muutoksen vastuulliseen hoitamiseen tarvitaan ylimmän johdon lisäksi esimiehet ja henkilöstöjohtamisen ammattilaiset. Koko henkilöstö on otettava mukaan muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Muutosjohtamisen kirjallisuuden viesti on, että avointa vuoropuhelua tarvitaan, ja sitä ei koskaan voi olla liikaa. Muutostilanteissa organisaation jäsenillä on kaksi keskeistä kysymystä: *miksi muutokseen ryhdytään ja mitä minulle nyt tapahtuu.*

Johdon tietämys muutosten dynamiikasta ja erityisesti psykologis-sosiaalisista seurauksista on todettu tutkimuksissa valitettavan heikoksi. Tämän teoksen tarkoituksena on tarjota apua henkilöstövahvuuden muutosten luonteen ja vaikutusten ymmärryksen syventämiseen ja parempaan hallintaan.

Huoneentaulu henkilöstövahvuuden muutoksia tekeville johtajille ja esimiehille:

Selvitä muutoksen taustalla olevat syyt rehellisesti sekä itsellesi että alaisillesi.

Asettakaa muutokselle realistinen aikataulu ja tavoitteet, mutta varautukaa myös yllätyksiin.

Tutkikaa muutoksen etenemistä koko ajan, oppikaa siitä ja tehkää korjaavia liikkeitä.

Laatikaa periaatteet, joilla kohtaatte ihmisiä ja käsittelette heidän tunteitaan muutosprosessin aikana.

### 3.2 Henkilöstövähennysprosessi – K. Ekman

Henkilöstömäärän vähentäminen on strateginen toimenpide, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi joko eläkeratkaisuilla, työpankkijärjestelmillä, erilaisilla siirroilla ja uudelleensijoituksilla organisaation sisällä tai irtisanomalla ja lomauttamalla työntekijöitä. Strategisella viitataan ratkaisuihin, joiden avulla pyritään turvaamaan organisaation perustehtävän tai liiketoiminnan onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen jatkossa. Henkilöstövähennystilanteissa pyritään toteuttamaan asetetut tavoitteet resursseja vähentämällä – pyritään siis nopeisiin kustannussäästöihin. Työvoiman vähentäminen irtisanomisin tai lomautusten keinoin saattaa olla monen organisaation avaintekijä keskityttäessä toiminnan tehostamiseen tai suorituskyvyn lisäämiseen. Vähentämisellä ei siis välttämättä haeta pelkästään lyhyen tähtäimen kustannussäästöjä.

Aiemmassa tutkimuksessa korostuu, että yrityksissä on yleisesti varsin puutteelliset ennakoivat käytännöt henkilöstövähennysten toteuttamiseen. Tutkimukset osoittavat myös, että *mikäli yrityksissä olisi proaktiivista eli ennakoivaa sekä inhimilliset resurssit huomioivaa suunnitelmallista toimintaa, olisivat tulokset ja muutokselle asetetut tavoitteet huomattavasti paremmin saavutettavissa*. Tyypillisesti henkilöstöjohtamisen voimavarat ja osaaminen on keskitetty operatiivisen toiminnan johtamiseen, jolloin työntekijöiden hyvinvointiin sekä niihin liittyviin henkilöstöjohtamisen prosesseihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Työyhteisöä tukevat käytännöt ovat tärkeitä organisaation yleiselle toiminnalle mutta korostuvat entisestään henkilöstövähennysprosessin aikana. Erityisesti psyykkisiä, terveyteen liittyviä kielteisiä vaikutteita kyettäisiin minimoimaan, mikäli organisaatiossa on toimivat henkilöstöjohtamisen prosessit, jotka vaikuttavat myönteisesti koko organisaatiokulttuuriin ja sen myötä kivuttomampaan henkilöstövähennysprosessiin.

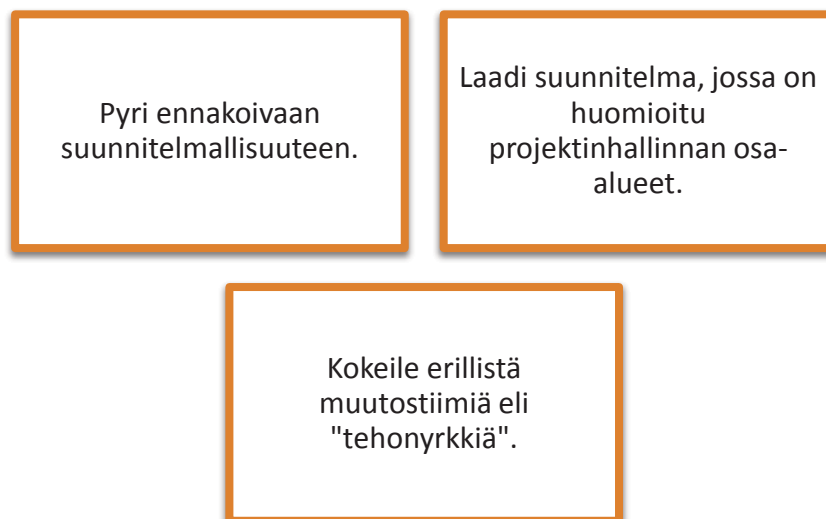
**”Toimivat henkilöstöjohtamisen prosessit vaikuttavat myönteisesti koko organisaatiokulttuuriin ja siten kivuttomampaan henkilöstövähennysprosessiin.”**

Henkilöstövähennykset edellyttävät suunnitelmallista ja proaktiivista prosessia. Merkittävien organisaatiomuutosten hallinta noudattaa pohjimmiltaan tyypillistä projektin hallintaa. *Siinä määritellään selkeät tavoitteet, aikataulu, vastuunjako ja päätösvalta, osallistamis-, tiedotus- ja henkilöstösuunnitelma, tarpeelliset resurssit, seurantajärjestelmä mittareineen, palkitsemisjärjestelmä ja dokumentointi*. Tehokkaalla muutosprojektijohtamisella voidaan saada aikaan joustava

prosessi, joka edistää tehokasta tehtävien uudelleenorganisointia tai onnistunutta henkilöstön vähennysprosessia.

Organisaatiomuutokset vievät huomattavasti johdon aikaa. Johtoryhmä ei usein pysty keskittymään siihen niin täysitehoisesti kuin olisi tarpeen, koska yrityksen perustoiminnasta on huolehdittava samaan aikaan. Monissa organisaatioissa perustetaan isoja muutoksia ohjaamaan erillinen ”tehonyrkki”-tiimi, joka keskittyy muutosprojektin läpivientiin johtoryhmän valtuuttamana. Vetäjänä tiimissä toimii esimerkiksi HR-johtaja, kehitysjohtaja tai -päällikkö. Ketterän ja suppean muutostiimin jäsenistä osa valitaan aina kulloisenkin rationalisointitarpeen vaatimusten mukaan. Se voi koostua organisaation johtotehtävissä olevista, asiantuntijoista ja HR-ammattilaisista. Jokaisen muutostiimin jäsenen vastualueet määritellään tarpeen mukaan työtehtävästä ja asemasta riippuen. Olennaista on täydentää muutostiimiä muun muassa henkilöillä, joilla on aikaa paneutua esimerkiksi juridisten, psykologisten ja organisaatiokulttuuristen näkökulmien huomioimiseen. Muutostiimi on raportointivelvollinen yrityksen johdolle, ja raportointiin liittyy läheisesti tulosten seuranta. Johtoryhmä ei siis siirrä omaa vastuutaan muutostiimille, mutta se voi siirtää tiimille muutosprojektin operatiivisen toteuttamisen koordinoinnin. Muutostiimi on johtoryhmän ”agenttiryhmä”, joka pystyy johtoryhmätyöskentelyä nopeampaan toimintaan. Tiimiä voidaan pitää siis organisaation ”kriisiajan” toimintaryhmänä, joka aktivoituu erityisesti isojen muutosten ollessa kyseessä.

*Mitä henkilöstövähennysprosessissa tulee ottaa huomioon? Ainakin seuraavat kolme käytännön vinkkiä kannattaa muistaa.*



### 3.3 Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? – T-P. Uotila

*“Olemme seuranneet toimialan kehitystä jo jonkin aikaa ja tunnistaneet tarpeen vastata markkinoiden kasvaneisiin vaatimuksiin. Yrityskaupan seurauksena pystymme nyt tarjoamaan kilpailukykyisiä ratkaisuja asiakkaillemme.” -Toimitusjohtaja*

*”Olemme haastavassa tilanteessa; yrityskulttuurimme poikkeavat voimakkaasti toisistaan. Yhteisten työpajojen kautta pyrimme kuitenkin löytämään yhteisen sävelen kohti tulevaa.” -Henkilöstöjohtaja*

Henkilöstönäkökulma on tunnistettu yhdeksi avaintekijöistä onnistuneen yrityskaupan taustalla. Henkilöstönäkökulma yrityksen johtamisessa varmistaa kilpailukyvyyn säilyttämisen myös yrityksen käydessä läpi isoa muutosta, kuten yrityskauppatilanteessa tapahtuu. Sen huomioiminen ehkäisee ennalta myös suurimpia yritysintegraation eli -yhdistymisen epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä – ihmisten johtamisen laiminlyöntiä.

Johtajien toisistaan poikkeavat linssit, joiden läpi he tarkastelevat yrityskauppaa, antavat erilaisia painotuksia tärkeille asioille. *Kaksi toisistaan poikkeavaa johdon näkökulmaa kertovat hyvin erilaista tarinaa yrityskaupasta.* Taloudellisten ja laillisten näkökulmien jyllätessä henkilöstöjohtamisen näkökulma jää helposti jalokoihin.

Yhdistyminen lähteen yleensä liikkeelle siitä, että joko toimialan kehityksestä tai muusta painavasta syystä tunnistetaan tarve rakentaa tulevaisuuden menestymistä vankemmille hartioille. Sen jälkeen etsitään sopiva yritys, jolla on omaa liiketoimintaa vahvistavaa tai täydentävää liiketoimintaa ja hyödyllistä osaamista ja muita resursseja kuten esimerkiksi asiakasverkosto. Seuraavaksi tehdään sopimus yrityskaupasta, ja yhdistyminen toteutuu onnistuneesti.

Liiketoiminnasta vastaava johto saattaa nähdä yrityskauppaprosessin alkaneen jo varhaisista tunnusteluista ja päättyneen sopimuspaperien kirjoittamiseen sekä



asiasta henkilöstölle tiedottamiseen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta prosessi toden teolla alkaa vasta yrityskauppailmoituksesta. Prosessin kesto, alkamishetki ja päättymishetki sekä prosessin sisältämät toimenpiteet myös vaihtelevat.

Henkilöstöjohtamisen roolia liiketoiminnan kumppanina on kuvattu neljän eri roolin kautta: *strateginen kumppani*, *muutosagentti*, *hallinnollinen asiantuntija* sekä *henkilöstön kehittäjä*. On nähty, että näiden roolien tulisi heijastua erilaisina käytänteinä ja toimintoina yrityksessä.

Vaikka henkilöstö useimmissa yrityksissä on todettu arvokkaimmaksi voimavaraksi, jää sen huomioiminen fuusioprosesseissa monesti vähäiseksi etenkin valmisteluvaiheessa. Samoin henkilöstötoiminnon rooli yrityskaupasta neuvotellessa ja yhdistymistä valmistellessa monesti lähinnä hallinnolliseksi. Yrityskaupan toteutuessa se joutuu usein "sammuttamaan tulipaloja" strategiaa tukevan kokonaisuuden hallinnan sijasta. Se joutuu esimerkiksi torjumaan avainhenkilöiden irtisanoutumisia, hoitamaan irtisanomisia, siirtämään henkilötietoja järjestelmästä toiseen, harmonisoimaan erilaisia henkilöstökäytäntöjä ja organisoimaan perehdytyksiä siirtyville henkilöille. Liikkeenjohdon strateginen kumppanuus jää usein kaukaiseksi haaveeksi.

Henkilöstöjohtaminen strategisella tasolla tarkoittaa koko henkilöstöjohtamisen potentiaalin hyödyntämistä. Tämä edellyttää jo ennen muutostilannetta henkilöstöjohtamisen nostamista strategiselle tasolle:

- Henkilöstötoiminto on organisoitu hyvin ja henkilöstökäytännöt ovat tehokkaita.
- Henkilöstöammattilaisten osaaminen on viritetty tähän päivään sopivaksi.
- Lähijohtajat on ennakoivasti valmennettu toimimaan muutoksessa.
- Koko yrityksessä osaamisen ja työpanoksen riittävyys on varmistettu siten, että toteutetaan uudistunutta liiketoimintaa onnistuneesti.

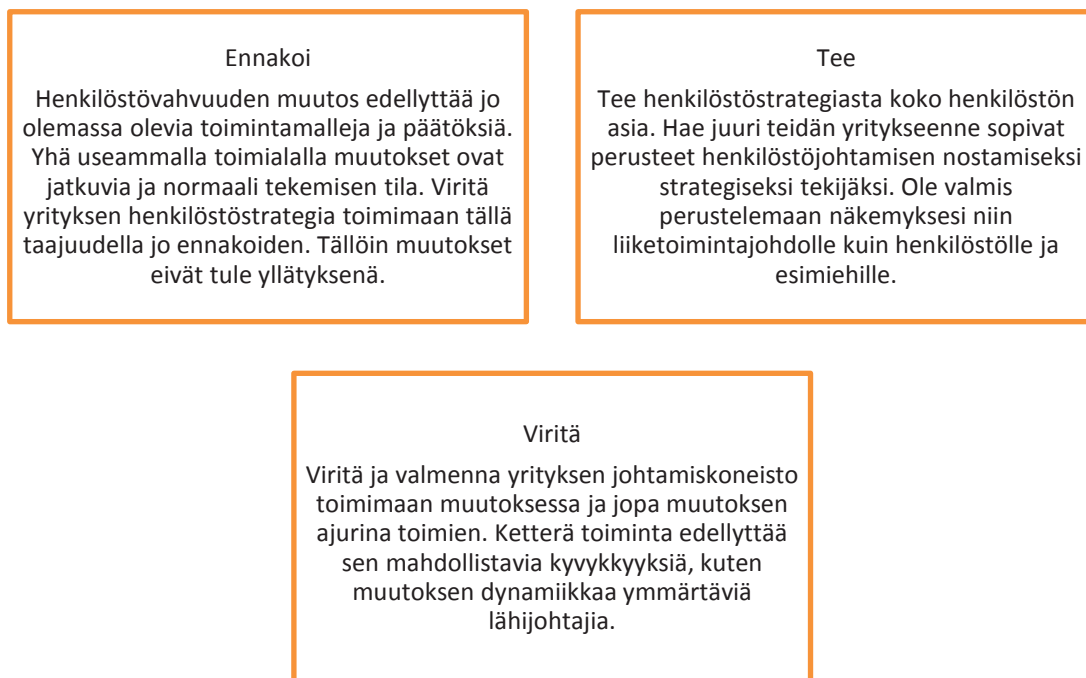
Kun henkilöstöstrategia elää yrityksen arjessa jo toiminnassa olevissa käytännöissä ja toimintamalleissa, se nousee helpommin myös liiketoimintajohdon näkökulmaan mukaan muutostilanteessa. Henkilöstöön liittyvät tekijät saavat tällöin ansaitsemansa painoarvon. Jos liiketoimintajohto ottaa henkilöstöjohtamisen näkökulman osaksi yhdistymistä, voidaan muutoksen aiheuttamalta kuormitukselta välttyä tai ainakin sitä voidaan lieventää.

*Koko henkilöstöjohtamisen käytänteiden kirjon hyödyntäminen yrityskaupan hetkellä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman tilanteen johtamisen. Strategisen*

kumppanin roolista katsottuna tämä voi tarkoittaa etukäteen mietittyjä käytänteitä ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat henkilöstövahvuuden muutoksen johtamisen. Tällainen voi esimerkiksi olla säännöllinen ja toimiva keskusteluyhteys henkilöstön edustajien kanssa. Muutosagentin roolissa tämä voi tarkoittaa käytänteitä, jotka sujuvoittavat yhteisen kulttuurin syntymistä, kuten yhteisten tiimien muodostamista tai yrityskaupan perusteiden ja tulevaisuuden tavoitteiden selkeää viestintää. Henkilöstön edustajan näkökulmasta työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen panostamisen tärkeys saattaa korostua. Hallinnollisen asiantuntijan rooliin kytkeytyvät käytänteet taas saattavat liittyä esimerkiksi palkitsemiseen tai osaamiseen.

Henkilöstöstrategian eläessä vahvasti yrityksen arjessa kaksi aikaisemmin poikkeavaa näkökulmaa – toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan – liikkuvat lähemmäksi toisiaan. Tällöin nousevat myös edellytykset henkilöstöstrategian toteuttamiselle onnistuneesti muutostilanteessa.

Ota talteen seuraavat vinkit tulevia muutostilanteita varten.



### 3.4 Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa – A. Hakonen

Vaatimukset yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnan vastuullisuudesta ovat viime vuosina kasvaneet. Paineita tulee monesta suunnasta – lainsäätäjiltä, omistajilta ja asiakkailta. *Mutta mitä vastuullisuudella tarkoitetaan?* Ensimmäisenä tulee mieleen ympäristötietoisuus ja -suojelu. Monet yritykset rakentavat mainettaan vastuullisuusohjelmilla, joiden kärkenä on luonnolle aiheutuvan haitan minimointi. Tällaisesta ohjelmasta on kuuluisa esimerkiksi vastuullisuudesta palkittu lentoyhtiö KLM, joka pyrkii monin keinoin vähentämään lentoliikenteen hiilijalanjälkeä.

Vastuullisuus on ympäristövastuun lisäksi myös taloudellista ja sosiaalista vastuunkantoa, jotka liittyvät mistä suurimmassa määrin henkilöstövahvuuden muutosten hoitamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yrityksen taloudellinen vastuu ulottuu osakkeenomistajien etujen ajamisen ohella esimerkiksi työpaikkojen säilyttämiseen, verotulojen kasvattamiseen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomiseen. Samalla osakeyhtiölain mukaan yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Vastuullista toimintaa on noudattaa mainittua lakia ja rakentaa hyvää voitontuottamiskykyä, erityisesti pitkällä tähtäimellä.

**”Vastuullista toimintaa on noudattaa osakeyhtiölakia ja rakentaa hyvää voitontuottamiskykyä.”**

Sosiaalinen vastuu on esimerkiksi ihmisoikeussopimusten noudattamista ja lain minimivaatimukset ylittävää työntekijöiden hyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtimista. Se on kuitenkin toistaiseksi jäänyt varsin vähälle huomiolle. Sosiaalisen vastuun osalta on usein tyydytty viittaamaan esimerkiksi siihen, että ulkomaisten alihankkijoiden työoloihin on tutustuttu ja varmistuttu niiden lainmukaisuudesta. Oleellista on vapaaehtoinen panostus ympäristön, talouden ja henkilöstön eteen.

*Mutta miksi vastuullisuudella on väliä? Miksi siihen kannattaa panostaa?* Kaiken kaikkiaan vastuulliset yritykset rakentavat muiden silmissä hyvää mainetta ja houkuttelevat uusia asiakkaita sekä työntekijöitä. Vastuullisella toiminnalla voidaan myös parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista – hyvämaineisen organisaation menestykseen panostaminen tuntuu henkilöstölle mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Lopulta vastuullisuuteen panostamalla yritys voi parantaa omaa suorituskykyään. Voi siis todeta, että

**”Vastuullisella toiminnalla voidaan myös parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista.”**

vastuullisuus lisää taloudellista menestymistä riippumatta siitä, kohdistuuko se ympäristöön vai henkilöstöön.

Henkilöstövahvuuden muutoksissa vastuullisuutta voi toteuttaa ainakin kahdella tavalla: vaalimalla oikeudenmukaisuutta ja tarjoamalla tukea mahdollisesti irtisanottaville henkilöille. Seuraavaksi konkretisoin näitä kahta tapaa.

### Vastuullisuutta oikeudenmukaisuutta vaalimalla

Keskeinen osa yrityksen vastuullista toimintaa on panostus sen palveluksessa oleviin ihmisiin. Vuonna 2013 Suomessa kerättiin näkemyksiä 538 ylimmän johdon edustajalta: näkemysten mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ajateltiin koostuvan neljästä asiasta: oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, HR-käytäntöjen läpinäkyvyydestä, kannattavuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Oikeudenmukaisuuden kuvattiin liittyvän erityisesti lain, säädösten ja eettisten arvojen kunnioittamiseen ja kaikkien organisaation jäsenten tasapuoliseen kohteluun. Vastaa- jien mukaan myös läpinäkyvyyden tavoitteen taustalla on pyrkimys oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi he kuvasivat osaamisen kehittämisen olevan tärkeä osoitus siitä, että yritys pitää huolta henkilöstöstään ja siten toimii vastuullisesti pitkällä tähtäimellä. Työntekijöiden osallistuminen ja avoin viestintä mainittiin osa-alueina läpinäkyvyyden rakentamisessa ja vastuullisuudessa. Lisäksi pitkän tähtäimen kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja arvostavasta kohtelusta huolehtiminen nähtiin osana vastuullisuutta.

Oikeudenmukaisuutta pidetään siis tärkeänä osana vastuullisuutta. Jälleen tekee mieli kysyä, *mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan*. Käyttäytymistieteissä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kokemuksia reilusta resurssien jaosta, päätöksenteon reiluudesta ja arvostuksesta sekä rehellisestä tiedottamisesta muutoksen eri vaiheissa. Tutkimusten mukaan kokemus oikeudenmukaisuudesta parantaa sekä irtisanottavien että yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta. Lisäksi irtisanottavien henkilöiden oikeudenmukaisen kohtelun on havaittu edistävän jäljelle jäävän henkilöstön halukkuutta panostaa organisaation menestymiseen ja vähentävän entisen työnantajan mustamaalaimista julkisuudessa.

Yksi tapa lisätä oikeudenmukaisuutta on viestiä muutokseen liittyvistä asioista

**”Oikeudenmukaisuutta voi lisätä viestimällä muutoksesta proaktiivisesti eli ennakoivasti sekä rehellisesti.”**

proaktiivisesti eli ennakoivasti ja rehellisesti. Avoin ja luottamuksellinen viestintäilmapiiri muutoksen eri vaiheissa parantaa tutkimusten mukaan integraation eli yhdistymisen onnistumista. Se edistää uuden organisaation yhteisen

kulttuurin muodostumista ja sitoutumista sekä vähentää epävarmuutta ja huolta tulevasta. Viestintä kannattaa ajatella laajasti, ei vain intrasivujen ja yhteisten infotilaisuuksien sisältönä, vaan mitä suurimmassa määrin esimiesten keskusteluina omien alaistensa kanssa.

Tärkeä osa vastuullista viestintää on myös muutoksen perusteiden kertominen henkilöstölle. Tutkimusten mukaan henkilöstö kaipaa tietoa siitä, mihin muutoksella pyritään ja miksi se kannattaa. Näiden tietojen rehellinen kertominen lisää luottamusta johdon toimintaan, kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja tukee hyvän maineen säilyttämistä.

Myös henkilöstön osallistaminen muutokseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen, on tärkeä oikeudenmukaisuuden kokemuksia lisäävä käytäntö. Muutoksessa menestyneet organisaatiot ovatkin luoneet työntekijöille mahdollisuuksia esittää omia huoliaan ja ideoitaan. Konkreettiset käytännöt, jotka mahdollistavat vaikuttamisen esimerkiksi omassa yksikössä tapahtuvaan muutokseen, edistävät muutokseen sopeutumista. Tällainen käytäntö voi yksinkertaisimmillaan olla tapaaminen, jonka aikana keskustellaan ja kerätään ideoita kaikilta.

### Vastuullisuutta irtisanottavia tukemalla

Henkilöstön vähentäminen irtisanomisten kautta tuo ensimmäiseksi mieleen vastuuttoman toiminnan. Ensivaikutelma on, että henkilöstön hyvä ja lain edellytykset ylittävä kohtelu tai taloudellisen vastuun piiriin kuuluva työpaikkojen säilyttäminen eivät toteudu. *Voiko henkilöstöä toisaalta vähentää vastuullisesti, kohdellen heitä hyvin?*

Jo ennen kuin vastuullisuus nousi tärkeäksi keskustelun aiheeksi, Yhdysvalloissa tutkittiin Challengerin ja Pittsburghin terästehtaiden mittavia irtisanomisia. Tutkimusten mukaan irtisanotut, jotka kokivat tullessaan epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi, olivat katkeria ja loivat kielteistä ilmapiiriä sekä pahantahtoisuutta entistä työnantajaansa kohtaan. Toisaalta tutkimuksissa on myös havaittu niiden irtisanottujen, joiden mielestä työnantajalla on ollut perusteltu syy henkilöstövähennyksiin, kertovan muita vähemmän entistä työnantajaansa halventavia tarinoita.

Erytisesti sosiaalisen median aikakaudella on tärkeää huolehtia siitä, etteivät irtisanottavat koe epäreilua kohtelua ja kerro siitä eteenpäin esimerkiksi Facebookissa. Maine kärsii nopeasti tällaisista kertomuksista. Reiluna kohteluna on tutkimusten mukaan pidetty edellä mainittujen viestintään liittyvien asioiden lisäksi irtisanottavien taloudellisia ja uudelleentyöllistymistä edistäviä tukia.

Ota talteen seuraavat kolme käytännön vinkkiä, joiden avulla saat kytkettyä vastuullisuuden olennaiseksi osaksi henkilöstövahvuuden muutosta.

**Strategiset linjaukset:**

Sosiaalisen vastuun kantaminen henkilöstövahvuuden muuttuessa edellyttää strategisia linjauksia, jotka kannattaa kirjata esimerkiksi henkilöstöstrategiaan. Tällainen linjaus voi olla esimerkiksi se, että tuotannon volyymien vaihteluissa pyritään välttämään irtisanomisia. Sen sijaan keskitytään osaamisen kehittämiseen, hyödynnetään työaikapankkia, lomien sijoittelua ja lomautuksia.

**Henkilöstön osaamisen vaaliminen:**

Vastuullisuutta ja hyvää mainetta voi luoda myös kirjaamalla periaate henkilöstön osaamisen vaalimisesta. Tällöin työnantaja sitoutuu turvaamaan henkilöstön osaamisen ja työmarkkina-arvon myös niissä tilanteissa, joissa yritys itse ei enää pysty tarjoamaan työtä.

**Henkilöstön kohtelu muutoksessa:**

Henkilöstöstrategian vastuullisuuslinjauksiin on hyvä kirjata myös muita periaatteita henkilöstön kohtelusta mittavassa muutoksessa. Tällaisia kirjauksia voivat olla esimerkiksi lupaus avoimesta ja proaktiivisesta viestinnästä sekä kaikkien mahdollisuuksista osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

### 3.5 Henkilöstövähennys reilusti ja vastuullisesti – case Nokian Bridge-tukiohjelma – A. Hakonen

Suomessa tuntuu olevan vallalla ajatus siitä, että työpaikkojen kannattavuus paranee henkilöstöä vähentämällä. Tutkimusten perusteella tätä oletusta voi hyvällä syyllä epäillä. Onkin todettu, että henkilöstövähennyksillä saavutetaan niille asetetut tavoitteet vain harvoin. Näin käy siksi, että yrityksen maine kärsii ja jäljelle jäävä henkilöstö menettää motivaationsa ja sitoutumisensa sekä luottamusta työnantajaansa. Erityisen haitallista tämä on korkeaa osaamista vaativilla työpaikoilla, joissa ei ole varaa menettää huolella rakennettua osaamispääomaa.

Lisäksi yllättävän harva työnantaja on oivaltanut, kuinka tärkeää on tukea irtisanomiaan työntekijöitä. Työnantajan kannattaisi osoittaa olevansa hyvä työnantaja, vaikka joutuukin irtisanomaan. Siten voidaan paitsi auttaa irtisanottavia myös ylläpitää jäljelle jäävien sitoutumista ja hyvää mainetta työnantajana. Sitäkin paremmin työnantajista erottuvat ne, jotka ovat ymmärtäneet, miten suuri merkitys fik-sulla ja vastuullisella irtisanottavista huolehtimisella on. Ainakin toistaiseksi maine-etua saa se yritys, joka lähtee huolehti-maan irtisanottavista, vaikkei siihen pakkoa olekaan. Tuen tarkoitus on pehmentää työn menettämisen iskua ja suunnata irtisanottua löytämään osaamista ja voimavaroja uudelleentyöllistymiseen.

”Fiksulla ja vastuullisella irtisanottavista huolehtimisella eli tukemisella on suuri merkitys.”

#### Nokian Bridge-ohjelmasta oppia

Nokian Bridge-ohjelma on maailmanlaajuisesti laajamittaisimpia irtisanottujen tukiohjelmaa. Se luotiin kesällä 2011 pehmentämään mittavien irtisanomisten vaikutuksia. Suomessa ohjelmaan oli vuosina 2011-2013 oikeutettu noin 5 000 työntekijää, maailmalla noin 18 000. Nokia halusi Bridge-ohjelmallaan tukea työnsä menettäviä työntekijöitä ja myös paikkakuntia, joissa Nokialla oli keskeinen rooli. Taustalla olivat aiemmat kokemukset Saksasta, jossa Nokian Bochumin tehtaiden sulkeminen aiheutti mittavia protesteja ja mainetappioita, eikä vastaavaa haluttu kokea uudelleen.

Käytännössä Bridge-ohjelman kautta *työntekijöille tarjottiin tietoa, ohjausta ja taloudellista tukea uudelle polulle*: löytämään uusi työpaikka, perustamaan yritys tai opiskelemaan lähteminen. Myös vertaistuki oli tärkeää, sillä kullakin paikkakunnalla oli yrityksen tarjoamat tilat, joissa työnsä menettävät tapasivat muita samassa tilanteessa olevia ja jakoivat kokemuksiaan.

Bridge-ohjelman tulokset näyttävät ainakin lukujen muodossa hyviltä. Noin 60 prosentilla työntekijöistä oli seuraava työpaikka, opiskelupaikka tai yrittäjyys tiedossa jo Nokia-työsuhteen ja tukiohjelman päätyttyä. Uusia yrityksiä syntyi ohjelman tuella Suomeenkin noin 400.

Bridge-ohjelmaan liittyvän tutkimuksen mukaan sillä oli *myönteisiä vaikutuksia sitä hyödyntäneiden henkilöiden hyvinvointiin ja uudelleentyöllistymisen edellytyksiin*, kuten konkreettiseen työnhakuosaamiseen ja itsetuntoon. Kaksi kolmanesta osallistuneista piti Nokiaa Bridge-ohjelman ansiosta oikeudenmukaisena ja vastuullisena työnantajana ja yli 80 prosenttia osallistuneista oli tyytyväisiä ohjelmaan.

Omaan organisaatioon sopivaa tukiohjelmää kannattaa harkita, jos irtisanomiset tulevat ajankohtaiseksi. Bridge-tukiohjelmasta kerättyjen kokemusten perusteella voi olettaa, ettei irtisanottavien tukeminen ole hukkaan heitettyä panostusta.

Ota talteen oheiset vinkit, jotka auttavat ymmärtämään tukiohjelmien tai pienempien tukimuotojen mahdollisuuksia henkilöstön vähennys-tilanteissa.

Irtisanottavia kannattaa tukea, koska se rakentaa hyvää mainetta ja ylläpitää jäljelle jäävien sitoutumista työnantajaansa. Yhdessä näiden avulla turvataan myös yrityksessä tarvittavan osaamisen määrää ja tasoa.

Rakenna rohkeasti organisaatiosi näköiset tukimuodot (esim. taloudellinen, tietoja ja taitoja rakentava sekä sosiaalinen ja psykologinen tuki). Esimerkiksi sosiaalisen ja psykologisen tuen järjestäminen ei vaadi suuria taloudellisia resursseja vaan lähinnä kekseliäisyyttä ja viitseliäisyyttä.

Vain hyödynnetystä tuesta on apua. Palvelujen käyttöön kannattaa siis aktivoida.

Keskeisessä roolissa on esimiesten tapa kertoa ja puhua asioista niin irtisanottaville kuin jäljelle jääville. Läsnäolo, kuuntelu ja mahdollisuuksien korostaminen kannattavat.



### 3.6 Työterveyshuolto ja muut työpaikan toimijat muutoksen tukena – P. Naumanen

Irtisanomisia edeltävät *yhteistoimintaneuvottelut* (yt-neuvottelut), jotka kestävät 2–6 viikkoa. Tieto mahdollisista henkilöstövähennyksestä vaikuttaa yksilöiden tunteisiin, käyttäytymiseen ja elimistöön. Huhut ja epävarmuus voivat aiheuttaa stressiä, vihan tunteita ja erilaisia terveysoireita. Irtisanomisiin liittyy paitsi uhka työn menetyksestä myös työkuorman kasvua sekä muutoksia tuotteissa, palveluissa, asiakasryhmissä, työtehtävissä ja -menetelmissä, työyhteisössä, johtamisessa sekä organisaation rakenteessa. Yt-neuvottelujen ja irtisanomisten aiheuttaman epävarmuuden hallinnassa on tärkeää, jos *työpaikka voi antaa henkilöstölleen tiedollista, osallistavaa, tunteita käsittelevää, yhteisöllistä ja taloudellista tukea siirtymävaiheeseen*.

Monet työpaikat tarjoavat yt-neuvottelujen ja irtisanomisten aikana henkilöstölle ja esimiehille muutosvalmennusta, täydennyskoulutusta ja apua henkiseen kuorimitukseen. Irtisanotuille on voitu tarjota erilaisia *taloudellisia, yritystoimintaan, ammatinvaihtoon tai eläkkeelle siirtymiseen liittyviä tukipaketteja tai apua sisäiseen ja ulkoiseen työtehtävän vaihtumiseen sekä työpaikan hankintaan*. Työterveyshuolto on keskeinen henkilöstön auttaja yt-neuvottelujen ja irtisanomistilanteiden aikana. Irtisanotuille voidaan pyytää tukea myös TE-toimistosta, seurakunnasta, ammatillisista oppilaitoksista ja järjestöistä.

**“Työterveyshuolto on keskeinen henkilöstön auttaja henkilöstövahvuuden muutoksissa.”**

Työpaikalle on tärkeä muodostaa ryhmä, joka suunnittelee ja koordinoi muutoksen ja sen vaiheet sekä määrittelee eri toimijoiden tehtävät. Ryhmä koostuu työpaikan ylimmän johdon, esimiesten, HR:n, työsuojelun, luottamushenkilöiden, työntekijöiden ja työterveyshuollon edustajista. Eri osapuolilla on omat vastuunsa yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomistilanteissa, ja ne tarvitsevat valmennusta voidakseen toimia uudessa tilanteessa. Nämä voivat omalla toiminnallaan pehmentää yt-neuvottelujen ja irtisanomistilanteiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Seuraavaksi toimijoiden vastuita esitellään tarkemmin.

#### Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on työpaikan yhteistyökumppani työkyvyn edistämisessä ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Yhdessä ne tekevät työterveysyhteistyötä hallitakseen

työpaikan riskejä, vahvistaakseen voimavaroja ja tukeakseen henkilöstön työkykyä. Tässä on mukana myös työsuojeluhenkilöstö.

Työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus hankkia työterveyspalvelut palkkaamilleen työntekijöille. Näistä sovitaan työnantajan ja työterveyshuollon keskinäisellä sopimuksella, ja työpaikan tarvitsemat työterveyspalvelut määritellään toimintasuunnitelmassa. Työterveyshuolto tuntee asiakastyöpaikkansa työolot ja henkilöstön. Sillä on osaamista vastata työn ja työn tekemisen tuomiin terveydelisiin ja työkyvyn haasteisiin, jotka korostuvat työpaikan muutostilanteissa. Tästä syystä on luontevaa tiivistää työpaikan ja työterveyshuollon keskinäistä työterveysyhteistyötä yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomistilanteissa. Työterveyshuolto on tärkeä pyytää mukaan jo yt-neuvottelujen suunnitteluvaiheessa, jotta se tietää tilanteesta ja voi varautua vastaamaan henkilöstön palvelutarpeisiin. Samalla on mahdollisuus sopia tarvittavista työterveyspalveluista yksilöille ja työyhteisöille yksityiskohtaisesti. Yt-neuvottelujen aikana on tärkeä pitää yhteyttä puolin ja toisin ja välittää yleisesti tietoa henkilöstön jaksamisesta.

*Työterveyshuoltolain* mukainen toiminta sisältää sekä ehkäisevää työterveyshuoltoa että sairaanhoidollista toimintaa, joita toteutetaan yhtenä toiminnallisena kokonaisuutena. Yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomistilanteissa henkinen kuormittuminen lisääntyy, jolloin tulee tarve ennaltaehkäisevästi helpottaa henkistä kuormittumista yksilökohtaisella neuvonnalla ja tuella, jotta vältetään pidemmiltä sairauspoissaoloilta. Työyhteisöjä on mahdollisuus tukea koulutuksen tai ryhmätoiminnan keinoin. Henkinen kuormittuminen voi myös laukaista fyysisiä oireita sekä pahentaa jo olemassa olevia oireita ja sairauksia. Sairaanhoidossa keskeistä on työhön liittyvien sairauksien tunnistaminen ja hoito. Lisäksi työterveyshuolto

**”Työterveyshuolto voi tukea koulutuksen tai ryhmätoiminnan keinoin henkilöstöä.”**

arvioi työkykyä ja ryhtyy tarvittaessa tilanteen edellyttämiin toimenpiteisiin, kuntoutukseen ohjaamiseen sekä yhteistyöhön muun terveydenhuollon, työ- ja elinkeinohallinnon ja sosiaalivakuutuksen kanssa.

Työttömyyden uhatessa työterveyshuolto arvioi lähtötyöterveystarkastuksessa työntekijän terveyden, työkyvyn ja mahdollisuudet työllistyä nykyisellä työkyvyllään koulutustaan vastaavaan työhön ja käynnistää tarvittavat hoito- ja kuntoutustoimet. Mikäli työttömäksi jäävä tarvitsee terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimia, työterveyshuolto ohjaa hänet muun terveydenhuollon ja kuntoutuspalvelujen piiriin, jossa työttömän työkyvystä ja kuntoutuksesta voidaan huolehtia.

Vähintään viisi vuotta samassa työpaikassa (jossa on vähintään 30 työntekijää) toimineella irtisanotulla työntekijällä on mahdollisuus saada työterveyspalveluja

vielä 6 kuukauden ajan työntekovelvollisuuden päättymisestä. Työnantajan velvollisuus irtisanottujen työterveyspalveluihin päättyy, jos irtisanottu työllistyy vähintään 6 kuukauden ajaksi toiseen työpaikkaan. Irtisanottujen työterveyshuolto- palveluilla varmistetaan heidän työkykynsä ja mahdollisuutensa työllistyä työkykynsä osalta jatkossa.

### Henkilöstöammattilaiset, työsuojelu- sekä luottamushenkilöt

Henkilöstötoiminnon (HR) tehtävänä on turvata työpaikan osaaminen ja kyvykkyys, osaajien pysyvyys ja osaamisen uudistuminen yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomisten jälkeen. Heillä on tieto henkilöstörakenteesta ja -määrästä, avainhenkilöistä sekä urakehityssuunnitelmista. Henkilöstösuunnitelma auttaa henkilöstön vaihtuvuuden ja osaamisen hallinnassa. HR voi selvittää sijoittumismahdollisuuksia työpaikan muihin sisäisiin ja ulkopuolisiin tehtäviin sekä koulutusmahdollisuuksia tehtävien ja uran vaihtoon. Usein henkilöstöammattilaiset järjestävät muutosvalmennusta henkilöstölle ja johtamisvalmennusta esimiehille, pyytävät työterveyshuoltoa varautumaan ylimääräisiin tukipalveluihin ja seuraavat henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa muutoksen aikana. HR voi myös pyytää muita ulkopuolisia toimijoita – esimerkiksi TE-toimistoa ja oppilaitoksia – tukemaan henkilöstön siirtymistä työelämään ja koota irtisanottaville tietopakettin.

Työsuojelun edustajat puolestaan seuraavat työturvallisuuslain noudattamista yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomistilanteissa, toimivat työsuojeluasioissa työnantajaan päin henkilöstön edustajina ja välittävät tietoa esimerkiksi heidän jaksamisestaan. Työsuojelun edustajat auttavat irtisanomistilanteissa erityisesti henkisen kuormittumisen hallinnassa ja voivat järjestää siihen liittyvää koulutusta.

Luottamushenkilöt toimivat henkilöstön edustajina ja viestin välittäjinä. He ajavat työntekijöiden etuja, toimivat oikeudenmukaisen, tasapuolisen ja kohtuullisen kohtelun puolesta sekä välittävät tietoa jäsenilleen. Luottamushenkilöt voivat olla mukana sopimassa irtisanomiskriteereistä, valmistelemassa vaihtoehtoisia säästötoimia ja puolustamassa niitä, joiden on tavallista vaikeampi elämäntilanteensa tai muun syyn vuoksi selviytyä irtisanomisesta eteenpäin. Luottamusmiehet voivat osaltaan tarjota henkistä tukea sekä irtisanotuille että työpaikkaan jääville.

### Ylin johto ja esimiehet

Ylimmän johdon vastuulla on yt-neuvottelujen ja irtisanomisten sekä toimintaan liittyvän muutoksen toteuttaminen kokonaisuudessaan. Se määrittelee uudet strategiset tavoitteet, vision, nimen, toiminnan (palvelut ja tuotteet) ja asiakaskunnan. Ylin johto antaa myös suunnan tuleville osaamistarpeille.

Henkilöstön on tärkeä tietää perustelut yt-neuvotteluille ja irtisanomisille, joten ylimmän johdon on valmisteltava ne huolellisesti, kerrottava ne henkilöstölle kasvotusten ja vastattava henkilöstön kysymyksiin. Johdon vastuulla on myös viestintä muutoksesta sidosryhmille ja medialle. Henkilöstön arvostaminen, kiittäminen ja kannustaminen, henkilöstön pitäminen ajan tasalla sekä toivon ylläpitäminen edesauttavat muutoksen toteuttamista ja vaikuttavat työpaikan maineeseen ja sen tulevaan toimintaan.

Yt-neuvottelujen aikana esimiehen tehtävänä on varmistaa työn tekeminen, mahdollisiin uusiin tehtäviin ohjaaminen ja perehdyttäminen sekä henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen. Esimiehen on tärkeä seurata henkilöstön jaksamista koko prosessin ajan, myös irtisanomisten jälkeen työpaikalle jäävien osalta.

Usein esimiehen tehtävänä on suunnitella ja turvata riittävä henkilöstörakenne ja -määrä, valmistella ja toteuttaa irtisanomiset, varautua tunteenpurkauksiin ja irtisanomisten vaikutuksiin henkilöstössä ja toiminnassa sekä huolehtia omasta jaksamisestaan. Irtisanottavien valinnassa tulisi ottaa oikeudenmukaisesti huomioon henkilöiden elämäntilanteet ja heidän selviytymismahdollisuutensa työelämässä eteenpäin.

Yt-neuvottelujen aikana esimiehen on tärkeä keskustella avoimesti henkilöstön kanssa ylimmän johdon päätöksistä, kuunnella tunteenpurkauksia, vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin sekä toimia välittäjänä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun, työtehtävien ja –menetelmien kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseen vähentää epävarmuudesta aiheutuvia haittoja ja luo osaltaan työhyvinvointia vaikeassa tilanteessa.

Irtisanomistilanteeseen on varattava aikaa ja rauhallinen paikka. Johdon ja HR:n edustajat voivat olla läsnä irtisanomistilanteessa esimiehen tukena. Irtisanottavalla voi myös olla tukena luottamushenkilö, työsuojelun edustaja tai työtoveri. Esimiehen on kerrottava rauhallisesti ja myötätuntoisesti irtisanomisen perustelut. Hänen tulee kuunnella ja ottaa tyynesti vastaan mahdolliset purkaukset. Irtisanotulle voi antaa kirjallisen tietopaketin, jossa on hyödyllistä tietoa ja avun tarjoajien yhteystietoja työttömyyden varalle. Esimiehen on tärkeä kiittää irtisanottua ja toivottaa hänet lämpimästi tervetulleeksi takaisin töihin, jos työpaikan tilanne paranee ja työpaikkoja tulee myöhemmin auki.

### Esimerkki hyvin toteutetusta yt-neuvottelusta ja irtisanomisista

Tampereen lähellä Ylöjärvellä sijaitseva Pilkingtonin tehdas joutui lopettamaan toimintansa vuonna 2013 ja irtisanomaan 250 työntekijää. Yt-neuvottelujen yhteydessä tehdas teki yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa. Osa työntekijöistä työllistyi Pilkingtonin muihin tehtaisiin. TE-toimisto avasi tehtaalle ”kioskin”. Yritysneuvojat soittivat muihin yrityksiin ja kertoivat osaavaa henkilöstöä olevan tarjolla. Useat yritykset vastasivat myönteisesti, vaikka irtisanomisia oli muillakin. Tehdas piti infotilaisuuksia henkilöstölle.

Käytössä oli ammatinvalintapsykologi, seurakunta ja työterveyshuolto. Työntekijät saivat henkilökohtaista neuvontaa ja tekivät yhdessä ansioluetteloita neuvojan kanssa. Halukkaille järjestettiin oma sosiaali- ja terveystalon tutkintolinja Tampereen ammattiopistossa osin entisen työpaikan kustantamana. Valmistuttuaan he työllistyivät sosiaali- ja terveystalon tehtäviin. Kaksi vuotta myöhemmin suurin osa irtisanotuista oli työllistynyt. Yritys sai Vuoden henkilöstöteko 2013 -kunniamaininnan Henry ry:ltä hyvin toteutetuista yt-neuvotteluista.

Eri toimijoiden on hyvä muodostaa ryhmiä.

Toimijaryhmillä on vastuutehtävänsä mutta myös yhteistyötä tulee tehdä.

Työterveyshuollon kanssa tulee tehdä tiivistä yhteistyötä koko muutoksen ajan.

### 3.7 Toimiva henkilöstöjohtaminen muutoksen perustana – R. Viitala

Henkilöstövahvuuden muutokseen liittyy muutoksia paitsi henkilöstömäärissä myös työajan allokoinnissa toiminnoille ja tehtäville, tehtävien priorisoinnissa ja niiden toteutustavoissa. Yksilötasolla aina jonkun työ ja työn vaatimukset, kuten osaamistarpeet, muuttuvat. Myös työyhteisö muuttuu, koska väkeä lähtee ja/tai sinne tulee uusia jäseniä. Yleensä muuttuvat myös vastuut ja raportointisuhteet, mikä voi näkyä esimiehen vaihtumisena. Huonosti hoidetusta henkilöstövahvuuden muutoksesta seuraa paljon odottamattomia lisätöitä, sähläystä ja tehottomuutta, laatuongelmia sekä työn mielekkyyden murenemistä. Muutoksen onnistuminen on paljolti kiinni siitä, miten hyvin henkilöstöjohtaminen on hoidettu.

Henkilöstöjohtamisen (*Human Resource Management eli HRM*) tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiossa on koko ajan oikea määrä oikeanlaista työpanosta oikein kohdennettuna eli edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle osaavan, motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön kautta. Tätä toteutetaan henkilöstökäytäntöjen kautta (*HR practices*), joita ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, kyvykkyyksien johtaminen, viestintä ja osallistaminen, esimiestoiminnan johtaminen sekä varsinaiset henkilöstövahvuuden muutosten hoitamisen käytännöt, kuten henkilöstön uudelleensijoittumisen ohjaus.

Henkilöstövahvuuden muutosten onnistuminen riippuu erityisesti niistä henkilöstökäytännöistä, joissa määritellään tarpeellinen osaaminen ja muuttuneiden

**”Muutoksessa tärkeitä ovat myös käytännöt, joilla on vaikutusta henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun.”**

toimintojen ja tehtävien vaatima henkilöstövahvuus ja työnkuvat uudessa organisaatiokokonaisuudessa. Tärkeitä ovat myös käytännöt, joilla on vaikutusta henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun. Näitä ovat viestinnän ja osallistamisen käytännöt: esi-

merkiksi henkilöstö- ja työpaikkapalaverit, ylimmän johdon pitämät tiedotus- ja keskustelutilaisuudet sekä muutostyöpajat. Oikeudenmukaiseen kohteluun liittyy myös mahdollisuus jakaa järkevästi resursseja ja työkuormaa sekä suunnitella mielekkäitä työkokonaisuuksia.

Muutostilanteissa tärkein henkilöstöjohtamisen kysymys on, miten muutokset onnistutaan toteuttamaan henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja innostusta vaalien

niin, että organisaation tuottavuutta samalla saadaan lisättyä ja pidettyä työnantajamaine hyvänä. Seuraavassa on listattu henkilöstökäytännöittäin joitakin ohjeita henkilöstövahvuuden muutosten onnistuneeseen hoitamiseen.

### Henkilöstösuunnittelu

Tämän avulla varmistetaan, että työtehtäviä on kunakin hetkenä suorittamassa riittävä määrä henkilöstöä. Organisaatiossa tulisi kaikkina aikoina säännöllisesti käydä läpi tehtäväalueiden ja tehtävien työmäärän ja henkilöstöressurssien (käytettävissä olevan työajan) välistä suhdetta. Tehtäväalueiden, työprosessien ja työnkuvien tulisi olla järkeviä, riittäväällä tarkkuudella kuvattuja ja jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kohteita. Henkilöstösuunnittelussa seurataan ja ennakoitaan työmäärän vaihtelua, eläköitymisiä ja muuta vaihtuvuutta, lomien ja sairaspöissaolojen vaikutuksia sekä kehittämis- ja muutostehtävien aiheuttamia resurssitarpeita. Myös taitava työvuorosuunnittelu ja onnistunut henkilöiden sijoittaminen mahdollisimman sopiviin työtehtäviin vaikuttavat kuormitukseen.

### Rekrytointi ja perehdytys

Nämä ovat henkilöstövahvuuden muutoksissa tärkeitä silloinkin, kun kokeneiden työntekijöiden tehtävät muuttuvat. Lähtijöiden hallussa oleva hiljainen tieto tulisi siirtää jäljelle jääville kaikin mahdollisin keinoin. Tässä olisi esimerkiksi järkevää hyödyntää työveloitetta ja palkitsemista irtisanomisaikana, vaikka tilanne onkin herkkä ja lähtijän motivaatio usein vähäinen. Henkilöstöjä yhdistettäessä tulisi varmistaa, että jokainen uuden organisaation jäsen tietää omat ja toistensa vastualueet sekä osaamisen, jotta työ saadaan alusta asti sujumaan mahdollisimman hyvin. Työnopastajien ja perehdyttäjien nimeäminen organisaatiossa helpottaa uusiin tai muuttuneisiin tehtäviin perehtymistä ja samalla vähentää kuormittumista ja sählinkiä.

### Osaamisen hallinta ja kehittäminen -käytäntö

on välttämätön osa työtä kaikissa organisaatiossa, mutta sen merkitys korostuu organisaation muutoksissa. Jos osaamisen johtaminen on sisältänyt systemaattiset osaamisen tilan ja kehitystarpeiden arvioinnit, on uuden organisaation luominen helpompaa. Tällöin tiedetään, mitä osaamista missäkin ja kenelläkin on – samoin kuin se, mitä osaamista puuttuu. Henkilöstövähennykset johtavat työpaikoilla usein lisääntyviin vaatimuksiin moniosaamisesta ja henkilöstöjen yhdistämiset puolestaan tarpeeseen siirtää ja jakaa osaamista. Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa joudutaan hyödyntämään monipuolisesti, koska pelkän koulutuksen varassa ei ole aikaa eikä rahaa sitä tehdä. Varsinkin supis-

tuvisissa organisaatioissa on löydettävä entistä tehokkaampia keinoja oppia yhdessä työpaikalla osana päivittäistä työtä. Myös omaehtoisen tiedonhankinnan taitoja joudutaan usein kehittämään.

### Suoriutumisen johtaminen

Tämä tarkoittaa systemaattista toimintaa, jossa esimiehet alaistensa kanssa asettavat tavoitteita, arvioivat tavoitteiden toteutumista, kehittävät toimintaa sekä huolehtivat siitä, että ohjaus, tuki ja palkitseminen suuntaavat ponnistuksia tavoitteisiin. Kun henkilöstövahvuus tehtäväkentässä ja työnkuvat muuttuvat, joudutaan yleensä tarkistamaan myös tavoitteet. Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöstön vähentyessä työtehtävät lisääntyvät ja laajenevat, on aiempien tavoitteiden saavuttaminen usein mahdotonta. Motivaation kannalta aikaresurssien ja tavoitteiden välinen tasapaino on ratkaisevaa.

### Palkitseminen

on yksi voimakkaimmin tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttava asia organisaatioissa. Etenkin henkilöstöjä yhdistettäessä on välttämätöntä huolehtia siitä, että työyhteisöön ei samalla synny epätasa-arvoista tai erilaisilla logiikoilla muodostuvaa palkitsemista. Jos asiaa ei pystytä hoitamaan heti, on tärkeää laatia ja viestiä henkilöstölle suunnitelma, jolla tasa-arvoisuutta lisätään pidemmän ajan tähtäimellä.

### Viestintä ja osallistamiskäytännöt

Nämä ovat koko muutosprosessin ajan avainasemassa. Organisaatiota koskeva tiedon avoin jakaminen lisää odotusten realistisuutta, ja avoin dialogi lisää mahdollisuuksia viedä muutos onnistuneesti läpi. Koko henkilöstö tulisi osallistaa muutoksen suunnitteluun, kuten tehtävien uudelleenjärjestelyjen ja työprosessien pohtimiseen. Esimiehet ovat tässä keskeisessä roolissa, joten heitä tulisi tukea kommunikoimaan tarjoamalla riittävästi apua, tietoa ja esitysmateriaalia viestintätilanteisiin. Nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että muutoksesta kannattaa tiedottaa mieluummin liikaa kuin liian vähän.

### Työhyvinvoinnin johtaminen

Tämä korostuu henkilöstövahvuuden muutostilanteissa. Koska niissä kuormitus helposti nousee, olisi järkevää laatia erillinen suunnitelma työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. Se voi merkitä esimerkiksi työterveyden tarjoamia tukitoimia irtisanomisuhan alla oleville ja irtisanotuille, työnohjauksellista tukea esimiehille ja määriteltyjä käytäntöjä tilanteen seuraamiseen työpaikoilla, joissa tehtäviä on jouduttu järjestelemään uudelleen. Esimiesten harjaantuneisuus hyödyntää varhaisen tuen mallia tai muita sovittuja ennakoivia menettelyjä ja kyky käydä luottamuksellisia keskusteluja alaistensa kanssa heidän työhyvinvoinnistaan ovat voimavara henkilöstövahvuuden muutostilanteissa.



Henkilöstövahvuuden  
muuttaminen onnistuu parhaiten  
silloin, kun henkilöstöjohtamista  
hoidetaan koko ajan hyvin.  
Muutostilanteessa sen puutteita  
on vaikea paikata.

## 4 HUOMIO JOHTAMISESSA JA ESIMIESTYÖSSÄ

Yrityksen ylin johto on avainasemassa siinä, millainen muutoksesta tulee ja miten yrityksen henkilöstö sen lopulta kokee. Pahinta on, jos ylin johto sivuuttaa henkilöstöön liittyvät kysymykset ja jättää ne henkilöstöammattilaisten ja esimiesten harteille. Vastuullisesti toimiva johto käy perusteellisesti läpi muutosten henkilöstövaikutukset ja niistä tietoisina johtavat muutosta niin, että vauriot jäisivät mahdollisimman pieniksi. Käytännön tasolla henkilöstövahvuuden muutokset konkretisoituvat kuitenkin työyhteisöjen arjessa. Siksi ratkaisevassa roolissa ovat esimiehet. Heidän onnistumiseensa vaikuttaa paljon se, millaista tukea heille tarjotaan. Ylin johto, esimiesten esimiehet ja henkilöstöammattilaiset voivat tukea heitä onnistumaan koulutuksen, viestinnän ja toimivien henkilöstökäytäntöjen keinoin sekä varmistamalla riittävät ajalliset ja muut resurssit. Hyvin ratkaisevaa on aina kuitenkin se, miten hyvin esimies itse ymmärtää henkilöstömuutoksen vaikutukset työpaikalla ja omaa keinoja niiden käsittelemiseen.

Anu Hakonen & Riitta Viitala

## 4.1 Vältä sudenkuopat tuotannollisten ja taloudellisten vähennystarpeiden tilanteessa – J. Hämäläinen

Tarve vähentää henkilöstöä on yrityksissä aina vaikea päätös. Yritysjohdon näkökulmasta tämä tarkoittaa tasapainottelua ihmisten tarpeiden ja liiketoiminnallisten tavoitteiden välillä. Henkilöstön vähennystarvetta perustellaan *tuotannollisilla, taloudellisilla ja uudelleenorganisoinnin* syillä. Taloudellisesti epävarmoina aikoina on helpompi perustella vähennystarvetta kuin hyvinä aikoina; usein näin on esimerkiksi tilanteissa, joissa tehokkuutta ja ketteryyttä haetaan uudella liiketoimintamallilla, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstömäärään vähentävästi.

Muutos yrityksen toiminnassa ja henkilöstön määrässä tuo henkilöstölle mukanaan epävarmuutta omasta tulevaisuudesta ja taloudesta. Myös yritysjohdolle ja esimiehille tilanne on henkisesti vaikea. Vaikka tilanne hoidettaisiin kuinka hyvin tahansa, on kyse päätöksistä, joista seuraa irtisanotuille useimmiten henkilökohtainen kriisi omasta identiteetistä ja huoli taloudellisesta pärjäämisestä. Myös se osa henkilöstöstä, joihin päätökset eivät kohdistu, käyvät muutoksessa läpi monenlaisia tunteita.

Yhteistoiminta-sanalla on kielteinen väre, ja usein siihen yhdistetään ikäviä seurauksia. Yhteistoiminnan taustalla on kaunis tavoite edistää vuoropuhelua, mutta valitettavan usein sen pääpaino on edelleen itse prosesseissa ja juridisissa yksityiskohdissa. Vastuullinen yritys seuraa aina lain koukeroita, unohtamatta kuitenkaan ihmisiä. Jos prosessit menevät ihmisten edelle, on siitä tyypillisesti seurauksena epävarmuutta, sitoutumattomuutta ja ristiriitaisuutta, mitkä osaltaan vaikuttavat kielteisesti yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen sekä yrityskulttuuriin ja työntekijäkuvaan.

### Vältä sudenkuopat – vinkkejä henkilöstön vähennystarpeen hallintaan

Yhteistoiminnassa tai missään muutostarpeessa ei ole oikotietä onneen. Ennakoidulla henkilöstöjohtamisella, hyvillä henkilöstöjohtamisen käytänteillä sekä hyvällä valmistautumisella on suuri merkitys muutosten läpiviemisessä. Seuraavan vinkkilistan myötä yritysjohto ja esimiehet saavat eväitä välttää sudenkuoppia henkilöstövähennysten tilanteissa.

### Edistä yhteistoiminnallista ja luottamuksellista yrityskulttuuria.

Luottamus ei synny hetkessä, vaan luottamuksen kulttuuri ja avoimet neuvottelusuhteet ovat seurausta pitkäjänteisestä yhteisestä tekemisestä ja jatkuvasta vuoropuhelusta. Yrityksessä vallitseva luottamuksen taso vaikuttaa aina myös muutosten läpiviemisessä. Muutoksessa on tärkeää edistää avointa ja ristiriidatonta tiedonkulkua sekä osallistaa ihmisiä keskusteluun.

Yksi konkreettinen keino kehittää yhteistoiminnallista kulttuuria on tehdä yhteistyössä henkilöstön edustuksen kanssa vuosisuunnitelma tai vuosikello, johon suunnitellaan yhdessä toimenpiteitä, jotka edistävät aitoa vuoropuhelua. Laki säätelee minimiehdot yhteistoiminnan toteuttamiselle, mutta suunnitelmassa voi ottaa huomioon myös muita tärkeitä yhteisiä asioita. Koska tulevaisuuden kaikkia tapahtumia ei voida ennakoida, on myös hyvä sopia pelisäännöt ja käytännöt, miten yllättävissä tilanteissa toimitaan.

### Panosta esimiesten osaamiseen ja työhyvinvointiin.

Erityisesti muutostilanteessa esimiehet ovat avainasemassa. Henkilöstön vähennystarpeissa esimiehen rooli on edistää työnantajan päätösten toteutumista, tukea henkilöstöä, toimia viestinviejänä sekä päätösten tekijänä ja toimeenpanijana. Onkin tärkeää huolehtia, että esimiehillä on riittävä osaaminen johtaa muutosta sekä ymmärrys omasta roolistaan muutoksessa.

Esimies on roolissaan aina työnantajan edustaja ja hänen tulee seistä ikävienkin päätösten takana. Irtisanomistilanteisiin on hyvä varautua etukäteen huolehtimalla, että esimiehillä on riittävä osaaminen käydä irtisanomiskeskustelu, kohdata irtisanottava empaattisesti ja arvostavasti sekä huolehtia keskustelun juridiset dokumentit kuntoon. Irtisanomistilanteen lisäksi esimiehellä tulee olla osaamista huolehtia niistä henkilöistä, joihin irtisanomiset eivät suoraan kohdistu. Päätökset tulee perustella selkeästi, sekä myös valaa uskoa tulevaan.

Osaamisen lisäksi on hyvä muistaa huolehtia esimiesten omasta työhyvinvoinnista. Yt-tilanne kuormittaa aina myös esimiehiä, joten huolehdi, että esimiehet saavat tukea vaikean tilanteen läpikäymiseen. Tarjoa keskustelutukea sekä vertaistukimahdollisuuksia samassa tilanteessa olevien esimiesten kesken ja myös työterveyden tukea.

### Huolehdi säännöllisestä viestinnästä.

Viestintä nousee henkilöstökyselyissä usein esiin kehittämistä vaativana asiana. Viestintä on keino lisätä luottamusta, mutta onnistuakseen sekin vaatii pitkäjän-

teistä ja suunnitelmallista työtä. Muutoksissa viestinnällä on vielä suurempi merkitys. Onkin tärkeää panostaa muutosviestintään eli tiivistettynä avoimeen ja oikea-aikaiseen tiedonkulkuun, joka tavoittaa organisaation kaikki tasot. Muutosviestintään on hyvä laatia suunnitelma: miten viestitään, milloin viestitään, kelle viestitään ja miten ja kuka vastaa viestinnän toteuttamisesta. Sisäinen viestintä tukee muutosjohtamista ja nopeuttaa organisaation kykyä siirtyä muutoksessa eteenpäin.

Neuvottelujen etenemisestä on hyvä tiedottaa organisaatiota säännöllisesti. On tärkeää huolehtia, että esim. henkilöstön edustajilla ja esimiehillä on riittävä osaaminen viestiä asianmukaisesti ja huomioonottavasti. Henkilöstön vähennystilanteissa viestinnän käytänteistä ja pelisäännöistä on hyvä sopia yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.

**Huolehdi, että toimit yhteistoimintalain vaatimusten mukaisesti, ja muista laadukas dokumentointi.**

Ota selvää ja tarkista yhteistoimintalain vaatimukset ja suunnittele neuvottelut ja vähennystoimet aina lain vaatimusten mukaisesti. Yhteistoimintalaki määrittelee esimerkiksi neuvottelujen aikatauluista, joita työnantajan tulee noudattaa. Jos lain koukeroita on vaikea sisäistää, niin apua kannattaa kysyä esimerkiksi omasta työnantajaliitosta, yrittäjäjärjestöiltä tai työoikeuteen erikoistuneelta juristilta.

Neuvotteluesitys ja pöytäkirjat on syytä tehdä kirjallisesti ja huolehtia siitä, että kaikki olennainen tieto vähennystarpeen takana tulee käytyä läpi. On myös hyvä kirjata pelisäännöt, miten päätökset toimeenpannaan, jotta työnantajalla ja henkilöstön edustuksella on sama käsitys vähennysten toteuttamisesta ja aikataulutuksesta.

Irtisanomisten jälkeen on hyvä muistaa, että työnantajalla on *takaisinottovelvollisuus*. Tämä tarkoittaa, että tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla irtisanoituille on tarjottava työtä, kun sitä on taas tarjolla.

### Tue henkilöstön työhyvinvointia.

Muutostilanne vaikuttaa aina myös henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Eri-  
laiset ihmiset reagoivat eri tavalla – samoin tuen tarve vaihtelee yksilöiden välillä.  
Työhyvinvoinnin tuen tarpeista ja ratkaisuista on hyvä keskustella neuvotteluiden  
aikana. Tuen piirissä olevia henkilöstöryhmiäkin on monia: esimerkiksi esimiehet,  
henkilöstön edustus, irtisanotut henkilöt ja ne, joihin päätökset eivät kohdistu. Tu-  
kitoimia onkin hyvä miettiä eri kohderyhmille. Työterveyshuolto tai yrityksen oma  
henkilöstöosasto, jos sellainen on saatavilla, ovat hyviä kumppaneita pohtimaan  
erilaisia tukimuotoja. Yksi konkreettinen keino on tarjota tunteiden käsittelyyn ul-  
kopuolista apua. Tällainen voi olla vaikkapa työterveyshoitajan soitto irtisanotulle  
muutaman päivän päästä irtisanomisen jälkeen tai kenelle tahansa mahdollisuus  
henkilökohtaiseen keskusteluun työterveyshuollon asiantuntijan kanssa.

On erityisen tärkeää, että jokainen  
yritys pohtii toimintamallit aina  
omaan liiketoimintaansa ja  
kulttuuriinsa sopiviksi.

## 4.2 Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa – T-P. Uotila

*”Kyllä se oli kuitenkin järkytys, ja mä ainakin aktivoin kaikki verkostoni ja aloin katselemaan mahdollisuuksia muualtakin!”*

Työntekijöiden tunnekokemusta muutostilanteessa voi johtaa. Edellä oleva lausahdus kuvaa yrityskaupan aiheuttamaa tunnekokemusta ja sitä seuraavaa toimintaa. Johdon on tärkeää tunnistaa, että yrityskauppa vaikuttaa aina yrityksen työntekijöihin. Työntekijöiden kokemuksen ymmärtäminen auttaa onnistuneen muutoksen johtamisessa.

Kuvittele tilanne:

Olet liiketoiminnasta vastaava johtaja, joka on juuri ilmoittanut henkilöstölle yrityskaupasta. Tämän johdosta pieni ja ketterä yritys sulautuu osaksi hieman kookkaampaa teknologiavetoista yritystä. Pienempi yritys on hankittu sen erityislaatuisten osaamisen - joka on suurelta osin kytkeytynyt ihmisten asiantuntijuuteen - tuoman lisäarvon vuoksi. *Mitä asioita nostat esiin?*

Kyllä, useimmat kertovat yhteisestä valoisasta tulevaisuudesta ja strategisista tulevaisuuden tavoitteista.

Vaikka tämä pitäisi paikkansa, työntekijän ajattelussa korostuu yksi asia: *mitä tämä tarkoittaa minun kohdaltani?* Spekulointi alkaa välittömästi. Perinteiset tarinat nostavat päätään – kaikki ovat kuulleet yrityskaupoista, joiden seurauksena työsuhteita päättyy ja joissa kaupan tarkoituksenakin tuntuu olleen ulkoistettu irtisanominen. Epävarmuuden tunteen kasvaessa tulkinnat pienistäkin asioista saattavat korostua. Myös johdon puhe yritysten yhteisestä taipaleesta voi tuntua epäaidolta ja päälle liimatulta.

Ilmoitus yrityskaupoista käynnistää valtaisan prosessin työntekijän ajattelussa. Se tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä oman uran äärelle ja miettiä tulevaisuuden tavoitteita sekä suuntaviivoja. Tällöin myös usein havahdutaan ja aktivoidaan omia ammatillisia verkostoja – kuten teki aloituslausahduksen puhujakin.

Epävarmuus korostuu erityisesti heti yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen ja uuteen toimipaikkaan fyysisesti siirtymisen jälkeen. Näiden tapahtumien välisenä aikana erilaiset tulevaisuuden vaihtoehdon vaihtoehdot pyörivät mielessä.

Jos yrityskaupan tavoitteena on ollut uuden ja täydentävän osaamisen hankkiminen, se ei ole onnistunut, jos tämä osaaminen valuu kilpailijoiden leiriin prosessin kuluessa. Tällöin myös valistuneet suorahakuyritykset tiedostavat hetkensä koittaneen yrityskaupan aikaan, ja houkuttelevat parhaita osaajia muualle.

### Miten tunnekokemusta voisi sitten johtaa?

Tärkeää on tunnekokemuksen merkityksen tunnistaminen ja epävarmuuden johtamisen nostaminen keskiöön. Vaikka ostava yritys on hyvämaineinen ja henkilöstöasiat asianmukaisesti hoidossa, voi tunnekokemuksen tunnistaminen merkitykselliseksi tekijäksi onnistuneessa muutoksessa silti auttaa muutoksen johtamisessa.

Tunnekokemuksen tunnistaminen edellyttää usein sen näkyväksi tekemistä, mikä voi tapahtua esimerkiksi sanoittamalla se tarinamuotoon tai visualisoimalla se piirtämällä. Kummankin voi toteuttaa esimerkiksi haastatteluilla tai teettämällä ne ryhmätöinä. Pääasia on, että ilmiöstä tulee konkreettinen. Mikäli yritys kasvaa voimakkaasti ja yrityskaupan kohteena on pääsääntöisesti inhimillinen osaaminen, kaikki muutosta konkretisoivat ja selkeyttävät keinot tukevat muutoksen johtamisen onnistumista.

Visualisoitu tunnekokemus voi auttaa abstraktin tai epämääräisen ilmiön konkretisoinnissa; se helpottaa esimiehiä sanoittamaan vaikeasti tavoiteltavaa ilmiötä sekä työntekijöitä ymmärtämään tulevaa muutosta. Mikäli yritys kasvaa voimakkaasti asiantuntijavaltaisella alalla ja on näin jatkuvassa muutoksessa, korostuu muutoksen syvällisempi ja monipuolisempi ymmärtäminen.

Yksinkertaisilla asioilla pystyy ohittamaan monta sudenkuoppaa.

- **Varaa ihmisille aikaa** käydä itsenäisesti ja ohjatusti omaa ja tiimin tulevaisuutta läpi heti yrityskauppailmoituksen yhteydessä.
- **Mahdollista** uusien tiimien tutustuminen jo ennen varsinaista siirtymistä. Tuo tiimejä esittäytymään ja järjestä alustavia tutustumismahdollisuuksia uusiin tiloihin ja ihmisiin.
- **Kerro** selkeästi yrityskaupan etenemisen aikataulusta.



- **Korosta** ensimmäisten päivien merkitystä esimiehille.
- Pienistä asioista saattaa helposti muodostua isoja asioita: **muista** siis tilata uudelle työntekijälle kulkuluvat, tietokoneet tai muut työvälineet väärin tulkintojen välttämiseksi.
- **Huolehdi**, että käytännön asiat toimivat, jotta yhteinen tekemisen sävel löytyy – tämä tarkoittaa esimerkiksi kutsuja juhliin, lounasetuja tai pääsyä yhteisiin tiloihin, esimerkiksi kuntosalille.

Nämä kultaiset ohjeet auttavat tunnekokemuksen johtamisessa yrityskauppatilanteessa.

Nosta tunnekokemuksen johtaminen keskusteluihin yritysjohdossa. Tunnista yrityksellesi sopiva tapa ymmärtää tunnekokemusta.

Auta esimiehiä muistamaan lähijohtamisen tärkeys muutoksessa. Anna vastuuta ja riittävästi aikaa.

Avoimuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus toimivat hyvinä ohjenuorina yrityksen kasvaessa. Muista nämä kaikessa vuorovaikutuksessa.

Visualisoitu prosessi aiemmista muutoksista voi tuoda uskottavuutta mahdollisissa tulevilla yrityskauppaneuvotteluissa. Se myös viestii asian merkityksellisyydestä. Hyödynnä tämä mahdollisuus.

### 4.3 Johtaja, rakenna yhteistyölle perusta – S. Koivisto

Hämmennys, epävarmuus, juorut, epäluottamus. Nämä tunteet ja tekemiset kuvastavat helposti suuren muutoksen läpikäynyttä organisaatiota. Johtajana tiedät, että tilanne ei ole se, mitä muutoksella haettiin. Mikä avuksi? Miten johtajana luot uuden innostuksen ja mahdollisuuden hedelmälliseen, tuottavaan yhteistyöhön?

#### Taustalla vaikuttavat ryhmäilmiöt

Ensinnäkin sinun on hyvä tuntea eräs sosiaalipsykologinen ilmiö, joka vaikuttaa henkilöstön reaktioiden taustalla. Meillä ihmisillä on taipumus tehdä selkoa ympäröivästä maailmasta luokittelemalla itsemme ja muut erilaisiin kategorioihin. Näemme ihmiset esimerkiksi tietyn organisaation tai tiimin jäseninä – toisaalta pelkkä jostakin asiasta pitäminen voi määrittää omaa kategoriaansa. Kategoriat, joihin kuulumme, määrittävät identiteettiämme: ”*olemme tiimin x jäseniä*”. Samalla ne määrittävät ryhmiä, joihin emme kuulu: ”*emme ole ryhmän x jäseniä*”.

Muutostilanteissa kategoriat saavat usein säröjä; yksiköt ja tiimit eivät enää ole samoja kuin ennen, ryhmäraajat ovat muuttuneet ja ihmisiä on lähtenyt tai siirtynyt ryhmästä toiseen. Silti – paradoksaalista kyllä – juuri muutostilanteessa haemme normaaliakin vahvemmin merkitystä ryhmäjäsenyyksistä. Muutoksessa korostuu usein vanhan organisaation ihannoiti ja sen eri ryhmien välisten raja-aitojen selkeä olemassaolo. Usein ollaan myös tyytymättömiä johtoon, joka on saanut muutoksen aikaan – varsinkin jos muutoksen toteuttaminen on koettu yksisuuntaisena prosessina, jossa henkilöstön rooli on ollut riittämätön.

#### Rakenna yhteistä identiteettiä

Tilanne ei ole kuitenkaan toivoton. Päinvastoin se on mahdollisuus. Johtajana sinun tehtäväsi on yhdessä muun johdon kanssa aktiivisesti rakentaa uutta yhteistä identiteettiä organisaatiolle ja sen alaryhmille.

Tämä on kriittisen tärkeää, sillä yhteinen identiteetti on yhteistyön perusta: suhtaudumme myönteisemmin ihmisiin, joiden koemme kuuluvan kanssamme samaan ryhmään. Suosimme heitä valinnoissamme, luotamme heihin muita enemmän ja viestimme heidän kanssaan aktiivisemmin kuin muiden kanssa. Lisäksi motivoidumme yhteistyöhön oman ryhmän jäsenten kanssa: kun jaamme ryhmän kanssa yhteisen tavoitteen, on meillä henkilökohtainenkin mielenkiinto työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi.

## Luo silta nykyhetkestä tulevaan

Miten sitten voit käytännössä edistää yhteisen identiteetin rakentumista? Tehtävä ei ole helppo tai yksinkertainen – etenkin tilanteessa, jossa entiset ryhmäraajat vaikuttavat taustalla. Yhteisen identiteetin rakentaminen vaatii sitkeyttä ja aikaa.

Käytännössä sinun on johtajana tässä prosessissa rakennettava ”iso kuva”, joka yhdistää yksilöt sekä organisaation alaryhmät ja niiden tavoitteet. Samalla tapahtunut muutos saa merkitystä, ja se ymmärretään aiempaa paremmin. Näin ymmärretään myös, että ilman yhteistyötä muutosta motivoineeseen tulevaisuudenkuvaan ei päästä.

Voit edetä seuraavia askelmerkkejä pitkin:

### Analysoi tilanne ja laadi tilannekuva.

”Ison kuvan” luomisessa sinun on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa olemassa olevat ryhmät ja niiden tavoitteet: *Mitä ryhmiä organisaatiossa nyt on? Mitä tavoitteita näillä ryhmillä on? Mitä ryhmät arvostavat?* Tee siis aivan aluksi tilannekuva organisaatiostasi.

### Muovaa yhteinen tavoite puhuttelemaan kaikkia ryhmiä.

Seuraavaksi sinun on rakennettava siltaa olemassa olevista ryhmistä kohti yhteistä identiteettiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteinen tavoite on saatava sellaiseksi, että se puhuttelee jollakin tavalla kunkin ryhmän olemassa olevaa identiteettiä. Sen on oltava riittävän lähellä jokaisen ryhmän jakamia arvoja ja samalla tarjottava jotain uutta ja innostavaa, mikä yhdistää ryhmät yhteisen tavoitteen taakse.

### Käy avointa vuoropuhelua ja kuuntele.

Jätä tilaa tavoitteen ympärillä käytävälle vuoropuhelulle. Yhteinen vuoropuhelu laajentaa kunkin organisaation alaryhmän näkökulmaa ja identiteettiä siten, että rajat ”meidän” ja ”heidän” välillä madaltuvat tai jopa poistuvat kokonaan. Et voi määrätä yksin tavoitetta, vaan sinun on avoimen dialogin avulla tehtävä siitä riittävän kiinnostava kaikille ryhmille. Muista vuoropuhelussasi arvostus ja oikeudenmukaisuus.

Hyödynnä tavoitetta rakentaessasi *me*-puhetta: keskustele ”meidän” yhteisistä tavoitteistamme ja piirrä samalla kuvaa ”meistä”. Tämä puhetapa on tehokas keino rakentaa yhteistä identiteettiä ja arvopohjaa.

## Pyri edustamaan yhteistä identiteettiä.

On huomattu, että ”ison kuvan” luomisessa osa johtajista on toisia tehokkaampia. Erityisen vaikuttavia identiteetin muovaajia ja uudistajia ovat johtajat, jotka näyttäytyvät ryhmän jäsenille ryhmän jäsenenä, *yhtenä meistä*.

Yhteistä identiteettiä rakentaessasi sinun kannattaakin tehdä töitä sen suhteen, että ryhmä näkee sinut yhtenä ryhmän arvoja edustavana jäsenenä, ei esimerkiksi (ainoastaan) johdon ryhmän jäsenenä. Olet ryhmän jäsen ja sellaisena puolustat ryhmää, ajat sen etuja sekä haluat ryhmälle parasta.

Muista ”ison kuvan” luomisessa seuraavat asiat.

### **Ole yksi meistä.**

On tärkeää, että yhteistä identiteettiä ja tavoitetta rakentava johtaja nähdään ryhmää edustavana, yhtenä meistä.

Käytännössä sinun kannattaa tunnistaa ryhmäsi identiteettiä määrittävät asiat - esim. arvot ja normit - ja toimia näitä kunnioittaen sekä puolustaen. Puhu myös ”meistä” puhuessasi ryhmästäsi. Luo mahdollisuuksia rakentaa yhteistä identiteettiä esimerkiksi järjestämällä ryhmälle luontevia kohtauksia.

*”Meihin vaikuttavat meidän johtajamme, eivät heidän johtajansa.”*

### **Ota kaikki ryhmät mukaan.**

Jotta tavoite yhdistää kaikki, on siinä huomioitava ja puhuteltava kaikkia organisaation alaryhmiä.

*”Meillä kaikilla on tärkeä merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamisessa.”*

### **Käy dialogia.**

Yhteisen identiteetin rakentaminen on jatkuvaa dialogia henkilöstön kesken. Se on kuuntelua, ymmärrystä, tulkitusta, vuoropuhelua aidoimmillaan. Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

*”Yhteinen identiteetti rakennetaan ajan kuluessa ja yhdessä.”*

### **Viesti ja kohtele arvostaen.**

Yhteistä identiteettiä rakennetaan olemassa olevia identiteettejä kunnioittaen.

Yksilöiden ja ryhmien kohtelu sekä viestintä tulee olla arvostavaa ja oikeudenmukaiseksi koettua - myös hankalissakin tilanteissa. Kuuntele ryhmien jäseniä heitä koskevissa päätöksissä ja tee päätöksiä johdonmukaisesti eettisiä periaatteita noudattaen, riittävän tiedon pohjalta. Anna ryhmälle mahdollisuus valittaa päätöksistä.

*"Ryhmäni arvostaa minua, ja haluan siksi olla sen jäsen sekä toimia sen yhteisten tavoitteiden eteen."*

#### 4.4 Haastattelu: Esimiehen näkökulma irtisanomistilanteessa – R. Viitala

*Kaija on aluepäällikkö, jonka johdossa on ollut kuusi palvelutoimistoa. Yksi niistä lakkautettiin ja hän joutui irtisanomaan sen työntekijät. Joillekin oli tarjottu mahdollisuutta siirtyä toisiin toimistoihin maantieteellisesti laajalla alueella, jossa välimatkat toimistojen välillä ovat pitkät. Listat niistä, joille tarjotaan tehtäviä muualla, ja niistä, jotka irtisanotaan, oli tehty ylemmällä organisaatiotasolla. Henkilökohtaiset tulokset olivat tarkasti tiedossa, koska työn luonne mahdollisti jatkuvan ja tarkan yksilötason seurannan. Vain tuloksilla oli merkitystä, kun irtisanottavat nimettiin. Kaijan hommaksi jäi irtisanomisten toteuttaminen.*

Haastattelija: *Mikä on ollut vaikein irtisanomistilanteesi?*

*Kaija: Jouduin sanomaan irti yhden työntekijäni, jonka poika oli kuollut tapaturmaisesti 12-vuotiaana vajaa kaksi vuotta aikaisemmin. Siitä vuosi myöhemmin hänen miehensä otti ja lähti. Koti meni myyntiin ja tämä nainen joutui 10-vuotiaan poikansa kanssa kimpsuineen ja kampsuineen johonkin väliaikaiseen asuntoon. Sitten hänellä alkoi horjua terveys. Sinnitteli kuitenkin töissä ja hoiti poikansa.*

*Sitten alkoi YT:t ja koitti sekin päivä, kun olin kutsunut hänet toimistooni. Hän tulee sinne poikansa kanssa ja kysyy, että voiko poika olla mukana, kun pääsi justiin koulusta. Minä yritin sanoa, että onko hän nyt ihan varma siitä, että pojan on hyvä olla siinä ja että kahvihuoneessa voisi odottaa. Yhtäkkiä se poika sanoo minulle, että ”no sano nyt mun äiti vaan heti irti, että me päästään lähtemään kotiin.”*

Haastattelija: *Miten selvisit tuosta?*

*Kaija: Rupesin itkemään. En voinut mitään. Siinä me sitten sen naisen kanssa itkettiin yhdessä. Koko juttu oli minustakin vaan niin väärin. Hän oli tehnyt ihan hyvää tulosta kaikki vuodet paitsi kahtena viimeisenä. Minusta olisi pitänyt olla jotain armoa firman puolelta. Onneksi pystyin sitten myöhemmin auttamaan häntä saamaan työpaikan yhdestä asiakasyrityksestä. Ollaan pidetty yhteyttä aina silloin tällöin. Hän on ihan jaloillaan nyt.*

## 4.5 Esimiesten tärkeä rooli – R. Viitala

Henkilöstövahvuuden muutostilanteissa esimies on yleensä se, joka välittää viestiä ylemmältä johdolta henkilöstölle, järjestee ja muokkaa tehtäviä, huolehtii työprosessien sujumisesta muutostilanteissa, kohtaa henkilöstön epävarmuuden, sekä usein myös valitsee ja informoi lähtijät ja irtisanottavat.

Henkilöstöä koskevissa muutoksissa usein myös esimies itse on epävarmassa tilanteessa. Kun organisaatioita yhdistetään, esimiestehtäviä voidaan yhdistää ja vähentää. Henkilöstön vähennystilanteessa esimies on usein itsekkin yt-menettelyn piirissä samalla kun hän hoitaa sitä omien alaistensa osalta. Hänen on samaan aikaan pyrittävä rauhoittamaan työyhteisönsä jäseniä sekä rakennettava luottamusta muutoksen jälkeistä uutta asiantilaa kohtaan ja sopeuduttava omaa työtään ja rooliaan koskeviin muutoksiin. Hän joutuu yrityksen edustajana toteuttamaan ylimmän johdon päätöksiä, vaikka tehtäväkenttää tuntevana olisi aivan muuta mieltä niiden järjestyksestä. Hän on sananmukaisesti puun ja kuoren välissä. Prosessi onkin esimiehille usein raskas.

Tutkimukset osoittavat, että henkilöstövahvuuden muutosten onnistuminen on paljolti kiinni esimiesten onnistumisesta. Heidän tukemisensa on yksi tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteessa.

**Ensinnäkin** esimiehet tarvitsevat tietoa muutosprosessista ja siihen johtaneista syistä. Tiedon pitää olla rehellistä, heidän kanssaan aidosti keskusteltua ja myös helposti siirrettävissä muodossa, jotta esimiehet onnistuvat viestimään asian selkeästi omille alaisilleen. Esimiehiä on autettava kaikin keinoin kertomaan alaisilleen asioiden etenemisestä ja keskustelemaan muutoksesta heidän kanssaan.

**Toiseksi** esimiehet tarvitsevat tietoa siitä, miten muutoksiin sopeutumisen prosessi ihmisillä yleensä tapahtuu. Tämä auttaa heitä ymmärtämään työyhteisössä syntyviä tunnereaktioita ja käsittelemään niitä alaistensa kanssa.

**Kolmanneksi** he tarvitsevat harjaannusta vaikean keskustelun läpivientiin, jollainen on varsinkin henkilön irtisanominen.

**Neljänneksi** esimiesten on hallittava henkilöstövahvuuden muutoksiin liittyvä juridiikka ja muu säätely.

**Viidenneksi** heidän on hahmotettava vastuullaan oleva tehtäväkenttä ja sen keskeiset prosessit sekä työnkuvat niin hyvin, että he pystyvät määrittelemään muutuneen henkilöstön työpanoksen ja tekemään osaamisen uudelleenkohdistamisen

järkevästi. Viimeksi mainittua järjestelyä he toki tekevät yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Lisäksi heidän tulisi osata ja uskaltaa hakea edellä kuvattujen asioiden hoitamiseen esimieheltään, kollegoiltaan, henkilöstöammattilaisilta, työterveyden ammattilaisilta ja tarvittaessa muilta ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta.

Tärkeimmät tahot esimiesten tukijoina ovat ylin johto ja esimiesten esimiehet kaikilla organisaation tasoilla sekä henkilöstöammattilaiset. Henkilöstövahvuuden muutoksiin valmistautuessa ylimmän johdon ja henkilöstöammattilaisten tulisi laatia esimiesten tukiohjelma, jonka kautta voidaan varmistaa heidän onnistumisensa mahdollisimman hyvin.

Esimiesten tukiohjelmassa tulisi huomioida ainakin seuraavat asiat.

Muutosta toteuttavien esimiesten nimeäminen ja heitä koskevan viestintäsuunnitelman laatiminen (mitä, miten, kuinka usein, kenen toimesta heille viestitään ja heidän kanssaan keskustellaan, millaisia tukimateriaaleja heille tarjotaan alaisviestintää varten)

Valmennussuunnitelman laatiminen (muutosprosessia koskeva tieto, muutosten kohtaamista käsittelevä tieto, keskusteluharjoitukset irtisanomistilanteisiin, juridiikka yms.)

Esimiesten oman jaksamisen tuen suunnittelu yhdessä työterveyden kanssa

Työsuunnitelma esimiesten vastuulla olevien työjärjestelyjen toteuttamiseksi (ketkä mukana työprosessien ja -tehtävien muokkaamisessa, poistuvien työtehtävien määrittelyssä jne.)

Vertaistuen organisointi koko muutosprosessin ajan (esimiesfoorimit: ketkä läsnä, miten usein jne.)

Esimiesten HelpDesk-palvelun organisoiminen (nimetään henkilöt, joihin voi olla yhteydessä tarvittaessa).



## 4.6 Esimies työhyvinvoinnin johtajana muutoksessa – K. Lehto

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan esimiehen keinoja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin muutosprosessin aikana. Käsiteltävät keinot ovat *hyvä päivittäisjohtaminen, resilienssin vahvistaminen, luottamuksen rakentaminen vuorovaikutuksessa sekä oppimisen tukeminen*.

### Työhyvinvointi on monen tekijän summa

Työhyvinvointi rakentuu ihmisen fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista voimavaroista. Siihen vaikuttavat monet tekijät työssä, työyhteisössä ja työn ulkopuolella. Työhön liittyvistä tekijöistä tärkeimpinä mainitaan usein työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet ja oppimisen kannustimet. Työhyvinvointi heijastuu jokaisen yksilöllisenä kokemuksena, mutta samalla siihen kietoutuvat monet tekijät työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiri, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutuksen avoimuus sekä kokemus arvostuksesta ja välittämisestä, tuesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttavat merkittävästi yksilön työhyvinvointiin. Riittävä lepo, uni, palautumista tukevat harrastukset ja sosiaalisen tuen verkostot tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Jokainen työntekijä on oman työhyvinvointinsa vastuullinen omistaja, mutta esimies voi johtamisellaan vaikuttaa siihen monella tapaa. Työhyvinvoinnin johtamista ei tarvitse nähdä esimiehen lisävaatimuksena, vaan sen merkitys voidaan kiteyttää seuraavasti: ”Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin parhaiten hoitamalla esimiestehtävänsä mahdollisimman hyvin.” (Viitala 2018, s. 134). Jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvointi on organisaation etu ja sen vaaliminen on esimiehen tärkeä tehtävä. Tämä korostuu muutoksessa.

### Muutoksen hyvinvointivaikutukset koetaan yksilöllisesti

Yksilön ominaisuudet ja voimavaratekijät vaikuttavat siihen, miten hän reagoi muutokseen. Sama muutos voi olla toiselle uhka ja toiselle mahdollisuus. Muutokseen voi liittyä epävarmuuden ja pelon tunteita, kiirettä ja stressitekijöitä, jotka heijastuvat hyvinvointiin. Muutos voidaan kokea myös vahvasti positiivisena ja tervetulleena asiana. Tällöin päällimmäisiä tunteita voivat olla kokemukset lisääntyneestä työn mielekkyydestä, itsensä toteuttamisesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin ja oppia uutta. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hänen on ymmärrettävä

**”Esimiehen on ymmärrettävä erilaisia suhtautumistapoja muutokseen.”**

erilaisia suhtautumistapoja muutokseen ja pyrittävä tukemaan jokaista työntekijää tämän yksilölliset voimavarat huomioiden. Muutokseen liittyvä vastustus ei aina välttämättä kumpua itse muutoksesta vaan siihen liitetyistä ”vanhoista hyvistä” asioista, jotka yksilö pelkää menettävänsä. Muutosvastarinnan käsittely, huolestuneiden viestien kuuntelu, tunteista keskusteleminen ja muutoksen tuomien myönteisten mahdollisuuksien korostaminen ovat osa muutoksen prosessointia, jossa esimiehellä on tärkeä rooli.

Johdon näkökulmasta muutos on menestymisen elinehto, ja uudistuminen on välttämätöntä. Työntekijät tottuvat jatkuviin muutoksiin, mutta eivät välty niiden kuormittavilta seurauksilta. Kuormitus koetaan suurempana, jos huoli omasta työsuhteen jatkuvuudesta ja toimeentulosta uhkaa turvallisuuden tunnetta ja jos muutoksen merkitystä tai perusteluita ei viestitä kunnolla tai muutoksiin ei voida vaikuttaa. Esimiehellä tulisi olla käytössään tukikeinoja, joiden avulla työntekijän osaamista voidaan päivittää, lisätä tietoa muutoksesta sekä osallistaa työntekijöitä muutoksen toteutukseen.

Resilienssiä voi rakentaa sosiaalisella tuella ja osallistavalla johtajuudella

Organisaatiomuutosten yhteydessä puhutaan nykyisin paljon resilienssistä. Se on sekä yksilön että yhteisön ominaisuus, jota voidaan kehittää. *Resilienssi* kuvaa työhyvinvointia muutostilanteissa ja sillä tarkoitetaan joustavuutta, sopeutumiskykyä ja toimintaa, jolla pärjää vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa. Siihen liittyy optimismi ja selviytymisusko. Se on kykyä käyttää omia ja ympäristön voimavaroja vaikeuksia kohdatessa, jolloin ei jäädä jumiin pahaan oloon, vaan pyritään löytämään keinot päästä eteenpäin ja selvittää ongelmatilanteista. Resilientti työntekijä

**”Resilienssi on kykyä käyttää omia ja ympäristön voimavaroja vaikeuksia kohdatessa.”**

kohtaa muutoksen realistisesti, pohtii sen aiheuttamia vaatimuksia peilaten niitä omiin vahvuuksiinsa ja kapasiteettiinsa uudistua. Hän ymmärtää suhtautua joustavasti muuttuviin tilanteisiin ja hankkia tarvittavaa

osaamista. Esimiehen ja työtovereiden osoittama sosiaalinen tuki ja kannustus vahvistavat yksilön resilienssiä. Esimies vahvistaa yhteisön resilienssiä osallistavalla johtajuudella, jolloin koko yhteisö otetaan mukaan keskustelemaan ja päättämään tärkeistä asioista.

Kuuntelu ja alaisten osallistaminen päätöksentekoon ei tarkoita sitä, että päätökset pitäisi tehdä kaikkien mieltymysten mukaisesti. Suuri osa työyhteisön jäsenistä voi kokea helpottavaksi sen, että on saanut sanoa sanottavansa asiaan. Tunne osallisuudesta tuo tarvittavaa muutosenergiaa ja vahvistaa keskinäistä luottamusta.

Esimiehen tehtävänä korostuu tukea selviytymisuskoa sekä tehdä onnistumisia näkyväksi.

#### Luottamusta rakentava johtajuus auttaa

Esimiehen ominaisuuksilla on myös merkityksensä. Nimittäin työntekijät, jotka arvioivat johtajansa päteviksi ja luotettaviksi, kokevat johtamisen muutoksen aikana oikeudenmukaisemmaksi kuin muut. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa reilu, luottamusta rakentava johtaminen koetaan erityisen tärkeäksi. Tällöin muutokseen liitetään vähemmän kielteisiä ja uhkaavia mielikuvia, ja vastaavasti myönteiset odotukset vahvistuvat.

Luottamusta rakentava esimies on sanojensa mittainen esimies, jonka lupaukset ja teot ovat linjassa keskenään ja joka osoittaa välittämistä ja arvostusta yhteisönsä jäseniä kohtaan. Yksilön ja koko yhteisön työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on myös se, miten esimies reagoi ristiriitatilanteisiin ja toimii niiden ratkaisemiseksi.

#### Hyvän muutosjohtamisen peruspilarit kannattelevat

Hyvän muutosjohtamisen peruspilarit ovat viestintä, osallistaminen ja tukeminen. Hyvin johdettu muutos vähentää epävarmuutta työyhteisön jäsenten mielissä ja auttaa henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen, jolloin myös työilmapiiri säilyy parempana. Muutoksia johdetaan usein rationaalisesti ja faktoja kertoillen, mutta niihin reagoidaan tunteella. Esimiehiltä odotetaan yhteisön tunnereaktioiden ymmärtämistä ja niihin reagoimista.

Esimiehen on varauduttava jatkuvaan tiedottamiseen ja viestien toistamiseen. Työntekijöitä askarruttavat asiat liittyvät heidän oman työsuhteensa jatkuvuuteen, työtehtävien sisältöön, osaamiseen riittävyteen sekä sosiaalisten suhteiden muuttamiseen työyhteisössä.

Uuden oppimiseen kannattaa kannustaa. Muutokset tuovat mukanaan uusia toimintatapoja, jotka edellyttävät uuden oppimista. Pelko oman osaamisen riittävydestä ja mahdollisuuksista hankkia tarvittavaa osaamista kuormittaa työntekijöitä. Perehdytystä ja koulutusta uusiin tehtäviin tarvitaan. Tukikeinoja on oltava saatavilla kaikille, mutta on tärkeää kohdistaa erilaisia tuen muotoja myös yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

**”Tukikeinoja on oltava saatavilla kaikille.”**

Esimies on erilaisten odotusten ja vaatimusten ristipaineissa. Esimies tarvitsee esimerkiksi itse ylemmältä johdolta informaatiota ja perusteluita, joita hän voi

puolestaan välittää alaisilleen. Rehellisyys ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä asioita muutosviestinnässä. Kaikkea ei voi aina kertoa kaikille heti, mutta tässäkin on oltava läpinäkyvä ja palattava myöhemmin asiaan. Huhut täyttävät helposti tiedottamisen aukot. Esimiehen on pyrittävä pitämään keskustelu rakentavana ja tulevaisuuteen katsovana silloinkin, kun muut eivät siihen kykene.

Muutosten keskellä kamppailevat työntekijät tarvitsevat turvallisuuden kokemusta. Jos sitä ei ole, kaikkien energia saattaa mennä uhan ja epävarmuuden tunteiden torjumiseen. Tämä ei tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi sortua epäaitouteen ja yltiöoptimismiin. Esimiehen roolina on näyttää esimerkkiä muutoksessa; hän on eturintamassa näyttämässä uutta suuntaa. Tämä kaikki vaatii sitä, että esimies kykenee itse sietämään keskeneräisyyden tunteita ja keskittämään omia voimavarojaan myös itsestä huolehtimiseen. Vaatimuksia tulee joka suunnalta. Kenenkään etu ei ole se, että esimies laiminlyö omasta jaksamisestaan huolehtimista yrittäessään kannustaa ja tukea muita. Esimiehellä on oltava omat tukiverkostot kunnossa.

Huomioi seuraavat vinkit, joilla esimies voi tukea työntekijöidensä hyvinvointia muutoksessa.

#### **Esimies, johda muutosta esimerkillä!**

Rakenna luottamusta ja osoita suuntaa uuteen.

Esimies näyttää mallia muutoksessa; miten hän itse suhtautuu muutokseen, millaisin sanakääntein hän puhuu siitä, miten innokkaasti hän suhtautuu omiin mahdollisesti muuttuviin tehtäviinsä ja osaamisensa päivittämiseen. Esimieheltä odotetaan suunnan näyttämistä ja valon pisaroiden tuomista yhteisöön tilanteessa, jossa muutokseen liittyvä epävarmuus näyttäytyy synkkinä sävyinä. Esimies viitoittaa uutta suuntaa kirkastamalla visioita ja osallistamalla yhteisöään strategian työstämiseen. Huhut ja aukot tiedoissa ovat uhka työhyvinvoinnille. Siksi esimieheltä odotetaan jatkuvaa viestimistä, perustelujen esittämistä ja viestien toistamista joskus jopa kyllästymiseen asti.

#### **Esimies, tiedosta muutoksen jatkuvuus!**

Yhden muutoksen läpivietyä esimies voi huokaista helpo-

tuksesta hetken, mutta seuraava muutos odottaa jo kulman takana. Muutosjoustavuus eli resilienssi yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön

ominaisuutena on henkistä pääomaa, jolla esimies luotsaa yhteisöään tulevien muutosmyllerrysten läpi. Vahvista yhteisössasi resilienssiä osallistamalla sen jäseniä päätöksentekoon, keskustelemalla ja selviytymisuskoa vaalien.

**Esimies, huolehdi omasta jaksamisestasi!**

Hanki tukea omalta esimieheltäsi ja vertaistukea kollegoiltasi. Näe työterveyshuolto kumppanina myös yhteisösi hyvinvoinnin tukemisessa. Varaa riittävästi aikaa palautumiseen ja oman jaksamisen ylläpitämiseen.

## 4.7 Oppimisen näkökulma muutosvalmiuteen – J. Kantola & R. Viitala

Muutosjohtaminen on laajasti käsitettynä muutostilanteiden hallintaa, jolla pyritään organisaation tehokkuuden ja ihmisten hyvinvoinnin ylläpitämiseen muutoksista huolimatta.

Muutoksessa ratkaisevaa on organisaation ja yksilön valmius muutokseen. *Muutosvalmius voidaan nähdä muutoksen ymmärtämisenä ja siihen uskomisena: ”muutosvalmius on kokoelma ajatuksia ja aikomuksia muutosta kohtaan”* (Bernerth, 2004, s. 40). Muutosvalmiuteen kuuluvat myös kyvykkyys toteuttaa muutos sekä kokemus muutoksen tarpeellisuudesta.

Organisaatiossa toimivien yksilöiden muutosvalmius rakentaa samalla koko organisaation muutosvalmiutta ja päinvastoin. Siinä missä yksilön muutosvalmiuden

”Muutosvalmiutta voidaan tukea kouluttamisen, riittävän viestinnän ja osallistamisen avulla.”

ajatellaan rakentuvan yksilön asenteista ja uskomuksista (esim. positiivisuus, jännittyneisyys, ennakkoluulottomuus), organisaation muutosvalmius pitää sisällään organisaation rakenteissa olevan kulttuurin, johtajuuden ja viestinnän.

Henkilöstövahvuuden muutokset liittyvät monesti organisaatiomuutokseen, jossa rakenteiden ohella myös toiminta, periaatteet ja jopa arvot muuttuvat. Niissä organisaatioon jäävät joutuvat omaksumaan uusia toimintatapoja sekä toimimaan uudenlaisissa yhteistyösuhteissa ja kokoonpanoissa lyhyessä ajassa. On opittava sekä uusia tietoja että taitoja, mutta usein myös asenteita. Joskus muutoksessa käydään läpi koko toimintaa ja ajattelua uudistava oppimisprosessi.

Muutos tapahtuu sitä nopeammin ja onnistuneemmin, mitä nopeammin ihmiset siinä oppivat uudenlaisen tavan toimia. Esimiesten rooli yksilöiden oppimisen tukijana on tärkeä. Hänen tulisikin ymmärtää oppimisen prosessia ja ihmisten erilaisuutta oppijoina.

Ihmisille on luontaisesti tärkeää säilyttää hallinnan tunne elämästään. Organisaatiomuutoksissa hallinnan tunnetta vahvistaa se, että yksilö ymmärtää syyt muutokselle, ymmärtää oman roolinsa muutoksessa sekä näkee, että hänellä on vaikutusvaltaa asioihin. Hallinnan tunnetta lisää myös se, että hän pystyy näkemään asioita uusista näkökulmista ja hahmottamaan niissä uusia merkityksiä. Hallinnan tunne on yhteydessä hyvinvointiin. Tarvitaan siis kykyä uudistavaan oppimiseen, mikä parantaa sopeutumista muutokseen sekä vahvistaa työhyvinvointia.

*Transformatiivinen eli ns. uudistava oppiminen* tarkoittaa oppimista uudistumisena, joka on laaja-alaista ja syvällistä. Siinä keskeistä on reflektiivinen ja kriittinen näkökulma omaan ajatteluun ja toimintaan. Se edellyttää yksilötasolla kykyä tiedostaa, miten havaitsemme, ajattelemme ja toimimme, sekä myös valmiutta muuttaa omaa ajattelua ja toimintaa. Varsinkin isoissa organisaatiomuutoksissa työhön liittyvät odotukset, käyttäytymistavat ja uskomukset joutuvat uudelleenarvioinnin kohteeksi.

### Erilaiset oppijat esimiestyön haasteena

Yksilön oppimisprosessia organisaatiomuutoksissa voi ymmärtää Kolbin kehittämän *kokemuksellisen oppimisen teorian* valossa, jossa oppiminen nähdään syklisenä, jatkuvasti kehittyvänä ja syvenevänä prosessina (kuvio 5). Yksilön kokemuksilla ja elämyksillä on siinä keskeinen rooli, koska jokainen testaa ja arvioi uutta tietoa aiempien kokemustensa kautta.



**Kuvio 5.** Kokemuksellisen oppimisen kehä.

Kolbin teorian (1984) mukaan oppimisprosessissa on kuvion neljä mukaiset neljä vaihetta. Taustalla on ajatus, jonka mukaan oppimisessa voi kehittyä eri tasoille ja oppiminen voi myös jonkin ilmiön kohdalla sisältää nämä kaikki oppimisen vaiheet. Kukin vaihe edesauttaa seuraavaan vaiheeseen etenemistä.

1. **Omakehtainen kokemus** on oppimisprosessin vaihe, jossa jokin yksilön henkilökohtainen tapahtuma tai havainto luo sysäyksen oppimiselle. Käsitys kehitystarpeesta perustuu käytännön toiminnassa saatuun ymmärrykseen ja oppiminen

saa alkunsa tyypillisesti hyvin konkreettisesta tarpeesta. Oppiminen voi tapahtua hyvinkin luovasti ja intuitiivisesti.

Tätä oppimisen muotoa tukevat erilaiset kokeilut, joissa voidaan hankkia kokemuksia uudesta tavasta toimia turvallisissa olosuhteissa ja testata erilaisia vaihtoehtoja. Muun muassa työkierto ja erityistehtävät tukevat sitä.

- 2. Reflektiivinen havainnointi** on oppimista, joka perustuu oman toiminnan ja osaamisen kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin. Siinä yksilö hahmottaa oman toimintansa onnistumista ja pystyy tekemään korjaavia liikeitä sekä määrittelemään asioita, joissa hänen tulee kehittää toimintaansa ja osaamistaan lisää.

Tätä oppimisen muotoa tukevat työpaikalla esimerkiksi tilanteet, joissa tarkoituksellisesti käydään läpi työntekijöiden kokemuksia. Tällainen tilanne voi olla kehityskeskustelu esimiehen kanssa tai palaveri, jossa osallistujat esittelevät ja vertailevat kokemuksiaan, sekä yhdessä pohtivat onnistumisen esteitä ja edellytyksiä, heikkouksia ja vahvuuksia. Esimerkkien tutkiva läpikäynti edesauttaa oppimista. Esimerkistä oppimista voidaan organisoida esimerkiksi järjestämällä vierailuja sinne, missä jo on asia tai käytäntö, jota muutoksessa tavoitellaan.

- 3. Abstrakti käsitteellistäminen** on oppimisen vaihe, jossa yksilö tietoisesti hakee ymmärrykselleen teoreettisempaa pohjaa. Hän kehittää käsitteellistä ymmärrystään ja etsii vankempaa tietopohjaa omalle ajattelulle. Hän myös aktiivisesti peilaa omaa ajatteluaan muiden esittämiä teorioita ja malleja vasten.

Tätä oppimisen muotoa voidaan tukea muun muassa perinteisen koulutuksen keinoin: esittelemällä tutkimuksia, selvityksiä, yleisempää faktaa asiasta tai teorioita ja malleja. Myös mallintamalla ja yhdessä visualisoimalla voidaan auttaa muutoksessa mukana olevat tarkastelemaan sitä etäältä laajemmassa viitekehyksessä.

- 4. Kokeileva aktiivinen toiminta** on oppimista, jossa yksilö soveltaa niin itsensä kuin muidenkin kehittelemiä päätelmiä, teorioita ja malleja käytännön tilanteissa. Hän pystyy ratkomaan käytännön ongelmia tietämyksensä varassa luovalla ja kekseliäällä tavalla.

Muutosten toteuttaminen käytännössä tapahtuu tehokkaimmin osallistamalla siihen henkilöstöä mahdollisimman laajasti. Uuden toimintatavan istuttaminen arjen käytännöiksi hyötyy siitä, että työtä parhaiten tuntevat voivat itse ratkoa soveltamisessa eteen tulevia pulmia ja keksiä parhaita soveltamistapoja. Tämä voi tapahtua käytännössä esimerkiksi pitämällä pikapalavereita uuden toimintatavan käyttöönoton aikana, jossa käydään yhdessä läpi prosessin etenemistä ja siinä tehtyjä havaintoja, sekä tehdään korjausliikkeitä tarvittaessa.



Edellä kuvatut oppimisen vaiheet sisältyvät uudistavaan oppimisprosessiin. Kolbin mallin mukaan on kuitenkin myös olemassa yksilöllisiä eroja siinä, minkä oppimisen tyylin ihminen kokee erityisesti omakseen. Siinä missä joku kokee luontevaksi rauhassa arvioida ensin nykyistä toimintaa ennen siirtymistä uuteen, toinen etenee mielellään nopeasti kokeilemalla ja riskejäkin ottaen. Jollekin taas on tärkeää saada mahdollisimman paljon pohjatietoa, ohjeita ja esimerkkejä asiasta ennen kuin hän on valmis siirtymään itse uuteen toimintatapaan. Joku puolestaan haluaa olla ratkaisemassa ongelmia ja kehittämässä uusia toimintatapoja vankan tietämyksensä varassa. Mitä paremmin esimies tiedostaa nämä erilaiset lähestymistavat uuteen, sitä paremmin hän pystyy niihin vastaamaan.

Miten tukea erilaisten oppijoiden muutosvalmiutta?

Muutoksessa yksilöiden oppimis- ja sopeutumiskyky tulee haastetuksi. *Mitä esimiehen tulisi huomioida, jotta hän parhaalla mahdollisella tavalla tukisi oppimista ja huomioisi erilaiset oppijat?*

#### **Avoin kulttuuri**

Oppiminen edellyttää aina totuudenmukaista ja riittävästi tietoa siitä asiasta, jota on tarkoitus oppia. Siksi on tärkeää, että henkilöstövahvuuden muutoksen taustalla olevat tekijät, tavoitellun muutoksen sisältö ja keinot ovat tiedossa niillä, joiden työhön ne vaikuttavat. Siksi on tärkeää, että muutoksesta viestitään avoimesti ja henkilöstöä osallistaen. Esimiehen tulee kaikin keinoin huolehtia siitä, että tietoa hankintaan, käsitellään ja jaetaan avoimesti työyhteisössä.

#### **Erilaisia valmiuksia**

Yksilöt ovat oppijoina erilaisia. Työyhteisön jäsenet ovat eri vaiheissa työurallaan tai tehtävässään. Heillä on erilaiset valmiudet tarkastella työtään kriittisesti ja ymmärtää organisaatiota laajemmin, olla rohkeita ja luovia ratkaisuihmissaan. He myös oppivat eri tavoin. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä ymmärtää erilaisuutta ja järjestää erilaisia oppijoita inspiroivia tilanteita, joissa he voivat kokeilla uusia asioita, kertoa omista kokemuksistaan, kuulla esimerkkejä ja luoda itse toimintamalleja sekä pelisääntöjä sekä soveltaa niitä käytäntöön.

#### **Oppimisen resurssit**

Organisaatiomuutos saattaa nostaa esille tarpeita taitojen kehittämisessä. Kukaan ei kehity ilman ai-

kaa ja resursseja itsensä kehittämiseksi, joten esimiehen on tärkeää ryhmänsä kanssa arvioida ajan tarvetta, suunnitella sen käyttöä ja varata aikaa oppimiselle ja kehittämistyölle. Myös uuden oppimisessa tarpeelliset muut resurssit tulee varmistaa. Sellaisiin kuuluvat esimerkiksi perehdyttäjän tai kouluttajan tarjoama tuki.

Muutoksen pyörteissä yhdessä tekeminen, osallistavat menetelmät ja ihmisten kohtaamisia tukevat käytännöt kasvattavat yhteisöä, jossa muutoksesta tulee kaikkien yhteinen asia.

## 4.8 Esimiehen sovittelutaidot muutostilanteissa – J. Kantola

Työyhteisöt ja niiden toimintaympäristöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiot laajentavat, yhdistyvät ja uudistavat toimintaansa jatkuvasti, ja käynnissä voi olla useita muutoshankkeita samanaikaisesti. Muutostilanteet aiheuttavat epävarmuutta ja heijastuvat usein kyseenalaistamisena, epäilyinä ja työn sujuvuuden häiriöinä. *Muutos voi olla koko organisaation toimintaa koskeva käänne tai se voi olla yksittäisen työntekijän toimintakuvan muuttuminen.* Monimutkaisissa muutostilanteissa syntyy helposti ristiriitoja, jotka voivat pitkittyessään kärjistyä konflikteiksi.

Konfliktien seuraukset ovat taakka koko organisaatiolle, mutta erityisesti ne haastavat esimiestyötä. Tutkimusten mukaan esimiesten ajasta lähes kolmasosa menee konfliktien hallintaan ja selvittelyyn. Ristiriidat työpaikoilla näyttäytyvät jännitteinä työyhteisöissä, poissaoloina, sairastumisina ja saattavat pidentyessään vaikuttaa heikentävästi koko työpaikan ilmapiiriin. Taustalla voi olla työn tekemiseen liittyviä epäselviä tilanteita, koettua epäoikeudenmukaisuutta tai työyhteisöltä puuttuvat yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt ja työohjeet.

Muutosjohtamisen yhteydessä painotetaan viestinnän merkitystä muutosprosessissa. Tällä viitataan usein yksisuuntaiseen asioista tiedottamiseen, jossa ei synny keskustelua vaan tietoa vain välitetään ja vastaanotetaan. Sen sijaan tulisi painottaa vuorovaikutuksen merkitystä läpi organisaation. Toimiva vuorovaikutus on vastavuoroista, ja sen tavoitteena on luoda, tulkita ja pyrkiä saavuttamaan yhteistä ymmärrystä ja merkityksiä. Muutoksessa johtaja tarvitsee ennen kaikkea *vuorovaikutusosaamista muutoksen hallintaan ja sen jalkauttamiseen.*

**” Aito ja aktiivinen vuorovaikutus on tärkeää kaikilla organisaatiotasoilla ja sen eri osissa.”**

### Sovittelutaidot

Konfliktien hallinnassa keskeisintä on kasvukierteen katkaiseminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Usein ristiriidat kehittyvät siihen pisteeseen, että työyhteisön avuksi on kutsuttava ulkopuolinen taho. Yksi tunnettu konfliktinratkaisumenetelmä on työyhteisösovittelu, jossa puolueeton taho tulee ohjaamaan yhteisöä kohti ratkaisun löytämistä. Menetelmä tunnetaan prosessina, jossa ratkaisukeskeisen keskustelun avulla osapuolia tuetaan luomaan ymmärrystä ja löytämään yhdessä ratkaisua keskinäiseen konfliktiin. Tämä yhteisöllinen menetelmä

tarjoaa työkaluja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja konfliktien käsittelyyn ja sitä on sovellettu myös esimiestaitojen kehittämiseen.

Konfliktien ratkaisua tukevasta vuorovaikutustyylistä voidaan puhua *sovittelevana esimiestaitona*. Siinä tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja niiden ilmaisu ovat vuorovaikutuksen perusta. Konfliktiherkässä ilmastossa, muutosvaiheessa, organisaation valtaa hyvin tunnepitoiset kokemukset ja siksi esimiesten tunnetaidot punnitaan herkästi. Sovittelutaitojen avulla esimies voi tukea alaisiaan ratkaisukeskeisyyteen ja vahvistaa sekä omia että alaistensa tunnetaitoja.

Vuorovaikutustaitoja voidaan katsoa erilaisten kompetenssien kautta. Poitrasin kompetenssiteorian mukaan sovittelevan henkilön taitoja voidaan tulkita kognitiivisten, emotionaalisten ja behaviorististen eli käyttäytymiseen liittyvien taitojen näkökulmasta (ks. taulukko alla).

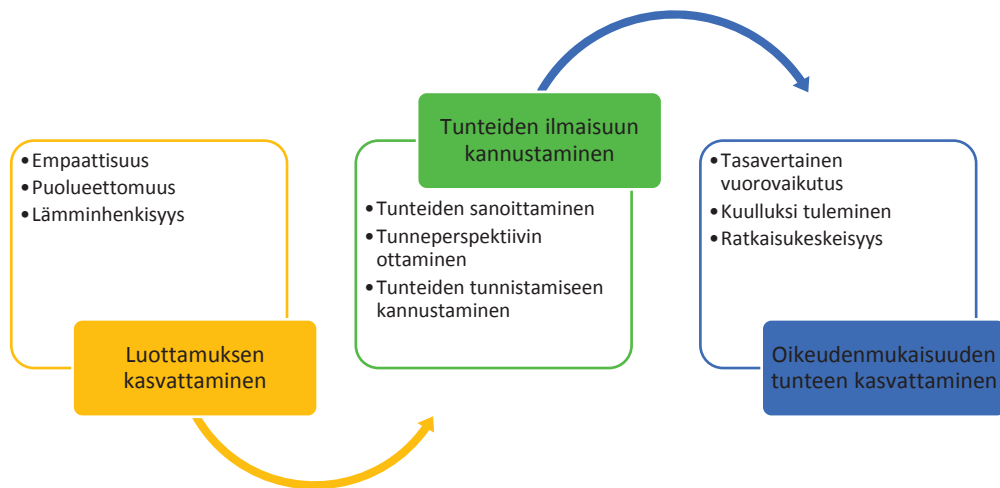
**Taulukko 1.** Kompetenssiteorian mukaiset taitojen näkökulmat.

Kognitiiviset	Esimies pyrkii ymmärtämään alaisen näkemyksiä.
	Esimies tunnistaa alaisen tarpeet.
	Esimies käyttää aikaa ymmärtääkseen konfliktin taustat.
Emotionaaliset	Esimies antaa mahdollisuuden ilmaista tunteita.
	Esimies osoittaa ymmärrystä siihen, mitä alainen joutuu käymään läpi.
Behavioristiset eli käyttäytymiseen liittyvät	Esimies tukee erilaisten näkökulmien löytämisessä.
	Esimies kannustaa miettimään ratkaisuja tilanteeseen.
	Esimies vaatii konkreettisia tekoja kohti ratkaisua.
Asenteet	Esimies on puolueeton keskustelussa.

### Sovittelevalla otteella muutoksen tukena

Sovittelevassa vuorovaikutuksessa tavoitteena on luottamus, tunteiden ilmaisu ja oikeudenmukaisuus (ks. kuvio 6). Luottamusta vuorovaikutustilanteissa voi kasvattaa empaattisella, puolueettomalla ja lämminhenkisellä tyylillä, jossa osapuolet

kokevat, että asiaa on turvallista käsitellä. Sovittelevan otteen juuret ovat ratkaisukeskeisessä ajattelussa, johon liittyy vahvasti se, että yksilöiden tunteet huomioidaan ja niiden rakentavaan ilmaisuun pyritään. Vuorovaikutustilanteessa kiinnitetään huomiota tunteiden sanoittamiseen, tunneperspektiivin ottamiseen ja tunteiden tunnistamisen kannustamiseen. Oikeudenmukaisuuden tunteen kasvattamiseksi on tärkeää, että osapuolet tuntevat tulevansa kuulluksi ja tasavertaisesti kohdelluksi.



**Kuvio 6.** Sovittelevan vuorovaikutuksen keskeiset tavoitteet.

Muutoksessa esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä esimiehet toimivat avainasemassa johdon ja alaisten välillä. Ratkaisukeskeisyyttä tukevalla vuorovaikutustyyllillä esimiehet tukevat toiminnallaan ja esimerkillään konfliktipositiivista organisaatiokulttuuria, jossa tunteiden ilmaisu nähdään positiivisena, keskustelu on avointa ja rakentavaa ja ennen kaikkea ratkaisukeskeistä.

Esimies, muista konfliktitilanteessa:

Ratkaisukeskeinen ajattelu.  
Keskity erilaisten ratkaisujen  
etsimiseen.

Kohtaa rohkeasti haasteita  
ja älä pelkää epämukavia  
keskusteluita.

Ymmärrä ihmisten  
erilaisuus.

Ajattele myönteisesti  
konfliktitilanteissa. Konflikti  
paljastaa epäkohdat ja  
mahdollistaa kehittämisen.

Ajattele puolueettomasti ja  
oikeudenmukaisesti.

Huomioi ihmisten tarpeita,  
mielipiteitä ja tunteita.

## 4.9 Mindfulness esimiehen tukena muutoksessa – L. Urrila

Muutostilanteissa esimiestä kuormittaa paine onnistua tavoitteen saavuttamisessa sekä sen tiedostaminen, että omat päätökset ja toiminta vaikuttavat isoon joukkoon ihmisiä. Etenkin henkilöstöä koskevissa muutostilanteissa esimiehillä on paljon sekä valtaa että vastuuta. Esimiehen tulisi jakaa olla muun joukon tukena epävarmuudenkin keskellä, unohtamatta mielekkyyden kokemusta omasta tekemisestä. Näin mindfulness astuu mukaan muutokuvaan.

Mindfulness on kyky olla tietoisesti läsnä tässä hetkessä.

Mindfulness on *yleisinhimillinen psykologinen prosessi ja ihmisen tietoisuuden ominaisuus*, jossa huomio tarkoituksellisesti suunnataan sisäisiin tai ulkoisiin havaintoihin hetki hetkeltä avautuvassa kokemuksessa. Mindfulnessia voidaan tarkastella piirteenä, jota jokaisella ihmisellä on enemmän tai vähemmän luontaisesti, tai vaihtelevana tilana, joka on hetkestä riippuvainen.

**”Mindfulness on ennen kaikkea mielen hallinnan taitoa, jota voi vahvistaa ja oppia harjoittelemalla.”**

Ennen kaikkea sitä voidaan pitää mielen hallinnan taitona, jota voi vahvistaa ja oppia harjoittelemalla. Harjoittelemalla voi lisätä tietoisuutta itsestä – omista tuntemuksista, ajatuksista ja tunteista – ja ympäröivästä maailmasta. Omaan henkilökohtaiseen kokemukseen tutustuminen hetki hetkeltä on läsnäolon ytimessä. Mindfulness auttaakin rauhoittamaan ja selkeyttämään mieltä sekä käsittelemään omia ajatuksia ja tunteita rakentavasti. Mindfulness-harjoittelun avulla esimies voi muutoksen keskellä oppia ymmärtämään omia totuttuja suhtautumis- ja toimintatapojaan sekä sopeuttamaan niitä joustavasti tilanteen mukaan.

Mindfulness tukee esimiehen hyvinvointia, suoriutumista, sisäistä kasvua ja ihmissuhteita.

Mindfulness on tehokas ja kokonaisvaltainen mielen hallinnan työkalu, josta voi olla hyötyä lisäkuormitusta aiheuttavissa muutostilanteissa. Mindfulnessin vaikutuksia esimiehen näkökulmasta voidaan erottaa neljällä eri osa-alueella: *hyvinvointi, suoriutuminen, sisäinen kasvu ja ihmissuhteet* (ks. kuvio 7).

Hyödyt lähtevät henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Tutkimusten mukaan mindfulness-harjoitus auttaa stressin hallinnassa, lisää itsemyötätuntoa ja itsestä huolehtimista sekä parantaa tasapainoa työn ja muun elämän välillä, ja siten auttaa

jaksamaan sekä suoriutumaan työssä paremmin. Mindfulness vaikuttaa työssä suoriutumiseen muun muassa parantuneen keskittymiskyvyn kautta. Sen tiedetään myös vahvistavan itsetuntemusta, tunnetaitoja ja joustavuutta sekä saavan aikaan syvempää merkityksellisyyden kokemusta ja auttavan tekemään omien arvojen mukaisia valintoja.

### Mindfulnessin hyödyt esimiehen näkökulmasta



© Laura Urrila

### Kuvio 7. Mindfulnessin hyödyt.

Tutkimusten mukaan mindfulness auttaa kytkeytymään empaattisesti yhteyteen toisten kanssa ja toimimaan kunnioittavasti ja eettisesti. Näin se vaikuttaa myönteisesti myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka mindfulnessin harjoittaminen on ensisijaisesti jokaisen yksilön henkilökohtainen työkalu, siitä on tutkitusti hyötyä työympäristössä myös laajemmin, kuten esimiestyössä, tiimien toiminnassa ja konfliktienhallinnassa. Mindfulnessin käyttökelpoisuus työ-

**”Mindfulness vaikuttaa myönteisesti myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.”**

elämässä kiteytyykin yksilön kykyyn lisätä tietoisuutta yhtäältä itsestä, toisaalta itsen ulkopuolisista tilanteista ja suhteista.



## Miten mindfulnessia voi käytännössä harjoittaa?

On hyvä muistaa, että kaikilla ihmisillä on luontainen kyky olla läsnä ja palata läsnäoloon tarvittaessa. Keskellä kiireisintäkin työpäivää ja haastavinta tilannetta voimme kytkeytyä yhteyteen oman itsemme kanssa ja kysyä uteliaasti: ”*Kuinka minä voin?*” tai ”*Miltä minusta tuntuu nyt?*” Kun tulemme tietoisiksi omasta kokemuksestamme tässä hetkessä, voimme huomata sen laadun ja siinä tapahtuvan muutoksen. Pysähtymällä uteliaasti omien kokemustemme äärelle voimme lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä itsestämme ja ympäristöstämme. Mieltä voi ja kannattaa huoltaa ja treenata samalla ajatuksella kuin kehoakin – eli säännöllisesti, johdonmukaisesti, kärsivällisesti ja lempeästi. Käytännössä mindfulnessia voi harjoittaa usealla tavalla työn lomassakin, esimerkiksi alla esitellyillä tavoilla.

***Muodollinen mindfulness-harjoittelu*** tarkoittaa pysähtymistä ja hiljentymistä paikoilleen tietyksi ajaksi esimerkiksi ohjatun harjoituksen avulla. Hengitys on mindfulness-harjoituksissa yleisesti käytetty aistiankkuri, jota havainnoimalla voi kytkeytyä läsnäoloon tässä hetkessä ja rauhoittaa kehoa ja mieltä. Hengitykseen keskittyminen onkin nopein ja helpoin tie rauhoittumiseen valveilla ollessa.

***Epämuodollinen mindfulness-harjoittelu*** merkitsee tietoisien läsnäolon lisäämistä normaaleihin arjen toimiin eli keskittymistä yhteen asiaan kerrallaan, kuten meneillä olevaan tapaamiseen, eikä huomionsa hajauttamista moneen asiaan yhtä aikaa. Arjen mindfulnessia parhaimmillaan voi olla se, että matkalla aamulla töihin havainnoi ympäristöään kaikin aistein.

***Mindfulness-asenne*** tarkoittaa suhtautumista mahdollisimman ystävällisesti, myötätuntoisesti, hyväksyvästi ja uteliaasti itseensä, yhteisöön ja tilanteisiin, joissa kulloinkin on. Esimerkiksi esimies voi tietoisesti valita, miten suhtautua eteen tuleviin haasteisiin, ja pohtia, kuinka eteenpäin vievää oma asennoituminen on.

***Reflektoidulla*** voi nostaa oman mielen sisältöjä tietoisuuden tasolle. Reflektointia voi harjoitella ”jututtamalla itseään”, kysymällä itseltään kysymyksiä tai kirjoittamalla päiväkirjaa ajatuksistaan, tunteistaan ja kokemuksistaan.

Esimies, ota talteen seuraavat mindfulness-vinkit, joiden avulla voit sujuvoittaa työpäiviäsi.

**Tietoisia hengityksiä**

Mindfulness voi tukea esimiehen omaa hyvinvointia ja suoriutumista. Jo muutama tietoinen hengitys kesken työpäivän rauhoittaa hermostoa ja siten lievittää stressikoke-  
musta. Tärkeintä on pitää useita pieniä lepoetkiä päivän mittaan.

**Harjoittelua yhdessä**

Esimies voi hyödyntää mindfulnessia esimiestyös-  
sään joko välillisesti itsen kautta tai suoraan. Lisää-  
mällä omaa läsnäoloa ja hyvää oloa kykenee paremmin toimimaan raken-  
tavasti tunnepitoisissa vuorovaikutustilanteissa. Esimies voi myös ehdot-  
taa ohjatun mindfulness-harjoituksen tekemistä yhdessä vaikkapa tiimipa-  
laverin aluksi.

**Pysähtymistä säännöllisesti**

Yksinkertaisimmillaan mindfulness-harjoi-  
tus työpäivän lomassa on pysähtymistä pie-  
neksi hetkeksi, esimerkiksi ennen siirtymistä fyysisesti paikasta toiseen. On  
kuitenkin muistettava, että hyvien vaikutusten aikaansaamiseksi ja ylläpitä-  
miseksi tarvitaan säännöllistä harjoittelua.

## 5 LOPPUPÄÄTELMÄT: 14 KÄSKYÄ HENKILÖSTÖVAHVUUSMUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN – A. Hakonen & R. Viitala

Edellä olevissa luvuissa on käsitelty monia asioita, jotka määrittelevät henkilöstö-  
vahvuuden muutoksen onnistumista ja ovat ratkaisevia, kun arvioidaan johtami-  
sen onnistumista näissä muutostilanteissa. Olemme seuraavassa koonneet ja yh-  
distelleet tutkimusten sekä tämän julkaisun artikkeleiden viestejä siitä, mitkä asiat  
ovat tärkeitä, kun organisaatiossa halutaan hoitaa henkilöstövahvuuden muutos  
niin hyvin kuin mahdollista.

Olemme pukeneet synteesin ”neljäntoista käskyn” muotoon. Käsky ei tässäkään  
tarkoita tarkkaa ohjetta siitä, millaisia yksityiskohtia toistamalla voidaan onnistua.  
Ennemmin on kyse periaatteista, joiden käytännön toteutus ratkaistaan aina  
organisaatiossa huomioiden sen tilanne, tarpeet ja mahdollisuudet.

Julkaisun alussa sivulla yhdeksän esittelimme viitekehyksen, jonka ytimenä on  
muutoksen kolme vaihetta eli *ennakointivaihe*, henkilöstövahvuuden *muutoksen  
toteuttaminen* ja sen jälkeinen *vakauttamisvaihe* (Kuvio 1). Ennakointivaihetta  
ohjeistamme viidellä ensimmäisellä käskyllä. Toteutusvaiheeseen annamme eni-  
ten suosituksia, yhteensä kahdeksan. Nämä käskyt on hyvä muistaa myös vakiin-  
nuttamisvaiheessa mutta erityisesti muutosta toteutettaessa. Vakauttamisvaihetta  
ohjeistaa viimeinen ”käsky” yhteisen identiteetin rakentamisesta.

Neljäntoista käskymme asioita voitaisiin organisaatioissa käsitellä esimerkiksi  
johtoryhmässä siinä vaiheessa, kun tulevasta organisaatiomuutoksesta on päätetty  
ja tiedetään siitä koituvan henkilöstövahvuuden muutoksia kuten yhdistämisiä,  
siirtoja tai vähennyksiä. Niiden varassa johto voisi yhdessä henkilöstöammattilais-  
ten ja henkilöstön edustajien kanssa laatia henkilöstövahvuuden muutoksen hoi-  
tamiselle *arvot, päälinjat ja tavoitteet*. Samalla voidaan laatia *suunnitelma* hen-  
kilöstövahvuuden muutoksen hoitamisen vaiheista, aikataulusta, toimenpiteistä  
eri vaiheissa, vastuuhenkilöistä ja menettelystä, jolla prosessin etenemistä arvioi-  
daan ja kehitetään tai suunnataan tarvittaessa uudelleen.

Avainroolissa on se henkilö tai tiimi, jolle annetaan erityinen vastuu henkilöstö-  
vahvuuden muutosprosessin sujuvuudesta. Vastuutaho kannattaa määritellä hy-  
vin selkeästi, koska ilman vastuun näkyväksi tekemistä, vastuun edellyttämän val-  
lan määrittelyä ja asiaan kohdennettua aikaa ja muita resursseja, hyvä ihmisten  
johtaminen voi muutostilanteessa helposti jäädä muiden asioiden jalkoihin. Jos  
vastuu on kaikilla, se ei ole erityisesti kenelläkään. Muutostiimin tehtävänä on tu-

kea johtoa ja esimiehiä navigoimaan muutostilanteessa niin, että henkilöstön luottamus, työnteon edellytykset, osaaminen ja työhyvinvointi saadaan säilymään ja sen kautta organisaation toimintakyky turvattua.

Ennakointivaiheen käskyjä:

**1. Ennakoikaa ja hoitakaa henkilöstöjohtaminen jatkuvasti hyvin.**

Näin mahdolliset henkilöstövahvuuden muutokset saadaan vietyä läpi vastuullisesti ja sujuvasti. Ongelmattomia ne eivät ole koskaan, mutta hyvän henkilöstöjohtamisen pohjatyöllä monia ongelmia voidaan välttää. Virittäkää siis henkilöstöjohtamisen käytännöt vahvoiksi, jotta reagointi muutostilanteessa on ketterää. Jos esimerkiksi tehtävänkuvaukset ja osaamiskartoitukset on tehty huolella vaakaan toiminnan aikana, ovat henkilöstövahvuuden muutokset helpompi suunnitella. Tai jos organisaatiossa on kehitetty moniosaamista ja tehty seuraajasuunnittelua, selvittää paremmin siinä vaiheessa, kun osa henkilöstöstä siirtyy organisaatiosta pois.

**2. Punnitkaa etukäteen henkilöstövahvuuden muutoksen vaikutuksia monipuolisesti ja syvällisesti.**

Muutos ei ole ”kertarysäys” vaan jättää yleensä pitkäkestoisia vaikutuksia organisaatioon. Esimerkiksi organisaation maine työnantajana kärsii kehnosti hoidetuista muutoksesta, ja mainetappioilla on pitkäkestoiset jäljet. Myös lyhyen aikajänteen käytännölliset ja näkyvät vaikutukset sekä piiloiset heijastukset ovat monisyisempiä kuin osataan odottaa. Pohtikaa myös tehtävien ja työpanoksen välistä suhdetta realistisesti. Mitkä ovat riskit toiminnan sujuvuudelle, laadulle ja työhyvinvoinnille? Millainen riski ollaan valmiita ottamaan?

**3. Suunnitelkaa ja aikatauluttakaa henkilöstövahvuuden muutoksen toteuttaminen hyvissä ajoin.**

Määritelkää sille selkeät tavoitteet, tehtävät, organisaatio (kuka vastaa mistäkin asiasta), aikataulu, välitavoitteet, viestintä-, valmennus- ja osallistamissuunnitelma sekä tavat muutoksen edistymisen seuraamiseksi ja korjausliikkeiden tekemiseksi. Määritelkää myös lisäresurssit, joita tarvitaan muutoksen toteuttamiseen, esimerkiksi uusien tehtävien opetteluun. Rakentakaa muutosprosessin toteuttamiseen organisaatio, jossa on nimetyt omistajat eri tehtäväalueille ja -prosesseille sekä riittävän aikaisin sitoutetut yhteistyökumppanit organisaation ulko-

puolelta. Kirjoittakaa suunnitelma myös näkyvään muotoon, jolloin muutosprosessin johtamista koskeva tieto on helpompi jakaa, arvioida ja käyttää johtamisen välineenä.

#### 4. Huomioikaa ja harkitkaa myös vaikutukset organisaation maineeseen.

Mahdollisten irtisanottavien tukeminen ja vastuullisuus muutoksen toteuttamisessa ylläpitävät hyvää mainetta.

#### 5. Huomioikaa osaamisen varmistaminen ja kehittäminen muutoksen valmistelussa ja toteutuksessa.

Henkilöstövahvuuden muutostilanteissa riskinä on, että tarpeellista osaamista menetetään tai se ei vastaa uuden tilanteen vaatimuksia. Siksi tarvitaankin muutoksen suunnittelun lähtökohdaksi ajantasainen ja tarkka tieto siitä, mitä osaamista missäkin on, mitä osaamista kenelläkin on ja mitä osaamista tavoitetilanteessa tullaan eri tehtävissä tarvitsemaan.

Paras tilanne on, jos muutoksessa mukana olevissa organisaatioissa on jo aiemmin selvitetty osaamisen tilaa ja sijoittumista. Tällöin arviointityötä ei muutostilanteen kynnyksellä jouduta aloittamaan puhtaalta pöydältä, vaan voidaan keskittyä suunnittelemaan henkilösiirtoja turvaten riittävä osaaminen ja kohdentamalla osaamista mahdollisimman tehokkaasti uudessa tilanteessa. Samalla selvitetään, mitä osaamista joudutaan kehittämään ja miten kehittäminen järkevimmin voitaisiin hoitaa. On järkevää laatia osaamisen varmistamiselle konkreettinen suunnitelma osana henkilöstövahvuuden muutossuunnitelmaa.

Toteutusvaiheen keskeiset käskyt:

#### 6. Rääätelöikää toimintamallit omaan organisaatioonne sopiviksi, sillä ne ovat onnistumisen avain.

Viestintä, osallistaminen ja oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tarpeen jokaisessa muutoksessa. Niitä voi kuitenkin toteuttaa monin tavoin. Kannattaakin etsiä ne itselle eli omalle organisaatiolle sopivimmat tavat ja tyylit. Toisilta matkiminen johtaa helposti käytäntöihin, jotka eivät aja asiaansa.

#### 7. Antakaa muutokselle aikaa.

Muutokselle kannattaa luoda realistinen aikataulu. Muutoksen nopeus on sovittava sekä organisaation kokoon että muutoksen kohteena olevaan henkilöstöön.

Esimerkiksi kahden osapuolen yhdistymisessä saattaa isomman organisaation jäsenten näkökulmasta muutos mennä nopeasti ja vaikuttaa vain vähän jokapäiväiseen työntekoon. Pienemmän osapuolen henkilöstölle muutos helposti näyttäytyy suurempana, ja uuteen organisaatioon sopeutuminen tapahtuu hitaasti. Sopeutumisen nopeus myös vaihtelee yksilöittäin. Osalle muutos on pelottava ja uuteen sopeutuminen vaatii paljon tietoa ja luottamuksen rakentamista. Osalle riittää uusi innostava mahdollisuus ja tieto siitä, miten edetään.

#### 8. Osallistakaa väkeä.

aidosti henkilöstövähennysten ja siirtojen suunnitteluun ja toteuttamiseen niin laajasti kuin mahdollista. Joskus liikkumatilaa on vain vähän, mutta jos henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa edes jossain määrin työtään ja työpaikkaansa koskeviin muutoksiin, se sitouttaa ja vähentää epävarmuutta.

#### 9. Panostakaa viestintään.

Muutoksen kaikissa vaiheissa on varmistettava kaikkien osapuolten riittävä tieto. Esimiehiä varten kannattaa rakentaa viestintäsuunnitelma ja muistaa sinnikkyys sekä usean viestintäkanavan hyödyntäminen. Ymmärrys muutoksen tavoitteista, toteuttamisen tavoista ja omasta roolista ovat välttämättömiä luottamukselle ja muutokseen sitoutumiselle. Muistakaa korostaa muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja ylläpitää keskustelua aiheesta.

#### 10. Huolehtikaa esimiehistä henkilöstövahvuuden muutosprosesseissa.

Varmistukaa, että he kuulevat hyvissä ajoin kaiken mahdollisen tiedon muutoksesta, saavat käytännöllisen valmennuksen hoitaa siihen liittyviä asioita ja heille on tarjolla tiedollista ja työhyvinvointiin liittyvää tukea sekä hyviä materiaaleja ja välineitä. Vertaistuki, esimiesten HelpDesk ja jaksamisen tuki ovat kullan arvoisia, sillä muutokseen liittyy paljon esimiehiä kuormittavia tekijöitä.

#### 11. Antakaa tilaa erilaisille tunteille ja reaktioille.

Muutoksen vauhti ja johtamistoimet täytyy sovittaa oman henkilöstön tarpeisiin. Tärkeää on muistaa joustavuus, sillä jokainen reagoi omalla tavallaan ja tarvitsee myös itselleen sopivaa tukea. Tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että jonkun henkilön kanssa on jakettava palata muutoksen syihin ja seurauksiin lukuisia kertoja.

#### 12. Kannustakaa, kehukaa, kiittäkää ja valakaa uskoa.

niiden keskuudessa, jotka muutosta toteuttavat ja ovat siinä mukana. Monesti kovin työ tehdään siellä, missä asioita käytännössä tehdään. Prosessin edetessä heitä

ei pidä unohtaa. Muutosten vieminen käytäntöön niin, että uusi tapa toimia sujuu kunnolla, vie yleensä enemmän aikaa kuin kauempaa katsottuna arvaakaan.

### 13. Muistakaa oikeudenmukaisuuden vaaliminen.

Noudattakaa kymmentä oikeudenmukaisuuden periaatetta aina, kun se on mahdollista.

Vakauttamisvaiheen tärkein käsky:

### 14. Rakentakaa tietoisesti yhteistä identiteettiä ja samaistumista uudistuneeseen organisaatioon.

Tässä ovat yhteisten tavoitteiden ja merkityksen luominen sekä oikeudenmukaisen menettelytapojen noudattaminen tärkeässä roolissa. Luokaa houkuttelevia yhteistyömahdollisuuksia ja yhteisiä tavoitteita. Useamman organisaation henkilöstöjä yhdistettäessä ottakaa käyttöön toimintatapoja kaikilta osapuolilta. Kunnioitakaa eri osapuolten olemassa olevia identiteettejä ja historiaa.

## Keskeiset lähteet ja lisälukemista

### Lukuun 1.1.

Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L. & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76–100.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2014). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Butterworth-Heinemann.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.

De Cremer, D. & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 157–173.

Guthrie, J. P. & Datta, D. K. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, 19(1), 108–123.

Iverson, R. D. & Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29–44.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*.

Love, E. G. & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314–335.

Marks M. & Mirvis, P. (2010). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877.

Mirc, N. (2014). Human impacts on the performance of mergers and acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol 12, 1–31.

Sverke M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7(3), 242–264.



Thanos, I. C. & Papadakis, V. M. (2012). The use of accounting-based measures in measuring M&A performance: A review of five decades of research. *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol 10, 103–120.

Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in experimental social psychology*, 34, 1–60.

Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims: a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96–109.

## Lukuun 1.2.

Rönnqvist, R., Hakonen, A. & Vartiainen, M. (2015). *The Bridge Program – Participant Perspectives*. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopisto.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulovaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 lopPURAPORTTI. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Kantola, J. (2016) Agency workers shake organization's social capital. *Employee Relations*, 38(2), 147–162.

## Lukuun 2.1.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36, 281–348.

Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers & acquisitions. Teoksessa D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. Joseph (toim.), *Handbook of mergers & acquisitions*. Oxford University Press. 474–495.

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. & Kupiainen, O. (2015). *Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen julkaisu*, 17. Helsingin yliopisto.

Van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96–109.

## Lukuun 3.1.

Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management. Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Bamford, D. & Forrester, P. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(5/6), 546–575.
- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1): 24–33.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1–34.
- Dean, A., Carlisle, Y. & Baden-Fuller, C. (1999). Punctuated and continuous change. The UK water industry. *British Journal of Management*, 19, 3–18.
- Elrod II, D. P. & Tippett D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15:3, 273–291.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541–570.
- Gersick, C. J. G (1991). Revolutionary change theories. A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10–36.
- Hamlin, B. & Davies, G. (2001). Managers, trainers and developers as change agents. Teoksessa B. Hamlin, J. Keep & K. Ash (toim.), *Organizational change and development: A reflective guide for managers*. Lontoo: Prentice Hall. 39–50.
- Laurila, M. (2016). "Me ollaan samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Acta Wasaensia 386. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van de Ven, A.H. (2017). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group dynamics I: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change. A comparative study of principles and techniques*. New York, Harcourt: Brace & World.
- Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 1–19.
- Seo, M-G., Putnam, L.L. & Bartunek, J.M. (2004). *Dualities and tensions of planned organizational change*. Teoksessa M.S. Poole & A. H. Van de Ven (toim.), *Handbook of organizational change and innovation* (s. 73–107). New York: Oxford University Press.
- Stacey, R.D. (1995). The science of complexity. An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.

Stoltzfus, K., Stohl, C. & Seibold, D. (2011). Managing organizational change: paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 349–367.

Walton, A. E. (1995). Staging discontinuous change. Teoksessa D. A. Nadler, R. B. Shaw & A. E. Walton (toim.). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco CA: Jossey-Bass. 82–9.

van der Voet, J., Groeneveld S. & Kuipers B. S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The Leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14:2, 171–191.

#### Lukuun 3.4.

Järlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018) Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

Blau, G., Petrucci, T. & McClendon, J. (2013). Exploring the impact of situational background, emotional and job search variables on coping with unemployment by drinking versus considering self-employment. *Journal of Workplace Behavioral Health* 28, 212–233.

#### Lukuun 3.5.

Rönnqvist, R., Hakonen, A., & Vartiainen, M. (2015). The Bridge Program: participant perspectives. *Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY*; No. 4/2015. Helsinki.

Sucher, S. & Winterberg, S. (2015). *Nokia's Bridge Program: Outcome and Results*. Harvard Business School.

Sucher, S. & Winterberg, S. (2016). *Nokia's Bridge Program: Redesigning Layoffs*. Harvard Business School.

Työsuojelurahasto & Hakonen, A. (2016). Miten irtisanoa työntekijä hyvin? Järjestä tukiohjelma irtisanotuille. [Työsuojelurahaston Youtube-kanava]. Video saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=T7Ybohqe5HI>.

#### Lukuun 3.6.

Harju J 2015. Pidettiin sellaiset yt:t, joista tuli kehuja. *Helsingin Sanomat* 20.7.2015, A6.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Saarelma-Thiel, T. (2009). *Kriisistä eteenpäin*. Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017). *Työterveys 2025 – yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Valtioneuvoston periaatepäätös*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:1. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3799-4>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

### Lukuun 4.3.

Eggin, R. A., O'Brien, A. T., Reynolds, K. J., Haslam, S. A. & Crocker, A. S. (2008). Refocusing the focus group: AIRing as a basis for effective workplace planning. *British Journal of Management*, 19(3), 277–293.

Haslam, S. A., Eggin, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83–113.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.

Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari.

Mönkkönen, K., & Puusa, A. (2015). From disunited to joint action: dialogue reflecting the construction of organizational identity after a merger. *SAGE Open*, 5(3).

Steffens, N. K. & Haslam, S. A. (2013) Power through 'us': Leaders' use of we-referencing language predicts election victory. *PLoS ONE* 8(10). DOI:10.1371/journal.pone.0077952.

### Lukuun 4.6.

Kaltainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of a theoretical model. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja. Helsingin yliopisto.

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pojjula, S. (2018). *Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.

Työturvallisuuskeskus (2013). Työhyvinvointi muutostilanteissa. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Työterveyslaitos (2019). Organisaatiomuutosta käsittelevä sivusto. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Valtiokonttori (2007). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Kaiku-opas. Helsinki.

Viitala, R. (2018). Työhyvinvointia tukeva esimiestyö. Teoksessa P. Naumanen & J. Liesivuori (toim.), *Valmiina työelämään: Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmisuudesta sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Valte.

#### Lukuun 4.7.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.

Burke, W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. California: SAGE Publications.

Choi, M. & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.

Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A Longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 75, 377–392.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Pasmore, B. (2015). *Author of leading continuous change: Navigating churn in the real world*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Tsai, C. & Yen, Y. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance. Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367–384.

#### Lukuun 4.8.

Pehrman, T. (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa E. Poikela (toim.), *Sovittelu, ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus. 135–155.

Poitras, J. & Le Tareau, A. (2009). Quantifying the quality of mediation agreements. *Negotiation and Conflict Management Research* 2(4), 363–380.

## Kirjoittajat

Riitta Viitala	KTT, johtamisen professori, Vaasan yliopisto
Anu Hakonen	FT, Head of Master Degree Programs, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Katja Ekman	KTM, työkykyjohtamisen kehittämisspäällikkö, Työeläkeyhtiö Elo
Marko Hakonen	FT, tutkijatohtori, Hanken (Svenska handelshögskolan)
Johanna Hämäläinen	KTM, HRD Manager, Wärtsilä Finland Oy
Jenni Kantola	KTT, koulutusohjelmajohtaja, Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma, Vaasan yliopisto (Kokkolan yliopistokeskus)
Satu Koivisto	TkT, TKI-johtaja, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Kirsi Lehto	HTT, yliopistonlehtori, julkisjohtaminen, Vaasan yliopisto
Paula Naumanen	FT, erikoistutkija, johtaminen, Vaasan yliopisto
Timo-Pekka Uotila	KTT, Collaboration Manager, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Laura Urrila	FM, KTM, tohtorikoulutettava, henkilöstöjohtaminen, Vaasan yliopisto
Liisa Kääntä	FT, tutkija, julkaisun toimitussihteeri, Vaasan yliopisto