



ANNELI RANKI

Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa

English summary

*Tampereen yliopisto
Tampere 2000*

Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos

Myynti



Tampereen yliopiston
julkaisujen myynti
PL 617
33101 Tampere

Puh. (03) 215 6055
Fax (03) 215 7150
taju@uta.fi
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu
Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 775
ISBN 951-44-4942-8
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 66
ISBN 951-44-4943-6
ISSN 1456-954X

Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print
Tampere 2000



ANNELI RANKI

Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
taloudellis-hallinnollisen tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston Pinnin kiinteistön
Paavo Koli -salissa, Kehruukoulunkatu 1, Tampere,
perjantaina 17. päivänä marraskuuta 2000 klo 12.

English summary

*Tampereen yliopisto
Tampere 2000*

Sisällysluettelo

KIITOKSET	7
TIIVISTELMÄ	10
1. JOHDANTO	15
1.1. Henkilöstön irtisanomiset ja yrityksen kilpailukyvyn parantaminen	15
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskohde	17
1.3. Kriisiytynyt organisaatio ja kohdeyrityksen esittely	22
2. KÖYHTYVÄT ORGANISAATIOT, SANEERAUKSET JA JÄLJELLE JÄÄVÄN HENKILÖSTÖN REAKTIOT	29
2.1. Lähtökohtana kulttuuritutkimus ja psykodynaaminen organisaatiotutkimus	29
2.2. Organisaation köyhtyminen (<i>decline</i>) ja saneeraukset (<i>downsizing</i>)	32
2.2.1. Organisaation köyhtyminen	33
2.2.2. Köyhtymiskehityksen vaiheet	35
2.2.3. Köyhtyminen organisaation kierteenä alaspäin	40
2.2.4. Saneerausten tutkimus	43
2.3. Köyhtymiskehityksen ja saneerausten seuraukset	45
2.3.1. Seuraukset organisaatiotasolla	46
2.3.2. Seuraukset yksilötasolla	52
2.3.3. Seuraukset ryhmätasolla	60
2.4. Selviytymisstrategiat	63
2.4.1. Selviytymisen (<i>coping</i>) käsite	63
2.4.2. Selviytymisen muodot	69
2.4.3. Selviytymisstrategiat	76
2.5. Selviytymisstrategioiden kuvaaminen ja tutkimuksen keskeiset käsitteet	87
3. TUTKIMUSPROSESSI JA -METODI	95
3.1. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimusaineisto	95
3.2. Aineiston analysointi ja tulkinta	101
3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoituksia	105
4. JOHDON TOIMENPITEET JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN KEHITYS	111

4.1. Kohdeyrityksen kehitys ja johdon toimenpiteet	111
4.2. Toiminnan tuloksellisuus	118
5. HENKILÖSTÖRYHMIEN SELVIITYMISSTRATEGIAT	125
5.1. Johdon selviytymisstrategiana maineen ja aseman turvaaminen	128
5.2. Asiantuntijoiden selviytymisstrategiana pätevyyden osoittaminen	136
5.3. Teollisuustoimihenkilöiden selviytymisstrategiana tarpeellisuuden osoittaminen	143
5.4. Luottamushenkilöiden selviytymisstrategiana vaikutusvallan saaminen	145
5.5. Usean henkilöstöryhmän käyttämät selviytymiskeinot	148
5.6. Yhteenvedo selviytymisstrategioista	156
6. SELVIITYMISSTRATEGIOIDEN VAIKUTUS TOIMINNAN LUONTEESEEN	159
6.1. Yhteistoiminnallisuuden vaikeutuminen	160
6.2. Energian suuntautuminen pois perustehtävästä	164
6.3. Osaamisen kumuloitumisen hidastuminen	166
6.4. Yhteenvedo empiirisen analyysin löydöksistä	172
7. LOPPUKESKUSTELU	175
7.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustulokset	175
7.2. Lopuksi	186
LÄHTEET	191
LIITE 1: HAASTATTELUT JA KESKUSTELUT	207
LIITE 2: POISLÄHTENEIDEN HAASTATTELUT	209

KIITOKSET

Kuopio 27.5.1997

Osallistun hallinnon tutorialiin, jossa esittelen väitöskirjatutkimustani. Ajattelen olevani tutkimuksessa jo pitkällä. Opponenttini toimii professori Keijo Räsänen Helsingin kauppakorkeakoulusta. Hän ehdottaa, että mieltisin mitä ihmiset saneeratussa organisaatiossa oikein tuntevat. Keskustelemme asiasta vielä tilaisuuden jälkeen. Pidän ajatusta outona ja mahdottomana: “Haloo! Olen yrityksen hallinnon opiskelija enkä mikään psykologi.” Ehdotus jää kuitenkin kiusaamaan. Illallisilla varmistan paikkani Räsänen edestä ja yritän päästä selville, miten joku voi esittää tutkimusnäkökulmaksi jotain niin outoa – mikä tyyppi tämä oikein on. Keskusteluyhteys ei katkea tähän tapaamiseen. Räsäsestä tuli suuresti arvostamani, vaativa ja empaattinen tutkimukseni ohjaaja. Hän joutui ohjaamaan paitsi itse tutkimusta, myös opastamaan tutkimuksen tekemisessä ja kirjoittamisessa. Muistan erään kerran, kun mikään ei tuntunut tepsivän lyhyeen ja toteavaan kirjoitustyyliini, kun hän ehdotti, että “kirjoita vaikka pienempää ja leveämpää tekstiä.” Käsitykseni tutkimisesta ja erityisesti organisaatioiden tutkimuksesta on muuttunut niissä lukuisissa keskusteluissa joita olemme käyneet. Kiitokset paneutumisesta ja kärsivällisyydestä sekä parannusehdotuksista! Kärsivällisesti veit minua aina porras portaalta eteenpäin.

Masuuni, Tampellan vierasruokala vuonna 1990

Jo jatko-opiskeluni alkutaipaleelta alkaen olen saanut evästystä professori Marja Erikssonilta ja professori Arja Rovolta Tampereen yliopistosta. Itse asiassa tuskin olisin edes ajatellut jatko-opiskeluja ellei hyvä ystäväni ja entinen kollegani henkilöstöjohtaja Tuula Granroth olisi vuonna 1990 esitellyt minua Arja Rovolle. Yhteisestä lounaasta alkoi antoisa ja kannustava yhteistyö. Marja Eriksson ei säästellyt aikaansa ja vaivaansa pitkissä keskusteluissamme, joita kävimme jo heti tutkimukseni ensitaipaleella. Minulla oli aluksi vaikeuksia ylipäättään ymmärtää tieteellisten artikkeleiden tekstiä (vaikka sanat olisin ymmärtänytkin, sanoma jäi ymmärtämättä) ja käsittää, miten tutkimusta rakennetaan. Kiitokset teille lukuisista kommentteista, ehdotuksista ja innostuksesta! Olen tuntenut, että tutkimukseni ja sen eteneminen on ollut myös teille tärkeää ja olette olleet aina valmiit tukemaan!

Casablanca 4.6.1998

Luen työmatkalla organisaatiopsykologi, psykologian lisensiaatti Pekka Järvisen käsikirjoitusta kirjaksi "Esimiestyö ongelmatilanteissa". Käsikirjoitusta pohiessani näin yllättäen oman tutkimuskohteeni aivan uudella tavalla. Yöllä, illallisen jälkeen, ikään kuin uskalsin kuvata kohdeyrityksen kulttuurin uudesta näkökulmasta. Olin väkisin yrittänyt pitää tutkimuskohteenä organisaation oppimista. Otin tutkimuksessani tiikerinloikan, joka vei tutkimukseni aivan uuteen suuntaan. Pekka Järvinen Tampereen aluetyöterveyslaitokselta on auttanut minua syventymään psykoanalyttiseen organisaatiotutkimukseen ja hän on myös kommentoinut tutkimustani sen eri vaiheissa. Monet kiitokset arvokkaista kommenteista, kannustuksesta ja lukuista artikkeleista, joita olet ystävällisesti minulle kopioinut!

Tutkimukseni käsikirjoitusta ovat kommentoineet myös tutkimusjohtaja Päivi Eriksson ja vieraileva professori Ajeet Mathur. Viimeksi mainittu teki melkoisen urakan käydessään työtäni läpi sanakirjan kanssa! Lämpimät kiitokset kommenteista, jotka vievät työtäni eteenpäin sen kriittisissä vaiheissa!

Tutkimustyötäni ovat kannustaneet myös monet muut. Aivan erityisesti haluan kiittää kaikkia entisiä työtovereitani Tampella Powerissa (nyk. Kvaerner Pulping Oy). Yhtiöstä Kai Mäenpää, Eero Moisio ja Esa Karru ovat ystävällisesti kommentoineet tekstiäni. Kiitokset myös henkilöstöammattilaisten Dynamiittiryhmän kollegoille. Olitte aina kiinnostuneita, missä tutkimuksessa nyt mennään ja odotitte sen valmistumista.

Kiitokset professori Matti Ylikoskelle Työterveyslaitokselta ja professori Veikko Teikarille Teknillisestä korkeakoulusta, jotka toimivat virallisina tarkastajina ja tukivat tutkimusraportin viimeistelyä.

Rakkaat kiitokset perheelleni. Erityisesti haluan kiittää puolisoani Osmo Ovaskaa myötäelämisestä, kommenteista ja atk-teknisestä tuesta. Kiusoittelimme usein periaatteella "armo ei tunneta" eli opiskelut eivät olleet syy vapautua kokonaan kotitöistä. Jos tätä periaatetta ei olisi noudatettu, olisin saattanut uppoutua tutkimustyöhön niin kokonaisvaltaisesti, että äidin ja puolison roolit olisivat unohtuneet. Ette kuitenkaan antaneet niin käydä! Kiitokset kuuntelemisesta, ymmärtämisestä ja rohkaisusta!

Lopuksi haluan kiittää monia ystäviäni ja kollegoitani. Kiitokset tuestanne!
Olette kysymyksillänne auttaneet löytämään uusia näkökulmia.

Kiitokset myös tutkimusrahoituksesta Liikesivistysrahastolle ja Finnish
Center for Service Relationship Management- tutkijakoululle.

Nokialla 1. syyskuuta 2000

Anneli Ranki

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan irtisanomisten vaikutuksia organisaation sisäiseen dynamiikkaan. Tutkimuskohteena on henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Organisaation taloudellisten tappioiden ja epäonnistuneiden projektien johdosta henkilöstö ja yhtiön hallitus odottavat johdolta toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Johto tekee usein päätöksiä kustannusten säästämiseksi erityisesti henkilöstä vähentämällä sekä pyrki tehostamaan toimintaa aloittamalla kehityshankkeita ja muuttamalla organisaatorakennetta. Tutkimuksessa pyritään uudella tavalla selittämään, miksi johdon toimenpiteet eivät tuota aiottuja tuloksia.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena yhdessä yrityksessä. Tutkimusajanjakso on 1990 – vuoden 1996 alku. Tutkimuksen merkittävin aineisto koostuu omista kokemuksista ja havainnoista. Kohdeyritys, joka tässä muodosti tutkimuskontekstin eli kriisiytyneen organisaation, oli tutkimuksen näkökulmasta erityisen otollinen. Kriisiytyminen oli jatkunut pitkään ja organisaatio oli ajautunut toistuvien saneerausten kierteeseen. Tällainen tutkimuskonteksti korostaa ilmiöiden intensiteettiä.

Toistuvissa saneerauksissa ihmiset pyrkivät säilyttämään työpaikkansa ja vähentämään ahdistusta käyttämällä erilaisia selviytymiskeinoja. Henkilöstön selviytymistä on tutkimuksessa analysoitu eri henkilöstöryhmien selviytymisstrategioiden avulla. Eri henkilöstöryhmillä oli erilaisia selviytymisstrategioita: johto pyrki selviytymään turvaamalla asemaansa, asiantuntijat turvasivat ammattipätevyyteensä ja teollisuustoimihenkilöt omaan tarpeellisuuteensa. Luottamushenkilöiden selviytymisstrategiana oli vaikutusvallan saaminen. Lisäksi oli selviytymiskeinoja, jotka olivat tyypillisiä kaikille henkilöstöryhmille. Tällaisia olivat sitoutumisen vähentäminen, lohkominen ja taustan varmistaminen.

Tutkimustulosten mukaan selviytymisstrategioiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään kriisiytyneen organisaation pahan kierrettä. Selviytymisstrategioiden noudattaminen suuntasi ihmisten energiaa muuhun kuin organisaation perustehtävään ja yhteistoiminnallisuus oli vähäistä. Jäljelle jäävän henkilöstön energia suuntautui esimerkiksi keskinäiseen kilpailuun työpaikoista, pätevyyden ja tarpeellisuuden osoittamiseen sekä ahdistuksen vähentämiseen. Tunnevaltaisuus nousi, ja syntyi ristiriitoja sekä syyllistämistä. Osa henkilöstöstä vähensi sitoutumistaan ja vetäytyi. Koettiin toivottomuutta, eikä muutokseen enää

uskottu. Organisaation tilanteen monimutkaisuus ja epävarmuus vähensi yhteistoiminnallisuutta ja heikensi osaamisen kumuloitumista. Muutosten aikaansaaminen ei tällaisessa kriisiytyneessä organisaatiossa onnistu ja johtaminen menettää otteensa.

Avainsanat: selviytymisstrategiat, selviytyminen, saneeraus, henkilöstön vähentäminen, saneerausten vaikutukset

COPING OF PERSONNEL IN A CRISIS ORGANIZATION

ABSTRACT

This research examines the impacts of lay-offs in the internal dynamics of an organization. The object of the research is to study how personnel copes in a crisis organization. Following the organization's financial losses and unsuccessful projects, both personnel and the Board of Directors expect the management to introduce measures to rectify the situation. Often the management makes cost-cutting decisions mainly by laying off personnel, and tries to improve the efficiency of operations by initiating development projects and changing the organizational structure. This research provides a new approach in describing why the actions taken by the Board of Directors do not have the intended outcomes.

The research was carried out as a qualitative case study in one single organization. The research covered the period from 1990 until the beginning of 1996. The most significant research material consists of the personal experiences and findings of individuals. The target organization, which in this research constituted the research context, i.e. the crisis organization, was particularly appropriate for the purposes of the research. The crisis had been mounting for a long time, and the organization had ended up in a vicious circle of repeated downsizing measures. This research context emphasizes the intensity of the phenomena.

In the midst of continuous downsizing measures, people try to save their jobs and alleviate their anxieties by resorting to different coping strategies. In this research the coping of personnel is analyzed by means of the coping strategies of the different personnel categories. The various personnel categories had adopted a number of different coping strategies: the management tried to cope by securing their own positions, the experts relied on their professional competence and the clerical employees clung to their belief that they were indispensable, while the coping strategy of personnel representatives was to gain authority. There were also other coping strategies characteristic of all personnel categories, such as diminished commitment, splitting and securing one's own back.

The research results indicate that the implementation of coping strategies further accelerated the crisis trend of the organization, which can best be described as a vicious circle. The use of coping strategies directed the energy of personnel away from the organization's primary task, and cooperation was difficult. For example, the energy of the survivors was

wasted in mutual competition for jobs, proving one's own competence and minimizing anxiety. Emotionality increased, conflict situations and incriminations were common. Some members of personnel relaxed their commitment and withdrew. People experienced a feeling of hopelessness and no longer believed in change. The complexity and uncertainty of the organizational situation reduced the level of cooperation and weakened the accumulation of competencies. Changes cannot be successfully introduced in a crisis organization, and the management loses its grip.

Key words: coping strategies, coping, downsizing, layoffs, effects of downsizing

KUVIOT

<i>Kuvio 1 Tutkimuksen kohde erilaisten tieteellisten keskustelujen risteyspaikkana</i>	32
<i>Kuvio 2 Köyhtymiskehitys prosessina</i>	35
<i>Kuvio 3 Uhka-jähmettyminen kierre</i>	47
<i>Kuvio 4 Saneerausprosessin eri vaiheiden vaikutus</i>	51
<i>Kuvio 5 Yleinen käsitteellinen malli irtisanomisten vaikutuksista</i>	57
<i>Kuvio 6 Malli ryhmäreaktioista uhkatilanteessa</i>	61
<i>Kuvio 7 Elämänhallintakeinoja</i>	75
<i>Kuvio 8 Defensiivisten käytäntöjen rakenne</i>	82
<i>Kuvio 9 Tutkimuksen eteneminen</i>	97
<i>Kuvio 10 Henkilöstöryhmien selviytymisstrategioiden kohtaaminen organisaatiossa</i>	160
<i>Kuvio 11 Argumentaatioketju</i>	173
<i>Kuvio 12 Kriisiytyneen organisaation pahan kierre</i>	184

TAULUKOT

<i>Taulukko 1 Tiivistelmä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskohteesta</i>	22
<i>Taulukko 2 Reaktiivisen organisaation kulttuuri</i>	38
<i>Taulukko 3 Köyhtyville organisaatioille tyypillisiä piirteitä</i>	49
<i>Taulukko 4 Selviytymis- ja puolustusmekanismit</i>	72
<i>Taulukko 5 Kollektiivisten selviytymisstrategioiden kuvaus kriisiytyneessä organisaatiossa</i>	89
<i>Taulukko 6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet</i>	92
<i>Taulukko 7 Uskomusten pelkistämiseen käytetyt haastattelut</i>	100
<i>Taulukko 8 Kohdeyrityksen taloudelliset tunnusluvut 1990–1995</i>	112
<i>Taulukko 9 Tampella Powerin henkilöstö 1990–1995</i>	114
<i>Taulukko 10 Haihduttamoprojektien onnistumisprosentti</i>	122
<i>Taulukko 11 Yhteenveto henkilöstöryhmien selviytymisstrategioista</i>	156
<i>Taulukko 12 Yhteenveto henkilöstöryhmien yhteisistä selviytymiskeinoista</i>	156
<i>Taulukko 13 Selviytymiskeinojen luokittelu</i>	163
<i>Taulukko 14 Selviytymisstrategioiden sivuvaikutukset</i>	171
<i>Taulukko 15 Kohdeyrityksen ja köyhtyville organisaatioille tyypillisten piirteiden vertailu</i>	175

1. JOHDANTO

1.1. Henkilöstön irtisanomiset ja yrityksen kilpailukyvyn parantaminen

“Borealiksen saneeraus vie työn sadalta“

“Metsä-Serla irtisanoo 230 Englannissa“

“HK Ruokatalo irtisanoo myös Tampereella“

“Tehyn kriisiryhmä vastatoimiin. Kunnat lomauttavat tänäkin vuonna väkeä terveydenhuollosta, työntekijät puhuvat jo kostolomautuksista“

“Ruotsin rautatiet irtisanoo joka neljännen“

Tällaiset uutisotsikot ovat käyneet meille tutuiksi eli lama meni, mutta yritysten saneeraukset ja henkilöstön irtisanomiset jäivät. Otsikot on poimittu yhden ja saman päivän sanomalehdestä (AL 11.3.1999). Henkilöstön irtisanomiset eivät enää ole poikkeuksellisia toimia yrityksen olemassaolon turvaamiseksi, vaan paljon käytettyjä keinoja yrittää vähentää kustannuksia ja lisätä kilpailukykyä. Käytäntö on myös laman jälkeisessä Suomessa kulkenut siihen suuntaan, että irtisanomisiin ryhdytään herkästi, jos yrityksen voitot ovat vähentyneet tai uhkaavat vähentyä. Saneerausilmoitus on usein nostanut yhtiön pörssikurssia. Kauppa- ja teollisuusministeri Antti Kalliomäki lausui tällaisesta kehityksestä huolestuneena: *“Erityisen irvokkaiksi irtisanomiset muodostuvat, jos niitä tehdään yritysten pörssi-arvon kasvun ja omistajien osinkotulojen nousun toivossa.“* (AL 22.2.1999) Vuorineuvos Tauno Matomäki puolestaan totesi: *“Reaktio [pörssikurssin nousu] on väärä. Jos firma joutuu irtisanomisiin, se on ajautunut suunnittelemattomaan tilanteeseen. Irtisanomiset eivät voi kuulua kenenkään strategiaan.“* (AL 12.3.1999)

Saneeraus tarkoittaa tässä tarkoituksellista päätöstä vähentää työvoimaa, mikä käytännössä merkitsee yleensä irtisanomisia. Käsitteitä käytetään tässä tutkimuksessa rinnakkain. Vaikka saneeraus yleensä liittyy organisaation köyhtymiskehitykseen, on kyse kuitenkin eri ilmiöstä. Köyhtyminen kuvaa tilannetta tai kehitystä, johon organisaatio ajautuu. Saneeraus on toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Saneerausten vaikutuksista organisaatiotasolla on käyty ajankohtaista keskustelua, jossa on esitetty, etteivät saneeraukset johdakaan yrityksen

tuloksen paranemiseen vaan pikemminkin huononemiseen (Vanderheiden et al. 1999, De Meuse et al. 1994). Tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman siihen, miksi yritykset eivät saneerausten avulla ehkä saavutakaan tulosten paranemista. Otan avuksi selviytymisstrategian käsitteen, jonka avulla pyrin tekemään ymmärrettäväksi, miten henkilöstön irtisanominen vaikuttaa organisaation toimintaan. Saneerausten vaikutukset jäljelle jäävien henkilöiden käyttäytymiseen, esimerkiksi sitoutumiseen, voivat pitkällä aikavälillä määrätä koko organisaation olemassaolon. On tärkeää tutkia, miten jäljelle jäävät selviytyvät henkilöstömäärän vähentymisestä, ja on tärkeää myös tunnistaa selviytymisstrategiat, jotka voivat mitätöidä saneerausten positiiviseksi tarkoitettuja vaikutuksia. (Armstrong-Stassen 1994, Kets de Vries & Balazs 1996, Ylikoski 1993)

Haluan tällä tutkimuksella osallistua saneerauksista käytävään keskusteluun. Käytännön kokemuksiin perustuva uskomukseni on, että toistuvien saneerausten negatiiviset vaikutukset organisaation toimintaan ovat pitkäaikaisia. Saneerauksen jälkeen ei ole paluuta entiseen, ei voida enää jatkaa samalla tavalla. Saneerauksen jälkeinen organisaatio on usein stressaava, koska jäljelle jäävä henkilöstö on epävarma työsuhdeturvastaan ja pelkää uusia irtisanomisia, luottamus johtoon voi olla vähäistä ja henkilöstö voi ajautua kilpailemaan työpaikoistaan. Työmotivaatio ja sitoutuminen organisaatioon on alentunut, ja irtisanomisuhka vaikuttaa todennäköisesti myös ihmisten oman elämän hallinnantunteeseen. (Brockner 1988, vrt. Kortteinen 1997, Laakso-Manninen 1998, Heikkilä 1998, Kets de Vries & Balazs 1996, Inkiläinen 1994)

Jos saneerauspäätös tulee ikään kuin ylhäältä (mahdollisesti hallitukselta) annettuna määräyksenä, sen toteuttaminen on vaikeaa. Päätöstä ei kuitenkaan välttämättä kyseenalaisteta, koska ääneen lausumatta "jokaisen johtajan tulee ymmärtää tilanteen vakavuus ja saneerauksen välttämättömyys". Kyse on lojaalisuudesta yhtiötä kohtaan. Kyetäkseen johtamaan saneerattua organisaatiota johdon olisi tiedostettava myös dynamiikka, joka saneerauksissa ja niiden jälkeen uhkaa myös sen omaa yhteistoimintaa ja kykyä oppia. Organisaatiokulttuuri ohjaa enemmän johtajia kuin johtajat kulttuuria (Schein 1987). Kuka johtaa johtajaa saneeratussa yrityksessä? Johdon oma suojautuminen ei juuri aktivoi keskustelua tai edistä päätösten kyseenalaistamista. Jos tätä ei tiedosteta, kriisikierre vie johdonkin mennessään. Todennäköisesti köyhtyvän organisaation ylin johto on toiminnallaan vaikuttanut organisaation köyhtymiseen ja toisaalta organisaation köyhtyminen heikentää ylimmän johdon toimintaa (Hambrick & D'Aveni 1992). Mikä on hallituksen rooli – jäävätkö hallitukset vaatijan ja valvojan rooliin, vai voisiko hallitustyöskentely käynnistää keskustelun myös johtamiskäytännöistä ja

johtamisen haasteista saneeratussa yrityksessä? Voisiko hallitus tukea johtoa ja tuoda esille näkökulmia, joita muuten on vaikea ottaa esille? Puhutaan hallituksen strategisesta roolista, mikä voi olla kyseenalaistamista (Lainema 1998).

Kriisikierteen oikaisemista henkilöstöä vähentämällä vaikeuttaa myös se, ettei saneerauksen johtamisessa yleensä oteta huomioon eri henkilöstöryhmien erilaisia reaktioita ja sopeutumistapoja. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon eri henkilöstöryhmien erilainen tilanne ja erilaiset sopeutumistavat: saneerauksissa ja niiden jälkeen kaikkia henkilöstöryhmiä ei voida johtaa samalla tavalla. Saneeraus koskettaa eri henkilöstöryhmiä ja yksilöitä eri tavalla sillä henkilöstöryhmien voimavarat eivät ole samanlaisia. Jos verrataan esimerkiksi johdon ja työntekijöiden asemaa ja roolia kriisiytyneessä yrityksessä, voi kärjistetysti sanoa, että johto on usein saneerausten toimeenpanija ja muu henkilöstö sen kohteena. Käytettävissä olevat voimavarat, vaihtoehdot ja tavoitteet eroavat toisistaan.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskohde

*“Työteho romahtaa epävarmoina aikoina.
Osa lähtee muihin töihin, loput puivivat tilannetta.”*
(AL 16.6.1999, Titi Heikkilä)

Tämä tutkimus tekee ymmärrettäväksi kriisiytyneessä organisaatiossa ilmenevää dynamiikkaa. Sen tekeminen näkyväksi auttaa meitä ymmärtämään, miksi saneerausten tulokset eivät useinkaan ole sellaisia, kuin tavoiteltiin. **Tutkimuskontekstina on kriisiytynyt organisaatio, jossa toistuvasti irtisanotaan henkilöstöä.**

Selviytymisstrategiat ovat vaikeassa ja pitkään jatkuvassa tilanteessa ilmeneviä erilaisten selviytymiskeinojen yhdistelmiä, joita voidaan ymmärtää käyttäytymisestä ilmenevien tavoitteiden avulla. Selviytymiskeinojen valinta tietoista tai tiedostamatonta. Selviytymisstrategioita tarkastellaan kollektiivisella eli henkilöstöryhmien tasolla. Selviytymiskeinoja voivat olla esimerkiksi Aamulehden otsikossa mainitut työpaikan vaihtaminen tai tilanteesta keskustelu työtovereiden ja läheisten ihmisten kanssa. Erilaisten selviytymiskeinojen noudattaminen puolestaan vaikuttaa yrityksen kykyyn sopeutua toimintaympäristön muutoksiin tai niin kuin Aamulehden otsikko ilmaisee, työtehoon. Selviytymisstrategian käsitettä tarkastellaan myöhemmin (kohdassa 2.4 ja 2.5).

Henkilöstön selviytymistä tarkastellaan kollektiivisella tasolla. Tutkimuksessa ei tarkastella, miten yksittäiset yksilöt toimivat, vaan mikä oli henkilöstöryhmittäin luonteenomaista toimintaa. Selviytymisstrategioiden noudattamisella ei tässä viitata pelkästään tiedostettuun käyttäytymiseen. Kun tutkimuksessa puhutaan henkilöstön käyttäytymisestä tai reaktioista, niillä tarkoitetaan samaa. Tutkimuksessa lähdetään olettamasta, että kriisiytyneessä organisaatiossa eri henkilöstöryhmät noudattavat ryhmälle tyypillisiä selviytymisstrategioita ja, että selviytymisstrategiat auttavat ymmärtämään, miksi johdon saneeraustoimenpiteet eivät useinkaan johda tuloksen paranemiseen.

Kun luvussa 5 olen ensin kuvannut henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita, pohdin sen jälkeen luvussa 6, mitä seuraamuksia näiden selviytymisstrategioiden käyttämisellä oli organisaatiossa. Tarkastelu rajoittuu kolmeen organisaation ominaispiirteeseen: yhteistoiminnallisuuteen, energian suuntautumiseen ja osaamisen kumuloitumiseen.

Tutkimuksen lähtökohtia on kontekstuaalisuus ja tutkimuskohteen ainutkertaisuus. Selviytymisstrategioita ei tässä tutkimuksessa voi ymmärtää ottamatta huomioon organisaation pitkää historiaa ja raskaita tappioita. Kakkuri-Knuutila (1995:5) kiteyttää asian seuraavasti: *“Sosiaaliset rakenteet ovat historiallisia, ne ovat syntyneet ja ne säilyvät ihmisen toiminnan tuloksena ja sellaisina ne ovat myös häviäviä.”* Organisaatiot nähdään tässä monimuotoisina kokonaisuuksina, joiden osat vaikuttavat toisiinsa. Todellisuus on monimutkainen, ja yrityksessä on monenlaisia prosesseja samanaikaisesti, ja yritys on monia asioita samanaikaisesti (vrt. Morgan 1986, Senge 1993). Organisaatioissa ei myöskään toimita pelkästään järkipäisesti, vaan toimijat ovat tuntevia ihmisiä, ja tunteet vaikuttavat organisaatioiden toimintaan.

Tutkimuksen tarkoituksen voi edellä esitetyn pohjalta tiivistää seuraavasti: Tarkoituksena on organisaation *sisäistä dynamiikkaa tarkastelevan näkökulman tuominen kysymykseen, miksi saneeraukset eivät useinkaan johda yrityksen tuloksen paranemiseen.*

Tutkimuskysymykset, johon pyrin tutkimuksessani vastaamaan ovat:

1. *Minkälaisia selviytymisstrategioita kriisiytyneessä organisaatiossa käytetään?*
2. *Miksi johdon saneeraustoimenpiteet eivät johda tuloksen paranemiseen?*

Tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelman rajaus sulkee pois tuotteiden kilpailukyvyn tai noudatetun strategian merkityksen arvioinnin. Tutkimustulokset eivät anna vastausta kysymyksiin, olisivatko saneeraukset kohdeyrityksessä olleet vältettävissä, ja mitä olisi tapahtunut, jos saneerauksiin ei olisi ryhdytty, tai jos niiden rinnalla olisi tehty muita toimenpiteitä, esimerkiksi strategisia muutoksia? Sairauden metaforaa käyttäen voi sanoa, ettei tässä tutkimuksessa etsitä taudin aiheuttajaa, vaan tarkastellaan sen aiheuttamia vaurioita. Ei siis pyritä selittämään, miksi yritys on ajautunut vaikeuksiin tai miksi saneerauksia on päätetty toimeenpanna, vaan pyritään ymmärtämään toistuvien saneerausten seurauksia organisaatiossa. Organisaatiossa on varmasti aina myös "terve puoli", mutta tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yrityksen toiminnan ja tuloksen kannalta negatiivisiin tekijöihin. Toisaalta myös menestyvissä yrityksissä on samoja ilmiöitä kuin kriisiytyneissä organisaatioissa, eli sairauskin on suhteellista. Toive, että voitaisiin saavuttaa organisaatio, jossa ei ole lainkaan ristiriitoja eikä politikointia ja jossa kaikilla on yhteiset tavoitteet, on illuusio. Se on illuusio, johon voidaan pyrkiä, mutta jota ei koskaan pysyvästi saavuteta (Baum 1989). Tämän tutkimuksen perusteella ei voi väittää, että kuvatut ilmiöt ovat tyypillisiä nimenomaan kriisiytyneille yhtiöille. On todennäköistä, että tässä tutkimuksessa kuvattuja ilmiöitä on myös yrityksissä, jotka eivät ole kriisiytyneitä. Kriisiytyneessä organisaatiossa ilmiöt kuitenkin näyttäytyvät intensiivisinä.

Lukuisissa keskusteluissa, joita olen esimerkiksi kohdeyrityksen henkilöstön kanssa käynyt, on tämän tutkimuksen luonnollisena ja itsestään selvänä tavoitteena pidetty yhtiön kriisikehityksen syiden selvittämistä. En kuitenkaan tässä tutkimuksessa halua asettua "tuomarin rooliin". Tarkoitukseni ei ole tutkia syitä, jotka johtivat kriisiytymiseen tai yrityksen alamäkeen, vaan tavoitteena on selvittää ja tehdä ymmärrettäväksi kriisikehityksen ilmenemistä yrityksen sisällä.

Saneeraus on henkilöstölle stressitekijä, jonka käsittelemiseksi henkilöstö käyttää erilaisia selviytymistapoja. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilön ja ympäristön vaatimusten välillä vallitsee pitkäaikainen tai voimakas lyhytaikainen ristiriita (Lazarus & Folkman 1984:13, Rajala 1997:26-30, Pestonjee 1992, Lehtonen 1977:7). Yksilössä itsessään, ryhmässä, yrityksessä tai yhteiskunnassa voi olla voimavaroja, jotka ovat tehokkaita uhkaan sopeutumisessa. Stressitutkimuksissa on monenlaisia tutkimussuuntauksia, esimerkiksi työpsykologinen stressitutkimus ja fysiologisesti suuntautunut tutkimus. Stressitutkimuksissa on eroteltu kolme näkemystä stressin käsitteestä: *stimulus-oriented approach*, *response-oriented approach*, ja *psychodynamic approach* (Lazarus &

Folkman 1984, Rajala 1997, Pestonjee 1992, Lehtonen 1997, Niemelä & Teikari 1984). Osassa tutkimuksista on keskitytty kartoittamaan yleisiä hallintapiirteitä, -tyylejä ja -taipumuksia, joita yksilöt käyttävät stressaavissa tilanteissa. Suuntaudutaan yksilön persoonallisuudenpiirteiden tai ominaisuuksien (esimerkiksi koherenssin tunteen) tutkimiseen. Toisissa tutkimuksissa korostetaan hallintastrategioiden tutkimista. Silloin ollaan kiinnostuneita siitä, miten yksilöt tai ryhmät todella käyttäytyvät erilaisissa stressitilanteissa. (Vahtera & Pentti 1995, Antonovsky 1979, Lazarus Folkman 1984, Niemelä et al. 1996, Feldt 2000) Suomessa Niemelä et al. (1991, 1996) ovat tutkineet työelämä ongelmien hallintastrategioita työikäisillä. Tässä tutkimuksessakin jäljelle jäävän henkilöstön käyttäytymistä kuvataan selviytymisstrategioiden avulla eli suuntaudutaan hallintastrategioiden tutkimukseen. Pelkistään voi todeta, että saneeraukset ovat tässä tutkimuksessa stressitekijä, ja kriisiytynyt organisaatio on konteksti, joissa ryhmien selviytymisstrategioita kuvataan ja analysoidaan. Kiinnostuksen kohteena on kuitenkin organisaation sisäinen dynamiikka, joten tämä tutkimus ei ole varsinaisesti stressitutkimusta.

Suomen viime lama-ajan saneerauksista on tehty runsaasti myös sosiaalipoliittisesti suuntautunutta tutkimuksia (Koistinen & Suikkanen 1990, Suikkanen 1990, Suikkanen et al. 1996, Niemelä et al. 1994, Niemelä et al. 1996). Niissä huomion kohteena on erityisesti irtisanottujen selviäminen ja syrjäytyminen sekä työmarkkinoiden muutokset. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin organisaation sisäisen dynamiikan ymmärtäminen, joten kyse ei ole sosiaalipoliittisesta tutkimuksesta.

Tutkimus antaa yhden näkökulman kriisiytyneen yrityksen ymmärtämiseen. Yritän ymmärtää tapahtumia itse koettuna, mutta analysoiden ja käsitteellistään. Tutkimustyön taustalla on kymmenen vuoden työsuhde kohdeyritykseen ja sen vaiheiden kokeminen myös henkilökohtaisella tasolla. Tutkimus on näin myös itsetutkiskelua, omien tunteiden ja mieltä askarruttavien kysymysten pohtimista, ja sitten myös etäisyyden ottamista tapahtumiin, niiden tarkastelua tutkijana ja ymmärrettäväksi tekemistä. Jos en olisi ollut mukana kokemassa kohdeyrityksen tapahtumia, ei tämän väitöskirjan kirjoittaminen olisi koskaan ollut mahdollista. Opiskelu oli oma selviytymisstrategiani. Toisaalta tutkijan roolin ottaminen ei ehkä olisi ollut mahdollista, jos työpaikkani ei olisi lähes kolme vuotta sitten vaihtunut. Se auttoi ottamaan etäisyyttä, ja samalla uuteen yritykseen tutustuminen auttoi ymmärtämään, että se mitä olin pitänyt normaalina ja itsestäänselvänä ei enää pitänytään paikkansa. Oli astuttava ulos nähdäkseen sisälle.

Selviytymisstrategioita ja yksittäisiä selviytymiskeinoja on yksilötasolla tutkittu runsaasti (Lazarus 1966, Lazarus & Folkman 1984, Armstrong-Stassen 1994, Brockner et al. 1987, Carver et al. 1989, Devine 1984, Hirschman 1970, Latack & Havlovic 1992, Lenan & Fledman 1992, Noer 1993, Fineman 1996, Hirschhorn & Barnett 1993). Tutkimuksissa on tarkasteltu erityisesti yksilöllisiä keinoja ja voimavaroja hallita vaikeiksi koettuja tilanteita. Organisaatiotasolla on tarkasteltu saneerausten seurauksia organisaatiokulttuuriin (Cameron 1994a ja 1994b, Cameron et al. 1987, Cascio 1993, D'Aveni 1989, Hambrick & D'Aveni 1988, Kets de Vries & Balazs 1997, Staw et al. 1981, Whetten 1980) ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Vanderheiden et al. 1994 ja 1999, De Meuse et al. 1994). Kollektiivisella tasolla selviytymisstrategioita on tutkittu vain vähän. (Armstrong-Stassen 1998, Länsisalmi et al. 1998, Newton 1989).

Puolustusmekanismeja on psykoanalyttisesti suuntautuneessa tutkimuksessa perinteisesti käsitelty erityisesti yksilötasolla (Freud 1969, Haan 1977, Vickers et al. 1981), ja tutkimuksissa on eritelty monia minän suojautumiskeinoja. Ilmiötä on tarkasteltu myös organisaatiotasolla (Klein et al. 1955, Jaques 1955, 1995a ja 1995b, Mentzies 1960, Kets de Vries & Miller 1984b, Krantz 1985, Hirschhorn 1988 ja 1989, Hirschhorn & Young 1991), jolloin puhutaan sosiaalisista puolustusmekanismeista (*social defenses*). Niillä tarkoitetaan institutionalisoituneita toimintatapoja, joilla organisaation jäsenet pyrkivät lievittämään ahdistusta. Organisaation oppimista koskevassa keskustelussa puolestaan on käytetty defensiivisten käytäntöjen (*defensive routines*) käsitettä (Argyris 1990, Dixon 1994, Stacey 1993) kuvaamaan organisaatioissa syntyneitä menettelytapoja, joilla suojaudutaan moitteilta, muutoksilta tai toiminnalta. Ashforth ja Lee (1990) ovat puolestaan eritelleet tällaisten defensiivisten käytäntöjen muotoja.

Seuraavassa on esitetty tiivistelmä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskohteesta:

Taulukko 1 Tiivistelmä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskohteesta

Mihin keskusteluihin tutkimus liittyy?	Keskusteluun siitä, miksi saneeraukset eivät useinkaan johda yrityksen taloudellisen tuloksen paranemiseen.
Mikä on tutkimuksen tarkoitus?	Organisaation sisäisen dynamiikan kuvaaminen, jotta voidaan ymmärtää, miksi saneeraukset eivät useinkaan onnistu asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
Mikä on tutkimuskohde?	Tutkimuskohteena ovat henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat ja organisaation sisäinen dynamiikka.
Mitkä ovat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä?	<input type="checkbox"/> saneeraukset (kts. kohta 2.5.) <input type="checkbox"/> selviytymisstrategiat (kts. kohta 2.4. ja 2.5.) <input type="checkbox"/> kierre alaspäin ja pahan kierre (kts. kohta 2.2.3.) <input type="checkbox"/> kriisiytynyt organisaatio (kts. kohta 1.3)
Mihin kysymyksiin pyritään antamaan vastauksia?	1. Minkälaisia selviytymisstrategioita kriisiytyneessä organisaatiossa käytetään? 2. Miksi johdon saneeraustoimenpiteet eivät johda tuloksen paranemiseen?
Miten tutkimusta on rajattu?	Selviytymisstrategioita tarkastellaan ainoastaan kollektiivisella tasolla. Selviytymisstrategioiden noudattamisen seurauksia tarkastellaan vain tietyillä dimensioilla.

1.3. Kriisiytynyt organisaatio ja kohdeyrityksen esittely

Kriisiytyneessä organisaatiossa on kuvattu olevan monia samanaikaisia, toisiaan vahvistavia tai toisiinsa vaikuttavia kriisikierteitä tai kehiä, minkä vuoksi organisaation kehityssuunnan kääntäminen on vaikeaa. Organisaatiossa on kriisissäkin monia asioita samanaikaisesti: taloudellisia vaikeuksia sekä ongelmia tuotteissa, henkilöstön motivaatiossa, toimintamalleissa ja johtamisessa. Kriisiytyminen näkyy myös sen jäsenten yhteisissä merkityssisällöissä, uskomuksissa ja rituaaleissa. Kriisiytymisessä ei tässä tutkimuksessa ole kyse yksittäisestä, ehkä äkillisestä kriisistä, johon yritys joutuu, vaan "kroonistuneesta" tilasta, jossa yritys ajautuu kriisistä toiseen, eli kriisikierteestä. Kriisiytymisellä ei tässä viitata yritykseen, joka tässä ja nyt taistelee olemassaolostaan, vaan kriisiytymisellä tarkoitetaan pitempiaikaista kehitystä, ongelmien kasautumista ja kriisikierrettä, jossa yritys kamppailee. Kriisiytyminen on näin dynaaminen käsite, joka kuvaa toisaalta organisaation tilaa ja toisaalta muutosten yleistä suuntaa. Organisaation toimintaa leimaa näkökulmien kaventuminen ja puolustautuminen. (Hambrick & D'Aveni 1988)

Yrityksen tai yksilön kohtaama kriisi ei välttämättä ole pelkästään negatiivinen asia. Kriisi voi olla uhka tai mahdollisuus, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö. Kriisi voi pakottaa arvioimaan uudelleen uskomuksia tai perusarvoja. Kriisi voi johtaa ristiriitojen tiedostamiseen ja ratkaisemiseen sekä uuteen toimintamalliin. Kriisien on ajateltu tehostavan organisaation oppimista, kun esimerkiksi toimintatapoja on pakko muuttaa entisten käydessä eri syistä mahdottomiksi. Uhkaavan kriisin vaikutuksesta organisaatio voi myös suunnata energiansa yhteiseen tavoitteeseen: uhan välttämiseen tai hyökkäykseen. Kriisissä organisaatio voi ainutlaatuisella tavalla kyetä keskittämään voimavaransa ja suuntaamaan energiansa yhteiseen tavoitteeseen. On myös johtajia, jotka tavallaan tarvitsevat kriisejä, joita vastaan taistella, ja joihin keskittää huomionsa ja suunnata organisaation toiminta. (Kets de Vries 1995, Kets de Vries & Miller 1991, Engeström 1995, Saarelma-Thiel 1994)

Yleensä on vaikea määritellä täsmällisesti, milloin organisaation köyhtyminen on alkanut (tai päätynyt). Muuttuminen saattaa tapahtua hitaasti, jolloin tilanteen analysointi on vaikeaa ja siihen reagoiminen hidasta. Kriisiytymiseen johtaneita syitä on yleensä monia, ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Kriisiytymistä voisi kuvata vakavaksi sairaudeksi, jonka alkua on vaikea havaita. Näiden vähittäisten muutosten havaitsemisen vaikeutta on kuvattu ns. keitetyn sammakon syndroomalla. Kriisin signaaleja ja oireita on vaikea huomata, kun ne tulevat hitaasti: menestys saattaa sokeuttaa ja kaventaa näkemyksiä, tai vaikeudet tulkitaan tilapäisiksi ongelmiksi. Johto voi joko kieltää ongelmien olemassaolon tai vähätellä niiden merkitystä. Kriisiytyneessä organisaatiossa osa sairautta on se, ettei "ole sairaudentuntoa", tilannetta saatetaan pitää normaalina. (Tichy 1983)

Kriisiytymisessä on oleellista organisaation uhanalaisuuden tai vakavien vaikeuksien ajallisesti pitkä kesto ja toistuvasti epäonnistuneet yritykset ratkaista tilanne tai kääntää kehitys parempaan suuntaan. Tällaisessa pitkään jatkuvassa kriisistä toiseen ajautuvassa organisaatiossa yksilöt joutuvat hakemaan erilaisia selviytymiskeinoja. Yksilöt hakevat tietoisesti tai tietämättään keinoja esimerkiksi pitää työpaikkansa toistuvissa saneerauksissa tai keinoja säilyttää asemansa, valtansa tai hallinnantunteensa. Voi olla kyse myös itsekunnioituksen säilyttämisestä: "En ole huono tai osaamaton, vaikka minut valittiinkin irtisanottujen joukkoon tai vaikka työskentelen yrityksessä, joka ei menesty."

Kohdeyrityksenä Tampella Power Oy

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräsin Tampella Power Oy:stä ja sen haihduttamoyksiköstä. Tutkimusperiodi ulottuu vuodesta 1990 vuoden

1996 alkuun. Vuonna 1995 Tampella Power Oy:n liikevaihto oli vähän yli miljardi markkaa, ja henkilöstömäärä oli 1160. Haihduttamoliiketoiminta ostettiin metalliyritykseen vuonna 1990. Silloin liiketoiminnassa työskenteli 35 henkilöä. Tutkimusajanjakson lopulla näistä henkilöistä oli jäljellä kolme. Puhun kohdeyrityksestä menneessä aikamuodossa, koska yritystä ei enää sellaisena ole olemassa. Tampella myi yrityksen norjalaiselle Kvaerner-konsernille vuonna 1996. Tampella-konsernia ei enää ole olemassa.

Yrityksen tuotteita olivat soodakattilat ja niihin liittyvät laitteet (mm. haihduttamot) ja voimakattilat. Yritys oli tarkastelujaksolla raskaasti tappiollinen. Vuonna 1995 tulos rahoituserien jälkeen oli 262 miljoonaa markkaa tappiollinen. Johto toteutti tutkimusajanjakson aikana monia saneerauksia ja yritysjärjestelyjä.

Haihduttamoliiketoiminnan tuote oli teknisesti vaativa, ja se vaati monen eri osa-alueen, esimerkiksi prosessitekniikan, lämmönsiirron, kemiallisten reaktioiden sekä automaatio- ja säätötekniikan hallitsemista. Henkilöstöstä suurin osa oli diplomi-insinöörejä tai insinöörejä. Lähes kaikki heistä olivat miehiä, ja lisäksi muutamia naisia toimi avustavissa tehtävissä.

Yrityksen toimintaympäristö oli vaikea. Nykyään on tapana kuvata toimintaympäristöjä haasteellisiksi, koska niissä tapahtuu nopeita ja ennalta-arvaamattomia muutoksia, joihin yrityksen on sopeuduttava tai vaikutettava. Tässä tapauksessa toimintaympäristön vaikeus ei nouse muutoksista vaan muista tekijöistä, erityisesti itse liiketoiminnan luonteesta ja markkinatilanteesta. Tampella Power Oy oli osa Suomen metalliteollisuutta, toimialaksi esimerkiksi Metalliteollisuuden tilastoinnissa määriteltiin "energiateknologian koneet ja laitteet". Koko energiateknologian toimialalla ovat mukana polttoaineen tuottajat, energian tuottajat, sähkön siirron- ja jakelun yritykset, energian käyttäjät sekä koneita ja laitteita valmistavat yritykset. Suomessa energiateknologiaa ei tilastoida erikseen, vaan sen katsotaan olevan osa metalliteollisuutta. (Rouvinen 1994: 12–13)

Energiateknologian kehittymisen taustalla ovat Suomessa olleet suuret metsä- ja metalliyritykset. Energiateknologian tuotteiden valmistus on yleensä alkanut osana emoyhtiön toimintaa. Alkuaikoina valmistus perustui ulkomaisiin lisensseihin. Ensin tehtiin alihankintatoimituksia emoyhtiöille osana suurempia projekteja, esimerkiksi sellutehtaan uudistamista. (Rouvinen 1994: II)

Energiateknologian strategisen merkityksen vuoksi monien maiden energiateknologiayritykset ovat toimineet suojassa ulkomaiselta kilpailulta.

Suomen markkinat ovat vuosia 1930–1957 lukuun ottamatta olleet avoimet. Tällä on todennäköisesti ollut merkitystä suomalaisten energiateknologiayritysten kilpailukyvyn säilymiseen maailmanmarkkinoilla. Energiateknologian kilpailukenttä oli tutkimusajankohtana muuttumassa. Perinteisten markkina-alueiden (Pohjoismaat, Yhdysvallat, Kanada, Keski-Eurooppa) taantuessa kasvun painopiste siirtyi Kaakkois-Aasiaan. Aikaisemman vilkkaan kysynnän aikana rakennettiin ylikapasiteettia, ja tutkimusajanjaksolla alalla toimi liikaa yrityksiä. (Rouvinen 1994: II)

Toimialalla oli tutkimusajanjakson aikana ylikapasiteettia ja kilpailua käytiin kypsillä tuotteilla, eikä kenelläkään ollut teknologisesti ainutlaatuisia tuotteita. Kilpailua käytiin kustannustehokkuudella (hinnalla) ja riskinottokyvyllä. Jokaisesta kaupasta taisteltiin ankarasti, minkä seurauksena myyntikatteet olivat alhaisia, ja jouduttiin sitoutumaan takuuarvoihin, joihin pääsemiseen sisältyi isoja riskejä. Kilpailu oli maailmanlaajuista, ja kysyntä vaihteli suhdanteiden mukaan. Ylikapasiteetti johti mm. myyntikatteiden kaventumiseen ja takuuehtojen kiristymiseen.

Kohdeyrityksen tärkeimpiä kilpailijoita oli A. Ahlström. Elokuussa 1996 Ahlström yhtiöitti soodakattilaliiketoimintansa, johon myös haihduttamot kuuluivat. Voimakattilaliiketoiminnan Ahlström myi jo kesällä 1995 Yhdysvaltalaiselle Foster Wheelerille. Foster Wheelerin lisäksi Yhdysvalloissa oli merkittävänä kilpailijana myös Babcock et Willcox ja ABB/EC. Eurooppalaisia kilpailijoita olivat Saksan Babcock, Ansaldo Italiassa ja Ahlstrom Ranskassa. Aikaisemmin Tampella Powerin kilpailijana oli myös Götaverken Ruotsista, mutta Kvaernerin ostettua sekä Götaverkenin että Tampella Powerin markkinoilta poistui osa ylikapasiteetista. Tämä johtui siitä, että molempia yhtiöitä saneerattiin, ja tuotteet ja markkinat jaettiin uudelleen Kvaerner Pulp and Paper -liiketoiminnan sisällä. Toimialalla on edelleen tapahtumassa uudelleenjärjestelyjä, jolla osa ylikapasiteetista on purkautumassa. Toimialan rakennemuutos on merkinnyt mm. henkilöstömäärän vähentämistä.

Tampella Power Oy:n liiketoimintaan ja haihduttamoliiketoimintaan liittyi paljon erilaisia epävarmuustekijöitä ja asioita, jotka tekivät onnistumisen vaikeaksi. Näitä seikkoja on tässä nimitetty toimintaan liittyviksi riskeiksi. Ne liittyivät toisaalta kansainväliseen projektointiin ja toisaalta toimialaan (Hameri 1997). Tuotteet olivat räätälöityjä ja toimitus tarkentui vasta projektin kuluessa. Teknisten ratkaisujen toimivuutta oli yleensä lähes mahdoton todentaa etukäteen, ja jouduttiin luottamaan teoreettisiin

laskelmiin tai aikaisempiin kokemuksiin. Tehtävät olivat monimutkaisia ja niihin liittyi paljon epävarmuutta. Yrityksen ja haihduttamoliiketoiminnan riskitasoa nostivat mm. seuraavat tekijät:

- projektien koko: investoinnin taloudellinen ja fyysinen suuruus ja projektiin osallistuvien henkilöiden suuri lukumäärä
- tuotteiden suunnittelu vaati teknisesti pitkälle erikoistunutta osaamista ja eri osaamisalueiden yhteensovittamista
- projektin eri osa-alueiden suuri keskinäinen riippuvuus (ajallinen riippuvuus ja toteutuksen limittäisyys sekä keskinäiset vaikutussuhteet)
- palautteen saannin ajallinen viive (projektien kesto)
- uusien teknisten ratkaisujen epävarmuustekijät, kun ratkaisuja ei juurikaan voitu etukäteen testata käytännössä
- toimiminen oudoissa kulttuureissa ja vierailta kielillä
- tuotteiden poikkeuksellisen suuret laatuvaatimukset (paineenalaiset osat, korkeat lämpötilat sekä seisokkien ja häiriöiden aiheuttamat korkeat kustannukset asiakkaille tai ympäristölle)
- alan ylikapasiteetti, joka antoi asiakkaille mahdollisuuden asettaa mm. tiukkoja takuuvaatimuksia (suoritusarvo- ja käytettävyyystakuut, aikataulu- ja suoritusarvosakot), jotka olivat yhtiölle paitsi teknisiä, myös suuria taloudellisia riskejä
- projektin pitkä kesto: myyntivaiheesta toteutukseen meni useita vuosia, jolloin mm. hinnoittelussa käytetyt materiaali- ja toimitushinnat saattoivat muuttua ratkaisevasti.

Edellä esitettyjen tekijöiden vuoksi liiketoiminnassa onnistuminen ei ollut helppoa, mutta siitä huolimatta osassa projekteista onnistuttiin, eli projekti valmistui aikataulun mukaisesti, suoritus- ja takuuarvot saavutettiin, asiakas oli tyytyväinen ja projekti toi hyvän katteen. Projektiin osallistuneet olivat ylpeitä lopputuloksesta. Heille tärkeää oli nimenomaan, että asiakas oli tyytyväinen, ja laitos oli teknisesti onnistunut ja *“viimeisintä tekniikkaa”*.

Kohdeyritys, joka tässä muodosti tutkimuskontekstin eli kriisiytyneen organisaation, oli tutkimuksen näkökulmasta erityisen otollinen, koska kriisiytyminen oli jatkunut pitkään. Tällainen tutkimuskonteksti korostaa ilmiöiden intensiteettiä.

Tutkimusajankohtana myös monet kohdeyrityksen kilpailijat tuottivat tappiota. Vuoden 1996 jälkeen toimialalla on tapahtunut toimialarationalisointeja. Kohdeyrityksen johdon edustajat katsovat, että 1990-luvun alkupuolen ongelmiin olivat syynä väärät strategiset päätökset 1980-luvun lopulla, jolloin päätettiin mm. kehityskeskusten perustamisesta ja yhdysvaltalaisen kattilateollisuusyrityksen ostamisesta. Näistä strategisista valinnoista johtuen johdon liikkumavapaus vuoden 1990-luvun alkupuoliskolla oli vähäinen. He katsovat, että saneeraukset olivat väistämättömiä. Toimialalla käytiin nälännytystaistelua, kun alan (lähinnä selluteollisuuden) kysyntä supistui ja tilannetta yritettiin ratkaista rajoittamalla kilpailua. Nyt alan ylikapasiteetti on purkautunut. Vaikka kysyntä ei ole elpynyt Kvaerner Pulping Power Division –yksikön taloudellinen tulos on ollut positiivinen vuoden 1996 jälkeen. Syynä tuloksen paranemiseen haastatellut näkevät alan ylikapasiteetin purkautumisen, ja strategiset valinnat (oman valmistuksen säilyttämisen ja panostuksen service-liiketoimintoihin). Jälkikäteen arvioiden tässä tutkimuksessa käsitellyt saneeraukset olisi haastateltujen näkemyksen mukaan pitänyt toteuttaa kerralla eikä *“käydä saneerauskierroksia, jotka eivät todellisuudessa johtaneet mihinkään”*, koska henkilöstön lukumäärä ei kokonaisuudessaan kuitenkaan juuri vähentynyt. Haastatellun näkemys on, *“ettei voida väittää, etteikö yhtiötä voida saneeraamalla laittaa kuntoon.”* Johdon edustajat katsovat, että nykytilanne on seurausta 1990-luvun puolivälissä tehdyistä oikeista toimenpiteistä. (keskustelut 8.9.2000)

2. KÖYHTYVÄT ORGANISAATIOT, SANEERAUKSET JA JÄLJELLE JÄÄVÄN HENKILÖSTÖN REAKTIOT

2.1. Lähtökohtana kulttuuritutkimus ja psykodynaaminen organisaatiotutkimus

Kulttuuritutkimus perustuu ymmärtävään selittämiseen. Alasuutari (1994) kuvailee ja määrittelee kulttuuritutkimusta seuraavasti:

“Kulttuuritutkimukseksi sanottua tutkimussuuntausta voisikin luonnehtia risteysasemaksi, jossa eri tieteenaloilta ja hieman erilaisia käsitteitä käyttäen on päädytty jaettuun käsitykseen siitä, että kulttuurisia jäsenyksiä ja merkitysjärjestelmiä on hyödyllistä tarkastella sekä toimijoiden että rakenteiden näkökulmasta. Kulttuuritutkimuksen piirissä korostetaan, että merkitysrakenteet eivät käytä ihmistä, vaan että maailmaa jäsentäessään ja siinä toimiessaan ihmiset käyttävät ja soveltavat ‘merkitysjärjestelmiä’ ja ‘kulttuurisia jäsenyksiä’, ‘malleja’, ‘skeemoja’ tai ‘tulkintarepertuaareja’. Toisaalta korostetaan, yhteiskunnassa yleisesti käytetyt mallit tai jäsenyykset konstituivat – tuottavat ja uusintavat – sosiaalista todellisuutta ja ovat sen osa.” (s. 63)

Kulttuuritutkimuksessa lähtökohtana on ihminen oman sosiaalisen todellisuutensa rakentajana. Tämä tutkimus on yksi näkökulma toistuvasti saneeratun organisaation toimintaan. Viime kädessä tutkimuskohde on näin organisaation kulttuuri, jota tarkastellaan tiettyjen käsitteiden avulla. (Alasuutari 1994) Ymmärrän kriisiorganisaation ja kriisiytyvän organisaation käsitteet nimenomaan kulttuurisina käsitteinä, joiden avulla ilmiöitä tarkastellaan toimijoista irrallisina. Näin tutkimuksessa en ole kiinnostunut, miten tietoisesti ilmiöitä tullaan tuottaneeksi, vaan pyrin ymmärtämään dynamiikkaa, jolla ne tuotetaan.

Organisaatioiden kulttuuritutkimus rakentuu antropologiselle eri kulttuurien tutkimukselle, jota tehtiin jo 1800-luvuilla. Selznick toi 1950-luvulla esille, että organisaatiot ovat ennen kaikkea ihmisen vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyviä sosiaalisia järjestelmiä. Kulttuuritutkimus on organisaatioiden tutkimuksessa tullut yleisemmäksi 1970- ja 1980-luvulla. Organisaatioiden kulttuuritutkimuksessa ei pitäydytä rationaalisten prosessien tarkasteluun, vaan pyritään tunnistamaan tapahtumien ja käyttäytymisen taustalla olevia ilmiöitä, ns. syvärakennetta. Rationaalisen toiminnan lisäksi ollaan kiinnostuneita myös irrationaalisesta toiminnasta. Esimerkiksi yrityksen

päätöksentekoprosesseja tutkittaessa ollaan kiinnostuneita julkilausuttujen perustelujen lisäksi myös muista tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksiin. (Juuti & Lindström 1995)

“The relation of an organization to the external environment is, however, only one source of institutional experience. There is also an internal social world to be considered. An organization is a group of living human beings. The formal or official design for living never completely accounts for what the participants do“. (Selznick 1957: 7–8)

Psykodynaaminen näkemys ihmisestä korostaa ihmisen mielen dynaamista luonnetta, jolle on ominaista ristiriitaiset pyrkimykset ja mielen kerroksittaisuus (Lönnqvist 1994:17). Psykoanalyysi puolestaan on menetelmä tai teoria, jossa tutkitaan ihmistä haluavana olentona, ja ollaan kiinnostuneita tiedostamattomista psyykkisistä prosesseista (Vuorinen 1990). Kun psykoanalyysin teoria on kehittynyt, se on laajentunut yksilöiden sisäisen rakenteen tutkimisesta yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (Keski-Luopa 1996). Psykoanalyttinen viitekehys organisaatioiden tutkimuksessa kehittyi toisen maailmansodan jälkeen erityisesti Tavistock Instituutissa Englannissa (Krantz 1985, Armstrong 1995). Lähestymistapa perustui useisiin eri teorioihin, kuten Freudin (1922) ja Kleinin (1955) ajatuksiin yksilön sisäisen ja ulkoisen maailman välisistä objektisuhteista sekä toisaalta ryhmiä koskeviin tutkimuksiin (Taylor 1911, Mayo 1945, Lewin 1947, Rice 1958 ja Bion 1961, de Board 1978, Hirschhorn & Barnett 1993). Psykoanalyttinen lähestymistapa tuo organisaatiotutkimukseen mukaan alitajuiset prosessit ja organisaatioiden irrationaalisen puolen ymmärtämisen (Lönnqvist 1996). Samalla se pyrkii selittämään ja tekemään ymmärrettäväksi toisaalta rationaalisen ja toisaalta irrationaalisen ja organisaation valtapoliittisen toiminnan yhteyksiä (Hirschhorn & Barnett 1993).

Morgan (1986) on erotellut erilaisia organisaatiotutkimuksen lähtökohtia. Hän puhuu psykoanalyttisesta organisaatiotutkimuksesta “psyykkisen vankilan“ mallina. Psyykkisen vankilan mallissa lähdetään siitä, että ihmisen sisäinen todellisuus heijastuu ulkoiseksi todellisuudeksi. Organisaatiokulttuuri on näin organisaation jäsenten yhteisesti jakamien mielikuvien ja fantasioiden ilmentymä. Mallissa lähdetään esimerkiksi siitä, että yksilöt rakentavat organisaatioon defensiivisiä käytäntöjä suojautuakseen ahdistukselta. Jaques (1955) esitti, että organisaatioiden jäsenet käyttävät tiedostamattomasti hyväkseen organisaatioita hallitakseen omia pelkojaan ja ahdistustaan. Sosiaalisten puolustusmekanismien alkuperä on siten organisaation jäsenten puolustusmekanismeissa. Myöhemmin Jaques (1995a) tosin itse asettui vastakkaiselle kannalle ja katsoi, että huonosti organisoidut sosiaaliset järjestelmät itse asiassa

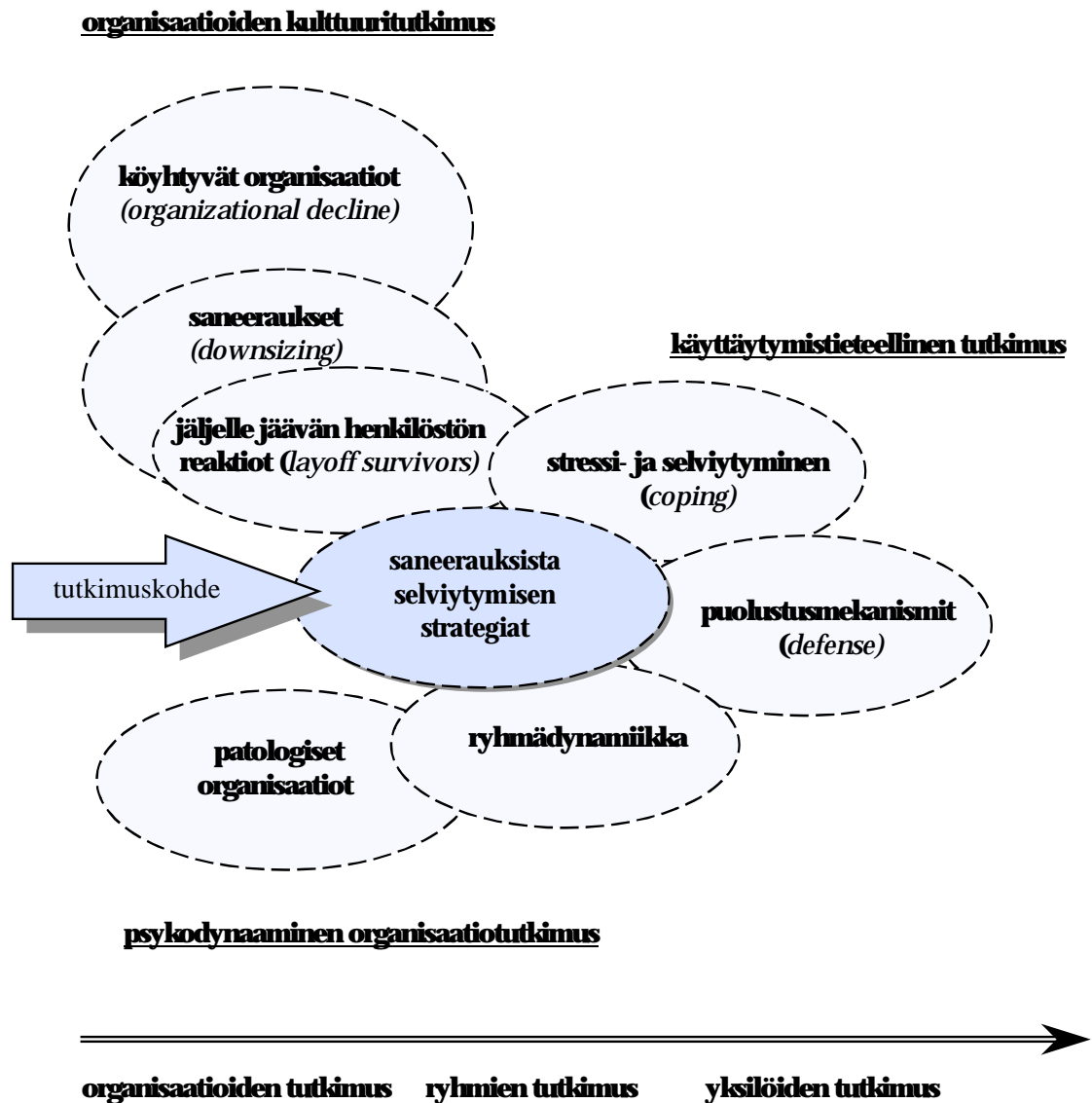
aiheuttavat pelkoja, jotka sitten ilmenevät työpaikan vuorovaikutussuhteissa. Hän kritisoi sitä, että psykoanalyttinen organisaatiotutkimus on liikaa kiinni vuorovaikutussuhteissa, yksilöpsykologiassa ja ryhmädynamiikassa. Hän painotti psykologisten voimien ymmärtämistä organisaatioiden johtamisessa. Näin Jaques lähenee organisaatioiden kulttuuritutkimuksessa esitettyjä lähtökohtia, jossa nähdään, että toimija koko ajan rakentavat sosiaalista todellisuutta eikä niin, että yksilön sisäinen todellisuus heijastuisi ulkoiseksi todellisuudeksi. (Myös Amado 1995, Jaques 1995b, Järvinen 1996)

Kulttuuritutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat organisaatiossa esiintyvät ongelmat, jotka sitten synnyttävät ahdistusta ja johtavat häiriöihin ihmisten välisissä suhteissa. Psykoanalyttisessä organisaatiotutkimuksessa puolestaan lähdetään siitä, että ihmisten sisäiset ristiriidat ja jännitteet heijastuvat ulkoiseksi todellisuudeksi. Kulttuuritutkimuksen ja psykodynaamisen organisaatiotutkimuksen näkökulmat ovat näin osittain vastakkaisia. (Juuti & Lindström 1995)

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että kulttuuritutkimuksen ja psykoanalyttisen organisaatiotutkimuksen näkökulmat ovat toisiaan täydentäviä. Molemmat auttavat kuvaamaan ja ymmärtämään kriisiytyneen organisaation ilmiöitä. Mitä aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään kriisiytyneestä organisaatiosta, kriisiytymisen seurauksista ja erityisesti selviytymisstrategioista?

Seuraavassa käyn läpi kahta tieteellistä keskustelua, eli tutkimuksia organisaatioiden köyhtymisestä ja saneerauksista. Keskustelut ovat limittäisiä, saneeraukset ovat toimenpiteitä, joita köyhtyneissä organisaatioissa toteutetaan. Tässä näitä keskusteluja käydään kuitenkin läpi erillisinä, edetään ikään kuin yleisemmästä näkökulmasta spesifimpään. Saneerausten seurauksissa keskitytään jäljelle jääneen henkilöstön reaktioihin. Psykoanalyttisesta organisaatiotutkimuksesta haen tietoa ensisijassa sosiaalisista puolustusmekanismeista. Tutkimuksen näin rakentuva teorettinen viitekehys on yleisellä tasolla seuraava:

Kuvio 1 Tutkimuksen kohde erilaisten tieteellisten keskustelujen risteyspaikkana



2.2. Organisaation köyhtyminen (*decline*) ja saneeraukset (*downsizing*)

Organisaation köyhtymisen tutkimuksessa voi erottaa seuraavia teemoja: köyhtymisen käsitteen määrittäminen (*decline as concept*), köyhtymiseen johtavien syiden tutkiminen (esim. Moulton et al. 1996) sekä toimenpiteiden (*responses to decline*) ja köyhtymisen vaikutusten selvittäminen (*effects of decline*). Köyhtyminen voidaan nähdä toisaalta taloudellisena ja toisaalta sosiaalisena ongelmana. (Whetten 1980) Koska nimenomaan köyhtymiskehityksen seurausten tutkimus auttaa ymmärtämään kohdeyritystä, keskityn seuraavassa näihin tutkimuksiin.

2.2.1. Organisaation köyhtyminen

Porter (1985) kuvasi köyhtymistä markkinoiden heikentymisenä ja kilpailun lisääntymisenä. D’Aveni (1989: 578) määritteli sen ajan kuluessa tapahtuvaksi sisäisten resurssien vähenemiseksi. Resursseja ovat taloudelliset resurssit ja henkilöstövoimavarat. Greenhalgh (1983:232 artikkelissa Weitzel & Jonsson 1989:93) määritteli köyhtymisen organisaation heikentyneeksi kyvyksi sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. *Decline*-termillä on näin tarkoitettu organisaation henkilöstömäärän, tuloksen, käytettävissä olevien varojen tai asiakkaiden vähenemistä. Näiden seurauksena organisaation vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristöön heikkenevät joko kilpailuetujen heikkenemisen (organisaation markkinaosuus on pienentynyt) tai kysynnän alentumisen (markkinat ovat kokonaisuudessaan romahtaneet) seurauksena.

Decline-käsitettä on käytetty myös organisaation tilannetta yleisemmin ja kokonaisvaltaisemmin kuvaavana suuntana (*decline-as-stagnation*). Silloin organisaatiota tarkastellaan kehitysvaiheiden kautta. Kyse on kypsästä organisaatiosta, joka on pysähtynyt paikalleen, ja on byrokraattinen ja passiivinen esimerkiksi tuotekehityksessä tai suhteissaan asiakkaisiin. (Whetten 1980) Näkökulmien ero liittyy aikaan eli katsotaanko mennyttä ja sen seurauksia vai pidemmän ajan kehitystä ja aktualisoitumista erityisesti organisaatiokulttuurissa.

“*Organizational decline*“ on tässä käännetty termillä organisaation köyhtyminen. Muita mahdollisia käännöksiä olisivat olleet organisatorinen alamäki tai organisaation rapautuminen tai taantumisen. Termiä taantuminen ei ole käytetty, koska se antaa kuvan, että siirrytään ajassa taaksepäin, ja näinhän ei kuitenkaan välttämättä tapahdu. Psykodynaamisessa organisaatiotutkimuksessa puhutaan kuitenkin organisaation taantumasta, samalla tavalla kuin yksilötasolla puhutaan regressioista eli palautumisesta kehityksellisesti varhaisemmille käyttäytymisen tasoille. Organisaation kuvaamisessa köyhtyminen on osuvampi käänös, koska se sisältää suunnan ja liikkeen, eli jonnekin menemisen. Se sisältää paitsi taloudellisen köyhtymisen, myös kulttuurisen köyhtymisen.

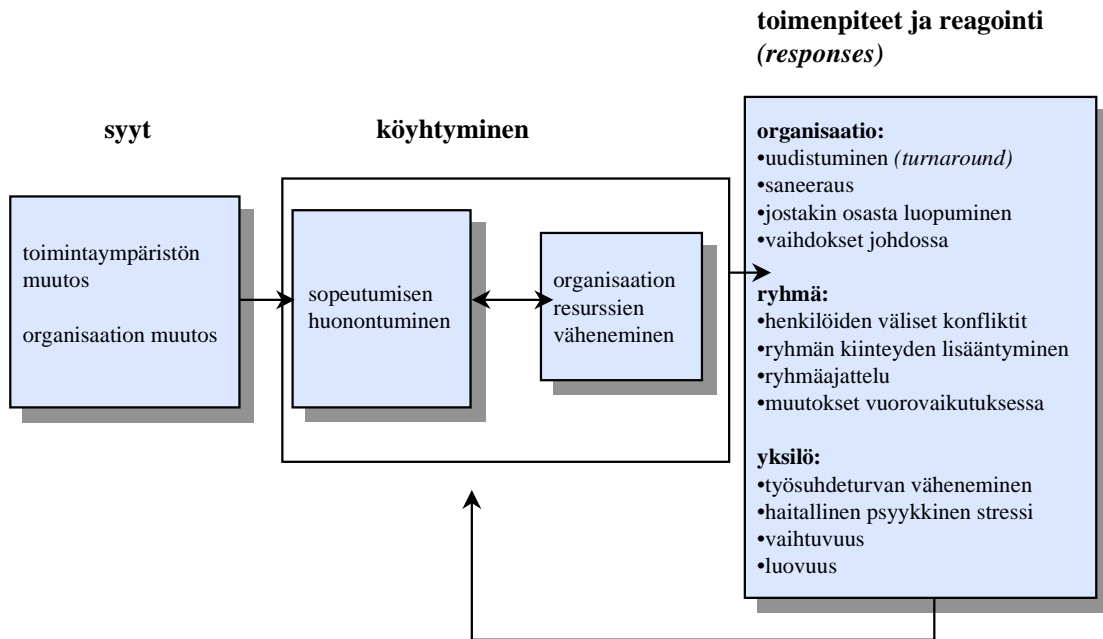
Organisaatiotasolla köyhtyminen nähdään etenkin noususuhdanteessa epäonnistumisena, epänormaalina ilmiönä, jota selitetään huonolla johtamisella. Länsimaisissa arvoissa kasvu, onnistuminen, voima ja tehokkuus usein samaistetaan. Laskusuhdanteissa ollaan valmistautumattomia kohtaamaan aleneva kehitys. Yrityssuunnittelu

pienentyvässä yrityksessä vaatii toisenlaista ajattelua kuin perinteinen strateginen suunnittelu. Köyhtyvän organisaation johtaminen vaatii myös kehitykseen liittyvien tunteiden ja kognitioiden ymmärtämistä. Tunteiden ja kognitoiden ottaminen mukaan on tärkeää, koska yksilöiden identiteetti on syvästi sidoksissa työhön. Saneeraukset herättävät syviä tunneperäisiä reaktioita. Jokainen yksilö tekee kuitenkin omat tulkintansa tapahtumista ja kohtaa omat uhkansa. Vuorovaikutusprosessit ja ajattelu muuttuvat. Tunnereaktioilla on oma logiikkansa ja rytmensä. Organisaatiossa jokainen kulkee tunnereaktioissa omassa rytmissään. (Whetten 1989, Robbins 1990, Gilmore & Hirschhorn 1984)

Organisaation köyhtyminen on määritelty niin, että organisaatio joutuu laskusuuntaan, kun se *“epäonnistuu sellaisten ulkoisten tai sisäisten paineiden ennakoisessa, tunnistamisessa, välttämässä tai neutraloimisessa, jotka uhkaavat organisaation olemassaoloa pitkällä tähtäimellä”*. (Weitzel & Jonsson 1989: 94). Määritelmän perustana on epäonnistuminen muutokseen sopeutumisessa. Muotoilu ei suoranaisesti sido käsitettä tulosten heikkenemiseen, vaan puhutaan vain yleisesti epäonnistumisesta ja organisaation olemassaolosta. Määrittelystä ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä, vaan termi on organisaatioiden tutkimuksessa määritelty monella tavalla. (Cameron et al. 1988: 5)

Cameron et al. (1988: 6–7) ovat määritelleet köyhtymisen ilmiöksi, jossa on kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation sopeutuminen toimintaympäristön muutokseen huononee. Toisessa vaiheessa resurssit vähenevät. He erottavat toimenpiteet käsitteen sisällöstä.

Kuvio 2 Köyhtymiskehitys prosessina (Cameron et al. 1988: 6)



Organisaatio vastaa köyhtymiseen tekemällä päätöksiä esimerkiksi kehittämishankkeista tai henkilöstön vähentämisestä. Näillä taas on oma vaikutuksensa kehitykseen, mikä näkyy kuvissa nuolena takaisinpäin. Cameron et al. (1988) rajaavat toimenpiteet ja niiden vaikutukset pois *decline*-käsitteen sisällöstä. "Response" käsittää paitsi saneerauksen, myös yksilön kokeman psyykkisen stressin tai turvattomuuden. Tarkoitukselliset päätökset ja toimenpiteet ja niiden seuraukset menevät sekaisin. Devine (1984) puhuikin toissijaisesta kriisistä, joka syntyy kriisitilanteessa organisaation reaktioista, esimerkiksi saneerauksista. Nämä organisaatiotason kriisit, tai pikemminkin tyypilliset tavat joilla niihin vastataan, saattavat luoda ja vahvistaa organisaation sisäisiä kriisejä.

2.2.2. Köyhtymiskehityksen vaiheet

Decline-keskustelu lähtee usein elinkaariajattelusta. Organisaatioiden ajatellaan olevan aina jossakin tietyssä kehitysvaiheessa, jota pyritään kuvaamaan. On tavanomaista jaksottaa organisaation kehitys tai kierre alaspäin niin, että kriisivaihe on viimeinen ennen organisaation olemassaolon päättymistä. (Hambrick & D'Aveni 1988) Kun organisaation kehitystä tyypitellään, nähdään köyhtymiskehitys dynaamisena, ajallisesti etenevänä kehityskulkuna. D'Aveni (1989) puhuu erilaisista köyhtymiskehityksen malleista. Hän erottaa äkillisen alamäen, asteittaisen kehittymisen ja pitkällisen kehityksen. Organisaation köyhtymistä ja sen ajautumista kriisiytyneeksi on yleisemmin kuitenkin kuvattu erilaisten

kehitysvaiheiden avulla. Köyhtyminen näkyy suhteellisena heikkoutena jo kymmenenkin vuotta aikaisemmin. Erityisesti oman pääoman ja vieraan pääoman suhde on huono. (Hambrick & D'Aveni 1988)

Hambrick ja D'Aveni (1988) tutkivat suurten yritysten ajautumisessa konkurssiin neljää tekijää: panostuksia markkinoihin ja tuotteisiin (*domain initiative*), toimintaympäristöä, organisaatiossa olevaa väljyyttä (*slack*) ja tuloksia. Väljyys on heidän mukaansa "joustovaraa todellisissa tai potentiaalisissa resursseissa" ja se tulee erottaa tehottomuudesta. Väljyys voi olla monessa muodossa: rahoituksessa, henkilöstövoimavaroissa ja teknologiassa. Väljyys voi antaa tilaa innovaatioiden kehittymiselle. Köyhtyneessä yrityksessä ajaututaan herkästi toistuviin saneerauksiin, jolloin poistetaan organisaatiosta myös henkilöstövoimavaroissa olevaa väljyyttä ja joustovaraa. Jäljelle jäävä henkilöstö joutuu ponnistelemaan kovemmin, ja työkuorma, rasitus ja työuupumus kasvavat (Gilmore & Hirshhorn 1984). Panostuksilla Hambrick ja D'Aveni tarkoittavat muutoksia tuotteissa ja markkinoissa. Epäonnistuneista yrityksistä voidaan tarkastella, miten paljon panoksiin sisältyy riskejä (impulsiiviset) tai puuttuvatko panostukset kokonaan (jämähtäneet). Organisaation karilleajoa he kuvaavat näiden tekijöiden avulla kierteenä, jossa on seuraavat vaiheet (Hambrick & D'Aveni 1988: 14):

- epäedullisen kehityksen lähtökohdat: jo kymmenenkin vuotta aikaisemmin voidaan nähdä organisaatiossa olevan väljyyden vähenemistä ja tulosten heikkenemistä
- aikainen köyhtyminen: väljyyden väheneminen ja tulosten heikkeneminen edelleen
- rajallinen olemassaolo: äärimmäiset ja horjuvat strategiat, neutraali tai kantokykyinen toimintaympäristö, tyydyttävä käyttöpääoma, rajallinen väljyys ja tulos
- taistelu olemassaolosta: äärimmäiset ja horjuvat strategiat, äkillinen toimintaympäristön heikkeneminen, jyrkkä väljyyden ja tulosten heikkeneminen.

Weitzelin ja Jonssonin (1989) mukaan köyhtymisen kehitysvaiheet ovat sokeutuminen, toimimattomuus, väärä toiminta, kriisi ja epäonnistuminen. Kyse on luonnollisesti teoreettisesta mallinnuksesta, jonka avulla voi analysoida organisaation kehitystä ja tunnistaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Kriisivaiheeseen joutuva organisaatio on epäonnistunut ongelmien ratkaisussa, ja organisaatiossa ajaututaan kriisiin, kaaokseen ja asioiden lykkäämiseen. Yritetään palata takaisin perusasioihin, tehdään muutoksia ja organisaatiossa vallitsee "kiihtymyksen tunne". Sisäiset ongelmat ovat monimutkaisia. Asiakkaat, henkilöstö, toimittajat ja muut sidosryhmät voivat rajoittaa sitoutumistaan ja yhteyksiään organisaatioon.

Usko ja luottamus organisaatioon romahtaa, ja organisaatiossa tarvittaisiin voimakkaita muutoksia organisaatorakenteessa, strategiassa, henkilöstössä, uskomuksissa ja arvoissa. (Weitzel & Jonsson 1989, Horton 1989) Johto joutuu tekemään toimenpiteitä pakon edessä. Kuluja karsitaan vähentämällä henkilöstöä, tuotantoa tai palveluja tai toimintaa supistamalla. Vähennysten seurauksena organisaation sisäiset vaikeudet kasvavat, ja mm. muutosvastarinta ja ristiriidat lisäävät paineita (Miettinen 1994).

Viimeinen vaihe on peruuttamaton karilleajo: konkurssi, selvitystilaan joutuminen tai osakkeiden tai liiketoiminnan myynti toiselle yhtiölle. (Weitzel & Jonsson 1989) Tutkimuksia on myös tehty nimenomaan "kuolevista" organisaatioista, eli siitä, miten organisaatio lakkaa olemasta olemassa (Carroll & Delacroix 1982, Sutton 1987).

Nelson ja Burns (1984) kuvaavat erilaisia organisaatiokulttuureja, jotka heidän mukaansa ovat huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio, ennakoiva organisaatio, vastaanottavainen organisaatio ja reaktiivinen organisaatio. Organisaation köyhtymisen kannalta erityisesti viimeksi mainittu on mielenkiintoinen. Reaktiivinen organisaatio taistelee olemassaolostaan ja suojaa itseään. Organisaatiossa etsitään virheitä ja syyllisiä. Toiminta on itsekeskeistä ja hajaantunutta ja yhteiseen päämäärään sitoutuminen puuttuu. Yksilöt eivät toimi tehtävän mukaisissa rooleissaan. Tulevaisuuden toiveet alkavat menettää merkitystään, ja ensin kiinnitytään menneisyyteen, mutta vähitellen myös sen merkitys vähenee. Johtaminen on käskyttävää, ja näyttää samalla menettäneen otteensa. Organisaation sisällä kehittyi runsaasti sosiaalisia puolustusmekanismeja, joita käsitellään tarkemmin myöhemmin. He tiivistävät erilaisten organisaatiokulttuurien kuvauksensa seuraavasti (s. 241):

Taulukko 2 Reaktiivisen organisaation kulttuuri

	reaktiivinen	reagoiva	ennakoiva	menestyvä (<i>high performing</i>)
aikajänne	mennyt	nykyisyys	tulevaisuus	etenemisvauhti
keskittyminen	hajanainen	tuottaminen	tulokset	erinomaisuus
suunnittelu	puolustautuminen	toiminta	strategia	kehittäminen
muutokset	rangaistuksia	sopeutuminen	suunniteltuja	ohjelmoituja
johtaminen (<i>management</i>)	syllisten hakeminen	koordinointi	linjaaminen	suunnistaminen
rakenne	pirstaloitunut	hierarkkinen	matriisi	verkosto
näkökulma	itse	tiimi	organisaatio	kulttuuri
motivaatio	kivun välttäminen	palkkiot	osallistuminen	aikaansaaminen
kehittäminen	säilyminen	pysyvyys	sopuointu	uudistuminen
viestintä	pakotettuna	palautteena	eteenpäin	läpi
johtajuus (<i>leadership</i>)	pakottaminen	valmentaminen	tavoitteiden kautta	valtuuttamalla

Nelson ja Burns (1984) korostavat, että reaktiivisessa organisaatiossa ei ole yhteisiä tavoitteita eikä tuloksia. Yhteiset tavoitteet voivat olla paperilla, mutta rakenne on pirstoutunut ja usein organisaatiossa työskennellään ristikkäisten tavoitteiden mukaisesti ja taistellaan resursseista ja tehtävistä. Suojautuminen ja entisestä kiinni pitäminen on tavallista. Tyypillistä on, että alaiset eivät kerro esimiehilleen huonoja uutisia ennen kuin eivät enää voi peittää niitä. Nelson ja Burns (1984) näkevät pääsyyinä hämmennykseen ja selkeiden tavoitteiden puuttumiseen, että organisaatiossa vallitsee normi, jonka mukaan alaiset eivät tee kysymyksiä esimiehilleen. Kyseenalaistaminen on vähistä eikä edes selventäviä kysymyksiä tehdä.

Organisaatiopatologiassa tarkastellaan organisaation sisäistä maailmaa, ja erotellaan eri tavalla sairaita organisaatiokulttuureja. Erottelevana tekijänä on esimerkiksi organisaatiossa vallitsevat mielikuvat. Organisaatioihin sovelletaan näin psykoanalyttista ajattelua. Organisaatiopatologian pohjalta nousevassa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on organisaation sisäinen dynamiikka. Yksinkertaistaen lähtökohtaa voi kuvata seuraavasti: Organisaation köyhtyminen aiheuttaa stressiä koko organisaatiossa, ja erilaiset irrationaaliset reaktiot lisääntyvät. Ongelmat ihmissuhteissa kärjistyvät, ja ryhmien toiminnassa korostuu emotionaalinen ja regressiivinen käyttäytyminen. Vihamielisyys, suuttumus ja ongelmien kieltäminen korostuvat. Organisaatio joutuu noidankehään. Tarvittaisiin uusia ajatuksia ja tapoja toimia, mutta

organisaation kyky tuottaa tai hyödyntää uusia ajatuksia heikkenee. Sairas organisaatio sairastuttaa helposti myös jäsenensä, tai sairaat jäsenet, erityisesti johtajat, sairastuttavat myös organisaationsa. (Honkanen 1989: 7, 110–112, Kets de Vries 1995: 80)

Organisaatiopatologiassa tarkastellaan organisaatioita, joissa primitiiviset puolustusmekanismit jäykistävät toimintaa ja heikentävät organisaation kykyä ohjautua toimintaympäristön muutoksista. Patologisten organisaatioiden energia suuntautuu ahdistuksen vähentämiseen ja puolustusmekanismien vahvistamiseen.

Ket de Vries ja Miller (1984) ovat pelkistäneet sairaiden organisaatioiden piirteitä. He erottelevat patologisia organisaatioita mielikuvien (*fantasies*) ja perusolettamusten sekä niiden aiheuttamien puolustusmekanismien ja tunteiden perusteella. Mielikuvat luovat symbolisen todellisuuden, joka vaikuttaa ryhmän käyttäytymiseen. Kun mielikuvat, arvot ja uskomukset tulevat ryhmässä yhteiseksi, voidaan puhua kulttuurista. Ket de Vries ja Miller perustavat jaottelunsa Bionin ajatuksiin: ryhmällä on yhteinen tavoite, joka edellyttää yhteistyötä, tavoite edellyttää myös tuntumaa todellisuuteen sekä kykyä sietää ahdistusta ja kontrolloida tunteita. Ryhmä voi suunnata energiansa perustehtävänsä eli tavoitteidensa saavuttamiseen, tai se voi kääntyä sisäänpäin, sisäiseen maailmaansa, jolloin primitiivisemmät ja lapsenomaisemmat toimintatavat tulevat hallitseviksi. (Kets de Vries & Miller 1984a, Järvinen 1998)

Ket de Vries ja Miller nimeävät patologiset yrityskulttuurit Bionin mukaan kolmeen ryhmään, joita ovat:

- riippuvuussuhdeorganisaatiot (*dependency*)
- parinmuodostusorganisaatiot (*pairing*)
- taistelevat organisaatiot (*fight-flight*).

Tällainen luokittelu auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuuria kokonaisuutena, koska organisaatiota voi näin tarkastella ja ymmärtää jaettujen mielikuvien ja uskomusten kautta. Huomion kohteeksi nousevat silloin organisaation jäsenten jakamat mielikuvat ja uskomukset sekä keskinäiset vuorovaikutussuhteet. (vrt. Martin 1992, Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin 1991, Kunda 1992, Honkanen 1989, Kets de Vries & Miller 1991)

Taistelevaa organisaatiota ohjaa uhka, jota vastaan puolustaudutaan. Puolustusmekanismit ovat primitiivisiä: tunteiden eristäminen ja omien eitoivottujen piirteiden näkeminen toisissa. Toimintaympäristöä pidetään

erityisen vaikeana – kilpailu esimerkiksi nähdään poikkeuksellisena, ja kilpailijoiden toiminta tulkitaan hyökkääväksi. Omat toimenpiteet ovat usein reaktioita kilpailijoiden toimintaan. Henkilöihin ei helposti luoteta. Yleensäkin henkilöt ja asiat jaetaan hyviin ja pahoihin. Tällaisessa organisaatiossa myös kieltäydytään näkemästä epäonnistumisia omista toimenpiteistä tai päätöksistä johtuviksi. Oman toiminnan refleктоiminen tai arviointi on vähäistä, ja toisia pidetään syyllisinä omiin epäonnistumisiin. Johdon tehtävä on johtaa organisaation “hyökkäyksiä” ja heidän tulee tunnistaa ja ennakoida viholliset ja vaarat, jotka uhkaavat organisaatiota. (Ket de Vries & Miller 1984)

Taistelevassa organisaatiossa hallitsevia tunteita ovat vihaisuus, pelko ja epäily. Voimakkaat pelot jähmettävät kuitenkin havaintoja ja käyttäytymistä, eli suojaudutaan. Organisaatiolla on hyökkäviä tai väistöön tähtäviä päämääriä, joita ei kyseenalaisteta. Vain keinoista keskustellaan. Orientoidutaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja päätöksiä tehdään impulsiivisesti. Toiminta on jatkuvaa, palokuntamaista taistelua tiettyä vihollista, esimerkiksi tiettyä kilpailijaa vastaan. (Ket de Vries & Miller 1984)

Järvinen kuvaa sisäiseen maailmaansa liukunutta, sairasta organisaatiota seuraavasti:

“ – – – kiinnostus ja voimavarat suuntautuvat pois päin tehtävästä, minkä seurauksena ryhmän kontakti todellisuuteen alkaa heiketä – – – varsinainen työnteko, jota varten ihmiset ovat työyhteisössä, korvautuu jollakin muulla tehtävällä – – – Aina kun työyhteisön “sisäinen maailma” laajenee työntekojen kustannuksella, ryhmä – – – alkaa käyttää yhä enemmän aikaa toistensa henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn ja ihmettelyyn. Tällöin työpaikalla leviävät erilaiset huhut ja juorut, mikä synnyttää monenlaisia selkkauksia ja väärinkäsityksiä – – – Kun yhteiset fantasiat ohittavat ryhmän kiinnostuksen työtehtäviin ja ohjaavat ryhmän toimintaa, merkitsee se työyhteisön kehittymisen pysähtymistä tai taantumista. Tällaisessa vaiheessa ryhmän käyttäytymisen saa yhä lapsenomaisempia ja irrationaalisempia piirteitä – – – ” (Järvinen 1998: 22–23)

2.2.3. Köyhtyminen organisaation kierteenä alaspäin

Köyhtymistä on osuvasti kutsuttu myös kierteksi alaspäin (*downward spiral*) (Lindsley & Brass & Thomas 1995) ja pahan kierteksi (*vicious circles*) (mm. Masuch 1985). Kierre alaspäin näkyy tutkimusten mukaan organisaatiossa jo varhain jouston ja väljyyden vähentymisenä, tulosten huonontumisena, äärimmäisinä ja horjuvina strategisina toimenpiteinä sekä

äkillisenä toimintaympäristön heikkenemisenä. (Hambrick & D'Aveni 1988)

Kierre alaspäin ja pahan kierre käsitteinä

Pahan kierteestä ja kierteestä alaspäin puhutaan myös makrotaloudessa ja yksilötasolla. Tässä käsittelen organisaatiotutkimuksessa esitettyjä tutkimustuloksia.

Lindsley et al (1995) määrittelevät kierteen poikkeamaa vahvistaviksi silmukoiksi (*deviation-amplifying loop*), joissa koetun tehokkuuden ja tulosten välinen positiivinen, syklinen suhde vahvistuu. Tulokset vaikuttavat koettuun tehokkuuteen (onnistumiseen), joka puolestaan vaikuttaa tuloksiin. Kierre voi olla ylöspäin tai alaspäin. Keskinäisen riippuvuuden johdosta koettu tehokkuus ja tulokset ovat molemmat vuorolla syy ja seuraus. Lindsley et al. (1995) katsovat, että ilmiötä voi tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, koska osat muodostavat kokonaisuuden ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Kollektiivisesti koettu tehokkuuden Lindsley et al. (1995) määrittelevät ryhmän tai organisaation kollektiiviseksi uskomukseksi, jonka mukaan organisaatio voi onnistuneesti toteuttaa tietyn tehtävän. Kollektiivinen ymmärrys tehokkuudesta on sosiaalisesti rakentuva prosessi ja siihen vaikuttaa myös vertailu muihin ryhmiin ja organisaatioihin.

Lindsley et al. (1995) korostavat nimenomaan koetun tehokkuuden (yksilön, ryhmän tai organisaation arvion) ja tulosten välistä suhdetta, jossa huonoksi arvioiminen huonontaa tuloksia ja tämä taas vahvistaa huonoksi arvioimista jne. Kierteestä alaspäin on esitetty myös muita näkemyksiä. Masuch (1985) käsittelee pahan kierteen synnyttäviä toimintakehiä tai -silmukoita (*action loops*) ja määrittelee niiden avulla pahan kierteet seuraavasti: *“In this paper, vicious circles are defined as deviation-amplifying loops, i.e., action loops with counterproductive results (s. 16). . . “Whitin social systems, action loops are embedded in a network of other action loops; stagnating circles even depend, in a paradoxical sense, on their environment for survival (s. 19). “* Se, onko toimintakehällä pahan kierteen ominaisuuksia, on Masuchin (1985) mukaan normatiivinen tulkinta ja riippuu siitä, kuka tekee arvion ja mikä on toimijan tarkoitus. Kriteeriksi hän mainitsee optimaalisesta asiantilasta poikkeamisen: *“Since suboptimality cannot, by definition, be intended, any structural suboptimality must somehow be based on stable vicious circles (s. 19).“* Hän mainitsee tyypillisinä pahan kierteinä byrokraattisen organisaation, jossa esimerkiksi tehokkuuden parantamiseksi johto päättää lisätä valvontaa ja samalla lisää toiminnan muodollisuutta ja jäsenten välinpitämättömyyttä. Kun tulokset eivät parane, johto lisää edelleen

valvontaa ja sääntöjä. Kun valvontaa on lisätty äärimmilleen, kehä hidastuu.

Masuch (1985) rinnastaa pahan kierteisiin myös patologiset organisaatiokulttuurit ja organisaation pysähtyneisyyden (*organizational stagnation*). Hän katsoo, että pahan kierteiden kasautuminen voi selittää pysähtyneisyyden. Yksi mahdollinen reaktio pysähtyneisyyteen on pirstoutuminen, kun organisaation yksiköt pyrkivät kasvattamaan itsenäisyyttään.

Masuch (1985) näkee pahan kierteet syynä mm. organisaation köyhtymiseen. *“It [This paper] argues that the action perspective, taken to its logical conclusion, implies that many structural suboptimalities of organizations, such as underperformance, stagnation, or decay, are caused by vicious circles (s. 14).”* Masuch katsoo, että toimijat luovat tahtomattaan pahan kierteitä, koska heillä ei ole riittävästi ymmärrystä tilanteesta. Pahan kierteet ovat seurausta toiminnan sivuvaikutuksista.

Masuch (1985) näkee pahan kierteen syynä, ei kuvauksena niin kuin Lindsley et al. (1995). Myös Hambrick ja D’Aveni (1988) näkevät kierteen alaspäin köyhtymisprosessia kuvaavana mallina. He tutkivat suurten yritysten ajautumista konkurssiin ja päätyivät siihen, että kyseessä on pitkäaikainen prosessi, jossa organisaation heikentyminen johtaa suurempaan heikkenemiseen: *“This possibility that weakness leads to even greater weakness is consistent with the thinking of prior theorists who have portrayed organizational decline as a ‘downward spiral’ . . . Our data allow us to elaborate the downward spiral model and particularly to propose its dynamics for large firms (s. 13).”* Samalla tavalla Ropo ja Hunt (1999) puhuvat hyvän ja pahan kierteistä mallina. He liittävät kierteet organisaation suhteessa muutokseen ja erityisesti muutokseen, jota tavoitellaan. Muutoksen muodot (*change patterns*) noudattivat heidän empiirisessä tutkimuksessaan toistuvia, itsestään vahvistuvia kierteitä. Pahan kierteet loivat negatiivisen silmukan.

Edellä on tullut esille kolme osin toisiaan täydentävää näkemystä organisaation kierteestä alaspäin tai pahan kierteistä: kierre alaspäin koetun tehokkuuden ja tulosten toisiaan vahvistavana suhtena (Lindsley et al. 1995), pahan kierteet organisaation pysähtyneisyyden syynä (Masuch 1985) ja kierre alaspäin organisaation kehitysvaiheiden tai muutoksen dynaamisen prosessin kuvaamisena (Hambrick & D’Aveni 1988, Ropo & Hunt 1999, Staw et al. 1981).

Kierteiden ilmeneminen ja jatkuminen

Lindsley et al. (1995) hahmottelevat käsitteellisesti tekijöitä, jotka ovat yhteydessä kierteiden ilmenemiseen ja niiden jatkumiseen. Tällaisina tekijöinä he näkevät palautteen ja tehtävän monimutkaisuuden ja siihen liittyvän epävarmuuden. He esittävät, että puutteellinen tai viivästynyt palaute lisää kierteiden ilmenemisen todennäköisyyttä. Kierteiden ilmenemistä lisää myös tehtävän epävarmuus ja monimutkaisuus. Lindsley et al. (1995) väittävät, että kierteiden jatkumisen todennäköisyys on positiivisesti yhteydessä myös tunteiden kokemiseen (*emotional arousal*). Kun organisaation tulokset heikkenevät ja osittavat kierrettä alaspäin, koetaan uhkaa organisaation olemassaolosta ja hämmennystä, kehittyvät konfliktit ja kriisitilanne ottaa valtaansa ylimmän johdon, henkilöstön ja ulkoiset sidosryhmät. Lindsley et al. (1990: 657) esittävät, että *“kierteen jatkumisen todennäköisyys on positiivisesti yhteydessä uskomuksiin, että tulokset johtuvat sisäisistä, pysyvistä ja hallitsemattomista ilmiöistä.”* Yhtenä kierrettä vahvistavana tekijänä he näkevät myös tiedonkäsittelyn automatisoitumisen eli kyseenalaistamisen vähenemisen.

“Once a cycle of fragmentation and avoidance gets established, it can be very hard to stop” (Eisenstat & Cohen 1990:83).

Eisenstat ja Cohen (1990) tutkivat johtoryhmiä. He korostavat ryhmän arvion tärkeyttä kierteen jatkumisessa. Ryhmät, joiden tulokset ovat huonoja, kääntävät helposti huomion sisäänpäin ja pirstaloituvat. Ryhmän jäsenet eivät enää käytä ryhmää päätöksenteossa.

Masuchin (1985) mukaan sivuvaikutusten todennäköisyyttä lisää tehtävän monimutkaisuus. Monimutkaisuus tarkoittaa toiminnan mahdollisten vaikutussuhteiden lukumäärää. Monimutkaisuus kasvattaa paitsi pahan kierteen todennäköisyyttä, myös sen kestoa. Monimutkaisuus vähentää samalla mahdollisuutta, että yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen onnistuisi.

2.2.4. Saneerausten tutkimus

Tässä *“downsizing”* on käännetty sanalla saneeraus. Muita mahdollisia käännöksiä olisivat olleet sopeuttaminen, tervehdyttäminen tai uudelleenorganisointi. Puhutaan myös organisaation kutistamisesta (Länsisalmi 1995). *Downsizing*-termin määrittely, jota alempana käsittelemme tarkemmin, tekee saneeraus-käännöksen käytön perustelluksi.

Tässä tutkimuksessa saneeraus rajataan *liikkeenjohdon tarkoitukselliseksi päätökseksi vähentää työvoimaa*. Tavoitteena on henkilöstön vähentämisen avulla parantaa organisaation suorituskykyä. (Kozlowski et al. 1993: 267–268, Buch & Aldridge 1991: 1, Shaw & Barrett-Power 1997: 109) Vaikka saneeraus yleensä liittyy organisaation köyhtymiseen, on kyse eri ilmiöstä. (Freeman & Cameron 1993) Organisaation köyhtyminen kuvaa tilannetta tai kehitystä, johon organisaatio ajautuu, eli kyse ei ole organisaation reaktiosta. *Saneeraus sitä vastoin on tietoinen päätös, joka organisaatiossa tehdään ja toteutetaan*. Saneerauksen tavoitteena on parantaa organisaation tuloksia tai estää organisaation köyhtymiskehitys. Näin organisaation köyhtymisen näkökulma on laajempi kuin saneerauksen.

Kozlowski et al. (1993: 269) erottelevat erilaisia saneerausstrategioita sen perusteella, minkälaisia menetelmiä vähennysten toteutuksessa käytetään. Cameron (1994b) esittää kolme saneerausstrategiaa: henkilöstön vähentäminen, organisaation tai työn uudelleenmuotoilu ja systemaattinen uudistuminen.

Kets de Vries ja Balazs (1996, 1997) näkevät, että saneerauksesta voidaan puhua laajemmassa ja suppeammassa merkityksessä, jolloin laajaan lähestymistapaan kuuluu strateginen uudistuminen, ja aikaperspektiivi on pitempi. Freeman (1994) puolestaan puhuu erilaisista lähestymistavoista saneerausstrategioissa. Hän erottelee kaksi tällaista lähestymistapaa. Ensimmäinen on lähestymistapa, jossa organisaation uudistaminen on lähtökohtana, eli tavoitteena on uudistaa organisaatiota, ja siinä yhtenä keinona on saneeraus. Tämä vastaa Cameronin (1994b) organisaation tai työn uudistamista ja jatkuvaa uudistamista. Toinen lähtökohta on se, että saneerauksen avulla yritetään uudistaa organisaatiota. Tämä vastaa Cameronin henkilöstön vähentämisen strategiaa.

Vaikka Cameronin (1994b) esittämä jatkuvan uudistumisen strategia on sinänsä mitä kannatettavin, tuntuu se kuitenkin saneerausstrategiana melko kaukaa haetulta tai käytännön kannalta vieraalta. Miksi kulttuurin uudistumista pitäisi nimittää saneerausstrategiaksi? Onko henkilöstön vähentäminen jotenkin parempaa tai helpompaa, jos se tehdään jatkuvan uudistamisen nimissä tai organisaation uudelleenmuotoilun lähtökohdasta? Vai onko kysymys siitä, ettei saneeraus olisikaan henkilöstön vähentämistä? Jos Cameron tarkoittaa, että saneeraus ei merkitse henkilöstön vähentämistä, vaan yleensä uudistumista, muutetaan yleisessä kielenkäytössä vakiintunutta käytäntöä. Miksi saneerauksen käsite pitäisi laajentaa koskemaan yleensä organisaatioiden uudistamista? Saneeraus mielletään toimenpiteeksi, jossa henkilöstöä vähentämällä yritetään parantaa yrityksen kannattavuutta. Vaikka lähtökohtana olisikin

tehokkuuden lisääminen, eli yleensä työn vähentäminen, niin mihin eliminoidun työn tekijät sijoitetaan? Jos heidät sijoitetaan yrityksessä muihin tehtäviin, ei saneeraus-käsitteen käyttäminen tunnu kovin luontevalta. Jos heitä taas ei voida sijoittaa uudelleen yrityksen sisällä, heidät on tavalla tai toisella ohjattava ulos yrityksestä. Tapoja on luonnollisesti monia, mutta *“the result is the same - employees are shown the door“*. (Cascio1993: 96) Kets de Vries ja Balazs (1996: 119) ehdottavatkin, että kustannusleikkauksiin keskittyvän saneerausten sijaan pyrittäisiin yritysten uudistamiseen (*corporate transformation*), jolloin keskeisiä asioita ovat yrityksen kulttuuri ja oppiminen.

Suomessakin on alettu puhua tervehdyttämisestä, sopeuttamisesta ja uudelleenorganisoinnista. Saneerauksesta ei haluta puhua, koska se on saanut negatiivisen leiman. Saneeraus-sana *“ei oikein ole muodissa“* (Cameron 1994a: 184). Käytännössä sopeuttaminen ja tervehdyttäminen kuitenkin tarkoittavat juuri henkilöstön vähentämistä, usein irtisanomalla. Käytäntö on nyt myös Suomessa kulkenut siihen suuntaan, että saneerauksiin ryhdytään nykyään proaktiivisesti eli henkilöstöä irtisanotaan kustannussäästöjen aikaansaamiseksi, kun yrityksen voitot ovat vähentyneet. Organisaatiossa johdon valitsemat toimenpiteet voivat perustua nopean ratkaisun hakemiseen. Tätä on nimitetty myös pikaparannuksen illuusioksi. *“The Illusion of the Quick Fix“* (Kets de Vries & Balazs 1997: 13) Organisaation vaikeuksia lähestytään yksinkertaistaen, ja päätökset henkilöstömäärän vähentämisestä tehdään usein juustohöyläperiaatteella. Saneeraus antaa kuvan, että päätöksiä on tehty ja toimenpiteisiin on ryhdytty. (Kets de Vries & Balazs 1997)

2.3. Köyhtymiskehityksen ja saneerausten seuraukset

Köyhtymisen seurauksia on pidetty laajoina (Whetten 1980, Gilmore & Hirschhorn 1984). Jo edellä on köyhtymiskehityksen vaiheiden kuvauksessa tullut esille monia organisaatiokulttuurissa näkyviä seurauksia. Köyhtymistä on tutkittu organisaatiotasolla (Cameron, Kim & Whetten 1987), ryhmätasolla (Krantz 1985, Kets de Vries & Balazs 1997, Armstrong-Stassen 1998) ja yksilötasolla (Brockner, Davy & Carter 1985 ja Staw et al. 1981).

Yritykset tavoittelevat yleensä saneerauksilla alhaisempia kiinteitä kustannuksia, byrokratian vähentämistä, päätöksenteon nopeutumista, vuorovaikutuksen helpottumista, yrittäjyyttä ja tuottavuuden nousua (Cascio 1993). Suuri osa saneerauksista kuitenkin epäonnistuu. Kaksi kolmasosaa yrityksistä, jotka saneeraavat, joutuvat vuoden kuluessa

saneeraamaan uudelleen (Shaw & Barrett-Power 1997: 110). Yhdysvalloissa 46 % yrityksistä, jotka tavoittelivat kustannusleikkauksia, pääsi tavoitteeseensa. Juuri kustannusten leikkauksessa päästiin useimmin tavoitteeseen. Tulosta pystyi kasvattamaan 32 % sitä tavoitelleista yrityksistä. Byrokratiaa onnistui vähentämään 17 % sitä yrittäneistä. Päätöksentekoa pystyi parantamaan 14 % ja innovatiivisuutta vain 7 %. (Wall Street Journal, 6/6/91, artikkelissa Cameron 1994a: 184) “*Many – possibly most – downsizings fail.*” (Tomasko 1992)

Tutkimuksessa, jossa seurattiin viiden vuoden ajan yritysten tuloskehitystä saneerauksen jälkeen ja verrattiin sitä yrityksiin, jotka eivät olleet ilmoittaneet saneerauksista, ilmeni, että saneerattujen yritysten tuloskehitys pikemminkin huononi kuin parani (De Meuse et al. 1994, Vanderheiden et al. 1999, Haar 1999).

Paitsi että saneerauksen tavoitteet jäivät usein saavuttamatta, siitä syntyy myös seurauksia, joita ei tarkoitettu eikä useinkaan edes osattu odottaa, tai joita ei tunnisteta. Nämä “odottamattomat” seuraukset ovat usein negatiivisia. Irtisanomisilta säästyneet työntekijät kokevat pelkoa ja ahdistusta. (Brockner 1988, Gilmore & Hirschhorn 1984, Noer 1993) Jäljelle jäävän henkilöstön reaktioilla on todennäköisesti vaikutusta organisaation tulevaan tehokkuuteen ja sopeutumiskykyyn. Jäljelle jääneet reagoivat saneerausprosessiin ja siihen, miten he kokevat, että lähtemään joutuvaa henkilöstöä kohdeltiin. (Kozlowski et al. 1993, Kets de Vries & Balazs 1996) Seuraavassa käsittelemme tarkemmin näitä saneerausten eitärkoitettuja seuraamuksia juuri jäljelle jäävän henkilöstön näkökulmasta.

2.3.1. Seuraukset organisaatiotasolla

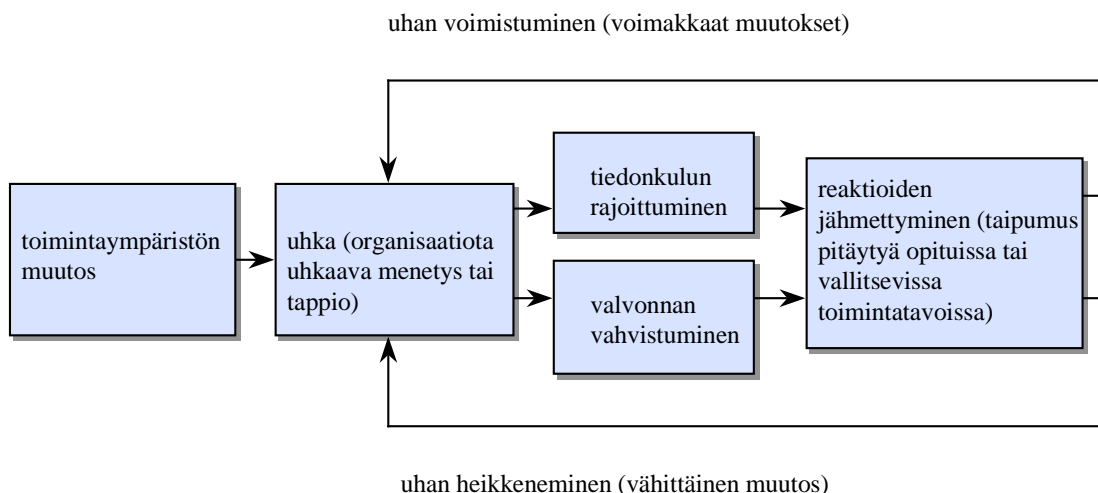
Saneerausten seurauksia on yleisellä tasolla kutsuttu siirtymiseksi mekanistiseen organisaatiomalliin tai -rakenteeseen (*mechanistic shift*) (Burns & Stalker 1961, Barker & Mone 1998). Tällä tarkoitetaan vallan keskittymistä, lisääntyntä tukeutumista virallisiin menettelytapoihin ja tiedonkulun vähentymistä johdon suuntaan. Organisaatiotasolla, jolla päätöksiä tehdään nousee ja pyritään standardoituihin menettelytapoihin (Singh 1986). Mekanistisen organisaation sopeutumiskyky heikkenee ja innovatiivisen uudistumisen todennäköisyys pienenee (Barker & Mone 1998). Barkerin ja Monen tutkimustulosten mukaan siirtymistä mekanistiseen rakenteeseen tapahtuu erityisesti silloin, jos uudistumista organisaatiossa pyritään tekemään taloudellisten kriisien pohjalta.

Organisaation köyhtymisen vaikutusten tutkimuksessa lähes klassikko on vuonna 1981 julkaistu Stawn, Sandelandsin ja Duttonin artikkeli “*Threat-*

Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis“. He eivät varsinaisesti puhu organisaation köyhtymisestä, vaan organisaatiota kohtaavien vastoinkäymisten vaikutuksesta organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla. Artikkelin ei perustu tutkijoiden empiirisiin tutkimuksiin, vaan aikaisemmin tehtyjen tutkimusten analysointiin. Tutkimuksen kohteena on, miten organisaatio sopeutuu, kun se kohtaa vastoinkäymisiä. Tutkimuksen soveltavuutta köyhtymisen vaikutusten ymmärtämiseen rajoittaa se, että tutkimuksessa on käytetty myös tuloksia, jotka perustuvat onnettomuustilanteiden tai muiden äkillisten tapahtumien tutkimiseen. Köyhtymisessä on kyse ajan myötä eli vähitellen tapahtuvasta kehityksestä.

Staw et al. (1981) lähtevät siitä, että uhkatilanteissa yksilöillä, ryhmillä ja organisaatioilla on taipumus reagoida joustamattomasti. Uhan seurauksena ensinnäkin tiedonkulku- ja vastaanotto voi rajoittua, esimerkiksi huomiokyky kaventuu, tietoa yksinkertaistetaan tai käytettävien kanavien määrä supistuu. Toiseksi uhkatilanne vaikuttaa valvontaan niin, että vallankäyttö ja vaikuttaminen voi keskittyä tai siirtyä korkeammalle organisaatiotasolle. Tutkimuksessa nimenomaan nämä oletamat otetaan tutkimuskohteeksi kuvaamaan joustamattomuutta tai jähmettymistä. Uhkatilanne-jähmettyminen -ilmiötä tutkijat kuvaavat kierteenä, jossa tiedonkulun rajoittuminen ja valvonnan vahvistuminen jähmettävät toimintaa, mikä edelleen joko lisää tai vähentää uhkaa sen mukaan, onko kysymyksessä vähittäinen vai voimakas muutos.

Kuvio 3 Uhka-jähmettyminen kierre (Staw et al. 1981: 503)



Mallissa ei ainakaan nimenomaisesti oteta huomioon sitä, että toimintaympäristö muuttuu koko ajan, jolloin myös uhka tai uhat muuttuvat koko ajan, ja samalla muuttuu uhkan merkitys tai suhde organisaatioon. Näin muuttuvana tekijänä ei ole pelkästään organisaation

toiminta, vaan organisaation ja sen toimintaympäristön kulloinenkin suhde, jota tulkitaan koko ajan uudelleen.

Seurauksia tiedonkulkuun ovat informaatiolähteiden kaventuminen ja päättäjien tukeutuminen aikaisempaan kokemukseen ja tietoon. Strategioissa noudatetaan vanhoja, kerran menestyksellisiä ratkaisuja, vaikka ne uudessa tilanteessa voivatkin olla epätarkoituksenmukaisia. Korkea stressitaso suuntaa lyhyen tähtäimen ratkaisuihin pikemminkin kuin pitkän tähtäimen strategioihin. Valittua vaihtoehtoa tukevaa tietoa pyritään hankkimaan. Päättäjillä näyttää olevan tarve vakuuttua päätöksen oikeellisuudesta. Päätöksentekijät myös yksinkertaistavat tilannearvioita ja turvautuvat stereotypioihin. Päätöksenteko tulee hitaaksi ja konservatiiviseksi. Kun innovatiivisuutta tarvittaisiin eniten, on organisaatiolla taipumus pitäytyä entiseen. Virheiden pelko lamaannuttaa päätöksentekoa. Staw et al. (1981) kiteyttivät mekanismin seuraavasti: Vuorovaikutuskanavien ylikuormittuminen, luottamus aikaisempaan tietoon ja tiedon yksinkertaistaminen johtaa rajoittuneeseen informaation käsittelyyn. Vallan keskittyminen ja virallistuminen johtavat valvonnan lisäämiseen. Tehokkuuden väheneminen puolestaan johtaa omien resurssien puolustamiseen tai suojelemiseen. (Devine 1984) Empiirisissä tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia tiedonkulun rajoittumisesta ja valvonnan vahvistumisesta (Miller & Friesen 1983).

Cameron et al. (1987) ovat tutkineet köyhtyville organisaatiolle tyypillisiä piirteitä. He keräsivät aikaisemmista tutkimuksista ominaisuuksia, jotka oli liitetty köyhtyneisiin organisaatioihin. Tutkijat eivät kuitenkaan ota kantaa, ovatko nämä piirteet seurausta köyhtymisestä vai köyhtyminen seurausta näistä piirteistä. Seuraavassa taulukossa on heidän yhteenvetonsa aikaisemmissa tutkimuksissa esitetyistä kuvauksista.

Taulukko 3 Köyhtyville organisaatioille tyypillisiä piirteitä

lyhytjännitteisyys	<input type="checkbox"/> kriisien hoito ja välitön toiminta vie kaiken ajan ja huomion, pitkäjännitteinen suunnittelu puuttuu
innovaatioiden vähäisyys	<input type="checkbox"/> ei halua kokeiluihin, riskien ottoon, epäily uutta kohtaan
syntipukkien etsiminen	<input type="checkbox"/> johtoa ja muita sopivia kohteita syytetään kaikesta
muutosvastarinta	<input type="checkbox"/> konservatiivisuus ja puolustautumien johtaa uuden torjumiseen
vaihtuvuus	<input type="checkbox"/> kyvykkäimmät lähtevät, johtopotentiaalia on vähän
heikko työmoraali	<input type="checkbox"/> vastuu työstä ja tehtävistä heikkenee
ei liikkumavaraa, väljyyttä	<input type="checkbox"/> ennakoimattomiin kuluihin ym. ei ole varaa
vaikeus priorisoida	<input type="checkbox"/> ikäviä leikkauksia pyritään tekemään tasaisesti joka puolella, asioita ei kyetä asettamaan tärkeysjärjestykseen
intressiryhmien esiin nouseminen	<input type="checkbox"/> tietyt ryhmät organisoituvat ja tulevat äänekkäiksi
luottamuspula	<input type="checkbox"/> johto menettää uskottavuutensa ja luottamuksen alaisten silmissä
konfliktit	<input type="checkbox"/> kilpailu ja kiistely niukoista resursseista lisääntyy

(Cameron et al. 1987: 128)

Osa piirteistä kuvaa toiminnan laatua, eli miten organisaatiossa toimitaan esimerkiksi lyhytjännitteisesti, ja osa piirteistä kuvaa tapahtumia, eli mitä organisaatiossa tapahtuu esimerkiksi konflikteja tai syntipukkien etsimistä.

Empiirisessä tutkimuksessaan Cameron et al. (1987) lähettivät vuonna 1983 noin 3400 lomakekyselyä yli 330 yhdysvaltalaiseen korkeakouluun. Tulosten mukaan yllä esitetyt ominaisuudet kuvasivat köyhtyneitä organisaatioita. Parhaiten piirteet kuvasivat yksityisiä, pienempiä korkeakouluja. Kun tuloksia verrattiin kasvaviin ja vakaisiin organisaatioihin, huomattiin, että piirteet kuvasivat itse asiassa sekä vakaita että köyhtyviä organisaatioita, mutta eivät kasvavia organisaatioita.

Whetten katsoo (1989), että köyhtymisen seuraukset ulottuvat henkilöstön mielialaan ja urakehitykseen sekä tapaan, jolla liiketoimintaa johdetaan. Organisatorinen väljyys vähenee, ja kyky sietää virheitä heikkenee. Jännitteet ja paineet huonontavat organisaation ilmapiiriä, ja vaihtuvuus nousee.

Henkilöstön vähentäminen johtaa myös siihen, että organisaatio menettää osaamista. Ensinnäkin pitkäaikaisten työntekijöiden joutuessa lähtemään poistuu organisaatiosta myös kokemusta tai kuten Kets de Vries ja Balazs

(1996: 115) ilmaisevat “*the dismissal of long-term employees results in the loss of institutional memory*“. Toiseksi irtisanomiset rikkovat myös entisiä yhteistoimintasuhteita, joiden avulla esimerkiksi projekteja toteutetaan. Lisäksi saneerauksiin liittyy usein tuotekehityksen ja koulutuksen vähentäminen.

Saneerausten vaikutuksia voi tarkastella myös muutosprosessin näkökulmasta eli miten saneerausprosessin eri vaiheet vaikuttavat organisaatiossa ja minkälaisia tunteita ne herättävät yksilöissä. Vaikka eri yksilöt käyvät saneerauksissa näitä vaihteita läpi eri tahdissa, on hyödyllistä pelkistää saneerauksen eri vaiheet myös organisaatiotasolla. Seuraavassa käyn läpi Ylikosken (1993:29 – 78) esittämiä näkemyksiä. Saneerauksessa voi erotella seuraavat vaiheet: muutosta (saneerausta) edeltävä vaihe, uhan kokemisvaihe, vastustuksen vaihe sekä hyväksymisen ja haasteisiin tarttumisen aika. Puhutaan myös kriisi-käyrästä (Saarelma-Thiel 1994:11), jolla tarkoitetaan kriisin etenemistä shokkireaktioista todellisuuden kohtaamiseen.

Kuva 4 Saneerausprosessin eri vaiheiden vaikutus (mukaillen Ylikoski 1993: 29 - 73)

vaihe	vaikutus
1. Muutosta edeltävä vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • kielenkäyttö alkaa muuttua • ilmapiirissä on havaittavissa kiristymisen merkkejä • levottomuus ja turvattomuus lisääntyvät • yksiköiden ja ammattiryhmien väliset erot korostuvat • huhut ja mielikuvat alkavat vallita • epämieluisia päätöksiä siirretään ja vältellään • joidenkin kuormittuneisuus kasvaa
2. Uhan kokemisvaihe <ul style="list-style-type: none"> • välitön shokki - eli lamaantumisvaihe • uhkaavan tilanteen pitkittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • psyykinen lamaaneminen, puolustusreaktioiden käynnistyminen, tilanteen uskotaan menevän ohi • saneerauksissa epävarmuus ja uhan kokeminen voivat pitkittyä, seurauksena on uupumus ja ahdistus
3. Vastustuksen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • luopuminen työtovereista, työn sisällöstä tai työpaikasta herättää kaipausta, masennusta ja menneen ihannointia • muutosvastarinnalla haetaan turvaa menneestä • voi ilmetä välinpitämättömyyttä, koetaan voimattomuutta, vaikka kaikilla näyttää olevan kiire • uhka itsetunnolle ja siitä aiheutuva suuttumus suunnataan muihin • muutos laukaisee jännitteitä, jotka voivat eristää ihmisiä toisistaan ja rapauttaa yhteistyötä
4. Hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen	

Tällainen saneerauksen vaikutusten tarkastelu vaiheittain on erityisen mielenkiintoinen kriisiytyneen organisaation näkökulmasta. Kriisiytyneessä organisaatiossa muutokset ja saneeraukset seuraavat toistaan. Kun saneeraukset toistuvat, epävarmuuden ja uhan kokemukset voivat jatkua jopa vuodesta toiseen. Organisaatio ei saa aikaa luopua vanhasta ja suuntautua uuteen. Jäädään uhan kokemisen ja vastustamisen vaiheeseen, samalla pelätään jo uutta saneerauskierrosta. Henkilöstön voimavaroja vie uhista selviytyminen tai niiden välttäminen. Kriisin läpikäyminen ja pitkittyvä epävarmuus kuluttaa henkilöstön psyykkistä energiaa.

2.3.2. Seuraukset yksilötasolla

Tutkimuksia yksilöiden reaktioista saneerauksiin on runsaasti. Yhtenä suuntauksena on tutkimukset, joissa irtisanomisia tarkastellaan stressitekijänä ja tutkimuksen kohteen ovat vaikutukset yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Saneerausten seuraamuksia tunteisiin on tarkasteltu esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkomisena sekä stressireaktioina uhan ja kriisin näkökulmasta (Brockner 1988, Lazarus & Folkman 1984, Shaw & Barrett-Power 1997, Carver & Scheier & Weintraub 1989, Brenner & Sörbom & Wallius 1985). Jäljelle jäävän henkilöstön reaktioiden ymmärtämisen lisäksi tutkimuksia on tehty myös muiden toimijoiden reaktioista, etenkin irtisanottujen tai muulla tavalla lähtemään joutuvien reaktioista (Kozlowski et al. 1993), sekä johdon ja päälliköiden (Turnley & Feldman 1998) tai saneerauksen toimeenpanijoiden näkökulmasta (Kets de Vries & Balazs 1997). Suomessa laman ja työttömyyden seurauksia on tutkittu erityisesti julkisella sektorilla (Vahtera & Pentti 1995, Niemelä et al. 1996) ja sosiaalipoliittisesta näkökulmasta (Suikkanen et al. 1996, Raitasalo 1995).

Saneerauksen seurauksiin vaikuttaa myös se, miten henkilöstön vähentäminen toteutetaan. Luonnollinen poistuma on aivan toisenlainen toteutustapa kuin irtisanomiset (Greenhalgh et al. 1988). Valintaan vaikuttaa paitsi arvio toimenpiteiden kiireellisyydestä, myös päättäjien arvot, asenteet ja uskomukset. Eräs yleinen uskomus on, että irtisanottujen henkilöiden on parempi antaa lähteä heti, vaikka työsuhde ei ole vielä päättynyt, vaan irtisanomisaika on kulumassa. Tämä näkemys perustuu uskomukseen, että irtisanottavat aiheuttavat organisaatiossa hämmennystä ja tunnekuohuja. Organisaatio pitää saada nopeasti normaaliin "päiväjärjestykseen". Irtisanottaville tällainen nopea lähtö voi kuitenkin tuntua nöyryyttävältä, kun heistä halutaan päästä mahdollisimman nopeasti eroon eikä anneta mahdollisuutta siirtää työtä eteenpäin tai saattaa keskeneräisiä töitä loppuun. Sanotaan, että irtisanomisten toteuttaminen on yrityksen henkilöstöpolitiikan "näyteikkuna".

Yksilön kokemuksia ovat aikaisempien tutkimusten mukaan stressi, ahdistuneisuus ja jännittyneisyys sekä työtyytyväisyyden lasku (Staw et al. 1981, Whetten 1980, Devine 1984, Gilmore & Hirschhorn 1984). Yksilöllisellä tasolla merkittävin reaktio on Whettenin mukaan stressin lisääntyminen. Yhtiön vaikeudet herättävät tunteita, joita henkilöt käsittelevät eri tavoin. Vaikeudet voidaan kieltää, niihin voidaan ottaa etäisyyttä tai niitä voidaan järkeillä "pois". Näihin selviytymiskeinoihin ja puolustusmekanismeihin palataan tarkemmin myöhemmin.

Organisaation kohtaamat kriisit, erityisesti saneeraukset, ja reaktiot niihin ovat kriisejä myös organisaation jäsenille. Yksilöille kriisi on tunnetila. Kyky sietää epävarmuutta ja kyky havainnoida voi alentua. Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko muuttuu joustamattomaksi, mikä tarkoittaa pitäytymistä opittuun käyttäytymiseen, vaikkei se enää olisikaan hyödyllinen reaktio tilanteessa. Pitkän tähtäimen tavoitteita uhrataan lyhyen tähtäimen hyväksi, ja suuntaudutaan enemmän menneeseen kuin tulevaisuuteen. Vanhoja työnormeja rikotaan, ihmiset saattavat tulla myöhään töihin, lähteä aikaisin tai sabotoida, jopa varastaa organisaatiolta. Kauna, vihamielisyys ja viha ovat tyypillisiä reaktioita. Riippuvuus johtajasta ja “pelastavan“ johtajan hakeminen ovat tavallista. Jos organisaation vaikeudet jatkuvat ja tulokset ovat huonoja, voimattomuuden ja avuttomuuden tunteet tulevat pintaan. (Devine 1984, Miettinen 1994)

Ongelmanratkaisussa sovelletaan harvempia vaihtoehtoja, jolloin mahdollisten toimintatapojen määrä kaventuu. Koska organisaation tilanne aiheuttaa jännitteitä, pyritään usein nopeisiin reaktioihin, koska se helpottaa ahdistuneisuutta ainakin hetkeksi (Devine 1984). Staw et al. (1981) erottelevat kognitiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset. Yksilöt painottavat aikaisempaa kokemusta tai sisäisiä olettamuksiaan toimintaympäristöstä. Huomiokyky kapenee, ja se suuntautuu hallitseviin ärsykkeisiin, kun taas vähäisemmät ärsykkeet jätetään huomiotta. Yksilöillä on taipumusta käyttäytyä aikaisemmin opitun mukaisesti. Tehtävien hoidon tehokkuuteen tai käyttäytymisen relevanttiuteen vaikuttaa hallitsevien ärsykkeiden merkitys ja opittujen toimintatapojen relevanttius. Näin tehtävien hoito voi tutuissa ongelmatilanteissa tai uhkatilanteissa olla hyvinkin tehokasta, jos voidaan pitäytyä opittuihin käyttäytymismalleihin. Kriisiytyneessä organisaatiossa tarvittaisiin yleensä uudistumista ja rohkeutta kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja, mutta jäljelle jäävän henkilöstön reaktiot eivät näytä tukevan uudistumista.

Sitoutumisen väheneminen: sitoutunut ja olla sidottu

Yksi usein raportoitu jäljelle jäävien reaktio saneerauksiin on organisaatioon samastumisen väheneminen. Tällaista on vetäytyvä käyttäytyminen, huononeva työilmapiiri sekä lojaalisuuden tai sitoutumisen väheneminen. Halukkuus vaihtaa työpaikkaa kasvaa. Usein ensimmäisenä lähtevät ne, joilla on paras osaaminen, ja joiden on helpompi löytää uusi työpaikka. Tätä kautta organisaatio menettää tärkeää osaamista, ja osa “organisaation muistista“ katoaa kun entiset yhteistyösuhteet rikkoutuvat. Jäljelle jäävä henkilöstö voi joutua tekemään tehtäviä, joiden hoitamiseen heillä ei ole ammattitaitoa. Poissaolot voivat nousta, ja ihmiset käyttävät energiaansa uuden työn etsimiseen. Lisäksi uhkatilanteissa tyypillinen päätösvallan keskittäminen ja formalisoiminen vähentää

osallistumismahdollisuuksia ja sitä kautta edelleen yksilöiden työtyytyväisyyttä. Henkilökohtainen turvallisuus ja ahdistuksen väheneminen ohjaavat yksilöitä, ja organisaation tilanne pahenee. Organisaation toimenpiteet aiheuttavat reaktioita, jotka taas pahentavat organisaation tilannetta. (Devine 1984, Kets de Vries & Balazs 1997)

Organisaatioon sitoutumisessa on eroteltu kaksi muotoa: tunnetason sitoutuminen (*affective commitment*) ja sitoutuminen jatkamaan tai pakkositoutuminen (*continuance commitment*) (Meyer & Allen 1991, Leung & Chang 1999). Voi myös tehdä erottelun sitoutua ja olla sidottu. Tunnetason sitoutuminen lähtee siitä, että henkilö sitoutuu organisaation päämääriin ja arvoihin, eli hän samastuu ja kokee kuuluvansa tiettyyn organisaatioon. Henkilö, joka sitoutuu organisaatioon tunnetasolla on vähiten todennäköisesti lähdössä organisaatiosta. Pakkositoutuminen perustuu sen sijaan siihen, että henkilö tunnistaa lähtemiseensä liittyvät haitat tai kustannukset, esimerkiksi jos henkilö on kehittänyt organisaatiospesifistä osaamista. Henkilö tulkitsee oman tilanteensa niin, että on pakko sopeutua eli hän on sidottu työpaikkaansa. Sitoutuminen jatkamaan voi perustua myös siihen, ettei muita vaihtoehtoja ole tarjolla. Pakkositoutuminen viittaa siihen, että henkilö arvioi irtisanoutumisen aiheuttavan hänelle negatiivisia seurauksia (esimerkiksi hän joutuu muuttamaan paikkakunnalta tai vastaanottamaan huonommin palkatun työn) tai henkilö arvioi, ettei ole mahdollista löytää uutta työpaikkaa (eli henkilö joutuu jäämään, koska ei ole vaihtoehtoa).

Armstrong-Stassen (1997) tutki toistuvien saneerausten vaikutuksia ottamalla huomioon, miten monta kertaa päällikkötason henkilöt olivat saneerauksissa, ja olivatko he itse olleet irtisanomisuhanalaisia. Selviytymisstrategiat jaettiin neljään kategoriaan: myönteiseen ajatteluun, aktiiviseen toimintaan, avun etsimiseen ja välttämiseen tai irtisanoutumiseen. Seuraukset jaettiin työn aiheuttamaan rasitukseen ja työuupumukseen. Tulosten mukaan päälliköt, jotka olivat olleet useammassa saneerauskierröksessä kokivat enemmän pakkositoutumista. Useissa saneerauksissa mukana olleet jäivät organisaatioon, koska heidän oli pakko, ja vain vähän saneerauksia kokeneet jäivät, koska he halusivat jäädä (tunnetason sitoutuminen).

Jäljelle jäävien tunnereaktiot (*survivor syndrome*)

Brockner (1988) on pohtinut jäljelle jäävän henkilöstön reaktioita työtovereiden irtisanomisiin. Hän tarkastelee nimenomaan tunnereaktioita ja niiden vaikutusta työkäyttäytymiseen. Irtisanomiset herättävät kysymyksiä oikeudenmukaisesta kohtelusta ja virallisen henkilöstöpolitiikan uskottavuudesta. Mahdollisina jäljelle jäävien henkilöiden tunnetiloina Brockner luettelee seuraavia:

- työsuhteeseen liittyvä turvattomuus (työntekijät pelkäävät uusia irtisanomisia)
- suuttumus (jäljelle jäävät katsovat, että irtisanomiset on toteutettu huonosti tai he eivät pidä niitä oikeutettuina)
- helpotus (jäljelle jäävät olivat ennen irtisanomisia huolestuneita omasta kohtalostaan) ja
- positiivinen epäoikeudenmukaisuus (työntekijät kokevat, etteivät he ansainneet jäädä verrattuna irtisanottuihin).

Noer (1993) nimittää näitä reaktioita jäljelle jäävien oireyhtymäksi (*survivor syndrome*). Tunteet ovat todennäköisesti samanaikaisia ja ristiriitaisia sekä vaihtelevia. Työyhteisössä vallitsevat normit ja arvot vaikeuttavat kuitenkin näiden tunteiden ilmaisemista ja tunnistamista. Toisaalta käytännössä johto usein pyrkii suunnittelemaan saneeraukset niin, että vältetään “tunnekuohuilta“, joita on vaikea kohdata ja jotka vievät huomion pois organisaation perustehtävistä. Pyritään siihen, että saneerausten jälkeen organisaatio palaa mahdollisimman nopeasti normaaliin päiväjärjestykseen. Tämä on varmasti yksi syy, siihen miksi Suomessa usein noudatetaan käytäntöä, että irtisanottavien työntekovelvollisuus lakkaa hyvin pian irtisanomisajan alettua. Irtisanottujen työskentelemisen organisaatiossa irtisanomisaikana pelätään aiheuttavan hankaluuksia ja tuovan tunteet pintaan niin, että työnteko häiriintyy. Noer (1997: 212) puhuu tunteiden yhdistelmästä (*feeling clusters*), joita jäljelle jäävät henkilöt kokevat. Hän nimeää tällaiset yhdistelmät seuraavasti:

- pelko, turvattomuus ja epävarmuus
- ahdistus, katkeruus ja viha
- suru, masennus ja syyllisyys
- epäoikeudenmukaisuuden ja vääryyden kokeminen sekä epäluottamus.

Peloksi nimitetään yleensä ulkoiseen vaaraan liittyvää tunnetta, esimerkiksi pelkoa työpaikan säilymisestä. Ahdistuksen tunne syntyy, kun koetaan yllykkeitä, joita minä ei kykene hallitsemaan tai pakenemaan. Ahdistus on minän reaktio ristiriitatilanteeseen, jossa toisena osapuolena ovat viettiyllykkeet. Ahdistuksen tunteella on keskeinen merkitys nimenomaan psykodynaamisessa tutkimuksessa ja psykiatriassa. Koska ahdistuksen tunteeseen liittyy voimakas mielipahan elämys, minä pyrkii kehittämään keinoja sen välttämiseksi. Tietoisten ratkaisukeinojen lisäksi minä pyrkii käsittelemään sisäisiä ristiriitoja myös itsellemme tiedostamattomin keinoin. Päämääränä on ahdistuksen välttäminen. Keinoja nimitetään minän puolustuskeinoiksi, ja niitä on kaikilla ihmisillä. (Achté et al. 1981)

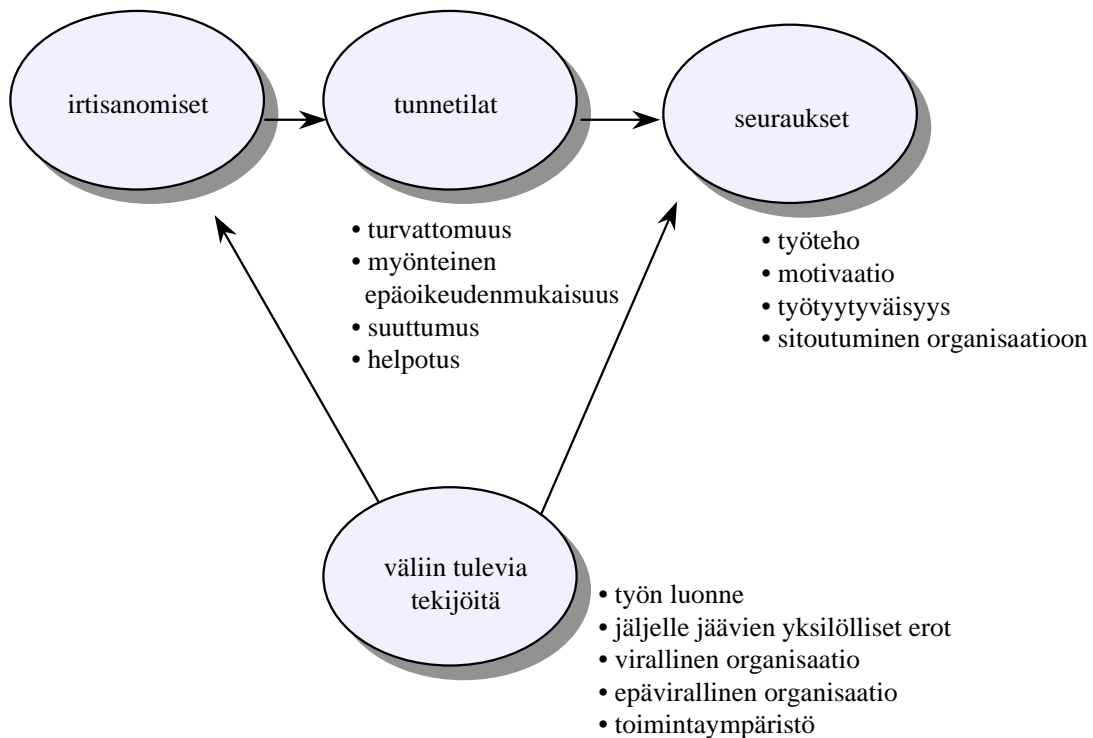
“Minän puolustuskeinot ovat tietoisia sopeutumistapoja jäykempiä, vaikeammin muutettavissa ja siksi voimakasasteisina myös toimintaamme rajoittavia” (Achté et al. 1981: 129).

Brocknerin (1988) mukaan tunnetiloihin vaikuttavia tekijöitä ovat saneerauksissa virallinen ja epävirallinen organisaatio, työn luonne ja jäljelle jäävien yksilölliset erot. Työn luonteesta hän nostaa esiin tehtävien itsenäisyyden. Hän arvelee, että tunnereaktiot ovat voimakkaampia niillä työntekijöillä, jotka ovat olleet riippuvaisia lähtemään joutuvista. Tunnetiloilla on potentiaalinen vaikutus jäljelle jäävien henkilöiden työikäytymiseen eli työsuoritukseen, motivaatioon ja asenteisiin (kuten työtyytyväisyyteen tai sitoutumiseen). Vaikutus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä voi hyvin ajatella, että esimerkiksi työsuhteen jatkuvuuteen liittyvä turvattomuus saattaa lisätä työtehoa, kun henkilö näkee, että hän voi lisätä työsuhteturvaansa työskentelemällä lujemmin. Turvattomuus voi myös vähentää työtehoa. Tunnereaktioihin vaikuttavat myös yrityksen aikaisemmin noudattama henkilöstöpolitiikka tai annettu informaatio, joka auttaa henkilöstöä arvioimaan saneerausten henkilöstövaikutuksia ja niiden toteutustapaa. Jos asioihin on voitu varautua, se todennäköisesti lieventää negatiivisia tunnetiloja. Voisiko näin olla myös toistuvissa saneerauksissa? Voisiko ajatella, että jäljelle jäävät oppisivat selviytymään ja negatiiviset tunteet jopa vähenisivät?

Yrityksen toimintaympäristöllä on myös vaikutusta. Tunnetiloihin vaikuttaa esimerkiksi se, minkälaiset mahdollisuudet irtisanottavilla on löytää uusi työpaikka, minkälainen toimeentulo- ja sosiaaliturva irtisanottavilla on mahdollisen työttömyyden varalta tai miten työttömyyteen ylipäättään suhtaudutaan eli katsotaanko se “omaksi tuottamukseksi” ja leimaavaksi vai taloudellisista syistä johtuvaksi tai yleiseen lamaan kuuluvaksi ilmiöksi.

Brockner (1988) mallintaa näkemyksensä kuvioksi, jossa irtisanomiset aiheuttavat tiettyjä tunnetiloja, ja ne edelleen vaikuttavat esimerkiksi työtehoon. Väliin tulevia muuttujia ovat työn luonne ja yrityksen toimintaympäristö.

Kuvio 5 Yleinen käsitteellinen malli irtisanomisten vaikutuksista (Brockner 1988: 221)



Brocknerin malli tuntuu käytännön kannalta mielekkäältä, sillä siinä on onnistuttu pelkistämään ja yksinkertaistamaan tunnetiloja ja niiden seurauksia niin pitkälle, että niistä tulee ymmärrettäviä. Tässä tutkimuksessa jäljelle jäävän henkilöstön reaktioita tarkastellaan kuitenkin selviytymisstrategioiden avulla, koska niiden avulla voi paremmin ymmärtää organisaation dynamiikkaa kuin yksittäisiä tunnereaktioita tai tekijöitä tarkastelemalla.

Empiirisissä tutkimuksissa Brockner et al. (1987) tutkivat jäljelle jäävän henkilöstön reaktioita siihen, miten oikeudenmukaisesti he näkivät saneerausprosessien toteutuksen. Tutkimustulokset tukivat oletusta, että oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa jäljelle jääneiden henkilöiden reaktioihin. Tutkimuksessa mitattiin jäljelle jääneiden henkilöiden sitoutumisen muuttumista. Jäljelle jäävien henkilöiden reaktiot olivat kaikkein negatiivisimpia, jos he samastuivat lähtemään joutuviin (‘uhrit’), ja he kokivat, ettei lähtijöille annettu tyydyttävää avustusta. Laboratoriokokeissa henkilöt vähensivät työpanostaan ja organisaatioon sitoutumistaan. Jos henkilöt kokevat uhrien kohtelun epäoikeudenmukaisena, he voivat joko ottaa etäisyyttä lähtemään joutuviin henkilöihin tai organisaatioon (sitoutumisen väheneminen). Kohtelun arvioon puolestaan vaikutti samastuminen uhreihin. Tutkimuksessa ei mitattu esimerkiksi työsuhteen keston vaikutusta tai sitä, miten kohtelun

oikeudenmukaisuuden tulkintaan vaikuttavat eri henkilöstöryhmien (johto/työntekijät) mahdollisesti erilaiset odotukset ja tulkinnat siitä, mikä on oikeudenmukaista kohtelua.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Yksi tarkastelutapa jäljelle jäävien henkilöiden reaktioihin on psykologien sopimuksen rikkominen. Psykologisen sopimuksen rikkomisen seurausten tutkimuksissa tilannetekijät ovat usein vakioituja ja tarkastellaan nimenomaan henkilöstön käyttäytymistä tai suhtautumista. (Schein 1994, Hirschman 1970, Kotter 1973, Turnley & Feldman 1998)

Positiivinen epäoikeudenmukaisuuden (*positive inequity*) kokemisessa Brockner viittaa Adamsin (1965) teoriaan oikeudenmukaisesta vaihdannasta työsuhteessa. Työntekijät haluavat teorian mukaan ylläpitää oikeudenmukaista suhdetta työpanoksensa ja etujensa välillä. Negatiivinen epäoikeudenmukaisuus on sitä, että henkilö kokee saavansa vähemmän kuin on organisaatiolle antanut ja positiivinen epäoikeudenmukaisuus puolestaan sitä, että henkilö kokee saaneensa enemmän kuin on ansainnut. Tätä kautta voidaan ymmärtää myös suuttumus ja syyllisyydentunteet. (Brockner 1988)

Nimitystä psykologisen sopimuksen rikkominen alettiin käyttää vuonna 1960-luvun alussa kuvaamaan, miten työntekijä tiedostamatta ikään kuin vaihtaa työpanoksensa organisaation tarpeisiin ja saa vastikkeeksi omien psykologisten tarpeidensa tyydytyksen. Kun tämä tiedostamaton sopimus rikotaan, riippuvuudentunne aiheuttaa herkästi tunteen, että on tullut petetyksi. (Baum 1997).

Hirschman (1970) on tyypitellyt reaktiot psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen neljään kategoriaan: tilanteesta poistumiseen (*exit*), pyrkimykseen muuttaa tilannetta (*voice*), vetäytymiseen (*neglect*) ja tunnetasoiseen sitoutumiseen ja organisaation puolustamiseen ulkopuolisilta uhilta (*loyalty*). Hän on siis pelkistänyt neljä vaihtoehtoa, joiden mukaan henkilö voi reagoida tai sopeutua tilanteeseen. Turnley ja Feldman (1998) tekivät tutkimuksen 541 päällikön ja johtajan reaktioista tätä luokittelua käyttäen. Tutkimus tehtiin organisaatioissa, joissa oli edellisen kahden vuoden aikana irtisanottu merkittävästi henkilöstöä, sopeutettu tai saneerattu organisaatiota tai organisaatio oli joutunut yritysoston tai fuusion kohteeksi. Näissä organisaatioissa johtajat ja päälliköt kokivat merkittävästi enemmän psykologisen sopimuksen rikkoutumista ainakin työsuhteturvassa, osallistumisessa päätöksentekoon, etenemismahdollisuuksissa ja vastuun määrässä, kuin yrityksissä, joissa ei ole toimeenpantu saneerauksia. Tutkimuksessa saatiin seuraavia tuloksia:

- Jos päälliköt ja johtajat katsoivat, että ulkoiset olosuhteet olivat syynä sitoumusten täyttymättömyyteen, he eivät kokeneet psykologista sopimustaan rikotun vaikka olivatkin pettyneitä.
- Ongelmia kohdanneissa yrityksissä työskentelevät päälliköt ja johtajat suunnittelivat merkittävästi enemmän irtisanoutuvansa ja ryhtyvänsä uuden työpaikan hakuun. He olivat myös merkittävästi vähemmän lojaaleja sekä tunnetason sitoutumisessa että organisaation jäseninä. Vetäytymisessä ja pyrkimyksissä muuttaa tilannetta (toimimisessa) ei sen sijaan ollut merkittäviä eroja. Tätä tutkijat selittävät sillä, että nämä käyttäytymistavat ovat paljon riskialttiimpia, koska ne havaitaan ja niistä voidaan rangaista esimerkiksi palkankorotuksissa, ylennyksissä tai tulevaisuuden irtisanomisissa tai häiriköiksi tai uudistusten vastustajiksi leimaamalla.
- Jos päälliköt ja johtajat uskoivat, että todennäköisyys psykologisen sopimuksen rikkomuksiin tulevaisuudessa oli pieni, he myös todennäköisemmin kokivat, ettei heidän sopimustaan ollut rikottu. He eivät suunnitelleet jättävänsä yritystä, olivat sitoutuneempia yritykseen ja epätodennäköisemmin käyttäytyivät vetäytyvästi tai pyrkivät muuttamaan tilannetta.

Tämän tutkimuksen ja selviytymisstrategioiden näkökulmasta juuri epävarmuus työpaikan jatkumisesta on merkittävä tekijä. Tuloksen perusteella voi tehdä sen johtopäätöksen, että toistuvissa saneerauksissa henkilöstö kokee helposti, että yritys on rikkonut psykologisen sopimuksen. Uuden työpaikan haku ja sitoutumisen väheneminen voidaan näin tulkita myös reaktiona psykologisen sopimuksen rikkomiseen.

Buch ja Aldridge (1991) kuvasivat psykologisen sopimuksen joutumista uhatuksi ketjureaktiona, joka tuottaa monia haitallisia seuraamuksia. Ensimmäinen tunnereaktio on usein pelko omasta työpaikasta. Pelko ilmenee voimattomuudentunteena eli tunteena, ettei itse voi vaikuttaa työsuhteeseensa. Turvattomuus voi johtaa sitoutumisen vähenemiseen, mikä puolestaan johtaa työhön panostamisen laskuun ja sitä kautta tuottavuuteen. Toinen tunnereaktio on epäluottamus, joka yhdistyneenä turvattomuuteen estää avoimen vuorovaikutuksen ja rajoittaa keskinäisiä suhteita. Epäluottamuksen ilmapiiri synnyttää salaisuuksia, peiteltyjä tarkoituksia (*hidden agendas*), puolustelemista ja tehotonta tai näennäistä palautetta. "Viidakorummusta" tulee hallitseva tiedotuskanava, joka usein vääristää tietoa ja vahvistaa turvattomuudentunnetta. Turvattomuus ja epäluottamus aiheuttavat muutosvastarintaa, ja näin organisaation sopeutumiskyky heikkenee. Tämä pahan kierre vahvistaa itse itseään, ja tarvittavien muutosten aikaansaaminen on vaikeaa. Lopputuloksena on alentunut tuottavuus, korkea vaihtuvuus ja huonontunut työilmapiiri.

2.3.3. Seuraukset ryhmätasolla

Saneerausten seurausten tarkastelu ryhmätasolla on tämän tutkimuksen kannalta keskeistä, mutta organisaation köyhtymisen ja saneerausten seurauksia ryhmiin on tutkittu melko vähän. (Shaw & Barrett-Power 1997) Ryhmät ovat yleisemminkin organisaatioiden ymmärtämisen kannalta tärkeitä, koska organisaatiossa olevilla ryhmillä on vaikutusta jäseniinsä ja muihin ryhmiin sekä koko organisaatioon. Organisaation jäsenet ovat riippuvaisia ryhmistä, ja ryhmillä on merkitystä esimerkiksi saneerausten nostattamien tunteiden käsittelyssä. Yksilötason reaktiot vaikuttavat myös ryhmätasolla, ja yksilötason muutokset välittyvät sosiaalisen järjestelmän kautta. Ryhmän sisällä erityisen mielenkiintoisia ilmiöitä ovat toisaalta keskinäinen yhteistyö ja toisaalta keskinäinen kilpailu. (Staw et al. 1981, Schein 1994) Saneeraukset voivat toisaalta juuri lisätä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuudentunnetta tai aiheuttaa kilpailua ryhmän jäsenten tai ryhmien välillä.

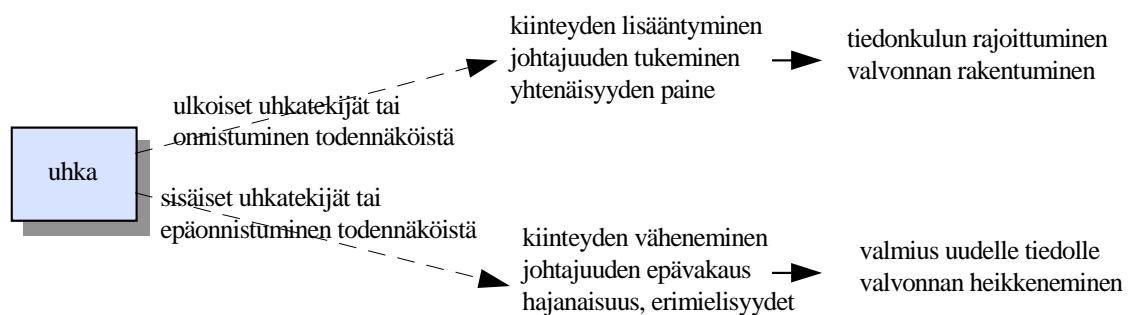
Eryteisesti psykodynaamisessa organisaatiotutkimuksessa puhutaan organisaation perustehtävästä. Organisaatiolla on aina tehtävä, joka oikeuttaa koko ryhmän olemassaolon. (Rice 1965) Yhteinen tehtävä sitoo ryhmän yhteen, ja tietoisuus ryhmän tehtävästä ja sitoutuminen siihen tekee ryhmään tulevasta sen jäsenen. Ryhmän jäsenet edellyttävät toisiltaan lojaalisuutta ja ryhmässä syntyy jäsenten välinen arvojärjestys. Ryhmän jäsenet hautaavat osan eroavaisuuksistaan ryhmän kiinteyden mahdollistamiseksi. (Schein 1994)

Devine (1984) esittää, että kun henkilöstömäärää vähennetään, ryhmissä voi nousta voimakas kilpailu. Kilpailun nousu puolestaan johtaa yhteistyön rikkoutumiseen ja lokeroitumiseen. Kun lähtemään joutuvat ihmiset ovat jättäneet organisaation, jäljelle jäävä ryhmä ei ole enää entisensä: se jatkaa joko harvemmillä jäsenillä tai saa uusia jäseniä.

Ryhmän jähmettymistä ei voi kuitenkaan tulkita pelkästään sosiaalisena prosessina, vaan myös ryhmän jäsenten kognitiivisen järjestelmän muutoksina. Niiden mukaan ulkoinen uhka kiinteyttää ryhmää ja luo ryhmän jäsenten välille yhteenkuuluvuudentunnetta. Eryteisesti ryhmien välisen kilpailun on todettu vaikuttavan näin. Staw et al. (1981) toteavat kuitenkin, ettei vaikutus välttämättä aina ole samanlainen, kun on kyse vastoinkäymisestä. Jos kaksi ryhmää esimerkiksi kilpailee resursseista, voi hävinneen ryhmän kiinteyttä vähentyä ja voittaneen lisääntyä. Kuitenkin hävinneen ryhmän kiinteyttä on voinut lisääntyä, kun uhka resurssien menettämisestä on tullut mahdolliseksi, ja vasta toteutunut menetys

vähentää ryhmän kiinteyttä. Näin uhan tuoma yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen on lyhytaikaista. Sen sijaan voittaneen ryhmän kiinteyden lisääntyminen voi olla pitempiaikaista. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli yleisemminkin todennettu, että ryhmän onnistuminen tehtävissään kasvattaa myönteisiä tunteita ryhmän muita jäseniä kohtaan ja heikentää yhteyksiä muihin ryhmiin. Tehtävän epäonnistuminen puolestaan vähentää ryhmän kiinteyttä ainakin lyhyellä tähtämellä. (Staw et al. 1981, Devine 1984)

Kuvio 6 Malli ryhmäreaktioista uhkatilanteessa (Staw et al. 1981: 510)



Ryhmässä paine kohti yhdenmukaisuutta tai samankaltaisuutta kasvaa, koska ryhmän jäsenet pitävät yhdenmukaisuutta välttämättömänä yhteisten päämäärien tavoittelussa. Ryhmät pyrkivät yhteisymmärrykseen mielipiteissä ja uskomuksissa. Paine lisääntyy, jos yhteisen tavoitteen merkitys kasvaa tai ryhmän jäsenten riippuvaisuus ryhmästä kasvaa. Näin paine yhdenmukaisuuteen lisääntyy, jos ryhmä kokee uhkatilanteen, koska tällöin ryhmän jäsenten riippuvaisuus todennäköisesti lisääntyy, ja tavoitteen merkitys kasvaa. Staw et al. viittaavat Festingerin teorioihin vuodelta 1950 ja Schacherin tutkimuksiin vuosilta 1951 ja 1954. Festingerin mukaan ryhmä lisää keskinäistä vuorovaikutusta, jos sen jäsenet poikkeavat toisistaan tärkeissä asioissa. Jos poikkeavuuden yhdenmukaistaminen epäonnistuu, vuorovaikutus voi vähentyä jyrkästi, ja jäsen voidaan eristää tehtävästä. Ulkoinen uhka voi myös lisätä riippuvaisuutta ryhmän johtajasta ja keskittää valtaa. Epäonnistumiset kuitenkin "kuluttavat" johtajuutta ajan kuluessa. (Staw et al. 1981)

Jos häviö tai epäonnistuminen ei ole aivan selvä ja siitä voidaan esittää monenlaisia tulkintoja, hävinneessä ryhmässä on vahva taipumus kieltää tai vääristellä todellista tappiota. Hävinnyt ryhmä turvautuu selityksiin, kuten "asiakas ei ymmärtänyt tuotteemme ominaisuuksia" tai "se oli vasta ensimmäinen täyden mittakaavan laitos". Selitysten avulla halutaan itse

asiassa sanoa, että “oikeastaan emme epäonnistuneet“. Jos epäonnistumista ei hyväksytä psykologisesti, hävinnyt ryhmä etsii jotain toista kohdetta, jota voi syyttää tapahtumista. Syntipukkien etsimiseen syntyy kovia paineita. Jos ei voida syyttää ulkopuolisia, kuten kilpailijoita, asiakkaita tai heidän konsulttejaan, ryhmä etsii syyllisiä organisaation tai ryhmän sisältä. Pintaan nousee ratkaisemattomia konflikteja, joiden avulla etsitään syytä epäonnistumisiin. Tätä kutsutaan lohkomiseksi ja heijastamiseksi (Schein 1994, Wood 1999). Lohkominen (*splitting*) on kokemusten jakamista mustavalkoisesti hyviin ja pahoihin. Heijastamisessa (*projection*) kokemus sijoitetaan itsen ulkopuolelle, toisen henkilön ominaisuudeksi (Kets de Vries 1991: 171–172). Epäonnistunut ryhmä on myös valmis työskentelemään kovemmin, mutta sen jäsenten keskinäinen yhteistyö vähenee, ja siinä ei kiinnitetä huomiota ryhmän jäsenten tarpeisiin vaan kovaan yrittämiseen, jotta seuraava kilpailu voitetaan.

Lohkominen ja heijastaminen ovat suojautumismekanismeja, joita käyttämällä tiedostamattomasti syytämme toisia. Yleensä emme itse tunnista näitä mekanismeja itsessämme, ryhmässä tai organisaatiossa. Lohkominen ja heijastaminen ovat irrationaalista käyttäytymistä, jolloin tiedostamattomasti tunnistamme ja eriytämme sen, mistä pidämme ja sen mistä emme pidä. Toivotut piirteet tai tunteet heijastamme esimerkiksi ihailemaamme johtajaan, ja vastaavasti epätoivottavat piirteet tai tunteet vihollisiin, kuten kilpailijoihin, toisiin osastoihin, tytäryhtiöön, pääkonttoriin tai työtovereihin. Mekanismi voi johtaa ratkaisemattomiin ja “kroonistuviin“ ristiriitoihin. Keskustelu voi olla rationaalista, mutta tiedostamattomasti vaikuttavat tunteet ovat vahvasti mukana ja saattavat estää ongelmien ratkaisun. (Wood 1999) Hävinneen tai epäonnistuneen ryhmän sisäinen dynamiikka on mielenkiintoinen ja auttaa ymmärtämään kriisiytyneen yrityksen vaikeuksia.

Krantz (1985) tutki kahdessa toimintatutkimuksessa sosiaalisia defensejä nimenomaan organisaation saneerauksissa. Molemmissa Kranzin raportoimassa tapauksissa organisaatio joutui melko äkilliseen kriisiin eli kyse ei ollut kriisiytyneestä tai kriisikierteessä olevista organisaatioista. Krantzin mukaan saneeratussa organisaatiossa stressin lisääntyminen tuo ryhmäkäyttäytymiseen fantasiaelementtejä ja regressiivisyyttä. Organisaatiossa ajaututaan helposti fantasioihin perustuvaan suunnitteluun. Monet ilmiöt, joita saneeraukset sysäävät liikkeelle, tekevät organisaation johtamisen vaikeaksi. Organisaation johto imeytyy helposti samaan regressiiviseen ryhmäkäyttäytymiseen, ja näin johtaminen tapahtuu epärealistiselta perustalta. Erityisen vaikeaksi tilanteen tekee se, että johtajat joutuvat usein vihamielisyyden ja aggressioiden kohteeksi. Henkilöstö heijastaa vainon ja rankaisemisen kokemuksensa erityisesti organisaation johtoon, ja tämä puolestaan eristää johtoa henkilöstöstä.

Tunnevaltaisuus kanavoituu myös huhuihin, jotka vaikeuttavat edelleen johdon työtä. Henkilöstö uskoo, että johto tietää enemmän, kuin mitä se haluaa kertoa. Ikään kuin varmuus ja epävarmuus jaetaan kahteen osaan, johdolle ja muulle henkilöstölle. Johdolla on tieto, ja muilla on epävarmuus ja henkilöstö kokee, ettei tiedä mitään organisaation asioista. Organisaatiossa voi tulla tärkeäksi, kuka tietää jonkin asian, ja kuinka kauan hän on asiasta tiennyt. Ilmaantuu pitkäaikaisia konflikteja ja syntyy edunvalvontaan perustuvia ryhmittymiä. Henkilöstö suhtautuu kateellisesti johtotason henkilöihin, joiden aseman uskotaan olevan turvatumpi kuin muiden. Toisaalta jäljelle jäävällä henkilöstöllä on taipumus eristää henkisesti ne, jotka joutuvat lähtemään. Jäljelle jäävät tuntevat syyllisyyttä ja ristiriitaisia tunteita saadessaan pitää työpaikkansa.

Krantz (1985) katsoo, että organisaation köyhtymiskehityksen hallitseminen on poikkeuksellisen vaikeaa. Toisaalta tarvittaisiin entistä tarkempaa harkintaa ja yhteistä suunnittelua, mutta tilanteiden ristiriitaisuus sekä epäonnistumiseen ja suruun liittyvät tunteet tekevät ne vaikeiksi.

2.4. Selviytymisstrategiat

Tutkimuksen kohdeilmionä on selviytymisstrategiat vaikeassa toimintaympäristössä eli kriisiytyneessä organisaatiossa. Mitä selviytymisstrategiat ovat ja mitä muotoja ne saavat? Kysymyksiä lähestytään tässä aikaisempien tutkimusten valossa.

2.4.1. Selviytymisen (*coping*) käsite

Ensimmäisenä pohdin, mitä tarkoitetaan *copingilla*. Tarkoittaako *coping* sopeutumista, selviytymistä vai stressinhallintaa?

“Uusia tulokkaita odotti monta muuta vastaavanlaista yllätystä. Joukossamme olevat lääkärit oppivat seuraavaksi: ‘Oppikirjat valehtelevat!’ jossain sanotaan, että ihminen voi elää vain rajoitetun määrän tunteja ilman unta. Täysin väärin! Olin itse ollut täysin vakuuttunut, että oli olemassa määrättyjä asioita, joita en yksinkertaisesti voinut tehdä: etten voinut nukkua tai elää ilman sitä tai tätä. Ensimmäisenä yönä Auschwitzissa nukuimme vuoteissa, jotka oli rakennettu parviksi. Jokaisessa parvessa (mitoiltaan 1,85-2,50 metriä) nukkui yhdeksän miestä paljailla laudoilla. Yhdeksän miestä jakoi aina kaksi huopaa. Luonnollisesti saatoimme nukkua vain toisella kyljellämme,

ahtaasti ja käpertyneinä toinen toisiamme vasten. Siitä oli tietty etua, sillä oli hirvittävän kylmää.“ (Frankl 1981: 24, alkuperäisteos 1959)

Lainaus on psykiatri, tri Viktor E. Franklin vuonna 1959 julkaistusta kirjasta. Kirjassaan hän kertoo ja analysoi omakohtaisia kokemuksiaan toisen maailmansodan keskitysleireillä. Ote kuvaa ihmisen kykyä sopeutua äärimmäisiin olosuhteisiin. Sopeutumiskykyä oli paljon enemmän kuin vangit itse olivat aavistaneetkaan. Silti vain pieni osa Auschwitzin vangeista selviää hengissä. Sopeutuminen ja selviäminen ovat eri asioita; moni sopeutuu, mutta ei silti selviä. Sopeutuminen edellyttää, että on olemassa vaihtoehtoja, mahdollisuus tehdä valintoja. Sopeutuminen ei tarkoita sitä, ettei vanki kärsi, vaan että hän kestää kärsimyksistä huolimatta.

Voisiko asiaa tarkastella myös oppimisen näkökulmasta? Nykyisin keskustellaan paljon oppivista organisaatioista ja oppimisen edistämisestä. Taustalla on ajatus, että organisaatiot uudistuvat ennakoivasti ja yksilöiden kasvumotivaatio ja kehittymishalu toimii oppimisen käynnistäjänä. Sopeutuvassa organisaatiossa oppimisimpulssina on toimintaympäristön muutos ja yksilötasolla voitaisiin puhua sopeutuvasta oppimisesta. Vankileirillä on kuitenkin kyse oppimisesta pakon edessä. Organisaatiotasolla voitaisiin puhua selviytymisorganisaatiosta ja yksilötasolla selviytymisoppimisesta vastakohtana oppivalle organisaatiolle ja kehittymishalusta lähtevälle oppimiselle. (Räsänen 1998, Ranki 1999)

Frankl lainaa useaan otteeseen Nietzscheä: “Se jolla on *miksi* elämälleen, pystyy kestäämään melkein minkä tahansa *miten*“. Tarkoitus eli *miksi* säilyä hengissä oli välttämätöntä selviytymiselle. Ponnistelut ja tunteet keskitettiin yhteen ainoaan asiaan: oman ja toverin hengen säilyttämiseen. (Frankl 1981: 9, 34)

“Vain hetkeksi vetämään henkeä ja nojasin lapiooni. Onnettomuudekseni vartija juuri sillä hetkellä kääntyi ympäri ja luuli, että laiskottelin. Kipu, jonka hän minulle tuotti, ei johtunut solvauksista tai iskuista. Tuo vahti ei katsonut tarpeelliseksi sanoa mitään, ei edes kirosanaa edessään seisovalle rääsyiselle, nälkiintyneelle oliolle, joka todennäköisesti hänen mielestään muistutti vain heikosti inhimillistä olentoa. Sen sijaan hän leikkisästi poimi maasta kiven ja heitti sillä minua. Se oli mielestäni tapa, jolla herätetään eläimen mielenkiinto, kutsutaan takaisin työhön kotieläin, jolla on niin vähän yhteistä sinun kanssasi, ettet edes rankaise sitä.” (Frankl 1981: 30)

Keskitysleirin vangeilla oli vähän vaihtoehtoja, jäljellä oli vain vapaus valita oma suhtautumisensa annettuihin oloihin eli elämisen ehtoihin. Sopeutuminen keskitysleirin olosuhteisiin ei kuitenkaan merkinnyt itsekunnioituksesta luopumisesta. Jollei keskitysleirissä oleva ihminen taistellut itsekunnioituksensa pelastamiseksi, hän menetti tunteen yksilönä olemisesta, yksilönä, jolla oli sisäinen vapautensa ja henkilökohtainen arvonsa. Saneerauksissa henkilöstöllä ei aina ole paljon vaihtoehtoja, henkilöstö on toimenpiteiden kohde: he tulevat valituiksi irtisanottaviin tai jäljelle jääviin. *Coping* liittyy siihen, miten he suhtautuvat tai reagoivat olosuhteisiin. Itsekunnioitus tai sisäinen vapaus voi viime kädessä olla kaikkein tärkeimpiä asioita. (Frankl 1981: 65, Kortteinen 1997)

Copingia on tutkittu kahden eri tutkimusperinteen näkökulmasta. Toisaalta *coping* on ollut kokeellisen psykologian tutkimuskohteena. On tehty lukemattomia eläinkokeita, joissa tottumista ja oppimista on arvioitu (välttävä käyttäytyminen, pakeneminen/hyökkääminen). Toisaalta tutkimuksia on tehty psykoanalyttisen näkemyksen pohjalta. Psykoanalyttisessä tutkimuksessa *coping* tarkoittaa realistisia ja joustavia ajattelutapoja ja toimintaa, joilla ratkaistaan ongelmia ja näin vähennetään stressiä. (Lazarus & Folkman 1984: 118) Kyse on näin stressinhallinnasta, johon kuuluu paitsi käyttäytyminen, myös kognitio. Käsitteen sisällön määrittelyjä on kuitenkin lukuisia. Lazarus käsittelee *copingia* nimenomaan stressikäyttäytymisenä. (Lazarus 1976: 74, alkuperäisteos 1961).

Stressille on aikojen kuluessa annettu monenlaisia sisältöjä (Antonovsky 1979, Heikkilä 1998), mutta tässä tyydytään Lazaruksen ja Folkmanin (1984: 19–21) esittämään määritelmään, jonka mukaan psykologinen stressi syntyy, kun henkilö tulkitsee suhteensa toimintaympäristöön kuormittavan tai ylittävän voimavaransa tai vaarantavan hyvinvointinsa. Määrittelyssä painotetaan henkilön ja hänen toimintaympäristönsä välisen suhteen merkitystä ja sitä, että kuormittavuus riippuu nimenomaan henkilön kognitiivisesta tilanearviosta. Kognitiivinen tulkinta on arviointiprosessi, jossa määrittyy miksi ja miten paljon henkilön ja toimintaympäristön suhde on kuormittava. *Coping* on prosessi, jonka kautta yksilö hallitsee itsensä ja toimintaympäristön suhteeseen liittyviä kuormittaviksi arvioimiaan vaatimuksia, ja arvion synnyttämiä tunteita. Kognitiivinen arviointiprosessi on monivaiheinen. Ensimmäisen vaiheen arviointi sisältää tulkinnan siitä, onko tilanne merkityksetön, myönteinen vai kuormittava. Jos henkilö tulkitsee tilanteen kuormittavaksi tai rasittavaksi, hän voi kokea sen vahingoittavana tai menetyksenä, uhkana tai mahdollisuutena. Toisessa vaiheessa henkilö harkitsee mitä hän voi tai miten hänen pitäisi toimia. Mikä selviytymisstrategia olisi tehokas, mitä

sen käytöstä seuraisi? Uudelleenarviointi viittaa uuteen tulkintaan, joka perustuu uuteen toimintaympäristöä koskevaan tietoon.

Copingin käsitettä on pohdittu runsaasti (Wallius 1985). Matteson ja Ivancevich (1987) ovat tutkineet käsitteen sisältöä ja katsovat, että määrittelystä ollaan huomattavan yksimielisiä. (s. 154) He esittävät seuraavat määritelmät:

Coping on

- yritys hallita, kestää tai vähentää toimintaympäristön vaatimuksia ja ristiriitoja, jotka kuluttavat henkilön voimavaroja (Lazarus & Launier 1978)
- käyttäytymistä, johon yksilöt turvautuvat suojellakseen itseään psykologisesti vahingoittavilta uhkaavilta kokemuksilta (Pearlin & Schooler 1978)
- käyttäytymisjärjestelmä (*array of behaviors*) jonka avulla yksilöt voivat estää tai lieventää stressiä aiheuttavia olosuhteita tai vastata niihin (McGrath 1976)
- analysointi ja arviointiprosessi, jonka avulla päätetään, kuinka suojautua minkä tahansa stressitekijän tai siihen liittyvien seurausten epäsuotuisilta vaikutuksilta (Schuler 1982).

Edwards (1988: 243) määrittelee, että *coping* on pyrkimyksiä vähentää stressin negatiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. Lazarus ja Folkman (1984: 141) puolestaan määrittelevät käsitteen seuraavasti: “ *We define coping as constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and /or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person.*“

*Coping*sta käytetään myös käännöstä hallinta tai elämänhallinta (Raitasalo 1995, Niemelä 1991, 1994). Selviytymiseen liittyy omien elämisen ehtojen hallitseminen. Hallinta on valtaa tai voimaa vaikuttaa ympäristöön. Selviytymisessä ihminen etsii aktiivisesti keinoja vaikuttaa fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Menestyksellinen hallinta on kuormitustekijän aiheuttajan muuttamista. (Vahtera & Pentti 1995)

Manka (1999:92) on koonnut yhteenvedon elämänhallinnan käsitteistä. Hän erottelee neljä näkökulmaa:

- elämänhallinta koherenssin tunteena (Antonovsky 1979)
- elämänhallinta selviytymisvoimavarana (Lazarus & Folkman 1988)

- ajattelu- ja tulkintastrategiana (Nurmi & Salmela-Aro & Anttonen & Kinnunen 1992)
- elämänhallinta persoonallisuuteen ja kasvumotivaatioon yhdistettynä.

Antonovsky (1979) on stressitutkimuksissaan kehittänyt koherenssin käsitettä. Hän erottaa ulkoiset ja sisäiset voimavarat. Koherenssin tunne viittaa ihmisen sisäisiin voimavaroihin. Koherenssissa erotellaan osatekijää: ymmärrettävyys, mielekkyyden kokeminen ja hallittavuuden tunne. Antonovskyn teorian mukaan vahvan koherenssin omaavat henkilöt selviytyvät hyvin stressitekijöistä.

Coping on pyrkimystä hallita omia ulkoisia ja sisäisiä elämisen ehtoja (Huotari 1999: 36). Hallinta voi onnistua paremmin tai huonommin, ja sen onnistumisesta kertoo ihmisen hyvinvointi. *Coping* viittaa usein myös hyvinvointiin. Vastakohtana on pidetty syrjäytymistä tai vieraantumista samalla tavalla kuin terveyden vastakohtana sairautta. (Huotari 1999) *Coping* on käännetty myös elämänhallinnan käsitteellä. “*Elämänhallinta (coping) on kykyä kohdata vaikeita tilanteita ja ehkäistä niihin liittyviä ahdistavia kokemuksia. Elämänhallinnassa on siis kyse yksilön kyvystä selviytyä vastoinkäymisistä*” (Niemelä 1991:12, 1994:17).

Coping on kaikkien määritelmien mukaan jonkinlaista käyttäytymistä, jonka avulla pyritään muuttamaan omaa itseä tai olosuhteita. Onnistunut käyttäytyminen joko neutralisoi vaikutuksia tai auttaa yksilöä vastustamaan tai välttämään epäsuotuisat vaikutukset tai seuraukset. *Copingista* puhutaan nimenomaan stressitekijöiden yhteydessä. (Matteson & Ivancevich 1987) *Coping* on näin haitallisiksi tulkittujen kuormitustekijöiden vaikutusten välttämistä tai menestyksellistä selviämistä niistä.

Englanninkielinen sana *coping* on yleensä käännetty suomeksi sanalla selviytyminen. Käännös on ongelmallinen, koska selviytyminen suomen kielessä sisältää myös merkityksen onnistuneesta lopputuloksesta. Heikkilä (1998: 32) on samalla kannalla ja korostaa, ettei selviytyminen ole tilanteen täydellistä hallitsemista, vaan myös haitan minimoimista tai siihen mukautumista. *Coping*-termin määritelmässä ei lähdetä siitä, että selviytyminen on välttämättä onnistunutta. Selviytyminen-käännös ei anna täysin oikeaa kuvaa käsitteelle annetusta sisällöstä. Käytän tässä tutkimuksessa *copingista* käännöstä selviytyminen, vaikka sopeutumisen-käännös kuvaisi paremmin käyttäytymisen tilannesidonaisuutta, eikä antaisi kuvaa onnistuneesta lopputuloksesta, vaan ajassa muuttuvasta prosessista. Sopeutuminen on enemmän suuntautumista tai pyrkimystä kuin lopputulos. Sopeutumis-käännös on kuitenkin sikäli huono, että

sopeutuminen mielletään yleensä mukautumiseksi ulkoisiin ärsykkeisiin eikä siihen liitetä tilanteen arvioita vaikeaksi. Selviytymisessä tämä tilanteen vaikeus on ikään kuin mukana.

Newton (1989) kritisoi taipumusta nähdä *coping* jonakin, joka tulee mukaan, kun jollakulla on vaikeuksia. Onnistunutta tai rutiininomaista *coping*-käyttäytymistä voi kuitenkin olla ilman, että henkilö kokee vaikeuksia tai räsitusta. Hän korostaa sitä, että henkilö itse määrittelee, aiheuttaako vaatimus stressiä vai ei. Aikaisemmissa määritelmässä ei hänen mukaansa ole riittävästi otettu huomioon tilannesidonnaisuutta eikä eroteltu tunnetta (oma kokemus) ja käyttäytymistä. Newton (1989) pitää tarpeellisena erottaa *coping*-käyttäytyminen ja *coping*-tyyli toisistaan. Jos tutkimuksissa kysytään käyttäytymisestä, saadaan vastaukseksi enemmän ongelmia, ja jos puolestaan kysytään tyylistä, saadaan vastaukseksi enemmän tunteita. Lyhyellä tähtäimellä *coping*-käyttäytyminen on ongelmakeskeisempää kuin henkilön yleinen tyyli. *Coping*-käyttäytymisellä Newton tarkoittaa tietyssä tilanteessa osoitettua käyttäytymistä ja *coping*-tyylillä mallia, joka on ominaista henkilön selviytymiskäyttäytymiselle pitemmällä ajalla. *Coping*-tyyliä hän pitää vaihtoehtoisena tapana tutkia selviytymisprosesseja. (Newton 1989: 449–455) Newton määrittelee selviytymistyylin seuraavasti (s. 454):

“Coping style refers to any pattern of coping which an individual exhibits over the longer-term, resulting either from the way the individual tends to appraise events, or from semi-habitual behavior which s/he employs. While such long-term coping patterns might exist relatively independently of the environment, i.e., as personality/behavioral ‘traits,’ they might also be conditioned or be products of particular environmental context.”

Määritelmän mukaan ihmisillä on taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla, ja tämä tyyli perustuu henkilölle ominaiseen tapaan arvioida tilanteita tietyllä tavalla tai henkilölle ominaiseen tapaan käyttäytyä tietyllä tavalla. Henkilön käyttämät selviytymiskeinot riippuvat hänen voimavaroistaan. Voimavaroja ovat mm. terveys ja energisyys, hallintaa koskevat uskomukset, sitoutuminen, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, mahdollisuus saada sosiaalista tukea ja aineelliset voimavarat. Malli voi liittyä myös tietynlaiseen, esimerkiksi erityisen vaativaan toimintaympäristöön. (Newton 1989: 454)

Tässä tutkimuksessa lähdin siitä, että selviytyminen on suhteellinen käsite, mikä tarkoittaa, ettei ole olemassa mitään absoluuttista tai täydellistä selviytymistä tai ei-selviytymistä ja riippuu myös tulkitsijasta, mikä on selviytymistä, mikä ei. Ei ole myöskään mielekäästä luetella eri keinoja sen mukaan, ovatko ne selviytymistä vai ei-selviytymistä. Newtonin

selviytymistyyli on lähellä tässä tutkimuksessa keskeistä selviytymisstrategian käsitettä. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohde on nimenomaan tilannetekijöistä riippuva käyttäytyminen, eli se minkälaiset selviytymistavat tulevat tyypillisiksi kriisiytyneissä organisaatioissa. Newtonin ajatukset selviytymistyyleistä ja käyttäytymismalleista antavat perusteen tarkastella selviytymisstrategioita kollektiivisella tasolla. Jos vaikeat olosuhteet jatkuvat pitkään, erilaiset ryhmät pyrkivät selviytymään tilanteesta tietynlaista selviytymisstrategiaa noudattamalla. Näin selviytymisstrategiat ovat myös opittuja ja ajan kuluessa kehittyviä ja muuttuvia käyttäytymismalleja. Tämä ei tarkoita, että selviytymisstrategia olisi tietoisesti valittu.

2.4.2. Selviytymisen muodot

Edwards (1988) on jaotellut *coping*-käsitteen määrittelyn neljään näkökulmaan:

- psykoanalyttinen
- persoonallisuudenpiirteisiin keskittyvä
- stressireaktioita erilaisina tiloina lähestyvä
- selviytymismetodien tai -fokuksen näkökulma.

Selviytymismetodien tai -fokuksen näkökulmasta on eroteltu kaksi selviytymiskäyttäytymisen muotoa: ongelmasuuntautunut toiminta ja tunnesuuntautunut selviytyminen eli lievittäminen (Lazarus 1976:74, alkuperäisteos 1961, Lazarus & Folkman 1984) sekä jaottelu arviointiin (*appraisal*), ongelmiin ja tunteisiin kohdistuvaan selviytymiseen (Moos & Schaefer 1993). On siis eroteltu selviytymisessä käytettäviä keinoja, eikä oteta kantaa selviytymisen lopputulokseen tai onnistumiseen. Ongelmasuuntautuneeseen toimintaan kuuluu käyttäytyminen, jolla yritetään käsitellä uhkaa tai muuttaa suhdetta toimintaympäristöön. Toimintaa ovat mm. oppiminen, aggressio, välttäminen tai epätoivoisiksi tulkituissa tilanteissa apatia. Tunnesuuntautunut selviäminen eli lievittäminen suuntautuu vähentämään, eliminoimaan tai kontrolloimaan stressitekijän aiheuttamia tunteita. Selviytyminen kohdistuu näin joko olosuhteisiin (ongelmiin) tai yksilön tunteisiin. Armstrong-Stassen (1998) on tutkiessaan eri henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita käyttänyt seuraavaa jaottelua: myönteinen ajattelu, aktiivinen toiminta (*direct action*), tuen hakeminen ja välttäminen/irtisanoutuminen (uuden työpaikan etsiminen). Selviytymiskeinoja on pyritty luokitteluun ja erottelemaan, jotta niitä voitaisiin mitata. (Heikkilä 1998, Carver & Scheier & Weintraub 1989, Folkman & Lazarus 1980, Lazarus 1966, Myyrä & Niemelä 1984).

Heikkilä (1998) tutki, miten työntekijät kokivat pankkifuusion ja sitä seuranneet irtisanomiset Suomessa (Merita Pankin syntyminen, kun Suomen Yhdyspankin ja Kansallis-Osake-Pankin fuusio julkaistiin vuonna 1995). Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, mitä selviytymiskeinoja he olivat käyttäneet. Heikkilä haastatteli pankkilaisia fuusion alussa ja lopussa. Aikaisempien tutkimusten (Carver et al. 1989) mukaisesti hän jakoi selviytymiskeinot ongelmakeskeisiin ja tunnekeskeisiin. Ongelmakeskeisiä keinoja olivat aktiivinen toiminta, suunnittelu, kilpailevien toimintojen karsiminen, maltti ja välineellinen sosiaalinen tuki. Tunnekeskeisiä keinoja olivat puolestaan tunneperäinen sosiaalisen tuen etsiminen, tunteisiin keskittyminen, tekemisestä luopuminen, henkinen luopuminen, myönteinen uudelleentulkinta, ongelman kieltäminen, tilanteen hyväksyminen, kääntyminen uskonnon ja hengellisten asioiden puoleen ja nautintoaineiden lisääntynyt käyttö.

Heikkilän mukaan ihmiset käyttivät fuusion alussa enemmän tunnekeskeisiä selviytymiskeinoja kuin ongelmakeskeisiä keinoja. Fuusion loppuvaiheessa, kun henkilöillä oli tieto omasta kohtalostaan, lisääntyi ongelmakeskeisten selviytymiskeinojen käyttö. Hän päätelee seuraavasti: *“Kun tilanne on hyvin epävarma, eikä ihmisellä itsellään ole kovin paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, hän käyttää enemmän tunnekeskeisiä keinoja selviytyäkseen vaikeasta ajanjaksosta.”* (s. 103) Fuusion alkuvaiheessa eniten käytetyt keinot olivat hyväksyminen, tunnetuki, suunnittelu, aktiivinen toiminta ja myönteinen tulkinta. Fuusion loppuvaiheessa eniten käytettyjä selviytymiskeinoja olivat hyväksyminen, tunnetuki, suunnittelu, aktiivinen toiminta ja myönteinen tulkinta.

Luokittelun ongelmana on, ettei siinä oteta huomioon, että kaikki toiminta on käyttäytymistä. Ihminen ei voi olla käyttäytymättä jotenkin, eli ei ole eikä käyttäytymistä. Mikä sitten on aktiivista käyttäytymistä? Heikkilä luokittelee esimerkiksi *“tein 3 sivua pitkän suunnittelurungon omasta elämästäni”* aktiiviseksi toiminnaksi, mutta *“tein toimintasuunnitelmat itselleni”* suunnitteluksi (s.198). Henkilöt eivät myöskään itse ole välttämättä tietoisia käyttämistään selviytymiskeinoista, minkä vuoksi haastattelututkimus on metodologisesti ongelmallinen. Esimerkiksi kieltämisen käsitteeseen kuuluu jo lähtökohtaisesti, ettei asiaa tiedosteta (kuin ehkä jälkikäteen), joten on paradoksaalista kysyä sitä. Heikkilä ei tutkimusraportissaan pohdi sitä, miksi haastateltavat mainitsevat harvoin esimerkiksi ongelman kieltämisen tai henkisen luopumisen. Mielekkäämpää, joskin paljon haasteellisempää, olisi ollut havainnoida ihmisten käyttäytymistä.

Heikkilä ottaa esille sen, että yksilö ensin arvioi, minkälainen tilanne hänen kannaltaan on. Kyse on yksilöllisestä tulkinnasta, ja käyttäytyminen riippuu niistä merkityksistä, joita yksilö tilanteille antaa. Tilanearviointeja sääntelevät sekä yksilön että ympäristön ominaisuudet. Heikkilä ei kuitenkaan kiinnitä huomiota tähän “yksilölliseen tilannetulkintaan” itse tutkimuksessaan, vaan hän käsittelee kaikkia haastateltavia ikään kuin heidän tilanteensa olisi samanlainen. Tosiasiassa heidän tilanteensa ulkopuolisestikin arvioiden on varmasti ollut erilainen, esimerkiksi työtehtävä ja asema, ikä, koulutus, kokemus ja perhetilanne ovat varmasti vaikuttaneet tilannetulkintaan tai selviytymiskeinojen käyttöön.

Noer (1997: 212–213) puhuu erilaisista selviytymistavoista (*coping methods*), joiden avulla jäljelle jäävät pyrkivät selviytymään tilanteen herättämistä tunteista. Hän nimeää viisi selviytymistapaa: riskinoton vähentäminen, tuottavuuden väheneminen, lisääntynyt tiedontarve sekä toisten syyttäminen ja kieltäminen. Tuottavuuden vähenemisen osalta hän viittaa siihen, että kohtuullinen epävarmuus työsuhdeturvasta voi lisätä tuottavuutta, mutta pitkään jatkuvan epävarmuuden seurauksena ihmiset menettävät työntonsa ja luovuutensa. On kuitenkin vaikea nähdä tuottavuuden heikentymistä selviytymistapana, vaan pikemminkin seurauksena erilaisten selviytymistapojen käyttämisestä, esimerkiksi vetäytymisen ja työpanoksen vähentämisen seurauksena.

Psykoanalyttisessä lähestymistavassa on tutkittu minän puolustusmekanismeja eli defensessejä. *Coping* ja puolustusmekanismit nähdään jatkumona tai hierarkiana, jossa *coping* kuvaa kypsää egoprosessia, puolustusmekanismit viittaavat jopa neuroottiseen sopeutumiseen ja pirstoutuminen viittaa psykoottiseen käyttäytymiseen. Puolustusmekanismien ja selviytymisen (hallinnan) välinen suhde on teoreettisesti vaikea. Kets de Vries & Miller (1984a) tarkoittavat defensesillä psyykkistä mekanismia, jonka avulla ihminen puolustaa itseään ahdistusta tuottavilta tilanteilta tai mielikuvilta, ja jonka avulla hän pyrkii säilyttämään melko vakaan ja johdonmukaisen kuvan itsestään. Puolustusmekanismit ovat minän keinoja käsitellä sisäistä eheyttä uhkaavia kokemuksia (Vuorinen 1990). Yleensä defensessejä ei kyetä tiedostamaan, vaan ne toimivat alitajuisesti. Kyse on aina jonkinasteisesta todellisuuden vääristymästä. Nähdään myös, että puolustusmekanismeja on kaikilla ihmisillä, eivätkä ne sellaisenaan ole patologisia, vaan ilmeisesti myös välttämättömiä persoonallisuuden eheydelle. Defensesit ovat siis patoloogisuuden lisäksi sopeutumista edistäviä psyykkisiä prosesseja. (Achté et al. 1981, Raitasalo 1995)

Koska defenssin-käsite sisältää negatiivisen arvolatauksen, on katsottu, että sen rinnalla on mielekästä puhua selviytymismekanismeista. Ne ovat tästä näkökulmasta eräänlaisia “hyödyllisiä defenssejä”, joiden avulla yksilö pyrkii säilyttämään sisäisen tasapainonsa ja ulkoisen toimintakykynsä. *Coping*-prosessit auttavat yksilöä mukautumaan tilateisiin ja oppimaan uutta. Jos prosessit toimivat jäykästi ja vääristävät yksilön todellisuudentajua, on kyse puolustautumisesta. (Honkanen 1989: 125–126) Vickers et al. (1981) erottelee yksilötasolla selviytymismekanismit ja puolustusmekanismit seuraavasti:

Taulukko 4 Selviytymis- ja puolustusmekanismit

selviytymismekanismit (coping)	puolustautumismekanismit (defenssit)
<input type="checkbox"/> objektiivisuus (eri näkökulmien salliminen)	<input type="checkbox"/> isolaatio (tunteiden eristäminen pois ajatuksista)
<input type="checkbox"/> intellektuaalisuus (asioiden ja tunteiden erottaminen)	<input type="checkbox"/> intellektualisointi (tunteiden painaminen taka-alalle)
<input type="checkbox"/> looginen analyysi (järjestelmällisyys, olennaisen näkeminen)	<input type="checkbox"/> rationalisaatio (kaavamaisuus, olennaisen sivuuttaminen)
<input type="checkbox"/> epäselvyyden ja epävarmuuden sieto	<input type="checkbox"/> epäily ja päättämättömyys
<input type="checkbox"/> empatia (muiden asemaan asettuminen)	<input type="checkbox"/> projektio (omien ei-toivottujen piirteiden näkeminen toisissa)
<input type="checkbox"/> hallittu regressio (aikaisempien kokemusten luova hyväksikäyttö nykyhetken paremmaksi ymmärtämiseksi)	<input type="checkbox"/> regressio (aikaisempaan takertuminen, turvallisuus, riippuvuus)
<input type="checkbox"/> keskittyminen (häiritsevien tunteiden poistaminen mielestä)	<input type="checkbox"/> kieltäminen (tuskallisten asioiden ja tunteiden kieltäminen)
<input type="checkbox"/> sublimateio (sosiaalisesti hyväksytyjen keinojen käyttäminen)	<input type="checkbox"/> kohteensiirto (voimakkaiden tunteiden ilmaisemisen siirtäminen pois itse kohteesta)
<input type="checkbox"/> substituutio (ao. ryhmän kulttuuriin sopivien tunteiden ilmaiseminen)	<input type="checkbox"/> reaktiomuodostus (pyrkimys muuntaa primitiiviset tunteet vastakohtakseen)
<input type="checkbox"/> supressio (ei-toivottujen tunteiden ilmaiseminen vasta, kun siihen on sopiva tilanne)	<input type="checkbox"/> repressio (epämiellyttävien tunteiden kokemusten torjuminen tietoisuudesta)

(Haan 1977, Vickers et al. 1981)

Ashforth ja Lee (1990) puolestaan erottelevat toisistaan defensiivisen käyttäytymisen (*defensive behaviors*) ja kognitiiviset puolustusmekanismit (*cognitive defense mechanisms*). Kognitiivisilla puolustusmekanismeilla he tarkoittavat psykologisissa tutkimuksissa perinteisiä mekanismeja, kuten kieltämistä, projektiota, taantumista, rationalisaatiota tai omien toiveiden ja odotusten uudelleenarviointia. Defensiivisen käyttäytymisen he

määrittelevät reaktiiviseksi ja suojaavaksi toiminnaksi, jolla vähennetään havaittua uhkaa tai vältetään ei-toivottuja vaatimuksia, joita ryhmä tai yksilö esittää. Ashforthin ja Leen mukaan defensiivinen käyttäytyminen on osa poliittista käyttäytymistä, jonka he määrittelevät valituiksi sosiaalisen vaikuttamisen yrityksiksi, jotka on tarkoitettu edistämään tai suojaamaan yksilöiden tai ryhmien etuja, ja jotka myös uhkaavat muiden etuja. Määrittely korostaa kilpailevaa käyttäytymistä, jota ei normaalisti odoteta tai vaadita työtehtävän täyttämiseksi. Tällaista, jopa hyökkäävää käyttäytymistä, ovat neuvottelu, koalitioiden rakentaminen, yhteenliittyminen ja suostuttelu. Henkilö pyrkii näin kontrolloimaan työympäristöään. Politikointi nähdään kilpailuna vallasta. Tämän lisäksi organisaatioissa on kuitenkin reaktiivista ja suojautuvaa käyttäytymistä. Tämä puolustautuva käyttäytyminen tähtää havaitun uhan vähentämiseen tai ei-toivotun vaatimuksen välttämiseen. Tällaisen käyttäytymisen avulla henkilö pyrkii siis välttämään toimintaa, moitetta tai muutosta.

Ashforth ja Lee (1990) erottelevat kolme defensiivistä käyttäytymisen muotoa: toiminnan, moitteiden ja muutoksen välttämisen.

Toiminnan välttäminen: Toiminnan välttämässä he erottelevat kuusi erilaista defensiivisen käyttäytymisen muotoa. Seuraavassa kuvataan tällaista käyttäytymistä heidän jaottelunsa pohjalta:

- Sääntöjen ja ohjeiden kirjaimellinen noudattaminen on usein hyvä syy olla toimimatta tai välttää moitteet. Asiaan ei tarvitse paneutua tarkemmin, kun esimerkiksi pyynnön voi torjua vetoamalla ohjeisiin.
- Vastuun siirtäminen toisille voi tapahtua esimerkiksi vetoamalla kiireeseen tai siihen, ettei asia kuulu tehtäviini.
- Tyhmäksi tekeytyminen tarkoittaa sitä, ettei halua ymmärtää tehtävää, vaan leikkii tietämätöntä tai kykenemätöntä. Tämä voi olla myös “strategista avuttomuutta”, jolloin henkilö jatkuvasti vastustaa oppimista tai delegoi tehtävät muille asian paremmin osaaville.
- Esineellistämässä yksilö kohtelee muita, esimerkiksi asiakkaita pikemminkin tapauksina tai numeroina kuin ihmisinä. Myös esineellistämisen avulla henkilö välttää toisten ihmisten tuntemusten miettimisen.
- Venymisen (pingottamisen) ja tasoittelun tarkoituksena on saada henkilö näyttämään jatkuvasti kiireiseltä ja tehokkaalta. Venyminen tarkoittaa myös väljemmän ajan täyttämistä, jotta syntyy vaikutelma jatkuvasta kiireestä. Tasoittaminen tähtää työhuippujen ja hiljaisemman ajan tasoittamiseen.

- Toiminnan välttäminen voi olla myös todellista kiireisemmän vaikutelman antaminen ulospäin. Esimerkiksi oven taakse annetaan kertyä jonoa, jotta syntyy vaikutelma kiireestä ja työkuormasta.

Moitteiden välttäminen: Moitteita voi välttää joko etukäteen eli ennen toimintaa tai jälkikäteen. Moitteiden välttämistä voi olla seuraavanlainen käyttäytyminen:

- Suojautua (taustan varmistaminen) voi esimerkiksi tekemällä sisäisiä muistioita tai tekemällä tai teettämällä valtaisia analyysejä.
- Varman päälle pelaaminen taas johtaa siihen, että henkilö esimerkiksi välttää tilanteita, jotka voisivat olla hänelle epäedullisia tai hän välttää riskejä ja toimii vain tilanteissa, joissa on korkea todennäköisyys onnistua. Varman päälle pelaaja huolehtii myös siitä, että esimerkiksi esimies on hyväksynyt hänen päätöksensä etukäteen.
- Oikeuttaminen tähtää siihen, että henkilö minimoii omaa vastuutaan tapahtumista, esimerkiksi selvityksen tai anteeksipyyntöä avulla. Selitykset valitaan sen mukaan, miten hyväksyttäväksi henkilö arvioi muiden ne arvioivan.
- Syntipukin käytöllä henkilö pyrkii siirtämään lopputuloksen joidenkin ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamaksi, jolloin hän itse ei ole toiminut moitittavasti. Syntipukin nimeäminen voi palvella paitsi henkilön mainetta muiden silmissä, myös hänen käsitystään itsestään.
- Vääristelemisessä henkilö manipuloi tietoja aikomuksistaan, toimistaan, tietämyksestään tai aikaansaannoksistaan. Manipuloiminen voi olla vääristelyä, tosiasioiden kaunistelua, harhaanjohtamista, valikoivaa esittämistä, kertomatta jättämistä tai pimittämistä. Henkilö, joka vääristelee todellisuutta, ei kuitenkaan välttämättä tee sitä tietoisesti. (Ashforth & Lee 1990)

Muutosten välttäminen: Muutos tulkitaan yleensä uhaksi, ja näin ollen se laukaisee herkästi puolustautumisen. Muutosta voi välttää vastustamalla muutosta tai suojaamalla omaa reviiriä. Muutosta voi vastustaa jo edellä mainituin keinoin, esimerkiksi ohjeiden kirjaimellisella noudattamisella, varman päälle pelaamisella tai vääristelemisellä. (Ashforth & Lee 1990)

Niemelä puhuu (1991: 15) myös elämänhallinnan keinoista, joissa hän erottelee käsittelystrategiat ja seuraukset nelikentäksi seuraavasti:

Kuva 7 Elämönhallintakeinoja (Niemelä 1991:15)

KÄSITTELYSTRATEGIAT

		tajuunallinen/ tunnesuuntautunut		toiminnallinen/ ongelmasuuntautunut	
		tiedostamaton	tiedostettu (kognitiivinen)	passiivinen	aktiivinen
konstruktiiuvinen/ rakentava	S E U R A U S	<ul style="list-style-type: none"> • kielteisten tunteiden torjunta • itsensä (väliaikainen) kovettaminen • tilapäinen heijastaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • positiivinen ajattelu • kielteisten tunteiden kontrolloiminen ja velvollisuuden-tunto • sosiaalinen vertailu alaspäin • sopeutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • vaihtoehtoinen toiminta • tuen/avun etsintä • ongelman ennalta-ehkäiseminen
		<ul style="list-style-type: none"> • (jatkuva) itsensä kovettaminen • jatkuva heijastaminen • kuvitelmat haavoittamattomuudesta • epätoivo 	<ul style="list-style-type: none"> • negatiivinen ajattelu • kieltäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • periksi-antaminen (esim. päihdyttävien aineiden jatkuva käyttö) • luopuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • agressiivinen käyttäytyminen
destruktiivinen/ tuhoava					

Kuvioon on koottu erilaisia elämönhallintatapoja. Mielenkiintoista jaottelussa on seurausten yhdistäminen käytettyyn käsittelystrategiaan.

Haan (1993: 259) tiivistää käsitteitä koskevaa keskustelua seuraavasti: *“Coping is described as either a subcategory of defense (Cohen & Lazarus 1979) or a reaction that appears only in extremis (White 1974). More often, its meanings are concretized as particular strategies appropriate for the special situation under study, – – – coping is commonly understood to be a good way to handle problems; moreover, coping can be distinguished from defense“*. Haan itse katsoo, että selviytymisen ja puolustusmekanismien välinen ero on selvä, ja hän näkee, että joidenkin tutkijoiden haluttomuus nähdä tätä eroa johtuu pyrkimyksestä välttää arvosidonnaisia päätelmiä. Selviytyminen on hyvä tai parempi tapa käsitellä stressiä. Haan katsoo, etteivät yhteiskuntatieteilijät kuitenkaan voi olla arvoneutraaleja. Raitasalo (1995: 40) päättyy kuitenkin seuraavaan:

“Useimmiten kuitenkin sekä hallinta että puolustusmekanismit toimivat samanaikaisesti täydentäen toisiaan ihmisen persoonallisuuden rakenteen säätelemällä tavalla. Tuntuu keinotekoiselta yrittää ´puhdistaa´ hallintaprosessia minän puolustusmekanismien osuus, koska ne ovat jatkuvasti –ihmisen ollessa valveilla –toiminnassa“.

Edellä esitetyn perusteella voi todeta, että selviytymisen muotoja ja keinoja on luokiteltu monella tavalla. Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että henkilö käyttää monenlaisia keinoja samanaikaisesti, ja eri ajankohtina samaankin uhkaan käytetään eri keinoja kuin aikaisemmin. Selviytymiskeinojen käyttö ei siis ole staattista, eikä yksinomaan henkilön persoonallisuuspiirteiden mukaan määräytyvää. Tilanne ja sen kesto sekä käytettävissä olevat resurssit määrittävät keinojen valintaa, joka tapahtuu tietoisesti tai tiedostamatta. Keinojen käyttäminen on opittua. Keinojen valintaa voidaan ymmärtää selviytymisen tavoitteen avulla. Tämä ei tarkoita, että tavoitteet olisivat välttämättä tiedostettuja. Jos toistuvien saneerausten keskellä elävän henkilön tavoitteena on löytää uusi työpaikka, hänen noudattamansa selviytymiskeinot ovat erilaisia, kuin jos hän on tulkinnut tilanteensa niin, ettei uuden työpaikan löytäminen ole mahdollista ja tavoitteena on työpaikan säilyminen. Työpaikan säilyttämiseen hän voi pyrkiä monenlaisella strategialla, esimerkiksi osoittamalla omaa pätevyyttään tai tarpeellisuuttaan. Seuraavaksi pohditaan nimenomaan selviytymisstrategian käsitettä.

2.4.3. Selviytymisstrategiat

Selviytymisstrategian käsite

Coping-tutkimuksissa termiä selviytymisstrategia on käytetty kuvaamaan selviytymiskeinoja ja niiden yhdistelmiä. (Antonovsky 1979, Edwards 1988, Carver et al. 1989, Taylor & Aspinwall 1993) Yleisemmin selviytymisstrategioilla tarkoitetaan juuri edellä käsiteltyjä selviytymismuotojen ryhmittelyä: hallinta (*control*), välttäminen (*escape*) ja sosiaalisen tuen hakeminen (*seeking of social support*). Burke ja Nelson (1998: 42) ilmaisevat asian seuraavasti: *“An individual appraises discrepancies between his or her actual and goal status in terms of harm, loss or threat. This appraisal leads to a coping goal, moderated by one’s perceived coping efficacy, which one tries to achieve through coping strategies (control, escape, seeking of social support).”* Kets de Vries ja Balazs (1996) tutkivat saneerausten toimeenpanijoiden toimintaa, ja he käyttävät termiä reaktiomalli (*reaction patterns*).

Huotari (1999: 48) puolestaan määrittelee selviytymisstrategian seuraavasti: *“Tässä selviytymisstrategialla tarkoitetaan niitä keinoja,*

joiden avulla ihmiset selviytyvät esimerkiksi palkkatyössä, perheessä, läheisissä ihmissuhteissa tai terveydenhuoltojärjestelmässä. Selviytymisstrategioiden kannalta tärkeää on tietää, mitä resursseja ihmiset voivat saada palvelujärjestelmän taholta, ja kuinka he hyödyntävät näitä resursseja.“

Länsisalme et al. (1998: 8) määrittelevät kollektiiviset selviytymisstrategiat seuraavasti: *“Kollektiivinen selviytyminen puolestaan viittaa opittuihin, yhdenmukaisiin reagointitapoihin, jotka ovat yhteneväisiä tietyn kulttuurin jäsenille ja joilla nämä pyrkivät joko poistamaan stressorin, muuttamaan tilanteen tulkintaa tai vaimentamaan tilanteessa syntyviä negatiivisia tunteita“.*

Niemelä et al (1994: 17, 18) katsovat, että coping- eli hallintastrategiat voidaan tyypittää kolmeen päästrategiaan, joissa keskeistä on 1. ongelman ymmärtäminen, 2. stressin käsittely tai 3. ongelman ratkaiseminen ja stressin lähteen poistaminen. Niemelä et al. (1996) tutkivat suomalaista työssäkäyvää väestöä. He katsoivat, että toimintatavat työelämän vaikeuksissa voivat olla työssä pysymiseen, työelämän vaikeuksien kohtaamisen välttämiseen, työstä vetäytymiseen tai edunvalvontaan tähtääviä. Työssä pysymistä tukevia toimintatapoja he erottelivat seuraavasti:

- vaikuttaminen työn sisältöön tai työolosuhteisiin
- vaikuttaminen työpaikan ilmapiiriin
- lisäkoulutuksen hankkiminen.

Selviytymisstrategioista puhun tässä tutkimuksessa sen vuoksi, että tavoitteena on ymmärtää käyttäytymisen takana olevaa logiikkaa eli noudatettujen selviytymiskeinojen kokonaisuutta eikä ainoastaan yksittäisiä keinoja. (vrt. Newton 1989, Eriksson & Räsänen 1998, Pestonjee 1992). Strategia ei viittaa tässä organisaatiotutkimuksissa yleensä käytettyyn strategian käsitteeseen. Strategia ymmärretään usein rationaalisenä tavoite-keino -hierarkian mukaisena toimintasuunnitelmana. Tässä strategia ymmärretään toteutuneina valintoja eli strategia ei välttämättä viittaa suunnitelmalliseen toimintaan tai tietoisesti tehtyihin valintoihin (vrt. Stacey 1993). Selviytymisstrategiat kuvaavat selviytymisessä tietoisesti tai tiedostamatta valittuja tavoitteita ja keinoja, joilla vaikeaksi koetussa tilanteessa pyritään selviämään. Tavoitteiden kautta määräytyvät käytettävät keinot.

Selviytyminen ja voimavarat

Selviytymisstrategioissa keskeisiä ovat selviytymisessä käytettävät voimavarat. Stressitutkimuksessa juuri voimavarat ovat olleet tärkeä tutkimuskohde. Voimavaroja ovat esimerkiksi aineelliset voimavarat (varallisuus), osaaminen, sosiaaliset suhteet tai minäkuva. (Antonovsky 1979, Vahtera & Pentti 1995) Voimavaroja voi ajatella olevan ulkoisia ja sisäisiä.

Kunta-alalla tehdyssä tutkimuksessa Vahtera ja Pentti (1995:107) raportoivat, että voimavarat vaikuttivat työntekijöiden selviytymiseen lama-ajan supistuksissa ja muutoksissa. Niiden terveys, joilla oli hyvät voimavarat, säilyi hyvänä huolimatta paineista. Hyvät psyykkiset voimavarat ennustivat hyvää psyykkistä jaksamista ja hyväksi koettua terveyttä sekä työkykyä. Hyvä työn hallinta ja vahva koherenssin tunne ennustivat jopa edullista kehitystä terveydessä. Edullisesti vaikutti myös hyvä sosiaalinen tuki työtovereilta ja esimieheltä. Lama-ajan olosuhteissa niiden psyykinen rasittuneisuus, tuki- ja liikuntaelinoireet, koettu terveys ja työkyky huononivat, joilla oli huono koherenssin tunne tai hallinta. Terveysriskit kasaantuivat niille, joilla oli heikko koherenssin tunne ja pienet sosiaaliset verkostot.

Kollektiivisia selviytymisstrategioita määriteltäessä mielenkiintoisia ovat eri ryhmille luonteenomaiset voimavarat, koska ne vaikuttavat selviytymiskeinojen käyttöön. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota sellaisiin voimavaroihin kuin asema organisaatiossa, osaaminen, mahdollisuus saada tietoja, sosiaalinen tuki tai tehtävä organisaatiossa.

Selviytymisstrategioiden valinta

Selviytymisstrategiat kuvaavat toimintaa ja tekevät ymmärrettäväksi toiminnan tavoitteita, koska selviäminen on pyrkimystä hallita omia elämisen ehtoja. Ihminen pyrkii saavuttamaan tavoitteensa toimimalla jollakin tavalla. Toiminnalla puolestaan on tavoite ja olosuhteet, joissa toimitaan. Selviäminen on näin tavoitteeseen suuntautunutta. Ihmisen toiminnan täytyy olla suhteessa tähän tavoitteeseen tai päämäärään, jotta voidaan mielekkäästi puhua hallinnasta ja selviytymisestä. Jos henkilö irtisanoo työsuhteensa, kyse on hallinnasta, mikäli hän tekee sen siirtyäkseen uuteen työpaikkaan. Voi myös olla, että hänen tavoitteenaan on täydellisen loppuun palamisen välttäminen tai pakeneminen organisaation kärjistyneitä ristiriitoja. Henkilö ei välttämättä hallitse tilannetta, mutta hänellä on silti vaihtoehtoja. Irtisanoutuminen on hänen kannaltaan parempi vaihtoehto kuin työsuhteen jatkaminen, vaikka edessä on työttömyys. Jos hänet irtisanotaan ja hän jää työttömäksi, kyse ei ole hallinnasta, koska työttömäksi pääseminen ei yleensä ole tavoitteena.

Henkilö pyrkii silti selviytymään. (Vahtera & Pentti 1995: 5–6, vrt. Frankl 1981)

Edwards (1988) on käsitellyt selviytymisstrategioiden valintaa. Rationaalisen lähestymistavan mukaisesti selviytymisstrategian valinnassa on kyse prosessista, jossa ensin mietitään kaikkia mahdollisia selviytymisstrategioita, minkä jälkeen arvioidaan kunkin strategian seuraukset ja valitaan se, joka vähentää parhaiten stressiä ja lisää eniten hyvinvointia. Ihmiset eivät kuitenkaan toimi näin rationaalisesti. Useimmiten selviytymisstrategiat eivät ole itsestään selviä vaihtoehtoja, ja ihmiset miettivät vain rajallista määrää eri vaihtoehtoja. Valinta tehdään usein intuitiivisesti, eikä arviointia tehdä punnitsemalla vaihtoehtoja yhtäaikaaisesti vaan peräkkäin. Vaikka valintaprosessin etenemistä voi yleisellä tasolla kuvata vaiheiden kautta, vaikuttavat strategian valintaan monenlaiset tekijät. Edwards (1988) luettelee tällaisiksi tekijöiksi

- koetun stressin määrän (esimerkiksi henkilön koherenssin tunne)
- asian tärkeyden (esimerkiksi miten tärkeää työpaikan säilyminen on henkilön taloudelliselle toimeentulolle)
- käytettävissä olevan ajan (esimerkiksi miten nopeasti irtisanominen tapahtuu ja työsuhde päättyy)
- aikaisemmat kokemukset samankaltaisista tilanteista (esimerkiksi työttömyydestä)
- mahdollisuuden saada tietoa muilta samanlaisen tilanteen kokeneilta.

Selviytymisstrategioissa on kyse myös opitusta toimintatavoista. Schein (1987: 185–195) erottelee kaksi toisiaan täydentävää oppimismekanismia: positiiviset ongelmanratkaisutilanteet ja ahdistuksen välttämistilanteet. Hän nimittää eroa rakenteelliseksi, koska oppimismekanismeilla on erilainen vaikutus oppimisen pysyvyyteen. Selviytymisstrategioiden näkökulmasta nämä molemmat oppimismekanismit ovat mielenkiintoisia.

Positiiviset ongelmanratkaisutilanteet johtavat positiiviseen vahvistamiseen, jos ratkaisu koetaan toimivaksi tai tavoite saavutetaan. Taipumus toimia seuraavalla kerralla samalla tavalla vahvistuu. Oleellista on, että “toiminta“ tässä tarkoittaa paitsi ulkoista käyttäytymistä, myös esimerkiksi tapaa havaita ongelma, ongelman mieltämisen tunteita, uskomuksia tai uusia oletuksia ympäristön luonteesta. Kyse on näin vastausreaktioista. Selviytymisstrategioissa ongelmasuuntautuneen toiminnan voi ajatella olevan tällaista positiivisen vahvistamisen kautta opittua käyttäytymistä. Edwards (1988: 250) väittääkin, että henkilöillä on taipumus käyttää kerran toiminutta selviytymisstrategiaa ja hylätä kerran toimimattomat. Vähän aikaa tai joskus toimiviin ratkaisuihin saatetaan

takertua. Kokeiluja jatketaan paljon pitempään kuin koko ajan toimineessa ratkaisussa. (Schein 1987)

Tässä tutkimuksessa lähden siitä oletuksesta, että saneerauksissa tietyille ryhmille kehittyi tunnistettavissa olevia ja tyypillisiä selviytymisstrategioita (Newton 1989, Länsisalmi et al. 1998). Ryhmän jäsenet noudattavat, tietoisesti tai tiedostamattaan, tiettyjä selviytymisstrategioita. Tällainen selviytymisstrategia voi olla esimerkiksi seuraava: “pyrkimällä osoittamaan oman pätevyyteni voin säilyttää paikkani” tai “olen tavattoman kiireinen, työmääräni on suuri ja siksi olen tarpeellinen” tai “pyrin tekemään parhaani, ja vaikka yritys tekee tappiota, se on kiinni johdosta, enkä minä voi vaikuttaa sellaisiin asioihin, mutta olen kuitenkin pätevä tuoteinsinööri ja suunnittelen teknisesti ainutlaatuisia tuotteita”. Tavoitteena voi olla työpaikan säilyttäminen, itsetunnon tai ammattilypeuden vahvistaminen. Tilanteen tulkinta, henkilön tavoitteet ja arvio voimavaroista vaikuttavat noudatettaviin selviytymiskeinoihin samoin kuin aikaisemmat kokemukset tiettyjen keinojen käyttämisestä. Kyse on oppimisprosessista, ei staattisesta mekanismista. Ryhmätason selviytymisstrategioista puhuminen tulee mielekkääksi nimenomaan sitä kautta, että tietyllä ryhmällä on käytettävissään samankaltaisia voimavaroja ja heidän tavoitteensa tietyissä olosuhteissa ovat samansuuntaisia (vrt. Newton 1989).

Kollektiivisia selviytymisstrategioita voidaan tarkastella myös kahden muun keskustelun näkökulmasta: defensiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten puolustusmekanismien näkökulmasta. Seuraavassa käsitellään organisaatioissa ilmeneviä defensiivisiä organisaatiokulttuuriin juurtuneita ja vakiintuneita toimintatapoja, käytäntöjä ja rituaaleja. Toimintatavat, rituaalit ja käytännöt ymmärretään tässä synonyymeinä ja niillä tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevia ja vakiintuneita käyttäytymistapoja, joita ei kyseenalaisteta ja joita pidetään itsestäänselvänä.

Tässä tutkimuksessa defensiiviset käytännöt ja sosiaaliset puolustusmekanismit sisällytetään kollektiivisiin selviytymisstrategioihin. Nämä kulttuuriin juurtuneet, rakenteelliset selviytymisstrategiat ovat myös opittuja. Scheinin (1987) mukaan jaetun tietämyksen kehittyminen vaatii toistuvia onnistumisia. Kulttuuriin kuuluu myös jaettuja kognitioita, joita ryhmä kehittää itsestään ja uskomuksistaan. Kulttuuri sisältää historiaan perustuvia opittuja minäkuvia. Kun entiset vastaukset ja uskomukset eivät enää toimi, se on periaatteessa selvästi ryhmän nähtävissä. Ryhmä voi kuitenkin valita (tiedostamattomasti) puolustuksellisen tavan olla kiinnittämättä huomiota näihin tietoihin. Tällainen saatavissa olevan tiedon kieltäminen johtuu oppimismekanismista eli ahdistuksen välttämisestä. (Schein 1987)

Ahdistuksen välttämistilanteet johtavat positiiviseen vahvistamiseen, jos ahdistus vähenee. Schein (1987) kutsuu tätä kivun ja ahdistuksen vähentämiseen pyrkivää käyttäytymistä välttämisoppimiseksi. Selviytymisstrategioiden näkökulmasta tunnesuuntautuneet selviytymiskeinot ja defensiivisten käytäntöjen sekä myös sosiaalisten puolustusmekanismien vakiintuminen perustuu ahdistuksen välttämiseen. Oppiminen vahvistuu kivun tai ahdistuksen vähetessä. *“Opimme toisin sanoen havaitsemaan, ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tavalla, joka estää tilannetta muodostumasta uudelleen kipua tuottavaksi tai herättämästä luonnollista ahdistusta, joka johtuu epävarmuudesta tai kognitiivisesta ylikuormituksesta”* (Schein 1987: 188).

Ongelmanratkaisussa huomio suuntautuu ongelmaan, mutta välttämisoppimisessa ei ahdistuksella sen sijaan välttämättä ole tällaista kohdetta, jos ahdistuksen syytä ei tiedosteta. Tällöin yksilön tai ryhmän on Scheinin (1987) mukaan turvauduttava yrityksen ja erehdyksen kautta oppimiseen. Jos jokin ratkaisu toimii, sitä toistetaan rajattomasti. Ryhmä voi näin jähmettyä toistamaan samaa ratkaisua ja samalla kaventaa vaihtoehtoisten ratkaisujen käyttämistä. Kerran opittu vastausreaktio vahvistuu aina kivun tai ahdistuksen puuttumisen seurauksena. Alunperin kipua synnyttävien tilanteiden välttämiseksi opitut rituaalit, ajattelu- ja tunnemallit, uskomukset ja oletukset vakiintuvat, vaikka alkuperäistä ahdistuksen aiheuttaja ei enää olisikaan. Yksilötasolla Schein nimittää (s. 198) tällaista opittua käyttäytymistä suoja mekanismeiksi ja ryhmän kulttuurin osina sosiaalisiksi suoja mekanismeiksi.

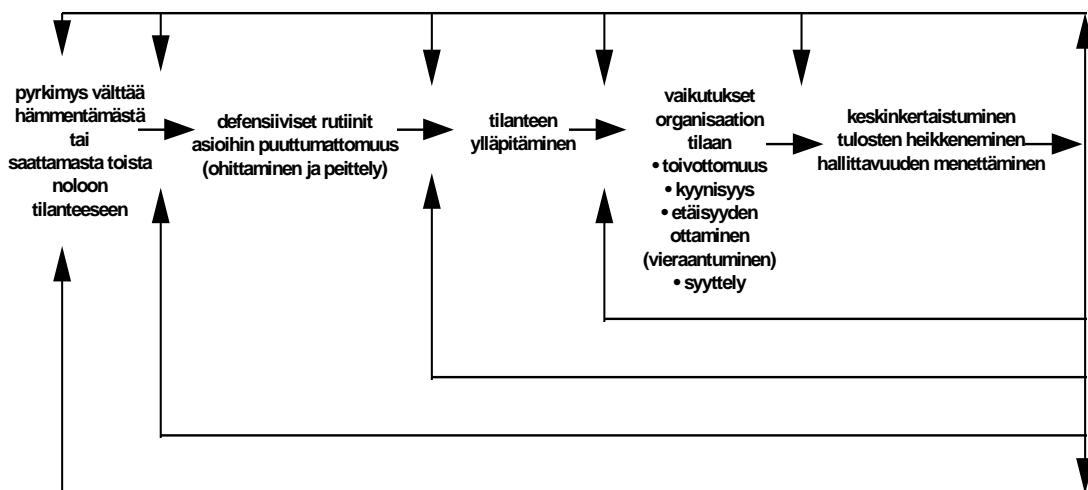
Defensiiviset käytännöt (*defence routines*)

Defensiiviset käytännöt tai rutiinit tarkoittavat organisaatiossa noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä, jotka suojelevat ihmisiä hämmentäviltä ja noloilta tilanteilta, mutta samalla estävät selvittämästä virheiden syitä. Syihin ei puututa ja puuttumattomuutta peitellään - “on asioita, joista ei puhuta”. Tällaiset asiat sitovat organisaation energiaa ja sysäävät sen defensiivisen ilmapiirin kierteeseen (Argyris 1990). Dixon (1994: 232) määrittelee defensiiviset käytännöt (*defensive routines*) seuraavasti: *“Tacit organizational practices that are developed in order to reduce embarrassment, save face, or lessen conflict, but in so doing limit both individual and collective learning.”*

Argyris (1990) puhuu defensiivisistä toimintarutiineista tai käytännöistä (*organizational defence routines*), jotka perustuvat kommunikoinnin sisäistyneisiin pelisääntöihin. Niiden mukaan toisille ei saa aiheuttaa hämmentäviä tai noloja tilanteita eli kasvojen menettämistä. Hän katsoo,

että defensiivisiä käyttäytymismalleja on useimmissa organisaatioissa. Stacey (1993) puhuu samasta asiasta, kun hän tarkastelee, miten ihmiset kehittävät toimintatapoja (*covert politics*), jotka suojaavat epäonnistumisen pelolta ja noloilta tilanteilta kyseenalaistavassa eli kaksikehäisessä oppimisessa. Hän nimittää (s. 395) näitä toimintatapoja myös organisaation defensiivisiksi käytännöiksi (*organizational defence routines*). Defensiiviset käytännöt ovat hänen mukaansa käyttäytymismalleja, joita ihmiset organisaatiossa kehittävät suojellakseen itseään tai muita noloudelta ja ahdistukselta. Ensisijainen defensiivinen käytäntö on tehdä asioista sellaisia, ettei niistä voida puhua ja tehdä tästä edelleen asia, josta ei puhuta. (Argyris 1990, Kuittinen 1998) Seuraava kuvio selventää defensiivisten käytäntöjen kehää.

Kuvio 8 Defensiivisten käytäntöjen rakenne (Argyris 1990: 64)



Defensiivisten käytäntöjen perusstrategiat ovat ohittaminen ja peittely. Kun ihmiset toimivat näin, asioiden ohittamisesta ja peittelystä tulee organisaation normeja. Tällaista toimintaa pidetään järkevänä, hienotunteisena ja realistisena. Kehittyy defensiivisiä käytäntöjä tai rutiineja, jolla estetään ihmisiä tai organisaation osia kokemasta noloutta tai uhkaa. Samalla kuitenkin estyy mahdollisen nolouden tai uhan aiheuttajan tunnistaminen. Argyris (1990) nimeää yleiseksi defensiiviseksi käytännöksi ristiriitaisten viestien käytön. Stacey (1993) näkee peittelyn ja pelaamisen näkyvän käytännössä esimerkiksi niin, että organisaatiossa estetään päätös pyytämällä toistuvasti lisää selvityksiä. Selvityksiä perustellaan sillä, ettei päätöstä voida tehdä ennen kuin tosiasiat ovat tiedossa. Pitkän aikavälin julkilausumat missiosta tai visiosta voivat myös olla defensiivisiä. Ne ovat usein abstrakteja ja vailla käytännön sisältöä, joten ne ilmaisevat lähinnä järkevää päätöksentekoa ja pitävät ihmiset hiljaisina tai auttavat heitä tuntemaan olonsa turvalliseksi. Stacey

mielestä yleinen, useimmiten tiedostamaton peittely liittyy uusien johtamistyylien käyttöönottoon, vaikka käytännössä jatketaan valvontaan perustuvaa johtamista.

Ashforth & Lee (1990) käsittelevät yksilötasolla ilmeneviä defensiivisen käyttäytymisen muotoja, mutta Stacey ja Argyris sen sijaan pohtivat sitä, miten defensiivinen käyttäytyminen johtaa myös organisaatiotasolla defensiivisiin käytäntöihin ja normeihin. Ashforth & Lee (1990) analysoivat kuitenkin, minkälaiset tekijät organisaatioissa edeltävät defensiivisiä käyttäytymismuotoja. He erittelevät tällaisia tekijöitä organisaatio- ja yksilötasolla. Organisaatioissa defensiivistä käyttäytymistä edeltäviä tekijöitä ovat erilaiset stressitekijät, kuten uhat, epävarmuus, työn laadullinen tai määrällinen ylikuorma. Uhat voivat kohdistua työsuhteen jatkumiseen, resursseihin, itsenäisyyteen, maineeseen tai työn vaatimukseen. Toistuvat saneeraukset ovat näin tekijä, jonka voi olettaa synnyttävän defensiivistä käyttäytymistä ja käytäntöjä. Ashforth & Lee (1990: 631) viittaavatkin siihen, että defensiiviset käytännöt juurtuvat yrityskulttuuriin, ja voidaan puhua institutionaalistuneista defensesseistä, joita ylläpidetään organisaatioissa noudatettavien rituaalien, sääntöjen ja valtahierarkian avulla. He nimeävät ne rakenteellisiksi puolustusmekanismeiksi ahdistusta vastaan.

Sosiaaliset puolustusmekanismit (*social defences*)

Kun puolustusmekanismeja tai minän suojautumiskeinoja (Freud 1969) tarkastellaan ryhmä- tai organisaatiotasolla, puhutaan sosiaalisista puolustusmekanismeista tai defensesseistä. Sosiaalisen puolustusmekanismin käsitteen otti käyttöön Jaques jo vuonna 1955 (Jaques 1955, Menzies 1960). Käsite pohjautuu psykoanalyttiseen ajatteluun ja Bionin ja Kleinin tutkimuksiin ja sitä on kehittänyt edelleen erityisesti Menzies (1960, 1988) kuuluisissa brittiläistä sairaalaa koskeneissa tutkimuksissaan. Sosiaaliset puolustusmekanismit vastaavat näin yksilötason minän suojautumiskeinoja (tai puolustusmekanismeja), joilla yksilö yleensä alitajuisesti puolustautuu ahdistusta ja pelkoja vastaan (Klein 1955, de Board 1978).

Rutiinit ja muut sosiaaliset rakenteet toimivat puolustuskeinoina, joiden avulla vältetään ahdistuksen, syyllisyyden tai epävarmuuden kokemista. Sosiaaliset puolustusmekanismit auttavat ihmisiä selviytymään ahdistuksesta, jota he tuntevat työskennellessään pelkoja herättävissä tehtävissä. Tällaisia pelkoja tai ahdistusta herättäviä asioita voivat olla esimerkiksi suuret riskit tai teknisesti vaikeasti hallittavat prosessit tai kokonaisuudet. Työtehtävillä ja organisaation perustehtävillä on ratkaiseva vaikutus organisaation psykodynaamisiin prosesseihin, esimerkiksi siihen

minkälaisia sosiaalisia puolustusmekanismeja syntyy ja millaisia sosiaalisia puolustusmekanismeja ylläpidetään. Kyse on ahdistuksen hallitsemisesta ja siihen liittyvästä ryhmäkäyttäytymisestä. Yksilöiden kokema pelko, ahdistus ja stressi vaikuttaa ryhmässä käyttäytymiseen ja ryhmän toimintatapoihin, eli yksilöiden kokema ahdistus näkyy ryhmän käyttäytymisessä. Alitajuiset prosessit toimivat sekä yksilön että ryhmän tasolla. (Menzies Lyth 1988, Bain 1998, de Board 1978, Järvinen 1996, Juuti & Lindström 1995)

Menzies (1960: 101) määrittelee sosiaaliset puolustusmekanismit seuraavasti: *“The needs of the members of the organization to use it in the struggle against anxiety leads to the development of socially structured defence mechanisms, which appear as elements in the structure, culture, and mode of functioning of the organization.”* Sosiaaliset puolustusmekanismit syntyvät tiedostamattomasti organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa heidän toteuttaessaan työtehtäviään. Puolustautuminen pelkoja ja ahdistusta vastaan on psykoanalyttisessä viitekehyksessä yksi peruselementti, joka sitoo yksilöitä yhteen. Kaikilla organisaatioilla on sosiaalisesti rakentuvia puolustusmekanismeja, joiden avulla organisaation perustehtävän toteuttamisesta syntyviä pelkoja käsitellään. Organisaation tapa puolustautua pelkoja vastaan institutionalisoidaan organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Prosessi kehittyy itseään vahvistavaksi, koska luodut mallit muodostavat jatkuvan viitekehyksen, jossa sen jäseniä palkitaan ja rangaistaan mallin mukaisesta käyttäytymisestä. Tämä voi olla myös yksi tekijä, miksi muutosvastarinta organisaatioissa on usein niin voimakasta. Sosiaaliset puolustusmekanismit ilmenevät vuorovaikutussuhteissa, organisaatorakenteissa, organisaation menettelytavoissa, käytännöissä ja rituaaleissa tai rooleissa, joita organisaation jäsenet ottavat tai joita heiltä odotetaan. Jos organisaation käytössä on paljon sosiaalisia puolustusmekanismeja, sen jäsenet eivät enää täytä perustehtävän mukaisia roolejaan ja tehtäviään. Perustehtävä (*primary task*, Rice 1969) tarkoittaa tehtävää, joka organisaation on täytettävä pysyäkseen elossa. (Jaques 1955, Bain 1998, de Board 1978, Hirschhorn 1988, Järvinen 1996, Juuti & Lindström 1995)

Lisääntyvä ahdistus tuo esiin primitiivisempiä puolustusmekanismeja, jos kokemuksia ei voida hillitä tai käsitellä korkeamman tason puolustusmekanismeilla. Tällaisia primitiivisempiä, todellisuutta vääristäviä puolustusmekanismeja ovat jo aikaisemmin (kohdassa 2.3.3.) mainitut tunteiden jakaminen eli lohkominen (*splitting*) hyvään ja pahaan, ei-toivottujen tunteiden tai ominaisuuksien heijastaminen (*projection*) toisiin tai ei-toivottujen kokemusten kieltäminen. Lohkomisen seurauksena organisaatio jakaantuu monella tavalla: kerroksittain, hyviin ja pahoihin sekä yksiköittäin. Syntyy sosiaalinen puolustusjärjestelmä, joka on

tarpeellinen negatiivisten tunteiden kanavoimiseksi. Ihmiset puolustautuvat siis omia tunteitaan vastaan. Työyhteisö projisoi tietoisuudesta kiellettyjä tunteita syntipukkeihin. Syntipukkeihin liittyy stereotyyppien käyttö. Henkilöt tai asiat leimataan tietynlaisiksi, usein hyvin kokonaisvaltaisesti, yksipuolisesti ja staattisesti. Henkilö saattaa saada esimerkiksi hankalan ja yhteistyökyvyttömän ihmisen leiman, jota organisaation jäsenet vahvistavat kertomalla toisilleen tarinoita siitä miten esimerkiksi asiakkaatkin ovat samaa mieltä henkilön käyttäytymisestä. Syntipukiksi joutuneella henkilöllä on itsellään vähän vaikutusmahdollisuuksia muuttaa näkemystä. Syntipukkien käyttö vähentää organisaation jäsenten osoittamaa toisten ymmärtämistä ja empaattisuutta. (Krantz 1985, Hirschhorn & Young 1991, Wood 1999)

Syntipukkien lisäksi sosiaaliseen puolustusjärjestelmään kuuluvat sankarit. Sankari on haavoittumaton ja riippumaton, eikä hän tarvitse muita ihmisiä, vaan hän toimii yksin. Hän kieltää riippuvaisuutensa eikä anna muiden vaikuttaa itseensä. Sankarilla ei omasta mielestään ole mitään opittavaa, eikä hän tee yhteistyötä muiden kanssa, joten hän ei pysty toimimaan tehokkaasti. Muut reagoivat sankaruuteen monella tavalla. Häntä ihailaan hänen rohkeutensa vuoksi, mutta samalla kadehditaan hänen riippumattomuuttaan. Tiedostamattomalla tasolla sankaria vihataan, koska häntä ei voi hallita. "Koska hän ei tarvitse meitä, hän voi yhtä kuin auttaa, myös vahingoittaa meitä." Erityisesti organisaation jakautuminen hyviin ja pahoihin vahvistaa sankarikulttuuria. Syntipukit ovat sankaruuden kääntöpuoli. Samalla tavalla kuin organisaation puolustusjärjestelmä pilkkoo organisaation, se jakaa sankaruuskuvan kahtia. (Hirschhorn & Young 1991)

Primitiiviset sosiaaliset puolustusmekanismit johtavat pelkojen vahvistumiseen. Sosiaalisten puolustusmekanismien ongelma on niiden jähmettyneisyys: ne eivät mukaudu kulloiseenkin tilanteeseen, jossa perustehtävää toteutetaan. Korkeamman tason puolustusmekanismit ovat joustavampia. Ne antavat aikaa, tilaa, rohkeutta ja valtuutusta henkilöiden puhua peloistaan ja vaikeuksistaan. (Krantz 1985)

Bionin ja Menziesin tutkimuksiin perustuen Hirschhorn (1988) erotteli kolme sosiaalisten puolustusmekanismien muotoa: perusolettamat (*basic assumptions*), tiedostamattomat yhteenliittymät (*covert coalition*) ja organisatoriset rituaalit. Perusolettamat-termi perustuu Bionin tutkimuksiin. Bion (1955, 1961) puhuu ryhmän kahdesta eri tilasta, jotka ovat läsnä samanaikaisesti tai kahdesta tasosta jolla ryhmä toimii. Hän erottelee ryhmän perustehtävän ja perusolettamusten tilan ja edelleen kolme perusolettamusta: riippuvuus, parinmuodostus ja pako/hyökkäys.

Perustehtävän suorittaminen edellyttää, että ryhmä kykenee ottamaan huomioon toimintaympäristönsä realiteetit ja pystyy kohtaamaan esteitä ja kontrolloimaan tunteitaan. Perusolettamusten tila kuvaa ryhmän jäsenten alitajuisia prosesseja ja fantasioita, eli ryhmä on fantasioita tuottava ihmissuhderyhmä. Silloin yksilöt projisoivat omia pelkojaan ryhmässä, ja ryhmä luopuu kokonaan tai osittain työtavoitteistaan. Perusolettamat syntyvät itsestään, niitä ei tietoisesti luoda. Perusolettamusten tilassa ryhmä käyttäytyy ikään kuin se uskoisi, että olisi olemassa koossapitävä ryhmähenki, joka voidaan säilyttää ilman työtä tai kehittämistä. Ihmiset kokevat, että ryhmällä on tarkoitus ja itsenäinen elämä. Perusolettamusten tila ilmaisee ihmisten primitiivistä toivetta muodostaa lämminhenkinen toimintaympäristö panostamatta sen luomiseen. Kun ryhmän perustehtävät aiheuttavat ahdistusta, perusolettamusten tila antaa jäsenille mahdollisuuden rajoittaa eristyneisyyden ja vieraantuneisuuden tunteita. (Hirschhorn 1988, Lönnqvist 1994)

Tiedostamattomat yhteenliittymät (*covert coalition*) toistavat perheen vuorovaikutussuhteita, mutta eivät kuitenkaan yksilöiden oman perhehistorian suhteita. Taipumus ottaa perheenjäsenten rooleja liittyy tarpeeseen hallita työtehtäviin liittyvää ahdistusta.

Organisatoriset rituaalit on Hirschhornin (1988) mukaan säilyvin ja näkyvin sosiaalisten puolustusmekanismien muoto. Toisin kuin perusolettamat ja tiedostamattomat yhteenliittymät, organisatoriset rituaalit eivät ole henkilökohtaisia. Rituaali viittaa toimintatapoihin ja käytäntöihin, joita pidetään itsestään selvinä, ja jotka eivät perustu rationaaliseen kokemukseräiseen ymmärrykseen. Menzies (1960) osoitti tutkimuksillaan monia käytäntöjä, joiden avulla sairaalaorganisaatiossa pyrittiin hallitsemaan sairaiden potilaiden kohtaamisesta ja hoitamisesta aiheutuvaa ahdistusta. Käytäntöjen ja rituaalien avulla pidettiin etäisyyttä hoidettaviin potilaisiin. Tällaisia käytäntöjä olivat esimerkiksi jatkuva kierto osastolta toiselle ja ohjeiden kirjaimellinen noudattaminen. Menzies tarkoittaa sosiaalisilla puolustusmekanismeilla ainoastaan organisatorisia rituaaleja. Ashforth ja Lee (1990) puhuvat myös institutionalisoiduista defensesseistä.

Hirschhorn pitää rituaaleja ainoastaan yhtenä sosiaalisten puolustusmekanismien muotona, eikä hän rajaa sosiaalisia puolustusmekanismeja ainoastaan organisaation vakiintuneisiin käytäntöihin. Hän näyttää ottavan lähtökohdakseen työtehtävistä johtuvan ahdistuksen ja luokittelee tavat, joilla sitä organisaatiossa käsitellään. Hänen esittämänsä sosiaalisten puolustusmekanismien eri muodot eroavat: pysyvyydessä ja jatkuvuudessa, perusoletukset ovat lyhytaikaisimpia ja organisaation rituaalit kaikkein pysyvimpiä. Menzies (1960, 1970) puolestaan näkee sosiaaliset puolustusmekanismit pysyvimpinä,

organisaatiossa vakiintuneina toimintatapoina. Hän ei ota kantaa Hirschhornin mainitsemiin muihin sosiaalisten puolustusmekanismien muotoihin. Näkökulmien ero tulee selvemmäksi, jos ajattelemme tilannetta, jossa organisaatioon tai ryhmään tulee uusi jäsen. Kun perusoletuksen tila on joka tapauksessa hetkittäinen, uusi jäsen todennäköisesti "rikkoo" tilanteen, ja samoin voi ajatella käyvän *covert coalition* -tilanteessa. Ne ovat puolustusmekanismeja, jotka ovat kiinni henkilöissä ja heidän kokemuksissaan. Ryhmän jäsenet hakevat paikkansa näissä mekanismeissa ja vaikuttavat tilanteeseen. Organisaation rituaalit ovat voimakkaampia, normaaleina pidettyjä toimintatapoina, jotka uusi organisaation jäsen omaksuu nopeasti. Organisaation rituaaleihin sisäistetyt puolustusmekanismit ikään kuin nielaisevat uuden tulokkaan. Vaikka kysymys olisi organisaation uudesta johtajasta, hänenkin on vaikea muuttaa tällaisia rituaaleja. Muutosvastarinnan voimakkuus perustuu puolustusmekanismien takana oleviin voimakkaisiin tunteisiin ja tehtävään tai tarpeellisuuteen ahdistuksen käsittelyssä. Tämän vuoksi uuden johtajan esittämät muutokset ovat uhka, joka pyritään torjumaan. Defenssiivisiä ja irrationaalisia käytäntöjä perustellaan rationaalisilla syillä. (Hirschhorn 1988)

2.5. Selviytymisstrategioiden kuvaaminen ja tutkimuksen keskeiset käsitteet

Aikaisemmat tutkimukset kollektiivisista selviytymisstrategioista voi jakaa kahteen osaan: *coping*- ja defenssi-keskusteluihin. Tässä tutkimuksessa voidaan hyödyntää molempia keskusteluja ja **selviytymisstrategioihin sisällytetään sekä *coping* että sosiaaliset puolustusmekanismit ja defensiiviset käytännöt.**

Copingin, defensiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten puolustusmekanismien välinen suhde ei kuitenkaan ole selkeä, eikä näitä käsitteitä ole aikaisemmissa tutkimuksissa käytetty yhteneväisesti. Kyse ei todennäköisesti ole käsitteiden epätäsmällisestä käytöstä, vaan siitä, että ne edustavat erilaisia lähestymistapoja ja ovat syntyneet erilaisesta tutkimusperinteestä. *Coping*-keskustelu lähtee stressitutkimuksesta, puolustusmekanismeja on tutkittu psykoanalyttisessa tutkimuksessa, ja defensiivisiä käytäntöjä on eritelty lähinnä organisaation oppimisen yhteydessä.

Defensiiviset käytännöt ja sosiaaliset puolustusmekanismit

Defensiivisten käytäntöjen suhde sosiaalisiin puolustusmekanismeihin ei ole selkeä. Defensiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten puolustusmekanismien keskusteluissa puolustusmekanismeja tarkastellaan organisaatio- tai ryhmätasolla, eli tutkitaan, miten organisaatiossa on opittu puolustautumaan tai vähentämään ahdistusta tiettyjä rituaaleja tai toimintatapoja noudattamalla.

Keskustelut (defensiiviset käytännöt/sosiaaliset puolustusmekanismit), jotka edellä on esitetty erillisinä, eroavat keskusteluissa lähinnä toiminnan tietoisuuden ja realiteetilähtöisyyden perusteella. **Defensiiviset käytännöt** on määritelty reaktiiviseksi ja suojaaviksi toimintatavoiksi, joilla organisaatiossa tai tietyssä ryhmässä puolustaudutaan epäonnistumisten pelolta, noloilta tilanteilta tai yleensä vältetään uhkaa tai vaatimuksia. (Ashforth & Lee 1990, Stacey 1993, Argyris 1990) Defensiiviset käytännöt ovat rationaalisesti ymmärrettäviä toimintatapoja, joiden tavoitteena on puolustautuminen. **Sosiaaliset puolustusmekanismit** puolestaan ilmenevät institutionalisoituneina toimintarutiineina, joilla ahdistusta pyritään vähentämään tai hallitsemaan. Sosiaalisissa puolustusmekanismeissa yhteys todellisuuteen kuitenkin vääristyy, koska ensisijaisena tavoitteena on pyrkimys vähentää ahdistusta ja pelkoja. Tämä tekee toiminnasta joustamatonta, ja organisaation kyky sopeutua toimintaympäristön muutoksiin heikkenee. (Jaques 1955, Menzies 1960, Fineman 1996) Stacey (1993) erottelee defensiiviset käytännöt ja sosiaaliset puolustusmekanismit toisistaan. Hän ei kuitenkaan erityisemmin perustelee erottelua, mutta käsittelee sosiaalisia puolustusmekanismeja otsikolla "*Unconscious processes and their impact on organisational learning*". Ennen tätä hän käsittelee organisaation defensiivisiä käytäntöjä (*organisational defence routines*). Stacey näyttää näin erottelevan defensiiviset käytännöt ja sosiaaliset puolustusmekanismit sen perusteella, että hän katsoo sosiaalisten puolustusmekanismien kuuluvan tiedostamattomiin prosesseihin. Ashforth ja Lee (1990) puolestaan nimittävät psykoanalyttisen perinteen mukaisia puolustusmekanismeja kognitiivisiksi puolustusmekanismeiksi. He tekevät näin eron defensiivisen käyttäytymisen ja kognitiivisten puolustusmekanismien välille. He kuitenkin sisällyttävät syntipukkien käytön ja muiden syyttämisen defensiiviseen käyttäytymiseen.

Coping ja puolustusmekanismit

Lazaruksen (1976) mukaan lievittäminen voi suuntautua tunteiden aiheuttajaan tai omiin sisäisiin tuntemuksiin, ja tällaisia puolustusmekanismeja ovat hänen mukaansa mm. kieltäminen ja projektio. Lazarus sijoittaa näin puolustusmekanismit yhdeksi *coping*-käyttäytymisen ryhmäksi. Myös Edwards (1988) lähtee siitä, että puolustusmekanismien

jättäminen selviytymiskeinojen ulkopuolelle on ongelmallista, koska silloin päädytään miettimään selviytymisen onnistumista. Tässä tutkimuksessa lähdetään myös siitä, että selviytymiskeinoihin kuuluu puolustusmekanismien käyttö. Tutkimusaineisto ei edes mahdollistaisi erottelun tekemistä tietoisuuden asteen tai realiteetilähtöisyyden perusteella.

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tunnistamaan tietyille tai useammalle henkilöstöryhmälle tyypillisiä selviytymiskeinoja, joiden kokonaisuutta tässä kutsutaan selviytymisstrategioiksi. Selviytymisstrategioita voidaan tunnistaa ja ymmärtää käyttäytymisessä ilmenevien tavoitteiden avulla. Kollektiivisuus viittaa tarkastelutasoon, joka voi olla henkilöstöryhmä, useampi henkilöstöryhmä tai organisaatio. Näin selviytymisstrategioita voidaan tarkastella myös organisaatiossa vakiintuneesti noudatettavien rituaalien ja käytäntöjen avulla eli toimintatavoissa ja normeissa ilmenevien defensiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten puolustusmekanismien avulla. Tässä tutkimuksessa on näin lähdetty siitä, että selviytymisstrategiat kattavat myös defensiiviset käytännöt ja sosiaaliset puolustusmekanismit. Kun kollektiivisiin selviytymisstrategioihin sisällytetään defensiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten puolustusmekanismien käsitteet, voidaan syventää saneerausten vaikutusten analysointia ja kuvata tunnereaktioita. Taistelun metaforan avulla voi yksinkertaistaa ja pelkistää, että selviytymisstrategiat ovat taktiikan luomista ja erilaisten keinojen käyttämisestä: hyökkäystä, suojautumista, puolustautumista tai pakenemista.

Taulukko 5 Kollektiivisten selviytymisstrategioiden kuvaus kriisiytyneessä organisaatiossa

kollektiivinen selviytymisstrategia	ilmeneminen
henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat	<ul style="list-style-type: none"> □ johonkin henkilöstöryhmään kuuluvien henkilöiden tyypillisesti noudattamien selviytymiskeinojen kokonaisuus, joka on ymmärrettävissä tietoisesti tai tiedostamattomasti valittujen tavoitteiden avulla □ ilmenevät yhden tai useamman henkilöstöryhmän käyttäytymisessä

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat organisaation köyhtyminen (*decline*), saneeraus (*downsizing*) ja selviytymisstrategiat. Edellisessä luvussa olen jo käsitellyt näiden käsitteiden määrittelyä. Seuraavassa pohdin, miten näitä käsitteitä on tässä tutkimuskontekstissa

operationalisoitu ja rajattu, sekä mikä on niiden keskinäinen suhde. Operationalisointi ja rajaaminen ovat valintoja, koska teoreettiselle käsitteelle on mahdollista määrittellä useita vastineita (Hirsjärvi et al. 1998).

Organisaation köyhtyminen (*decline*) on kehityssuunta, jossa organisaation voimavarat vähenevät. Organisaation voimavaroja ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen sekä taloudelliset ja fyysiset resurssit. Köyhtyminen voi olla henkistä tai taloudellista tai molempia. Esimerkiksi yrityksen kulttuuri voi köyhtyä, tai omavaraisuusaste ja tase voivat heikentyä. Tässä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen köyhtymistä on kuvattu taloudellisilla tunnusluvuilla eli yrityksen tuloskehityksellä. Köyhtyminen on kehityssuunta, joka voi johtua yrityksessä aikaisemmin tehdyistä päätöksistä, ja köyhtyminen voi olla syynä saneerauspäätökseen. Yksi vaihtoehto olisi ollut kuvata yrityskulttuurin kehittymistä esimerkiksi osaamisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto ei kuitenkaan mahdollista tällaista valintaa, vaan siihen olisi todennäköisesti tarvittu pitkittäistutkimus, ja aineiston saatavuus olisi voinut muodostua esteeksi. Yrityksen tuloskehityksen tarkastelu tuntuu tässä riittävältä, koska tutkimusongelman kannalta on tarpeen ainoastaan kuvata toimintaympäristö, jossa henkilöt toimivat. Köyhtyminen on vielä rajattu niin, että tarkastellaan organisaatiota, jonka köyhtyminen on jatkunut pitkään ja joka ajautuu kriisistä toiseen. Tällaista olemassaolostaan kamppailevaa ja kriisikierteessä olevaa organisaatiota on nimitetty kriisiytyneeksi. Organisaation köyhtyminen on siis operationalisoitu kriisiytyneeksi yritykseksi, ja kriisiytyminen on kuvattu tuloskehityksen avulla.

Köyhtymistä voi tarkastella monesta lähtökohdasta. Tässä köyhtyminen nähdään kulttuurisena ilmiönä. Kulttuurisena ilmiönäkin köyhtymistä voi tutkia monesta näkökulmasta: kehitysvaiheiden näkökulmasta, yrityksen ominaispiirteinä tai kierteenä alaspäin. Tässä tutkimuksessa pyrin toisaalta kuvaamaan, minkälainen yritys oli (ominaispiirteiden kautta) ja toisaalta hyödynnän aikaisempia tutkimuksia organisaatioiden kierteistä alaspäin ja pahan kierteistä. Käytän termejä pahan kierre tai kriisikierte, mutta viittaan sillä aikaisempiin tutkimuksiin sekä kierteistä alaspäin että pahan kierteistä. Näen pahan kierteen mallina, joka kuvaa organisaatiossa ilmenevää dynamiikkaa: toistuvia ja vahvistuvia kierteitä eli negatiivisia silmukoita (Ropo & Hunt 1999). Tuloksentani on, että tutkimuksen kohteena ollut yritys oli kriisiytynyt ja pahan kierteessä.

Saneeraus (*downsizing*) on tarkoituksellinen toimenpide tai useampia toimenpiteitä, jolla yrityksen tilannetta pyritään korjaamaan tai kehityssuunta muuttamaan. Saneeraus voi tarkoittaa hyvin monenlaisia toimenpiteitä, esimerkiksi toimintojen ulkoistamista, liiketoiminnan

myymisestä, henkilöstön osa-aikaistamista, lomautuksia tai erilaisia eläkejärjestelyjä sekä muita järjestelyjä, joilla henkilöstömäärää tai henkilöstökuluja vähennetään. Tässä tutkimuksessa saneerauksella tarkoitetaan nimenomaan henkilöstön vähentämistä. Käsitteen operationaalinen määritelmä on henkilöstön irtisanomiset. Irtisanomisia on kuvattu johtoryhmän toimenpiteinä, vaikka päätökset eivät aina olleet selviä ja joissain tapauksissa päätöksen irtisanomisesta oli saattanut tehdä toimitusjohtaja tai hallitus. Saneeraukset eivät tässä tutkimuksessa ole tutkimuksen kohteena, vaan ne ovat tutkimuskontekstia. Tutkimus tulokset auttavat ymmärtämään, miksi saneeraukset eivät useinkaan onnistu toivotulla tavalla.

Selviytymisstrategioilla tarkoitetaan tässä henkilöiden ja ryhmien tavoitteiden ja erilaisten selviytymiskeinojen käyttöä vaikeassa ja pitkään jatkuvassa tilanteessa. Strategia viittaa ihmisen tai ryhmän tyypillisiin valintoihin erilaisten toimintavaihtoehtojen välillä. Valinta voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Selviytymisstrategiat voivat olla myös yrityksen kulttuuriin juurtuneita toimintarutiineja, joita pidetään itsestäänselvänä eikä niitä kyseenalaisteta. Tällaisten toimintarutiinien avulla pyritään välttämään tai vähentämään ahdistuksen, syyllisyyden tai epävarmuuden kokemista.

Selviytymisstrategiat ovat opittuja toimintatapoja, joita voidaan ymmärtää toiminnassa ilmenevien tavoitteiden avulla. Strategiavalintoja ohjaavat mm. henkilön tai ryhmän tulkinnat tilanteesta, käytettävissä olevista voimavaroista ja keinoista. Strategia sisältää monia erilaisia keinoja, joiden noudattamisen tekee ymmärrettäväksi juuri tilanteen ja keinojen tulkinta ja sitä kautta ilmenevät tavoitteet. Voidaan puhua selviytymistavoitteesta, esimerkiksi työpaikan säilyttämisestä tai ahdistuksen lievittämisestä. Tämä tavoite vaikuttaa myös selviytymiskeinojen valintaan.

Uskon, että henkilö käyttää monia keinoja yhtä aikaa ja peräkkäin, eli kyse on reaktioista kulloiseenkin tilanteeseen, sellaisena kuin se tulkitaan. Näin selviytymisstrategia tarkoittaa valintoja, joita henkilö tekee. Yksittäisen henkilön tasolla persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat tulkintaan käytettävissä olevista keinoista ja niiden valintaan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita henkilöiden persoonallisuudenpiirteistä, vaan henkilöstöryhmien erilaisesta asemasta ja käytettävissä olevista voimavaroista sekä niiden kautta ymmärrettävistä valinnoista. Sisällytän tässä selviytymisstrategiaan kaikki ne keinot, joita henkilöt tai ryhmät kriisiytyneessä organisaatiossa käyttävät hallitukseen elämisen ehtoja. Keinoja on luokiteltu eri tavoin. Tässä selviytymisstrategiaan luetaan kaikki ne keinot, joilla jäljelle jäävät pyrkivät hallitsemaan

kuormitustekijöitä ja selviämään niistä menestyksellisesti. Selviytymiskeinoja lähestytään näin hyvin aineistolähtöisesti. Selviytymisstrategian käsitteen käyttö on tässä tutkimuksessa keino pelkistää, mitä organisaatiossa tapahtuu eli tapa kuvata, miten henkilöstö reagoi kriisiytyneessä organisaatiossa. Pyrkimykseni on empaattisesti ymmärtää ja samalla konstruoida kriisiytyneessä organisaatiossa ilmenevää käyttäytymistä. Selviytymisstrategian käsite on ainoastaan keino pelkistää ja tehdä tätä käyttäytymistä ymmärrettäväksi. Selviytymisstrategian käsitteen avulla voidaan pelkistää kriisiytyneen organisaation dynamiikkaa.

Yhteenveto keskeisistä käsitteistä, niiden operationalisoinnista ja kuvaamisesta on seuraavassa esitetty taulukkona.

Taulukko 6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

käsite	käsitteen määritelmä	käsitteen operationalisointi	kuvaus
organisaation köyhtyminen (<i>decline</i>)	organisaation kehityssuunta tai alamäki, jossa on kuvattu erilaisina vaiheina	rajaus: kriisiytynyt yritys (organisaatio, joka ajautuu kriisistä toiseen ja kamppailee olemassaolostaan)	yhtiön tuloskehitys
saneeraus (<i>downsizing</i>)	toimenpiteet, joilla pyritään mm. parantamaan tehokkuutta vähentämällä henkilöstömäärää tai -kustannuksia	rajaus: toistuvat irtisanomiset ja muut johtoryhmän toimenpiteet henkilöstömäärän ja -kustannusten vähentämiseksi	irtisanomisten toteuttamisen kuvaus
selviytymisstrategiat	ryhmän tai usean ryhmän tyypillisesti noudattamat erilaiset selviytymiskeinot, joita voi ymmärtää ja kuvata tavoitteiden avulla	henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat	käyttäytymisen, diskurssien ja toimintatapojen (rutiinien) kuvaaminen

Kun organisaatio köyhtyy, johto yrittää toimenpiteillään vaikuttaa organisaation toimintaan parantaakseen yrityksen tulosta tai tehokkuutta. Johdon toimenpiteiden (saneerausten) aiheuttamat selviytymisstrategiat vaikuttavat kuitenkin toisensuuntaisesti. Henkilöstöryhmät vastaavat tilanteeseen erilaisilla selviytymisstrategioilla eli johdon toimenpiteillä on ei-aiottuja seurauksia organisaation toimintaan. Näitä ei-aiottuja seurauksia tutkin psykodynaamisesta viitekehystä.

3. TUTKIMUSPROSESSI JA -METODI

3.1. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimusaineisto

“A case study is expected to catch the complexity of a single case“ (Stake 1995)

Tutkimuksen tekeminen ei ole edennyt suoraviivaisesti, vaan monia erilaisia polkuja kahlaten ja kokeillen. Haasteena on ollut tapahtumien monimutkaisuus ja se, että omat kokemukset olivat keskeinen osa aineistoa. Tutkimusongelma on muuttunut ja täsmentynyt moneen kertaan. Tutkimuksen aikaisempia aiheita ovat olleet mm. “Yhtiön kilpailukyky ja osaamisen siirtyminen projektiorganisaatiossa“, “Organisaation oppiminen kokemuksista: uudistuminen vai jähmettyminen“ ja “Oppiminen kriisiorganisaatiossa“. Tutkimusprosessi on toisaalta ollut aineistolähtöinen, eli empiirinen aineisto ja halu tapahtumien ymmärtämiseen on ohjannut tutkimusta. Toisaalta aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen on auttanut tapahtumien ja ilmiöiden tunnistamisessa ja pelkistämisessä. Mitä enemmän aikaisempiin tutkimuksiin tutustuin, sitä runsaammin oli tarjolla erilaisia näkökulmia ja käsitteitä, joiden avulla empiiristä aineistoa olisi voinut tarkastella. Haasteena on ollut myös pelkistämisen ja sen perustelun oppiminen ja sen hyväksyminen, että tutkimus on subjektiivisia valintoja ja tulkintoja. Subjektiivisuus on tässä, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, keskeinen osa ymmärtämistä (Stake 1995). Seuraavassa käyn läpi tutkimusprosessin etenemistä, ja pyrin perustelemaan tutkimuksen aikana tekemiäni valintoja.

Ensimmäiset tutkimussuunnitelmat laadin heti jatko-opintojeni alkaessa vuoden 1996 alussa. Melko pian oli selvää, että kerään aineiston yrityksestä, jossa sillä hetkellä työskentelin. Valinta oli hyvin käytännönläheinen eli arvioin, että työn ohella opiskelu ei yksinkertaisesti mahdollistaisi huolellista aineiston keräämistä jostain toisesta yrityksestä. Kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttäminen tuntui luonnolliselta valinnalta, koska organisaation jäsenenä minulla oli ainutlaatuinen tilaisuus elää ja kokea organisaation tapahtumat myös itseäni koskettavina, ja näin kerätä monipuolinen ja rikas aineisto. Kvantitatiivisen tutkimusmetodin käyttöä, esimerkiksi kyselytutkimuksen tekoa, en edes vakavasti harkinnut. Tutkimuksessa on kyllä käytetty myös kvantitatiivista aineistoa, esimerkiksi yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, projektien onnistumisen arviointia. Aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen ja aineiston

kerääminen on edennyt rinnakkain. Aineistoa on analysoitu kvalitatiivisella tutkimusotteella.

Aluksi tutkimuksen kohdeilmionä oli osaamisen siirtyminen projektista toiseen. Perehdyin osaamista ja organisaation oppimista koskeviin tutkimuksiin. Tältä pohjalta laadin väitöskirjan ensimmäisen version kesällä 1998. Teksti jäi kuitenkin melko abstraktille tasolle, ja teorian ja oman aineiston yhdistäminen ei onnistunut. Tutkimusongelma oli täsmentymätön. Kirjoitustyylikin oli työelämässä käytettävää, lyhyttä ja toteavaa ns. muistiotyylä. Kesän 1998 jälkeen koko väitöskirja on kirjoitettu uudelleen, itse asiassa moneen kertaan. Olen tietoisesti pyrkinyt pohtivampaan ja perustelut paremmin esille tuovaan kirjoitustapaan. Saneeraukset ja niissä selviytyminen nousivat tutkimusongelmaksi aineiston analyysiä, eli ne tuntuivat keskeisiltä ja tärkeiltä aiheilta, ja näin jälkeinpäin ajatellen melkein itsestään selvältä valinnalta.

Jatko-opinnot ovat olleet osa omaa selviytymisstrategiaani. Koko tutkimusprosessi on ollut oman ajattelun laajentamista ja muuttamista. Tutkimusprosessin vaiheita voi kuvata erilaisten roolien merkittävyyden ja vaihtumisen avulla. Alkuvaiheessa rooleja olivat yrityksen työntekijän rooli, henkilöstöjohtajan ja johtoryhmän jäsenen rooli sekä vielä henkilöstöjohtajan rooliin kuuluva työnantajan edustajan rooli suhteessa luottamushenkilöihin. Tämä rooli korostui erityisesti yt-neuvotteluissa ja saneerauksissa. Tutkimuksen edetessä mukaan tuli myös tutkijan, havainnoitsijan ja haastattelijan rooli. Tämä näkyi mm. etäisyyden ottamisena organisaation tapahtumiin ja sen tiedostamisena, että samanlaisia ilmiöitä oli muissakin organisaatioissa, ja niistä oli olemassa tutkimustietoa. Ilmeisesti myös muut johtoryhmän jäsenet tunnistivat roolini muuttumisen. Eräs episodi kuvaa asiaa. Johtoryhmän kokouksessa keskusteltiin projektissa olevista ongelmista. Kesken keskustelun kehitysjohtaja ikään kuin keskeytti kokouksen ja osoittaen sanansa minulle korosti, että tässä nyt näkyy, miten tieto ei siirry projektista toiseen ja että kyllä näissä asioissa tutkittavaa riittää. Samalla hän asetti minut tarkkailijan tai tutkijan rooliin, jolle näytettiin tai todisteltiin, että näin asiat ovat. Työsuhteen päätyttyä keväällä 1997 tutkijan rooli vahvistui ja muut roolit väistyivät.

Tutkijana kasvaminen ja oleminen on ollut ilmiöiden pelkistämistä ja keskinäisten yhteyksien pohtimista sekä kyseenalaistamista. Se on ollut myös omien tunteiden mieleen palauttamista ja uudelleenarvioimista. Ajoittain se on ollut myös empaattista pohtimista eli ymmärryksen hakemista toisten tilanteeseen asettumisen avulla. Tutkimuksen etenemistä auttoi ajan kulumisen ja siirtyminen toisen yrityksen palvelukseen. Väistämättä syntyi tilanne, jossa vertailin ilmiöitä molemmissa yrityksissä,

ja pyrin sitä kautta ymmärtämään aineistoa. Etäisyyden saaminen auttoi hahmottamaan asioita, koska näin vaihtoehtoisia tapoja puhua tai tehdä asioita. Tutkimuksena aikana myös oma asenne on muuttunut. Olen kulkenut yritykseen samastumisesta ja lojaalisuudesta kriittisyyteen ja epäonnistumisentunteen tuomaan ahdistukseen. Ensin oli halu ymmärtää, missä olen ollut mukana ja nyt on halu ymmärtää, mitä kriisiytyneissä organisaatioissa tapahtuu, ja miten niissä työskenteleviä ihmisiä voi tukea. Tukeminen ei kuitenkaan ole tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tutkimuksen eri vaiheita voi havainnollistaa seuraavan kuvion avulla.

Kuvio 9 Tutkimuksen eteneminen

1996	<ul style="list-style-type: none"> • jatko-opintojen aloittaminen: teoriaopinnot ja tutkimusaiheen alustava hahmotteleminen • kirjallisen aineiston kerääminen (mm. tilinpäätösasiakirjat ja henkilöstölehdet): yrityksen vaiheiden periodisointi
1997	<ul style="list-style-type: none"> • haastattelujen aloittaminen kesällä 1996 • projekteja koskevien tietojen kerääminen • ensimmäinen yritys analysoida haastatteluaineistoa • hallitsevien uskomusten pelkistäminen kahdeksaa haastattelua analysoimalla
1998	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation oppimista koskevaan keskusteluun perehtyminen • väitöskirjan ensimmäisen version kirjoittaminen • tutkimusaiheen muuttuminen organisaatio oppimisesta selviytymisstrategioihin • uuden teoreettisen viitekehyksen hakemista ja aikaisempiin tutkimustuloksiin perehtymistä
1999	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksestä pois lähteneiden haastatteluja • uuden teoreettisen viitekehyksen hahmotteleminen ja kirjoittaminen • tutkimustulosten selkeyttämistä ja kirjoittamista uudelleen • alustavista tutkimustuloksista keskustelu kahden johtoryhmän jäsenen kanssa
2000	<ul style="list-style-type: none"> • täydentäviä haastatteluja • metodiosuuden kirjoittaminen uudelleen ja keskeisten käsitteiden tarkentamista • väitöskirjan viimeistely

“Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus.” (Alasuutari 1993: 75)

Tutkimuksen merkittävin aineisto koostuu omista kokemuksista ja havainnoista vuoden 1987 maaliskuusta vuoden 1997 huhtikuuhun. Työsuhteen vuoksi minulla oli käytännössä täysi vapaus koota aineistoa. Työskentely yrityksessä merkitsi samalla lukemattomia tilaisuuksia osallistua erilaisiin virallisiin ja epävirallisiin tilaisuuksiin, palaverihin, keskusteluihin ja johtoryhmätyöskentelyyn. Virallisia palavereja ja kokouksia olivat yt-neuvottelut, kehittämisprojektien palaverit ja työhön kuluneet suunnittelupalaverit esimerkiksi koulutuksesta, rekrytoinneista tai henkilöstön vähentämisestä. Kokouksia ja palavereita oli usein koko kalenteri täynnä, koko päivän peräkkäin ja usein myös päällekkäin.

Epävirallisempia tilaisuuksia olivat koulutustilaisuuksien illanvietot, henkilöstöjuhlat ja käytäväkeskustelut. Paljon oli myös kahdenkeskisiä keskusteluja esimiesten ja johtoryhmän jäsenten kanssa. Yksi työtehtäviin liittynyt informaatiolähde oli lähtöhaastattelut, joita pyrin käymään kaikkien yhtiöstä irtisanoutuneiden kanssa. Niissä tiedustelin, mitkä syyt olivat johtaneet työpaikan vaihtamiseen tai irtisanoutumiseen. Lähtöhaastatteluista ja palavereista tein itselleni muistiinpanoja. Esimerkiksi 12.2.1996 keskustelin erään tukifunktiossa työskennelleen naispuolisen henkilön kanssa. Hän kertoi, että lähdön syynä oli *“talon surkea tilanne”* ja että hän oli hakenut uutta työpaikkaa kahden vuoden ajan. Tietoisesti ja suunnitelmallisesti keräsin aineistoa pääosin koko vuoden 1996 ja alkuvuoden 1997. Osallistuva havainnointi tapahtui osana työtehtäviä, mutta osittain myös siihen liittymättömissä tilanteissa, esimerkiksi osallistumalla nimenomaan tutkimuksen tekemisen vuoksi erilaisiin palaverihin.

Omilla kokemuksilla tarkoitan tässä eri tilanteissa tekemiäni havaintoja ja tulkintoja, omaa toimintani ja kokemiani tunteita. Suuri osa tutkimusta on näin tulkintoja, jotka olen tehnyt suoraan omista havainnoinneistani. Selviytymisstrategioiden analyysissa reflektoin joitakin omia kokemuksiani. Omien kokemusten käyttö näkyy tutkimuksessa monella tavalla. Paitsi, että ne ovat osa tutkimusaineistoa, omat kokemukset myös ohjaavat ja täydentävät muun aineiston tulkintaa. Johtopäätöksiä olen käyttänyt kokemusten kautta syntyntä ymmärrystäni kohdeyrityksestä. Esimerkiksi johdon selviytymisstrategioiden tunnistamisessa päättelyä voi kuvata seuraavasti: Mikä oli luonteenomaista johtoryhmän jäsenten käyttäytymisessä, kun muistelen kokemuksiani? Mitä tavoitteita käyttäytymisellä voin päätellä olleen? Oliko tavoitteena parantaa omaa asemaa, turvata työpaikka tai vähentää ahdistusta? Mitä keinoja käytettiin? Miten selviytymiskeinojen käyttö ilmeni? Olivatko tavoitteet ja keinot erilaisia eri tilanteissa ja eri henkilöillä? Miten itse toimin, jotta jaksaisin? Mitä tavoittelin ja miten tietoisesti toimin? Tällaiset kysymykset ovat kuitenkin jälkikäteen konstruoituja ja pyrkivät vain antamaan kuvaa, miten päättely on tapahtunut. Havaintoihin perustuvia tulkintoja, intuitiota ja elämyksellistä ymmärtämistä on kuitenkin vaikea kuvata sanallisesti. Monimutkaisten tapausten ymmärtäminen edellyttää empatiaa. *“It is enough to recognize some of the many coexisting happenings . . . Such complex events occur all the time, with little opportunity of even possibility of testing out the causes (Stake 1995: 39).”*

Kirjallista materiaalia ovat toisaalta julkinen aineisto, esimerkiksi tilinpäätökset ja vuosikertomukset vuosilta 1983–1996, tuote-esitteet, tiedotteet, asiakaslehdet, lehtikirjoitukset ja Tampella-konsernia käsittelevät aikaisemmat tutkimukset ja historiikit. Enemmän oli kuitenkin

sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia, esimerkiksi muistioita, kokouspöytäkirjoja, henkilöstötiedotteita ja -lehtiä, erilaisia selvityksiä ja konsulttiraportteja. Muistioita tehtiin runsaasti. Yhtiön sisäistä materiaalia olivat myös projektidokumentit, sisäiset ohjeet ja omat muistiinpanot kokouksista. Käytettävissä oli myös kaikki henkilöstötoimintoihin kertynyt materiaali erilaiset henkilöstötilastot ja -analyysit, henkilöstösuunnitteluohjeet ja muut henkilöstöä koskeneet ohjeet, erilaiset esimiestyöskentelyn tueksi tarkoitetut oppaat, yt-neuvottelujen pöytäkirjat sekä irtisanomisten, lomautusten, eläkejärjestelyjen ja erilaisiin vapaiden toteuttamiseen liittyneet asiakirjat.

Haastatteluaineisto

Haastatteluja tein yhteensä 32, joista yksi on neljän hengen ryhmähaastattelu ja 6 oli pois lähteneiden haastatteluja. Haastateltuja henkilöitä oli 22, näistä yksi oli haihduttamoliiketoiminnan asiakas, ja häntä haastattelin tehdasvierailun yhteydessä. Haastattelujen kesto oli yhteensä noin 46 tuntia, näistä pois lähteneiden haastattelujen osuus on 11 tuntia. Osa haastatteluista on litteroituja, ja osa on talletettu haastattelun jälkeen tehtyyn muistioon, jonka haastateltava on myöhemmin tarkastanut. Haastattelut kestivät yleensä noin kaksi tuntia kerrallaan. Saman haastateltavan kanssa keskusteltiin yleensä useamman kuin yhden kerran. Haastattelut on luetteloitu liitteessä 1.

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun myönteisesti ja olivat valmiit kertomaan tapahtumista ja ajatuksistaan. Haihduttamoliiketoiminnasta olen haastatellut myyntipäällikköä, kahta entistä yksikönjohtajaa, osastopäällikköä, kahta projekti-insinööriä ja tuotepäällikköä. Lisäksi yksi projektipäällikkö osallistui ryhmähaastatteluun. Yrityksen muusta henkilöstöstä olen haastatellut mm. luottamushenkilöä, teollisuustoimihenkilöä, kehitysjohtajaa, laatupäällikköä, teknologiajohtajaa, tietohallinto-osaston päällikköä, kahden tytäryhtiön toimitusjohtajaa ja yhtiön entistä toimitusjohtajaa.

Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat:

- tapahtuneet muutokset (esimerkiksi miten toimintatapa tai suhde asiakkaisiin oli muuttunut)
- työtehtävien kuvaus (esimerkiksi miten vastuut projekteissa jakaantuivat, miten omat työtehtävät koettiin)
- mitä ongelmia oli toimitusprojekteissa (haastatteliija pyysi esimerkiksi kertomaan jostakin projektista ja sen toteutuksen eri vaiheista)

- projekteissa saadut kokemukset ja niiden hyödyntäminen myöhemmin (henkilökohtaisella tasolla ja yrityksessä projektista toiseen)
- laatuohjeiston merkitys ja sen noudattaminen.

Valitsin ensin tarkemman analyysin kohteeksi kahdeksan haastattelua (yhtä henkilöä on haastateltu kahteen kertaan), mutta myös muita haastatteluja on käytetty. Haastateltavat valitsin yksinkertaisesti sillä perusteella, kenellä olisi eniten tietoa haihduttamoliiketoiminnasta ja siinä tapahtuneista muutoksista, eli valintakriteeri oli läheisyys tutkimuksen kohteena olevaan liiketoimintaan. Kaikki olivat toimineet haihduttamoliiketoiminnassa joko asiantuntijoina tai johtajina. Haastattelut kestivät yhteensä 15 tuntia, ja litteroitua tekstiä on yhteensä noin 200 sivua. Litterointi tarkoitti tässä tapauksessa haastattelujen purkua ääninauhoilta sanasta sanaan.

Taulukko 7 Uskomusten pelkistämiseen käytetyt haastattelut

	tehtävä	kesto	sivut
projekti-insinööri 1	projekti-insinööri	1 h + 1 h 30 min.	10 +11
projekti-insinööri 2	projekti-insinööri	2 h	23
teknologia-asiantuntija 1	tuotepäällikkö	2 h	27
teknologia-asiantuntija 2	myyntipäällikkö	2 h 30 min	48
teknologia-asiantuntija 3	osastopäällikkö	2 h	43
johtaja 1	ent. yksikönjohtaja	2 h	18
johtaja 2	ent. yksikönjohtaja	2 h	20
yhteensä	4 asiantuntijaa, 3 johtajaa	15 h	200

Haastatelluista kolme kuului kohdeyrityksen johtoon, mutta vain yksi puhuu johtajan äänellä ja tarkastelee asioita johtamisen näkökulmasta. Hän tarkastelee asioita yleisemmällä tasolla ja niin, että ilmaisee itse käyttäneensä valtaa. Samalla hän suhtautuu toimintaan kriittisesti, esimerkiksi: *“Me leikitellään teknisillä ratkaisuille eikä tehdä bisnestä.”* Muut haastatellut puhuvat itsestään vallan kohteina, joilla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa. Johtaja 2:n puhe poikkeaa muista siinä, että hän kertoo tapahtumien vaikutuksesta henkilöiden motivaatioon, ja hän myös näkee ongelmien syynä henkilöiden luonteen tai henkilökohtaiset ominaisuudet. Tuotepäällikön puheessa korostuu muita enemmän muiden kuin tuotteeseen liittyvien ongelmien tärkeys. Projekti-insinöörien, myyntipäällikön ja osastopäällikön näkökulmat vaikuttavat hyvin samanlaisilta (projekti-insinööri 1 ja 2, teknologia-asiantuntijat 1–3).

Edellä mainittujen haastattelujen lisäksi olen haastatellut myös kahta henkilöstöammattilaisia, jotka ovat olleet toteuttamassa saneerauksia muissa yhtiöissä. Varsinaisten haastattelujen lisäksi olen käynyt lukuisia epävirallisia keskusteluja. Keskusteluja olen käynyt myös alustavista tutkimustuloksista, mm. kahden nykyisen (syksy 1999) johtoryhmän jäsenen kanssa. Alustaviin tulkintoihin on suhtauduttu myönteisesti, mutta kuitenkin niin, ettei niitä ole pidetty riittävinä selittämään, miksi esimerkiksi erilaisten kehityshankkeiden vieminen käytäntöön on kohdannut vaikeuksia. Johtoryhmän jäseniä askarrutti enemmänkin se, miksi yritys ajautui tappioihin. He näkevät tappioiden syiden liittyvän kilpailutilanteeseen ja toimialan ylikapasiteettiin, henkilöihin ja strategiaan ratkaisuihin.

3.2. Aineiston analysointi ja tulkinta

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, ja aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tavoitteena on tutkimusaineiston kvalitatiivisen analyysin avulla ymmärtää, mitä yrityksessä tapahtui (Jokinen et al. 1993, Gummesson 1991, Marshall & Rossman 1989). Analyysi on merkityksen antamista omille vaikutelmille, erottelujen tekemistä ja pelkistämistä (Stake 1995).

Haasteena on ollut aineiston runsaus: miten pelkistää, tehdä ymmärrettäväksi, yksinkertaistaa, kuvata ja analysoida aineistoa. Kaikkea ei voi ottaa mukaan, eikä kaikkea voi kertoa. Aineiston analysointia ja tulkintaa yritin aivan aluksi tehdä aikaperspektiivistä. Periodisoin Tampella-konsernin kehityksen käyttämällä lähinnä vuosikertomuksia ja henkilöstölehtiä. Pyrin selvittämään, mitä oli tapahtunut esimerkiksi laatimalla yhteenvetoja. Seuraavaksi lähdin analysoimaan haastatteluja. Siinä vaikeutena oli fakthanäkökulman hallitsevuus (vrt. Alasuutari 1994). Haastattelutekstejä lukiessa ajauduin herkästi arvioimaan esimerkiksi esitettyjen väitteiden totuudenmukaisuutta tai haastattelujen kautta piirtyvää kuvaa asioiden kulusta. Fakthanäkökulman häivyttämisessä auttoi paitsi tietoinen pyrkimys siitä pois, myös lukukertojen toistaminen. Analysoimalla konsernin kehitystä ja haastatteluja jäi kuitenkin hyödyntämättä merkittävin osa aineistosta eli osallistuvan havainnoinnin kautta saamani kokemukset. Mutta miten analysoida tällaista rikasta ja runsasta mutta subjektiivista aineistoa? Juuri pelko subjektiivisuudesta oli ensin omien havaintojen käyttämisen esteenä. Taustalla oli kuva tieteen tekemisen objektiivisuudesta ja absoluuttisesta tiedosta.

Ottamalla analysoinnin kohteeksi myös omat havainnot ja kokemukset jouduin esittämään haastavan kysymyksen, minkälaisen analysoinnin

kautta olen päätenyt tekemiini johtopäätöksiin? Miten voin kuvata päättelysääntöjä luotettavasti ja uskottavasti? Taustalla oli ajatus omien väitteiden eli tulkintojen toteennäyttämistä eli todistustaakasta. (Mäkelä 1990, Yin 1989) Seuraavassa käyn ensin läpi haastatteluaineiston analysointia, ja sen jälkeen osallistuvan havainnoinnin kautta saatujen havaintojen analysointia.

Haastattelujen analyysissä pyrin sisältöanalyysin avulla pelkistämään uskomuksia. Uskomuksilla on vaikutusta siihen, minkälaisena liiketoiminnan ja sen ongelmat näemme ja konstruomme. Analysoin aineistoa monessa vaiheessa noin yhden vuoden aikana. Aluksi tarkastelin haastattelutekstejä faktanäkökulmasta: mitä haastateltavat kertoivat todellisuudesta, mitä oli tapahtunut ja miten haastateltujen kertomukset suhtautuivat muuhun tutkimusaineistoon, esimerkiksi projekteista kerättyihin tietoihin.

Ensimmäisen kerran yritin analysoida haastatteluja kvalitatiivisella tutkimusotteella kvalitatiivisen tutkimusmetodin harjoitustyönä syksyllä 1996. Kesällä 1997 laadin haastatteluista lyhennelmän, ja etsin haastatteluaineistosta normeja, tarinoita, erilaisia rooleja ja näkökulmia. Taustalla oli artikkeli (Fineman 1996), jossa aineistoa oli analysoitu ryhmittämällä yhtiöt argumentoinnin (*emotional subtext*) perusteella neljään tyyppiin. Tällainen ryhmittely, jossa esimerkiksi kukin haastattelu olisi ryhmitelty johonkin päätyyppiin ei kuitenkaan tuntunut luonnolliselta tai toimivalta omassa aineistossani. Jokaisella haastateltavalla oli monta eri näkökulmaa asioihin. Toisaalta haastateltavien näkökulmat olivat keskenään yllättävän samanlaisia, joten niiden ryhmitteleminen henkilöittäin ei ollut mielekästä. Mielenkiintoiselta sen sijaan tuntui ryhmitellä haastattelutekstit niissä ilmenneiden teemojen ja näkökulmien mukaan.

Syksyllä 1997 valitsin tarkemman analyysin kohteeksi kahdeksan tutkittavan ilmiön kannalta keskeisintä ja informatiivisinta haastattelua. Lukemalla niitä useamman kerran ja tekemällä runsaasti reunamerkintöjä ja "koodaamalla" tekstiä eri väreillä aloin vähitellen erottaa haastatteluista teemoja ja asioita, joita haastateltavat pitivät itsestään selvinä ja tärkeinä. Analysointi tapahtui siis tulkitsemalla haastateltavien puhetta ja teemoittelemalla haastatteluja ensin aihealueittain (esimerkiksi puheet projekteista, oppimisesta, tekniikasta tai toiminnan ohjauksesta). Tästä analyysistä pelkistyi seuraavassa luvussa kerrotut ns. hallitsevat diskurssit. Mielenkiintoista teemoittelussa oli diskurssien hegemonisuus, eli se miten jotkin todellisuuden versiot vakiintuvat syrjäyttäen muut vaihtoehdot, miten itsestäänselvyydet rakentuivat. Tällaiset haastatteluissa toistuvat keskustelut olen nimennyt hallitseviksi uskomuksiksi. Vaikka analyysi

perustui haastatteluteksteihin, niin muu aineisto kuten omat kokemukset ja kirjallinen materiaali tukevat analyysin tuloksia. (Jokinen et al. 1993: 27–89)

Seuraava askel olikin jo vaikeampi. Miten päästä eteenpäin osallistuvan havainnoinnin kautta syntyneiden havaintojen analysoinnissa ja tulkinnassa? Yleensä tutkimusraporteissa esitetään, miten analysointi on tehty tiettyjä käsitteitä ja luokitteluja käyttäen. Niin se on tehty tässäkin, mutta ehkä vähän takaperoisessa tai käänteisessä järjestyksessä. Aikaisempiin tutkimuksiin tutustuessani mietin joskus, että niissä esitetyt kuvaukset saattoivat kuvata myös yritystä. Kesällä 1998 luin Järvisen (1998) käsikirjoitusta kirjaksi “Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä”. Vasta sen jälkeen tunnistin tai uskalsin tunnistaa yrityksen toiminnassa piirteitä, jotka nyt on sisällytetty pois lähteneiden haastatteluissa käyttämiini väittämiin. Tämän jälkeen selviytymisstrategiat tulivat keskeiseksi tutkimusilmiöksi. Seuraavaksi tarvitsin enemmän psykoanalyttisesta organisaatiotutkimuksesta. Tein “tutkimusretken” psykoanalyttiseen tutkimukseen ja erityisesti minän puolustusmekanismeihin, eli kävin hakemassa erilaisia näkökulmia kohdeyrityksen ilmiöiden ymmärtämiseksi.

Analysoinnin tuloksia ja tulkintoja olen pohtinut myös vertailemalla samanlaisuuksia ja erilaisuuksia tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä ja uudessa työpaikassani. Olen vertaillut esimerkiksi kokouskäyttäytymistä sääteleviä normeja, toiminnan asiakaslähtöisyyttä, teknisen osaamisen merkitystä, asiantuntijatyön itsenäisyyttä, tehtäväkuvia, rekrytointikäytäntöjä sekä henkilöiden välillä syntyvien ristiriitojen yleisyyttä ja niiden käsittelyä. Olen ikään kuin kysynyt itseltäni, minkälaista tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä oli, mikä siellä oli erityistä tai mikä oli sille tyypillistä, ja miten se eroaa nykyisestä työpaikastani tai mitkä ilmiöt ovat samanlaisia.

Havaintojen ryhmittely aihealueittain ja selviytymisstrategioiden nimeäminen

Havaintojen luokittelu on analyysiyksiköiden ryhmittelyä ennalta määrättyihin kategorioihin tai epämääräisemmän samankaltaisuuden mukaan. Kulttuurituotteiden luokittelu on aina samalla myös tulkitsemista. (Mäkelä 1990) Ennen luokittelua kirjoitin havainnot kuvauksiksi osittain aihealueittain (esimerkiksi organisaation yhteistoiminta) ja osittain henkilöstöryhmittäin. Keräsin kuhunkin kuvaukseen esimerkkejä toimintatavoista ja haastatteluista. Ilmiön, joka ei koskenut mitään yksittäistä henkilöstöryhmää jätin yleiseen kuvaukseen, jonka luokittelin myöhemmin aihealueittain. Samalla liitin kuvaukseen tietoja

henkilöstöryhmien asemasta ja voimavaroista, jotka myöhemmin auttoivat ymmärtämään, miksi henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat olivat erilaisia.

Kun olin ryhmitelty aineiston aihealueittain, hain siitä selviytymisstrategioita selviytymiskeinojen ja tavoitteiden avulla. Esimerkiksi mietin teknisten asiantuntijoiden välisiä ristiriitoja. Miten tyypillisiä ne olivat ja miten ne ilmenivät. Miksi näin oli? Päätelin, että ristiriidat ilmensivät asiantuntijoiden välistä kilpailua ja oman pätevyyden osoittamista. Nimesin ne selviytymisstrategiaksi, koska käyttäytymisessä ilmenee ymmärrettävä tavoite eli oman työpaikan säilyttäminen pätevyyttä osoittamalla. Palasin haastatteluteksteihin ja etsin niistä kohtia, jossa asiaa oli käsitelty ja mietin omia kokemuksiani. Oma kokemukseni oli, että asiantuntijat eivät useinkaan arvostaneet toisiaan. Toisessa esimerkissä kuvauksen *“Suomi ja muut tytäryhtiöt oli vihollisia”* ja muut eri toimintojen välisiä ristiriitoja koskeneet puheet ja tapaukset päätelin ilmentävän yhteistoiminnassa olleita vaikeuksia ja lokeroitumista. Puheissa ja toimintatavoissa olevat jakautumista ilmaisevat kuvaukset olivat ensin aihealueena *“työyhteisön yhteistoiminta”*, mutta luokittelin aihealueen nyt lohkomiseksi. Sen jälkeen analysoin, mitkä muut toimintatavat tai keskustelut kuvaavat lohkomista. Liitin tähän luokkaan kuuluvaksi myös sankari ja roisto -tarinat. Lohkomiseen liitin myös syntipukkien käytön, koska se ilmentää hyvän ja pahan erottelua. Näin edeten syntyi ensimmäinen analyysi ja löydökset käsiteluokittain. Alustavasta kuvauksesta jäi tämän analyysin perusteella kokonaan pois osa kuvauksista, esimerkiksi hierarkkisuuden kuvaaminen ja ns. liturgiapuheet, koska ne eivät kuuluneet mihinkään valittuun käsiteluokkaan.

Selviytymisstrategioiden kuvaus ja luokittelu

Ensin yritin luokitella aineiston henkilöstöryhmien selviytymisstrategioihin, defensiivisiin käytäntöihin ja sosiaalisiin puolustusmekanismeihin. Jaottelu oli kuitenkin limittäinen, koska käsitteiden rajat ja niiden väliset suhteet olivat epäselviä. Selkeyttäminen olisi edellyttänyt, että aineiston perusteella olisin voinut tehdä eron tietoisien ja tiedostamattomien sekä rationaalisen ja irrationaalisen toiminnan välillä. Jotta saisin analyysin pelkistettyä ja keskustelemaan paremmin aikaisempien tutkimusten kanssa, palasin vielä lukemaan uudelleen aikaisempia tutkimuksia, ja jaon henkilöstöryhmien selviytymisstrategioihin ja institutionalisoituneisiin selviytymisstrategioihin. Myöhemmin kuitenkin hylkäsin tämän jaottelun epäselvänä ja keinotekoisena ja näin päädyin tarkastelemaan yksinkertaisesti henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita.

3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoituksia

Kvalitatiivinen tutkimus on enemmän tai vähemmän luotettava kuvaus tapahtumista ja niiden selittämistä. Kyse on merkityksellisen toiminnan tutkimuksesta, jossa argumentoidaan empiirisellä aineistolla. Tämä edellyttää tutkijalta toimijaperspektiivin ylittämistä, etäisyyden ottamista. (Alasuutari, luento 15.2.1996) Kulttuuritutkimuksena tämä tutkimus ei myöskään voi olla arvoneutraalia eli tutkijana vaikutan valinnoillani ja tulkinnoillani sen sisältöön (Martin 1992). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä arviointikriteereitä ovat käsitevaliditeetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja luotettavuus (Yin 1984, Marshall & Rossman 1989). Seuraavassa selvitän, miten tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan tulkintojen luotettavuutta ja mitä rajoituksia tutkimukseen liittyy.

Tämän tutkimuksen **aineiston luotettavuutta** lisää monien lähteiden ja monien tiedonkeruutapojen käyttö (triangulaatio): henkilökohtainen osallistuminen tutkimuksen kohteena oleviin asioihin, haastattelujen kertomukset samoista asioista, kirjallinen materiaali (julkinen ja sisäinen), haastattelujen määrä ja haastateltavien erilaiset roolit, haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi tai joissakin tapauksissa muistiinpanojen tarkistuttaminen sekä alustavien löydösten esittäminen väitteinä yrityksestä pois lähteneille henkilöille.

Aineiston **analysoinnin luotettavuutta** lisää käsitteiden huolellinen operationalisointi ja luokittelujen perustelu. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa on uhkana ajautua tulkinnoissa vaikutelmanvaraisuuteen, koska aineisto ovat laajoja ja vaikeasti hallittavissa. Vaikutelmanvaraisuuden vähentämiseksi on esitetty (Mäkelä 1990) seuraavia menettelyjä: aineiston luettelointi, tulkintaoperaatioiden pilkkominen vaiheisiin sekä ratkaisusääntöjen ja tulkintasääntöjen nimenomistaminen. Tässä olen pyrkinyt välttämään analyysin ja tulkintojen vaikutelmanvaraisuutta seuraavilla tavoilla:

- tietoinen pyrkimys omaksua tutkijan rooli ja halu kehittyä tutkijana, mikä on auttanut tarkastelemaan tapahtumia ikään kuin helikopteriperspektiivistä
- tieteellisiin keskusteluihin tutustuminen on avartanut näkemään tapahtumat rakenteina tai ilmiöinä ja ilmiöinä, jotka eivät ole vain kohdeyrityksessä tapahtuvia
- etäisyyden saaminen tutkimuskohteeseen toisaalta ajan kulumisen kautta ja toisaalta kokemusten saaminen toisesta organisaatiosta

- tutkimusraportti on pyritty tekemään “läpinäkyväksi“ esimerkiksi perustelemalla valinnat tai esittämällä argumentit niin, että tulkintojen luotettavuutta eri vaiheissa on helppo arvioida
- monet keskustelut kohdeyritystä hyvin tuntevien henkilöiden kanssa ovat myös avartaneet näkemään monien tulkintojen mahdollisuuksia ja auttaneet pohtimaan uusia tulkintamahdollisuuksia
- omien tulkintojen vertaaminen poislähteneiden näkemyksiin.

Pois lähteneiden vastaukset tukivat analysoinnin tuloksia. Kaksi kohdeyrityksen johtoryhmän jäsentä on myös lukenut alustavat empiiriset löydökset. He pitivät tuloksia osuvina ja kuvaavina. Molempien kanssa kävin melko syvällisen keskustelun ja muistelun tapahtumista. Toinen heistä kirjoitti: *“Olen tutustunut antamaasi aineistoon, jossa esittelet alustavia johtopäätöksiä ja niiden perusteena olevaa tutkimusaineistoasi. Luettuani materiaalin läpi kerran olen palaillut siihen ja pohdiskellut sanomasi sisältöä. Koen, että olet pystynyt tekstissäsi kiteyttämään, et pelkästään yhden yksilön osalta, vaan paljolti koko kriisiyrityksemme kulttuuria ja olennaisimpia tunteja. Maailma ympärillämme oli melko pitkälle kirjoittamasi mukainen, vaikka emme ehkä osanneet/uskaltaneet/saaneet tilaisuutta puhua siitä, miltä meistä todella tuntui. Kirjoittamaasi retroaktiivisesti pohdiskellessa alitajustani pulppuaa filminomaisesti tilanteita, jotka tuovat elävästi mieleen omakohtaisia kokemuksia ja sanon itselleni: “Juuri näin!” – – – (9.4.1999 sähköpostiviesti, johtoryhmän jäsen, mies, diplomi-insinööri). Tämä ei tietenkään tarkoita, että yrityksessä yleisesti oltaisiin samaa mieltä tuloksista, eikä niitä ole pyritty mitenkään kartoittamaan.*

Tulkintojen luotettavuuteen vaikuttaa, onko kohdeyrityksen tapahtumia alunperinkään lähdetty tarkastelemaan mielekkästä näkökulmasta eli sellaisesta näkökulmasta, joka auttaa kuvaamaan ja ymmärtämään tapahtumia. Olisiko jokin muu lähestymistapa ollut parempi? Esimerkiksi voi ottaa Granrothin analyysin tapahtumista (luentorunko, ei päiväystä). Granroth työskenteli johdon kehittämisen apulaisjohtajana Tampellan konsernijohdossa vuosina 1990–1993. Hän on pohtinut, miksi vuonna 1987 aloitettu kulttuurimuutos ei onnistunut. Hän on näin lähtenyt hakemaan syitä tapahtumille. Tällaisina epäonnistumiseen vaikuttaneina tekijöinä hän mainitsee seuraavia syitä:

- ensi innostuksen jälkeen ote herpaantui organisaatiossa
- yritettiin liian monta asiaa yhtä aikaa, liian nopeasti, puuttui osaamista, yritysostot kuluttivat resursseja, jolloin kotipesä jäi hoitamatta ja suunnittelu oli puutteellista
- asioita tehtiin väärässä järjestyksessä, ei varmistettu organisaation osaamista (esimerkiksi esimiestoiminta ja johtaminen)

- tehtiin yhden miehen päätöksiä, minkä vuoksi päätöksiin ei sitouduttu, toimeenpanosta ei välitetty, (tässä Granroth viittaa siihen, ettei kulttuuria voi tuoda organisaatioon, vaan se syntyy tekemisen myötä)
- ei harjoitettu kaksisuuntaista keskustelua
- ei osattu tiimityöskentelyä, sooloilua
- päätökset olivat konsernivetoisia ja osa tärkeistä linjapäätöksestä tehtiin ennen avainhenkilöiden vaihtoa
- tulostavoitteet annettiin ylhäältä, ei keskusteltu, miten tavoitteisiin mennään, minkälaisilla askelilla, minkä seurauksena tavoitteista ei tullut ihmisen kokoisia, konkreettisia
- suurin osa aloitetuista toimenpiteistä jäi toteutumatta, koska ei ollut riittävää osaamista eikä oltu itse mukana suunnittelemassa
- ei ymmärretty, että asiat vaativat raakaa työtä toteutuakseen, johdon tukea ja "saattohoitoa"
- vaikka aloitettiin mittava koulutus, esimiehet eivät ottaneet tehtäväkseen huolehtia käytännön toteutuksesta
- päätöksenteko ja vastuu vedettiin liian ylös.

Granroth pohtii erityisesti johtamisen merkitystä ja näkee syynä osallistavan johtamisen vähäisyyden. Hän ei juurikaan ota kantaa laman vaikutuksiin, strategiaan päätöksiin, esimerkiksi investointeihin tai rahoitusrakenteeseen. Hän toteaa kuitenkin, että asioita tehtiin väärässä järjestyksessä. Granroth hakee selityksiä. Hänen esittämänsä seikat eivät ole ristiriidassa tässä raportoitavan kehityskulun kanssa, mutta näkökulma on toinen. Molemmissa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan tapahtumia ensisijaisesti organisaation sisällä.

Tässä tutkimuksessa ei ole pohdittu toimintaympäristön vaikutusta, vaan tarkastelu on keskittynyt organisaation sisäiseen dynamiikkaan. Tutkimuksessa on kuitenkin tuotu esiin liiketoiminnan kilpailutilanne ja sen vaikutuksia (esimerkiksi ajautuminen kovaan hintakilpailuun). Sillä onkin varmasti vaikutusta liiketoiminnan kehittymiseen, eikä sitä haluta tässä millään tavalla vähätellä. On täysin mahdollista, että juuri kilpailutilanteesta johtuen eivät projektien tulokset olisi voineetkaan olla parempia. Tutkimuksellisesti näkökulma on kuitenkin melko hedelmätön eikä erityisen mielenkiintoinen. Se herättää välittömästi kysymyksen, miksi ei menestytty? Tätä tutkimusasetelmaa tässä tutkimuksessa on nimenomaan pyritty välttämään. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, mitä on tapahtunut ja sen perusteella pelkistää tapahtumien dynamiikkaa.

Tutkimusasetelma on toisaalta ollut erittäin antoisa, koska ilmiöitä on voinut tutkia ääriolosuhteissa. Jäljelle jääneen henkilöstön selviytymisstrategioita tutkittiin pitkään jatkuneissa ja toistuvissa

saneerauksissa ja Suomessa vallinneen yleisen laman ajanjaksolla, jolloin uuden työpaikan löytäminen oli vaikeaa ja iäkkäämmille tai vähän kouluttautuneille miltei mahdotonta.

Tutkimuksen rajoituksia

Tutkimukseen liittyy monia rajoituksia. Toimiminen organisaation jäsenenä antoi mahdollisuuden monipuolisen ja runsaan aineiston keräämiseen, mutta toisaalta samaistuminen organisaatioon vaikeutti ilmiöiden tarkastelua yleensä sosiaalisen toiminnan piirteinä ja tutkimusongelman näkökulmasta. Kun keskeinen tutkimusaineisto on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla, seuraa siitä paitsi mahdollisuus syvällisesti ja monipuolisesti ymmärtää tapahtumia, samalla subjektiivisuus. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa. Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin oppia kokemalla yhteisön kulttuuri, sen ajattelu- ja toimintatavat ja päästä sisälle yhteisöön. Osallistuvan havainnoin kokonaisvaltaisuus voi kääntyä vaikutelmanvaraisuudeksi ja liialliseksi subjektiivisuudeksi. (Eskola & Suoranta 1998: 103–106). Näistä vaaroista huolimatta katson, että tällaisen aineiston kerääminen muutoin kuin osallistuvan havainnoin tai toimintatutkimuksen avulla olisi ollut todennäköisesti mahdotonta. Tunteiden mukaan ottamista ja subjektiivisten tutkimusmetodien käyttöä on pidetty tärkeänä. (Fineman 1996) Kyse on analysoinnin läpinäkyvyydestä ja tulkintojen perustelusta.

Asema yrityksen henkilöstöjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä on varmasti vaikuttanut haastattelujen kulkuun ja tapaan, jolla asiat on esitetty. Toimiminen johtoryhmän jäsenenä on todennäköisesti vaikuttanut siihen, miten johtoon kohdistuva kritiikki on haastatteluissa esitetty. Johdon kritiikki on haastatteluissa vähäistä ja epäsuoraa. Se on yleensä esimerkiksi esitetty passiivimuodossa eikä johtoa ei kuvata päätöksiä tekevänä ja toimenpiteitä suunnittelevana. Esimerkiksi “ – – – *toiminta- ja organisaatiomallit muuttuu paljon nopeammin kuin mejän projektit etenee.* “

Haastattelijanakaan tutkija ei tässä tutkimuksessa ollut sivustakatsoja, joka tarkkaili kohdettaan ulkopuolelta tai kohteeseen vaikuttamatta. Haastattelijana olin itse asiassa, työsuhteen päättymisen jälkeen tehtyjä haastatteluja lukuun ottamatta, osa tutkimuskohdetta. Tavoitteena oli toteuttaa haastattelut niin, että haastattelijan vaikutus puheeseen olisi mahdollisimman vähäinen. Pyrin toisin sanoen olemaan neutraali eli välttämään kysymyksiin sisältyviä luokituksia tai muuten johdattelevia kysymyksiä. Haastatteluista lukiessa ei voi kuitenkaan olla huomaamatta, että haastattelijalla on läsnä ja vaikuttaa tilanteessa. Paikoitellen haastattelijan vaikutus on ilmeinen, haastattelijalla esimerkiksi tuo keskusteluun uusia

teemoja kysymyksillään, tekee tarkentavia kysymyksiä, joskus jopa jää "tankkaamaan" johonkin kohtaan ja saattaa samalla ärsyttää haastateltavaa. Joissakin kohdissa haastattelija on keskeyttänyt puheenaiheen, koska haastateltava on haastattelijan mielestä ajautunut puhumaan jotakin, mikä ei ole tuntunut niin kiinnostavalta. Jälkeenpäin arvioiden haastateltavan aloittama puhe olisi ehkä ollut hyvinkin mielenkiintoista. Haastattelijana olen yleisesti ottaen kuitenkin pyrkinyt puhumaan vähän ja käyttäytymään niin neutraalisti kuin mahdollista - myös näin jälkikäteen arvioiden.

Henkilöstöjohtajan roolissa olin jo vuosien varrella käynyt monia keskusteluja haastateltavien kanssa ja toisaalta työtovereina olimme jakaneet yhteisiä kokemuksia. Työtehtävä kuitenkin myös muovasi näkökulmaa, josta organisaatiota havainnoin. Kuvauksissa saattaa korostuu johdon näkökulma, mutta uskon, että työtehtävä antoi mahdollisuuden katsoa asioita myös koko henkilöstön kannalta. Henkilöstöjohtajalla on ainutlaatuinen tilaisuus keskustella koko henkilöstön kanssa: koulutustilaisuuksissa, epävirallisissa ja virallisissa palavereissa toiminnan suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi. Henkilöstöjohtajan odotetaan myös olevan henkilö, jonka kanssa voi luottamuksellisesti keskustella ongelmista ja tunteista. Kuunteleminen on yksi henkilöstöjohtajaan kohdistuvista rooli-odotuksista.

Tutkimusaineiston perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä kehityksen suunnasta vain rajoitetusti, lähinnä taloudellisen kehityksen osalta. Tutkimusajanjakso on runsaat kuusi vuotta. Aika olisi saattanut riittää pitkittäistutkimuksen tekoon, mutta aineiston kerääminen olisi pitänyt olla tarkempaa ja tutkimusongelma selvillä jo tutkimusajanjakson alussa.

Voiko tutkimus tuoda tietoa, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää toistuvasti saneeratuissa organisaatioissa ilmenevää dynamiikkaa? Oma näkemykseni on, että yhden tapauksen ymmärtäminen ja tutkiminen voi tuottaa tietoa, jonka on hyödyllistä myös yleisemmin. Tutkimuksessa, jossa aineisto kerätään yhdestä yrityksestä, yleistettävyyttä ei ole tilastollista, vaan analyyttistä (Yin 1989). Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voi perustellusti tehdä eroa, mitkä ilmiöt ovat tyypillisiä nimenomaan kriisiytyneille yhtiöille. On todennäköistä, että tässä tutkimuksessa kuvattuja ilmiöitä on myös yrityksissä, jotka eivät ole kriisiytyneitä. Tämä on epäilemättä yksi tutkimuksen rajoitus.

Tutkimusongelman täsmentäminen vasta tutkimuksen edetessä johti siihen, että aineiston liittyminen sekä yritykseen että sen yhteen liiketoimintaan. Alunperin oli ajatuksena kerätä kaikki aineisto hahduttamoliiketoiminnasta. Tutkimusongelman tarkennettua oli

kuitenkin luontevaa tarkastella selviytymisstrategioita henkilöstöryhmien tasolla eikä yksittäisten henkilöiden tasolla. Yksittäisten henkilöiden selviytymisstrategioiden kuvaaminen olisi voinut helposti loukata ja henkilöiden identiteetin suojaaminen olisi noussut ongelmaksi. Osoittautui myös, että ilmiöt eivät olleet ominaisia ainoastaan haihduttamoliiketoiminnalle, vaan koko yritykselle. Jos olisin rajoittunut pelkästään haihduttamoliiketoimintaan, olisin samalla rajannut pois suuren määrän tutkimusaineistoa.

Alustavia tulkintoja olen testannut haastattelemalla yrityksestä poislähteneitä henkilöitä. Haastateltavilta kysyttiin ensin, miten he kuvaisivat yritystä, mikä oli sille ominaista tai tyypillistä ja pyydettiin nimenomaan vertaamaan sitä muihin organisaatioihin, joista heillä oli kokemuksia. Toiseksi esitin haastateltaville yritystä kuvaavia väittämiä ja pyysin heitä arvioimaan, mitä mieltä he niistä olivat. Vaihtoehdot olivat "olen samaa mieltä", "Olen erimieltä" tai "en osaa sanoa". Pois lähteneet valittiin haastateltaviksi sen vuoksi, että he olivat samalla tavalla kuin tutkija itse, saaneet todennäköisesti etäisyyttä yritykseen. Kaikilla haastateltavilla oli aikaa yrityksestä lähtöön kulunut jo vähintään puoli vuotta ja he olivat saaneet muita kokemuksia uusista työpaikoista. Kaikkien haastateltavien työsuhde oli päättynyt heidän itse irtisanottua työsuhteensa toiseen työhön siirtymisen vuoksi. Haastattelut ovat aihepiiriltään melko suppeita ja kestivät kukin noin tunnin. Pois lähteneiden näkemykset yrityksestä olivat yllättävänkin samansuuntaisia kuin tässä tutkimuksessa esitetyt. Kysymykset ja tulokset on raportoitu tarkemmin liitteessä 2.

4. JOHDON TOIMENPITEET JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUDEN KEHITYS

Pyrin tässä luvussa kuvaamaan, mitä johto teki organisaation tuloksen parantamiseksi ja miten liiketoiminta ja sen toiminnan tuloksellisuus kehittyi.

4.1. Kohdeyrityksen kehitys ja johdon toimenpiteet

Tampella Power Oy:n (jäljempänä Tampella Power) vaiheet liittyivät koko Tampella-konsernin kehitykseen. Käsitykseni mukaan koko Tampella-konserni oli tutkimusajankohtana kriisiytynyt. Vuosina 1983–1987 Tampella-konsernin omavaraisuusaste oli alle 15 %, ja liiketoiminnan tulos oli tappiollinen lukuun ottamatta vuotta 1987. Vuosina 1983–1988 sijoitetun pääoman tuotto oli 3–9,5 %. Tampella Powerin tulos oli yhtä vuotta lukuun ottamatta tappiollinen vuodesta 1990 vuoteen 1996. Köyhtymiskehitys oli alkanut jo aikaisemmin. Vuosina 1990–1996 yritys oli tulkintani mukaan köyhtymiskehityksen siinä vaiheessa, jota on kutsuttu (Weitzel & Jonsson 1989) kriisivaiheeksi. Yrityksessä epäonnistuttiin ongelmien ratkaisussa, ja sisäiset ongelmat olivat vaikeita. Organisaation olemassaolosta käytiin taistelua ja suuria riskejä otettiin erityisesti projekteissa. Jos kohdeyritys olisi toiminut itsenäisenä yrityksenä, se olisi käsitykseni mukaan ajautunut konkurssiin, mutta emoyhtiö Tampellan tuki esti tämän. Myöhemmin Suomen Pankki puolestaan esti koko Tampella-konsernin konkurssin.

“Viime vuosina Tampellalla on ollut useita yllättäviä vastoinkäymisiä, jotka ovat aiheutuneet Tampella Powerista ja ennen kaikkea sen ongelmallisista projekteista. Nämä vastoinkäymiset ovat kieltämättä nakertaneet uskoamme tulevaisuuteen“. (Tampella, vuosikertomus 1995, toimitusjohtajan katsaus)

Taulukko 8 Kohdeyrityksen taloudelliset tunnusluvut 1990–1995

vuosi	liikevaihto (Mmk)	tulos (Mmk)	investoinnit/ liikevaihto (%)
1990	583	- 128	27.3
1991	1093	- 74	7.5
1992	1194	+ 34	5.3
1993	1908	- 43	2.1
1994	1155 *)	- 396	2
1995	1032	- 262	2.7

*) siirryttiin valmistusasteen mukaiseen tuloutukseen

Tampella-konsernin toimialat yhtiöitettiin 1.1.1991, ja entisestä voimateollisuudesta tuli Tampella Power Oy. Vuoden 1992 tilinpäätösanalyysissä mainitaan, että Tampella Powerin Suomen toiminnoissa toteutettiin *“huomattavia henkilöstövähennyksiä”*. Vuosina 1994 ja 1995 käytiin taistelua tappioiden katkaisemiseksi. Liikevaihto oli tasaantunut noin miljardiin markkaan, ja investoinnit suhteessa liikevaihtoon olivat vähentyneet. Yhtiön tappioita voi kuvata syöksykierteeksi. Tappiot suhteessa liikevaihtoon olivat noin 34 ja 25 prosenttia. Vuonna 1994 yhtiölle nimitettiin uusi toimitusjohtaja. Samana vuonna tilinpäätökseen kirjattiin 50 miljoonan dollarin tappiot yhdestä ainoasta projektista. Päätettiin, että USA:n yhtiön *“tervehdyttäminen aloitetaan”*, ja henkilöstöä irtisanottiin. Vuoden 1995 lokakuussa päätettiin tilinpäätösanalyysin mukaan *“voimakkaista tervehdyttämistoimista tappiollisuuden katkaisemiseksi”*. Henkilöstöä irtisanottiin. Vuoden 1995 tilinpäätöstiedotteen Tampella-konserni otsikoi *“Tampella Powerin tappiot romahduttivat Tampella-konsernin tuloksen”* (12.3.1996). Vuoden 1996 alussa Tampella Powerin osakekanta siirtyi norjalaiselle Kvaerner-konsernille. Henkilöstöä vähennettiin, kun yhtiön toiminta liitettiin Götaverkenin kattila- ja haihduttamoliiketoimintaan.

Johdon toimenpiteet

Johto teki toistuvasti päätöksiä yritys- ja organisaatorakenteen muutoksista ja samalla kiinteitä kustannuksia pyrittiin alentamaan. Näihin liittyi monia irtisanomiskierroksia. Osa irtisanomisista toteutettiin ns. juustohöyläperiaatteella, ja osassa oli kyse rakenteellisista muutoksista, jolloin esimerkiksi tietyssä yhtiössä työskennelleitä henkilöitä irtisanottiin. Henkilöstön vähentämiseen ei syynä ollut tilauskannan vähäisyys, vaan yrityksen tappiot ja tarve vähentää kustannuksia.

Saneeraukset: Vuosina 1990–1996 Tampella Power oli kriisiytynyt, ja johto pyrki korjaamaan tilannetta mm. saneerauksilla, kiinteiden kustannusten vähentämisellä, yhtiö- ja organisaatorakenteen muutoksilla

sekä aloittamalla erilaisia kehittämissuunnitelmia. Henkilöstöä oli Tampellan historian aikana irtisanottu jo aikaisemminkin, mutta varsinaisen saneerausten sarja alkoi vuonna 1990. Saneerauksissa henkilöstöä paitsi irtisanottiin, myös siirrettiin "eläkeputkeen" ja toisiin yhtiöihin konsernin sisällä. Yleensä saneerauksiin liittyi uudelleenorganisoitumista ja etenkin kiinteiden kustannusten karsimista. Saneerauksia ei toteutettu sen vuoksi, että työkuorma olisi vähentynyt, vaan syyt olivat lähinnä taloudellisia, eli syynä olivat yhtiön tappiot. Seuraavassa on ote vuoden 1991 strategiaohjeista, jotka koskivat henkilöstöstrategiaa:

"Tervehdyttäminen on välttämätöntä

Koko Tampella-konsernin nykyinen tilanne, yleinen lama ja yhtiön liikevaihto pakottavat kustannusten karsimiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Myös henkilöstövähennykset ovat tarpeen. Pysyvät henkilöstövähennykset voidaan saada aikaan vain toimintatapamuutoksilla ja organisaatiota kehittämällä. Henkilöstön vähentämisen tulee pikemminkin olla seuraus työtehtävien muuttumisesta, kuin tavoite sinänsä.

Lukuisista organisaatiomuutoksista ja voimakkaasta uuden henkilöstön palkkaamisesta johtuen organisaatiossa on myös henkilöitä, joiden työpanos ei ole parhaassa mahdollisessa käytössä. Osittain syynä on myös valmiuksien puuttuminen. Henkilöstön kehittäminen ei ole ollut ennakoivaa, yhtiön tavoitteista lähtevää. Toisaalta nykyinen tilanne aiheuttaa myös tarvetta panostaa ydinalueille." (Henkilöstövoimavarat, Strategiaohjeet 1991, Ranki 1.2.1991)

Saneerauksissa joudutaan valitsemaan jäävät ja irtisanottavat. Kriteerit, joilla irtisanottavat valittiin, olivat melko epäselviä. Vasta viimeisissä saneerauksissa (ennen 1997 alkua) pyrittiin selkeyttämään valintakriteereitä ja ryhdyttiin suunnitelmallisemmin tukemaan irtisanottajia. Irtisanottavat nimesi yleensä kunkin toiminnon vetäjä eli johtoryhmän jäsenet. Heillä oli ohjeena toimitusjohtajan päätös, jonka mukaan tietty henkilömäärä tai prosenttiosuus oli vähennettävä. Yleensä toimintojen vetäjät olivat haluttomia irtisanomaan henkilöitä, koska toimiminen entistä vähemmällä resursseilla vaikeutti toimintaa. Saneerauksissa johtoryhmän jäsenet taistelivat kukin omista resursseistaan, ja resursseja piiloteltiin ja henkilöstömäärää laskettiin monella eri tavalla sen osoittamiseksi, ettei varaa vähentämiseen ollut tai että vähennykset oli jo tehty. Projektit taistelivat niukoiksi käyneistä resursseista, nimenomaan osaavimmista henkilöistä.

Ennen yt-neuvottelujen aloittamista saneerausta suunniteltiin johtoryhmässä. Yt-neuvotteluja kävivät kunkin sopimusalueen

luottamushenkilöt eli ns. pääluotot ja työnantajan edustajana lähinnä henkilöstöjohtaja. Yt-neuvottelut kestivät yleensä kolme kuukautta, ja neuvottelujen etenemisestä tiedotettiin kokousten jälkeen koko henkilöstölle, ja kerrottiin mm. montako henkilöä mahdollisesti irtisanotaan. Yt-neuvotteluissa käytiin läpi aiotut toimenpiteet eli henkilöstövähennysten määrä ja niiden perustelut. Perustelut liittyivät yhtiön taloudelliseen tilanteeseen, kustannusten karsimiseen tai toimintojen uudelleenjärjestelyihin. Johtoryhmän jäsenet keskustelivat irtisanottavista, ja uudelleenjärjestelyissä he usein myös kiistelivät, koska jokainen yritti saada itselleen riittävästi ja parhaina pitämiään työntekijöitä. Ennen irtisanomisia irtisanottavien nimet käytiin läpi myös pääluottojen kanssa. Heillä ei ollut virallisesti mahdollisuus puuttua irtisanottavien määrään, mutta he saattoivat lausua irtisanomisjärjestyksen oikeellisuudesta. Heille oli myös tärkeää, että he tiesivät etukäteen, ketkä joutuivat lähtemään. Irtisanotut työntekijät joutuivat yleensä lähtemään melko välittömästi, eli työntekovelvollisuutta ei ollut irtisanomisaikana. Monilla irtisanotuilla työsuhde yhtiöön oli jatkunut niin pitkään, että irtisanomisaika oli kuusi kuukautta.

Taulukko 9 Tampella Powerin henkilöstö 1990–1995

vuosi	toimihenkilöt	työntekijät	yhteensä
1990	729	439	1168
1991	775	468	1243
1992	825	465	1290
1993	937	444	1381
1994	844	427	1271
1995	749	411	1160

Vaikka henkilöstöä irtisanottiin, Tampella Power -konsernin henkilöstömäärä ei kääntynyt laskuun ennen kuin vuonna 1994. Saneerauksissa vähennettiin yleensä vähemmän henkilöitä kuin oli alunperin ilmoitettu. Vuosina 1989 ja 1990 myös rekrytoitiin erityisesti uusia toimihenkilöitä. Vuonna 1990 yhtiöön palkattiin yli 70 uutta toimihenkilöä (haihduttamoliiketoiminnasta siirtyneiden lisäksi), ja samana vuonna yhtiön palveluksesta erosi yli 80 toimihenkilöä.

Rauma-Repolan haihduttamoliiketoiminta ostettiin Tampellalle 12.3.1990 allekirjoitetulla kaupalla. Se ostettiin kovan kasvun ja monien muutosten pyörteessä, taloudellisessa kriisissä ja Tampellan pilkkomista koskevien huhujen keskellä. Elokuussa 1990 voimateollisuusryhmässä aloitti toimintansa ns. sopeuttamistyöryhmä, joka suunnitteli tervehdyttämisohjelmia ja henkilöstövähennyksiä. (Voimateollisuuden kuulumisia 4/1990) Emoyhtiö Tampellan tilanne oli raskaiden

investointien ja tappiollisen liiketoiminnan vuoksi ajautunut kriisiin. *“Käyttökatteellaan Tampella pystyy maksamaan vain murto-osan korkomenoistaan”* (Talouselämä 27/1991). Syyskuussa 1991 Suomen Pankki ilmoitti ottavansa haltuun SKOPin, joka lähiyhtiöineen oli Tampellan merkittävin osakkeenomistaja.

Kun haihduttamoliiketoiminta vuonna 1990 myytiin Tampellalle, se organisoitiin ensin haihduttamoyksiköksi Poriin. Porissa muutettiin pian omiin toimitiloihin pois entisen Rosenlewin tiloista. Tätä aikaa Porissa pidettiin itsenäisyyden ja hyvän ryhmähengen aikana. Liiketoiminnan asema yhtiössä oli huipussaan. Valmistuksessa siirryttiin alihankintaan, mikä aiheutti myöhemmin vaikeuksia, koska oli totuttu toimimaan oman valmistusyksikön kanssa. Omalta valmistusyksiköltä saatiin palautetta ja se myös tunsu tuotteen. Omalle valmistusyksikölle ei näin tarvinnut laatia niin yksityiskohtaisia piirustuksia, ja mahdollisia suunnitteluvirheitä pystyttiin itse havaitsemaan ja korjailemaan. Vaikka omaa konepajaa ei enää ollut, niin projekteissa tarvittavat henkilöstöresurssit olivat kuitenkin omalla osastolla. Erityisen tärkeänä pidettiin kokoneiden suunnittelijoiden, ostajan ja oman hinnoittelijan olemassaoloa. Asiakkaina olivat edelleen lähinnä Suomen sellutehtaat. Yhdysvaltoihin lähetettiin joitakin henkilöitä, mutta projektit hoidettiin Suomesta.

Rauma-Repolan aikana johdossa oli pitkäaikainen haihduttamoteknologian asiantuntija. Tampellan aikana johtoon nimitettiin pian johtaja yhtiön ja toimialan ulkopuolelta. Henkilöstömäärä oli noin 30. Organisaatio Tampellan aikana Porissa oli seuraava:

- myynti ja hinnoittelu 3 henkilöä
- projektit ja hankinnat 11 henkilöä
- tekninen osasto 10 henkilöä
- suunnittelu 8 henkilöä.

Pian seurasi kuitenkin haihduttamoliiketoiminnan siirto Tampereelle. Siirtopäätös herätti henkilöstössä epävarmuutta, pettymystä ja suuttumusta. Yt-neuvotteluissa henkilöstön oli vaikea ymmärtää päätösten perusteluita ja mahdoton hyväksyä päätöstä. Kun toiminta kesällä 1991 siirrettiin Porista Tampereelle, toteutettiin samalla saneeraus, jossa irtisanottiin 16 henkilöä. Tampereelle siirtyi 13 henkilöä, joista vuoden 1998 alussa 5 henkilöä oli työsuhteessa yhtiöön, heistä 3 haihduttamoliiketoiminnassa.

Liiketoiminta organisoitiin osaksi prosessilaitteyksikköä ja osastopäälliköksi nimitettiin ennen Tampellan aikaa yksikön johtajana toiminut henkilö, joka oli tekninen asiantuntija. Omat suunnittelijat ja hinnoittelijat jäivät Poriin (heidät irtisanottiin tai he irtisanoutuivat), ja

suunnittelussa jouduttiin siirtymään alihankintaan. Tästä muodostui myöhemmin ongelmia, joiden ratkaiseminen osoittautui vaikeaksi. Asiakkaina olivat sellutehtaat Suomessa ja yksittäiset tehtaat ympäri maailmaa. Tampereella liiketoiminnan aseman koettiin heikkenevän, sillä siitä tuli yksi pientuote (verrattuna kattilatoimituksiin), ja se organisoitiin prosessilaiteyksikköön yhdeksi osastoksi.

Haihduttamoliiketoiminnan henkilöstö oli katkera siirrosta Porista Tampereelle ja samassa yhteydessä tapahtuneesta henkilöiden menettämisestä. Tampereella liiketoiminta jäi jonkin verran erilleen muusta organisaatiosta, ja haastateltavat puhuivatkin “sisäänlämpiävästä porukasta“. Pyrittiin toimimaan entiseen tapaan, vaikka esimerkiksi omaa hinnoittelijaa tai suunnittelijoita ei enää ollut.

Strategia- ja vuosisuunnittelu: Strategiat laadittiin tai päivitettiin vuosittain. Liiketoiminta-alueittain laadittiin liiketoimintastrategiat, ja lisäksi laadittiin erillinen teknologiastrategia. Prosessi oli hyvin ohjeistettu, ja siihen osallistui laaja joukko henkilöitä eri puolilta organisaatiota. Strategioiden sisältö oli kuitenkin “tyhjän päällä“, eli perusteet, joille strategia luotiin olivat epärealistisia. Strategiat olivat kasvustrategioita ja kertoivat tulevaisuuden menestyksestä eli liikevaihdon ja tuloksen kasvusta. Tampella-konsernin sisälläkin puhuttiin *ice hockey stick* -suunnittelusta, eli suunnitelmat kertoivat, että lyhyttä alamäkeä seuraa pitkä ja tasainen kasvu. Puhuttiin myös “oho- kustannuksista“ eli yllättäen tulleista tappioista. Tulos ei kuitenkaan kasvanut, vaan yrityksen tulos oli vuodesta toiseen raskaasti tappiollinen.

Yksiköiden tavoitteenasettamista ja seuranta hoidettiin ns. YTA-prosessin avulla. Näihin kokouksiin osallistui parin päivän ajan noin 50 henkilöä eli johto ja osastopäälliköt. Ennen kokousta jokainen mietti etukäitehtävänä seuraavaan vuoden tärkeimpiä tavoitteita. YTA-päivillä tavoitteita ja toimenpiteitä työstettiin ryhmissä. Tavallista oli kuitenkin, että tavoitteet eivät toteutuneet eikä toimenpiteitä tehty. Syyksi esitettiin resurssi- ja aikapula.

Suunnitteluprosessit toimivat prosesseina, mutta tavoitteet ja toimenpiteet eivät perustuneet olemassa olevaan tilanteeseen, liiketoiminnan kannattavuuteen, käytettävissä oleviin resursseihin tai projekteihin liittyviin riskeihin. Suunnitelmien uskottavuus oli tämän seurauksena heikko.

Organisaatiomuutokset: Yhtiössä toteutettiin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa lukuisia organisaatiomuutoksia. Toiminta organisoitiin markkina-alueittain tai tuotteittain matriisiorganisaatioksi, jossa toiminta

tapahtui projekteissa. Tytäryhtiöiden toiminnan itsenäisyys vaihteli, ja esimerkiksi Yhdysvalloista ostettu tytäryhtiö toimi välillä hyvin itsenäisesti, mutta projektien aiheuttamien suurten tappioiden jälkeen itsenäisyyttä vähennettiin huomattavasti. Organisaatiomuutoksia tehtiin niin runsaasti, että yleisesti puhuttiin “syys- ja kevätorganisaatioista“. Kommentoidessaan haastattelunsa muistiinpanoja eräs johtoryhmän jäsen kirjoitti: *“Jatkuvat muutokset opettivat henkilöstön jotenkin hoitamaan hommat organisaatiosta huolimatta“*, ja eräs pois lähtenyt kuvasi organisaatiomuutoksia niin, että *“ongelmia yritettiin ratkaista laatikkoleikein“*.

Uutta organisaatorakennetta suunniteltaessa keskityttiin paljolti vastuusuhteisiin, nimityksiin ja uudesta organisaatiosta tiedottamiseen. Toimintatapamuutoksia ei juurikaan suunniteltu. Organisaatiomuutoksista olikin yhtiössä yleisesti näkemys, etteivät ne juuri muuttaneet mitään, ja mielenkiintoista oli lähinnä nähdä, miten johto oli ryhmitelty uudelleen – “kenen pää putoaa, kuka on nousussa“. Uusien organisaatiokaavioiden julkaiseminen oli myös tapa tiedottaa, ketkä oli irtisanottu.

Tampella Powerissa johdon päätöksiä voi luonnehtia impulsiivisiksi; organisaatorakennetta muutettiin, perustettiin ja lakkautettiin yrityksiä, kaupoissa otettiin isoja riskejä ja monia toiminnan ja tuotteiden kehittämissuunnitelmia aloitettiin (mutta ei aina lopetettu). Toisaalta samanaikaisesti nähtiin, että perussyynä ongelmiin oli toimialan ylikapasiteetti. Myyntikatteet olivat erittäin alhaisia, ja kauppoihin sisältyi asiakkaan vahvan aseman vuoksi kaupallisia ja teknisiä riskejä.

Kehityshankkeiden aloittaminen: Yrityksessä aloitettiin vuoden 1990 jälkeen lukuisia kehittämissuunnitelmia sisäisen tehokkuuden parantamiseksi. Vuonna 1993 esimerkiksi lanseerattiin ns. TQM-projekti operatiivisen toiminnan parantamiseksi ja samalla panostettiin ISO 9001 -sertifikaatin saamiseen. Henkilöstölehdessä luki: *“TQM tulee, Tampella Powerissa valmistaudutaan TQM-aikaan. Lähtötilanteen kartoitus on meneillään ja koulutusmateriaalia laatujohtamiseen valmistellaan. Nämä kolme laatuun liittyvää kirjainta, TQM (Total Quality Management, kokonaisvaltainen laatujohtaminen), vaativat henkilöltä omatoimisuutta, kehityshalukkuutta ja itsekontrollia.“* (Hotline 1/93, maaliskuu, s. 8) TQM-projekti päättyi vähitellen, ja tulokset käytännön tasolla jäivät vähäisiksi. Samoin kävi monille muille kehittämissuunnitelmissa (esimerkiksi tavoitejohtamiselle ja prosessijohtamiselle).

Oli nähtävissä, että kehityshankkeiden uskottavuus heikkeni. Tämä ilmeni epäilynä, kun hankkeista puhuttiin ja toisaalta henkilöstö ei laajemmin

edes tiennyt hankkeista. Haastatteluissa moni ei erikseen kysyttäessäkään muistanut tai tiennyt mitä eri hankkeet olivat olleet. Näkemykseni mukaan kehitysprojektit jäivät abstraktille tasolle, ja niistä tuli niin monimutkaisia, etteivät ne vähin resurssein kerta kaikkiaan edenneet. Osa kehittämisprojekteista muuntui matkan varrella tietojärjestelmäprojekteiksi.

Johtoryhmä toisti samoja päätöksiä, mutta päätösten toteuttaminen oli usein vaikeaa tai jäi kesken. Oli pakko yrittää jotain, vaikka usko toimenpiteiden loppuunsaattamiseen ja todellisten muutosten aikaansaamiseen oli mennyt. Entinen johtoryhmän jäsen näki, että *“Kovasti tehtiin, mutta uskoiko kukaan tosissaan, että se (yritys) saadaan kuntoon?”* Päätökset saattoivat olla paitsi yrityksiä korjata tilannetta, myös pakoa todellisuudesta, ja ainakin niiden avulla voitiin osoittaa, että toimenpiteisiin oli ryhdytty.

4.2. Toiminnan tuloksellisuus

Kuten edellä on jo todettu, yritettiin toimintaa parantaa mm. monien kehittämishankkeiden avulla. Muutosten aikaansaaminen oli kuitenkin vaikeaa, vaikka yrityksen tappiot ja vaikeudet projekteissa olivat koko henkilöstön tiedossa. Tarve toiminnan parantamiseen oli ilmeinen, mutta projekteissa toistuivat samat ongelmat ja ristiriitoja jäi ratkaisematta. Seuraavassa käsittelen tarkemmin yrityksen toiminnan tuloksellisuutta.

Projekteissa toistuivat samat ongelmat

Usein projekteissa toistettiin entisiä toimintatapoja, vaikka ne olivat osoittautuneet virheellisiksi tai ongelmallisiksi. Teknisten ratkaisujen tärkeydestä ja kustannusten säästämisen välttämättömyydestä oli tullut itsestäänselvyyksiä, joita ei juurikaan kyseenalaistettu. Projekteissa toistuneita ongelmia olivat putkiston ja asennuksen hinnoittelussa sekä laitteiden mitoitus. *“Putkisto on ollu meille aika arka paikka monessa projektissa.”*

Hinnoittelu tehtiin itse kehitetyllä ohjelmalla, joka oli alunperin kehitetty jo vuonna 1985. Putkiston hinnoittelu olisi edellyttänyt putkimäärien laskemista ja tämä taas olisi edellyttänyt laitoksen suunnittelua jo tarjousvaiheessa niin pitkälle, että metrimäärät olisi voitu laskea.

“Nää on menny väärin, mun mielestä, jo 70-luvulla. Mutta aikaisemmin kilpailutilanne oli sellanen, että se suodatti tällasen pienen putkistovääristymän, koska meillä oli valmistus, joka teki suurella volyyymilla näitä tavaroita, tehtiin alusta asti – – –“

Putkistomääriä ei laskettu tarjousvaiheessa, koska siinä olisi paljon työtä, ja koska oli jatkuva resurssipula sekä monta tarjousprojektia meneillään samanaikaisesti. Lisäksi oli vielä pitkittyneitä projekteja, joiden ongelmat vaativat ratkaisua. Kun haihduttamoliiketoiminnassa vielä oli oma hinnoittelija, hän arvioi putkistomäärän, mutta hinnottelijan lähdön jälkeen jokainen myyntipäällikkö teki hinnoittelun itse. Virhearviot näkyivät katteiden pettämisenä ja takuukustannuksina. Hinta-arviot perustuivat aikaisempaan kokemukseen. Kauppatilanteessa oli kuitenkin kovat paineet vähentää mm. putkimääriä ja hintoja. Usein kokemuksen perusteella tehty arvio saattoi jälkikäteen osoittautua oikeaksi, mutta arviota alennettiin kaupantekovaiheessa. Projekteissa oli tavallista, että kustannuksia pyrittiin karsimaan ja saamaan alemmaksi kaupantekovaiheessa. Silloin johto asetti organisaatiolle paineita etsiä halvempia ratkaisuja, ja joskus johto vain päätti kustannusten alentamisesta, jotta kauppa olisi saatu.

“ Siellä ei varsinaisesti muuta virhettä ole siinä (eräässä projektissa) sellasta taloudellista virhettä, kun että putkiston suunnittelu ja putkiston määrä ja putkiston asennus, niin ne oli niinku väärin, väärin arvioitu ja ne makso enemmän. “

Haastattelija tiedustelee minkä takia putkistomääritykset oli monessa projektissa mitoitettu liian alhaisiksi. Haastateltava esittää muiden haastateltavien tavoin, että syynä oli kokemuksen ja henkilöstön puute sekä se, ettei organisaatio reagoanut, koska aikaisemmat hyvät katteet olivat kestäneet lisäkustannuksia.

“ Joo, joo, se on yksinkertainen syy. Ensinnäkin, se ei oo ihan uus asia. Nää on menny väärin, mun mielestä, jo 70-luvulla. Mutta aikaisemmin kilpailutilanne oli sellanen, että se suodatti tällasen pienen putkistoväärityksen, koska meillä oli oma valmistus, joka teki suurella voluumilla näitä tavaroita. Tehtiin alusta asti, alihankintojen osuus oli muuten pieni, putkisto jos meni hiukan yli, sitä ei ehkä kukaan edes noteerannu, koska kate oli, jos nyt ei tavoitteen mukainen, niin ainakin hyvä. Kilpailu on koventunut vuosien varrella – – – Johtuen tosta Neuvostoliitosta, joko on ollu koko Rosenlewille aikoinaan hyvä asiakas, niinku Tampellalle. Sieltä se lähtee, se on tullu akuutiks toi meidän hinnotteluongelma tällä alalla vasta ihan viime vuosina, pikku hiljaa vielä laajentunut ja toinen syy mikä sieltä löytyy, niin meitä oli Porissa 35, tehtiin samaa työtä ja nyt joudutaan työt tekee kuudella hengellä . . pakostakin jotain jää tekemättä – – – “

Toinen toistuva ongelma oli, että haihdutinyksikköjen mitoituksessa suunniteltiin *“liian pieniä laitteita”*.

Haastattelija: *“Mietittiinkö, – – – että olis sitten mitotettu eri tavalla?”*

Haastateltava: *“(mietii) – – – Niin, kyllähän ne oli kaikkien tiedossa, että mitkä oli ne kokemukset ja niitä – – – hyödynnettiin niitä tuloksia, mutta kuitenkin ilmeisesti aina optimistisesti – – – keskustelu rajottu siihen, että nämä pitää ottaa huomioon nämä kokemukset vastasuudessa ja ne piti ottamankin, mutta se, niin ku mä sanoin, ne otettiin optimistisesti.”*

Tekninen asiantuntija näkee ongelmat projektin toteutuksen kautta: tuotekehitystä tehtiin paljon projekteissa, jokainen asiakkaan laitos jouduttiin opiskelemaan erikseen, kilpailutilanne ei mahdollistanut edes peruskustannusten kattamista, ja samoja ongelmia oli myös muilla toimittajilla.

Ongelmia ja ristiriitoja jäi ratkaisematta

Haihduttamoliiketoiminnassa ja Tampella Powerissa projektien toteuttamiseen liittyviä ongelmia yritettiin ratkoa monella tavalla. Ongelmien ratkaiseminen yksin miellettiin vastuuntunnoksi, ja yksin selviytymistä pidettiin positiivisena. Ongelmat nähtiin teknisinä ja henkilöiden persoonallisuudenpiirteisiin liittyvinä. Työtehtäviin liittyviä ongelmia käsiteltiin runsaasti myös epävirallisissa keskusteluissa eli ns. käytäväkeskusteluissa. Ongelmien käsittely yksityisesti oli yleistä myös kahdenkeskisissä keskusteluissa.. Tällaisia olivat erityisesti naisten (mahdollisesti myös miesten) kahdenkeskiset keskustelut lounastauoilla, jolloin saatettiin mennä oman ruokalan ulkopuolelle, kaupungille, missä saattoi vapaammin tuulettaa tunteitaan. Tämä oli oman pahan olon helpottamista eli tuen ja ymmärryksen hakemista. Keskusteluja saattoivat leimata myös muiden kritisoiminen ja huhujen levittäminen sekä luottamuksellisten tietojen vaihtaminen. Kyse oli myös tilanteen hahmottelemisesta eli vastausten hakemisesta kysymyksiin siitä, missä tilanteessa oltiin ja mitä oli tapahtumassa.

Erilaisissa keskusteluissa haettiin ratkaisuja nk. ikuisuusongelmiin tai ristiriitoihin. Seuraavassa on käyty läpi tällaisten ristiriitojen sisältöä. Ristiriidoilla tarkoitetaan tässä ongelmia, joihin yrityksessä jatkuvasti etsittiin ratkaisuja, mutta joissa ei kuitenkaan päädytty mihinkään. Ristiriidat ilmenivät ja määriteltiin organisaatiossa käydyissä keskusteluissa. Uskomukset ja ajattelumallit määrittivät sen, mitkä asiat nähtiin ongelmina ja myös sen, minkälaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja esitettiin tai pidettiin mahdollisina. Ristiriidat ovat organisaation odotuksiin, tavoitteisiin tai toimintamalleihin liittyviä sisäisiä ongelmia, joihin liittyy jännitteitä vastakkaisiin suuntiin vetävien voimien välillä.

(Engeström1995: 64). Ristiriitoja kuvataan tässä kahden ääripään välillä, koska keskustelu liikkui näiden kahden vaihtoehdon välillä. Nämä olivat siis asioita, joiden ratkaisemisesta oltiin erimielisiä.

Tuotekehitystä tehtiin projekteissa: Kilpailutilanne oli kiristynyt, ja sen myötä asiakkaiden asema oli vahvistunut. Tätä mieltä oli myös tutkimukseen haastateltu asiakasyrityksen edustaja. Asiakkaat vaativat suorituskykyisempiä haihduttimia, ja sopimusehdot kovenivat. Kilpailussa mukana pysyminen edellytti jatkuvaa tuotekehitystä tai ainakin olemassa olevien tuotteiden parantamista.

Tampella Powerissa ja haihduttamoliiketoiminnassa henkilöstön määrä oli monien saneerausten jälkeen sekä määrältään että kokemukseltaan riittämätön, ja projektien miehittäminen tuntui usein lähes ylivoimaiselta. Haihduttamoliiketoiminnan henkilöstö koki tilanteen välillä hyvin vaikeana ja turhauttavana, kun työntekijöitä ei kerta kaikkiaan ollut riittävästi ja he joutuivat tekemään töitä, joista heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Tampella Powerin taloudellinen tilanne ei sallinut mittavaa tuotekehitystyötä. Ajauduttiin noidankehään, jossa tuoteparannuksia toteutettiin projekteissa. Tekniset asiantuntijat tavoittelivat ratkaisuja, joista he saattoivat olla ylpeitä, ja jotka tyydyttivät asiakkaita. Projekteissa ilmeni usein teknisiä ongelmia, eikä niitä saatu luovutettua asiakkaalle vaan projektien luovuttaminen venyi, mikä aiheutti kustannuksia ja sitoi resursseja. Projektit pitkittyivät, kustannukset ylittyivät, ja yrityksen imago kärsi. Projektihenkilöstö joutui etsimään ratkaisuja tilanteessa, ja usein heihin kohdistui myös asiakkaan vaatimuksia ja paineita laitoksen saattamisesta toimintakuntoon mahdollisimman pian. Toisaalta paineita aiheutti kustannusten ylittyminen. Aikataulujen ylittyminen johti usein myös siihen, että henkilöstö työskenteli samanaikaisesti useammassa projektissa. Roikkumaan jääneet projektit veivät energiaa ja vaivasivat mieltä. Yrityksessä oli kuitenkin periaatteena, että projekti piti saada kunniallisesti loppuun ja asiakas tyytyväiseksi. Oltiin “oravanpyörässä”, josta ei löydetty ulospääsyä.

Kaupan saaminen ja riskinotto: Jokaisesta kaupasta jouduttiin taistelemaan tosissaan. Jo tarjousvaiheessa projektin eteen tehtiin paljon työtä laitoksen esisuunnittelussa ja kustannuslaskennassa. Yksittäisen kaupan merkitys koko yritykselle oli suuri. Kaupan saaminen edellytti yleensä tiukkojen sopimusehtojen hyväksymistä ja riskinottoa (esimerkiksi takuuehtojen saavuttamisessa). Projekteissa ilmenneet vaikeudet ja alhaiset myyntikatetasot olisivat kuitenkin edellyttäneet turvaavampien sopimusehtojen saamista ja vähäisempää riskinottoa. Toisaalta oltiin pettyneitä menetetyistä kaupoista, jotka olisivat tuoneet työtä. Toisaalta

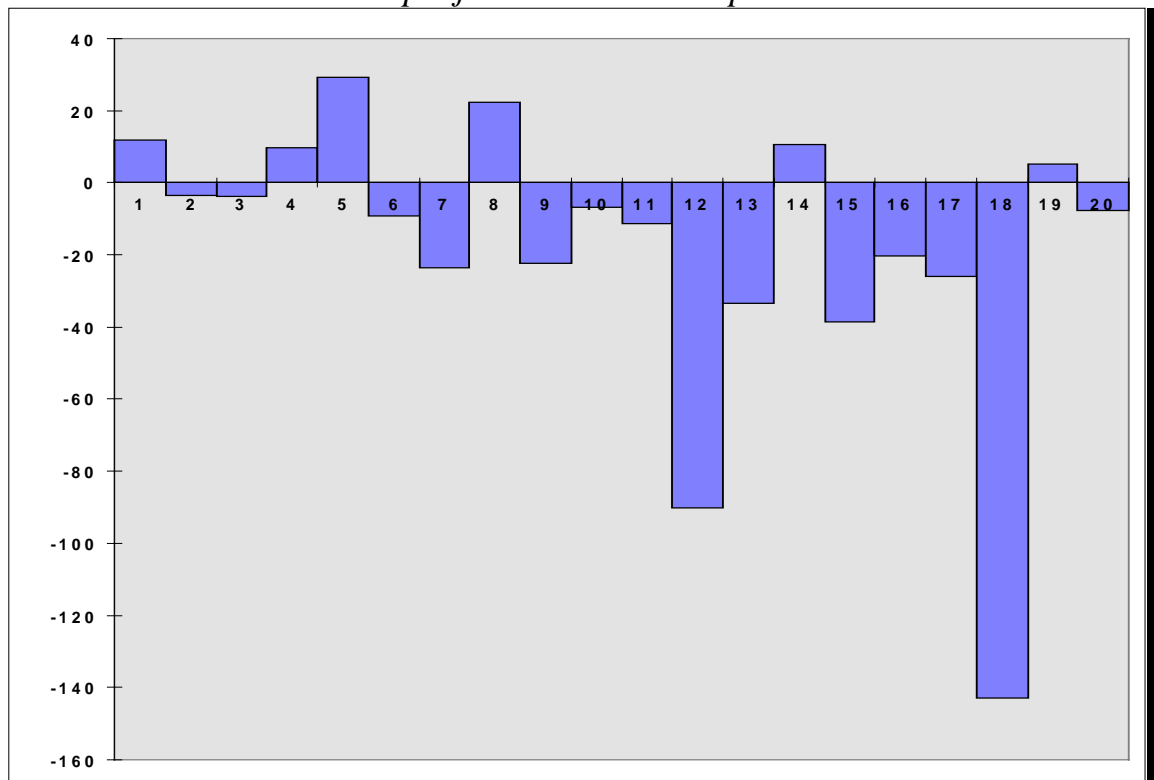
taas monesti oltiin myös helpottuneita, kun kauppaa ja sen sisältämiä suuria riskejä ei saatu.

Projektien onnistuminen heikentyi

Selviytymisstrategioiden noudattamisella oli seuraamuksia myös organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Vaikeudet opitun siirtämisessä ja yhteistoiminnallisuudessa ovat nähtävissä myös projektien onnistumisen heikentymisenä. Projektien onnistumista on tässä arvioitu taloudellisen tuloksen ja aikataulujen pitävyyden perusteella. Projektien taloudellista onnistumista on kuvattu tarkastelemalla projektien myyntikatteita ja niiden pitävyyttä. Projektien käyttökate olisi voinut ollut parempi indikaattori, mutta organisaatio itse mittasi onnistumista myyntikatteilla, joten niitä on käytetty myös tässä.

Koska projektien katteita ei ole liikesalaisuuksien suojaamiseksi tarkoituksenmukaista esittää rahamääräisinä, on seuraavassa laskettu projekteille onnistumisprosentti. Lähtökohdaksi on otettu projektin budjetti eli se, mitä yritys on itse arvioinut projektin kuluksi ja myyntihinnaksi. Budjetoidusta myyntikatteesta on ensin vähennetty toteutunut myyntikate. Tähän on lisätty mahdolliset takuukustannukset tai takuuvaukukset. Näin saatu erotus on suhteutettu myyntihintaan, eli on saatu suhdeluku, joka kertoo projektin onnistumisesta.

Taulukko 10 Haihduttamoprojektien onnistumisprosentti



(projektit on esitetty aikajärjestyksessä)

Vuoden 1990 jälkeen (vuoden 1996 alkuun mennessä) oli toimitettu noin 20 haihduttamoprojektia. Osa projekteista onnistui, mutta suurimmassa osassa oli huomattavia vaikeuksia. Projektien edellä kuvatulla tavalla laskettu onnistuminen oli huono ja suunta oli huonompaan päin. Kohdeyrityksen johdon edustaja arvioi haihduttamoliiketoiminnan onnistumista vuonna 1996 seuraavasti: *“Haihduttamoissa on teknisiä ongelmia, joita ei ole sopimusteknisesti pystytty hallitsemaan.”* Niiden haastateltavien mukaan, jotka toimivat liiketoiminnassa jo Rosenlewin aikaan, myyntikatteet olivat ennen vuotta 1990 niin hyviä, että mahdolliset virheet peittyivät.

Aikataulujen pitävyyttä on mitattu sen perusteella, luovutettiinko projekti asiakkaalle sovitun aikataulun mukaisesti. Ensin on verrattu keskenään sovittua luovutuspäivää eli sopimukseen merkittyä päivämäärää, jona projekti oli sovittu luovutettavaksi asiakkaalle hyväksytyjen takuukokeiden jälkeen (takuu-aika alkaa) ja päivämäärää, jolloin suorituskykytakuut hyväksyttiin. Vertailusta on poistettu projektit, joissa viivästyminen on johtunut asiakkaasta, esimerkiksi kun asennus on ollut asiakkaan vastuulla, ja asennusaikataulut ovat siksi venyneet.

Lähes kaikki tarkastelujakson projektit viivästyivät. Kirjanpidossa projektit oli kuitenkin kirjattu luovutetuiksi, mutta projekteille kertyi edelleen kuluja. Niille jouduttiin suunnittelemaan ja toteuttamaan korjauksia, ja ne sitoivat edelleen projektihenkilöstöä. Luovutuspäivää *“jatketaan sen mukaan, kun laskuja tulee”*. Yleensä se, ettei asiakas hyväksynyt laitosta luovutetuksi, johtui siitä, ettei takuuarvoja ollut saavutettu. Käytännössä asiakas oli saattanut hyväksyä laitoksen tuotannolliseen käyttöön, ja mekaaninen takuu-aika oli alkanut kulua. Moni projekti olikin itse asiassa hyväksytty vasta tuotannolliseen käyttöön, mutta ei varsinaisesti luovutetuksi, eikä omistusoikeus ollut siirtynyt. Oli myös projekteja, joita ei ollut saatu luovutettua edes tuotannolliseen käyttöön. Tavallisesti toimitussopimuksissa takuukokeiden hyväksymiseen oli sidottu myös viimeinen maksuerä.

5. HENKILÖSTÖRYHMIEN SELVIYTYMISSTRATEGIAT

Johdon toimenpiteet eivät johtaneet tilanteen parantumiseen. Miksi näin kävi? Etsin seuraavassa vastausta organisaatiodynamiikan näkökulmasta ja analysoin henkilöstön toimintaa. Kuvaan ensin selviytymisstrategioita eli vastaan kysymykseen, millaisia selviytymisstrategioita henkilöstö käytti. Seuraavassa luvussa (6) kuvaan, miten nämä selviytymisstrategiat vaikuttivat organisaation toimintaan ja sitä kautta liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen.

Henkilöstöryhmien selviytymisstrategioiden analysointia auttaa henkilöstön tunteiden ymmärtäminen, siksi pohdin niitä vielä lyhyesti ennen henkilöstöryhmien selviytymisstrategioiden kuvaamista. Kohdeyrityksessä ilmenneet pelot ja ahdistus liittyivät tulkintani ja oman kokemuksenikin perusteella toisaalta 1) liiketoimintaan ja toisaalta 2) yrityksen vaikeuksiin ja yrityksessä toteutettuihin toimenpiteisiin eli toistuviin henkilöstövähennyksiin, organisaatiomuutoksiin ja kehittämishankkeisiin.

- 1) Liiketoimintaan liittyviä pelkoja ja ahdistusta herätti todennäköisesti se, että liiketoiminnan kokonaisuus oli vaikeasti ymmärrettävissä, mutta organisaation jäsenet olivat kuitenkin projektien toteutuksessa monella tavalla riippuvaisia toistensa toiminnasta ja hyvä yhteistoiminta oli projektien onnistumisen edellytys. Projektien toteutus vaati monen erityisosaamisalueen yhdistämistä, projektit olivat pitkiä ja markkamääräisesti sekä osallistujien lukumäärällä mitattuna suuria. Liiketoimintaan liittyi myös suuria riskejä ja epävarmuustekijöitä. Teknisten ratkaisujen toimivuutta oli usein mahdoton todeta ensin käytännössä, joten jouduttiin ottamaan teknisiä riskejä ja toimimaan epävarmuudessa. Tekniset riskit puolestaan olivat paitsi taloudellisia riskejä myös ympäristöön liittyviä riskejä (laitoksen päästöarvot) ja laitoksen turvallisuuteen liittyviä riskejä. Kauppojen saamiseksi kovassa kilpailutilanteessa yrityksen johto otti myös taloudellisia riskejä, jotka henkilöstö tiedosti. Kappojen suuruus toi epävarmuutta myös yrityssuunnitteluun ja vaikeutti organisaation kuormitustilanteen hallintaa, koska yhdenkin kaupan saaminen tai menettäminen saattoi merkitä satojen miljoonia tilauskannassa ja ylikuormasta saatettiin nopeasti ajautua lomautuksiin.
- 2) Yhtiön tilanteeseen ja toteutettuihin toimenpiteisiin liittyviä pelkoja ja ahdistusta herätti todennäköisesti pelko työpaikan menettämisestä, epäonnistuneet ja pitkittyneet projektit, epävarmuus yrityksen tulevaisuudesta sekä yrityksen vaikeuksien jatkuminen vuodesta toiseen.

Työpaikan menettämisen pelkoon liittyi häpeä ja ahdistus, että tulee valituksi irtisanottavaksi. Työtovereiden joutuminen irtisanottaviksi puolestaan herätti jäljelle jääneissä monenlaisia tunteita, mm. surua ja syyllisyyttä. Projekteissa ilmenneet vaikeudet ja yhtiön tappiot aiheutti myös pelkoja, että joutuu syytetyksi virheistä. Taustalla oli ajatus, että ongelmien täytyy olla jonkun syy eli jonkun pitää olla syyllinen.

Päällimmäisenä uhkana kriisiytyneessä, saneerauskierteessä olevassa organisaatiossa uskon olevan organisaation olemassaolon ja oman työpaikan säilymisen. Kriisiytyneessä organisaatiossa elämä erilaisten uhkien ja ristiriitojen kanssa on kuitenkin myös normalisoitunut: on eri tavoin sopeuduttu elämään uhkien ja niiden herättämien tunteiden kanssa. Kun on pitkään eletty epävarmuudessa ja toistuvissa saneerauksissa, niistä tulee normaali olotila, jossa kukin on omalla tavallaan, paremmin tai huonommin, oppinut elämään. Kriisiytyneessäkin organisaatiossa on myös paljon myönteisiä asioita ja onnistumisia, iloa ja huumoria. Samalla tavalla menestyvässäkin yrityksessä on epäonnistumisia ja turhautumista. Uhat kriisiytyneessä organisaatiossa ovat myös moninaisempia kuin vain pelkoa työpaikan säilymisestä. Yrityksessä monet olivat katkeroituneita ja turhautuneita. Oli myös niitä, jotka olivat niin ahdistuneita, että halusivat tulla irtisanotuiksi. Niin kuin eräs haastateltava totesi, *“kyllä taakkaa kertyy”*. Erilaiset vapaat (opintovapaat, hoitovapaat ja vuorotteluvapaat) olivat yleisiä. Henkilökohtaisilta karilleajoiltakaan ei vältytty. Oma kokemukseni on, että turvattomuus, pelko oman työpaikan säilymisestä ja turhautuminen olivat kuitenkin päällimmäisiä tunteita. Tilanteen teki erityisen raskaaksi se, että uhat ja epävarmuus jatkuivat vuodesta toiseen (vrt. Kets de Vries & Balazs 1996: 119).

Seuraavassa kuvaan henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita erottelemalla johdon, teknisten asiantuntijoiden, teollisuustoimihenkilöiden ja luottamushenkilöiden tyypilliset selviytymisstrategiat. Henkilöstöryhmillä tarkoitetaan työlainsäädännössä työehtosopimusten soveltamisalaa. Sen perusteella henkilöstö jakaantuu Suomessa eri sopimusalueille. Työehtosopimuksen soveltamisala määräytyy henkilön työtehtävien mukaan, eikä sen mukaan, mihin ammattiliittoon henkilö kuuluu. Määrittelyn tekee työnantaja työsuhteen alkaessa tai työtehtävien vaihtuessa.

Tampella Powerin henkilöstöryhmät olivat ylemmät toimihenkilöt, teollisuustoimihenkilöt, tekniset toimihenkilöt ja työntekijät. Vuoden 1990 lopussa yrityksen Suomen toiminnoissa oli noin 700 henkilöä. Ylempien toimihenkilöiden osuus oli 41,1 %, teknisten toimihenkilöiden 15,8 %, teollisuustoimihenkilöiden 10,5 % ja työntekijöiden 32,6 %. Tarkastelu tiukasti näiden ryhmien mukaisesti ei kuitenkaan tuntunut mielekkäältä,

koska roolit eivät jakautuneet näin yksiselitteisesti. Rooleilla tarkoitetaan tässä käyttäytymismallia, jota henkilö noudattaa täyttääkseen tiettyyn tehtävään tai tilanteeseen liittyvät odotukset (Lumsden & Lumsden 1997: 413). Tampella Powerissa erilaisia rooleja kuvaa tämän tutkimuksen näkökulmasta parhaiten jako johtoon, asiantuntijoihin, teollisuustoimihenkilöihin ja tukifunktion henkilöstöön sekä luottamushenkilöihin. Näihin ryhmiin kuluville henkilöillä oli keskenään riittävän samanlainen rooli ja asema yrityksessä.

Valitut ryhmät eivät kata yrityksen kaikkia henkilöstöryhmiä. Tarkasteltavien henkilöstöryhmien ulkopuolelle jäävät tässä työntekijät ja tekniset toimihenkilöt. Työntekijöiden näkökulma puuttuu, koska tutkimuksen kohteena olleessa liiketoiminnassa työskenteli ainoastaan toimihenkilöitä. Tekniset toimihenkilöt toimivat yleensä työnjohtotehtävissä tuotannossa, joten heidänkään näkökulmaansa ei tässä käsitellä. Luottamushenkilöitä olivat ylempien toimihenkilöiden yhdyshenkilö, teknisten luottamusmies, teollisuustoimihenkilöiden luottamushenkilö ja työntekijöiden pääluottamusmies. Heidän lukumääränsä oli pieni, eli heitä oli vain neljä luottamushenkilöä ja näiden varamiehet. Heidän asemansa ja roolinsa oli kuitenkin tärkeä yrityksessä, jossa jatkuvasti käytiin neuvotteluja henkilöstön vähentämisestä tai tehtiin uudelleenorganisointeja, joista käytiin yt-neuvotteluja. Luottamushenkilöt olivat mukana myös irtisanomisten riitautuksissa ja monissa henkilöitä koskevissa ratkaisuissa, joissa asianomaiset henkilöt halusivat luottamushenkilön tuekseen neuvotteluihin.

Schein määrittelee (1994: 145) psykologisen ryhmän ihmisryhmäksi, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja jotka ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja pitävät itseään ryhmänä. Mutta myös ammattiryhmät tai sosiaaliryhmät voivat kehittää ryhmätunteen, jolloin ryhmän jäsenet kokevat kuuluvansa ryhmään määrittelemällä ne, jotka eivät kuulu ryhmään ja jotka koetaan ryhmän ulkopuolisiksi. Tällaiseen viiteryhmään kuulumisen riittää nostattamaan ryhmän jäsenten välille yhteenkuuluvuudentunteen. Ammattiryhmiä tai henkilöstöryhmiä sitovat yhteiset arvot ja normit. Tässä tutkimuksessa johto ja luottamusmiehet ovat psykologisia ryhmä. Vuorovaikutus oli tiivistä, ja he selvästi mielsivät kuuluvansa omaan ryhmäänsä. Asiantuntijat ja teollisuustoimihenkilöt eivät muodosta psykologisia ryhmiä vaan ammattiryhmiä, joiden asema yrityksessä oli samanlainen. Teollisuustoimihenkilöt saattoivat kuitenkin kokea itsensä omaksi ryhmäkseen, koska heillä oli sama työehtosopimus ja luottamushenkilöt sekä yhteisiä tilaisuuksia. Teollisuustoimihenkilöiden tehtävänä oli tukea muiden työtä, heillä ei ollut teknistä koulutusta, ja he olivat suurimmaksi osaksi naisia.

Kuvaan ensin kutakin henkilöstöryhmää ja sen asema. Sen jälkeen analysoin minkälaiset selviytymisstrategiat olivat tyypillisiä eri henkilöstöryhmille eli miten tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvat henkilöt yrittivät selvittää toistuvissa irtisanomisissa ja uudelleenjärjestelyissä sekä miten käytetyt selviytymisstrategiat ilmenivät.

5.1. Johdon selviytymisstrategiana maineen ja aseman turvaaminen

Johtoryhmässä oli noin 12 henkilöä, mutta sen kokoonpano vaihteli vuosina 1990–1996. Johtoryhmän jäsenillä oli kaikilla korkeakoulututkinto, joka oli kahta lukuun ottamatta (talous- ja henkilöstöjohtaja) diplomi-insinöörin tutkinto. Naisia oli kaksi (markkinointi- ja viestintäjohtaja ja henkilöstöjohtaja). Johtoryhmässä oli lisäksi yksi tai kaksi henkilöstön edustajaa (luottamushenkilöä). He olivat mukana vain kokouksissa ja osallistuivat melko vähän keskusteluun. Tässä johtoryhmään ei lueta kuuluvaksi henkilöstön edustajia, koska he liittyivät johtoryhmään vain kokousten kautta.

Vuosien 1989 ja 1990 aikana lähes koko Tampella Powerin (kattilatoimintayksikön) johtoryhmä vaihtui sen jälkeen, kun uusi kansainvälisesti suuntautunut johtaja nimitettiin koko voimatoimintayksikön johtajaksi 1.4.1989. Johto oli nuorta, ja monilla ei ollut aikaisempaa kokemusta uusista tehtävistään. (Tampellan Uutiset 7/89, sisäinen tiedote 18.4.1989) Entinen johtoryhmän jäsen kuvasi tilannetta seuraavasti: “– – – johtamistaidot ja kokemus oli olematonta, näin jälkikäteen toisaalta tekemisen halu oli kova, energia ja taito oli epäsuhhteessa.” Toimitusjohtaja vaihtui uudelleen 1.7.1995.

Tutkimusajanjakson aikana yrityksen koko olemassaolo tai itsenäinen asema oli uhattuna, ja erityisesti tämä uhka tiedostettiin yrityksen johdossa. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö ja yhtiön hallitus odottivat todennäköisesti, että johto ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin, ja että asiat ovat johdon hallinnassa. Vielä 1990 luvun alussa johtoryhmän jäsenet olivat innostuneita, mikä ilmeni mm. positiivisuutena ja aktiivisuutena, ja tehtiin suuria kaappoja ja suunnitelmia. Kun vaikeudet alkoivat kasaantua ja tilanne ei monista toimenpiteistä huolimatta parantunut, keskinäiset erimielisyydet lisääntyivät. Yrityksen tilanne aiheutti turhautumista ja ahdistusta johtoryhmän jäsenissä. Tämä tuli ilmi keskusteluissa ja ristiriidoissa. Ilmeni myös keskinäistä kilpailua esimerkiksi taloudellisista resursseista ja henkilöstövoimavaroista. Keskeiseksi nousi oman aseman ja resurssien turvaaminen sekä oman maineen varjeleminen pätevyyttä ja tehokkuutta osoittamalla. Tämä ilmeni paitsi ristiriitoina, myös puheina

omasta tehokkuudesta ja pätevyydestä. Itse koin, että usein asiat eivät olleet niinkään tärkeitä, vaan ne olivat ensisijaisesti tilaisuuksia osoittaa omaa pätevyyttä. Itse saatoin tehdä ehdotuksia ja toimia ollakseni varma, että olen tehnyt parhaani ja osoittanut omaa ammattitaitoani. Bionin (1961) ajatusten mukaan voi kuvata, että tällaisissa tilanteissa siirryttiin perusolettamusten tilaan ja pois perustehtävästä.

Sosiaalisen tuen hakeminen

Sosiaalista tukea on käsitelty runsaasti selviytymistutkimuksissa. Yleensä sitä pidetään yhtenä selviytymiskeinona. (Lazarus & Folkman 1984, Cohen & Syme 1985, Uutela 1998, Armstrong-Stassen 1998). Sosiaalista tukea on tarkasteltu kolmesta näkökulmasta: yksilöiden sosiaalisina liityntämahdollisuuksina, saatuna tukena ja tuen odotuksina (Uutela 1998). Johtoryhmän jäsenillä oli asemansa perusteella runsaasti sosiaalisia suhteita eli sosiaalisia liityntämahdollisuuksia. Katsotaan, että laaja, heterogeeninen, läheinen ja tiheän vuorovaikutuksen sosiaalinen verkosto tarjoaa parhaan tuen (Vahtera & Uutela 1994). Sosiaalinen tuki täytyy myös haluta vastaanottaa. Uutela (1998) katsoo, että vastaanottaminen ei helposti onnistu yli statusrajan. Johtoryhmän jäsenten melko tiivis kanssakäyminen näkyi siinä, että sosiaalista tukea haettiin nimenomaan muilta johtoryhmän jäseniltä. Voidaan puhua myös negatiivisesta sosiaalisesta tuesta, jolloin ikään kuin “vedetään matto” tarvitsijan alta. Johtoryhmän jäsenten käyttäytymisessä aktualisoituivat sekä tuen hakeminen ja antaminen että negatiivinen sosiaalinen tuki, jota tässä kutsutaan klikkiytymiseksi.

Johtoryhmän jäsenten välille kehittyi ristiriitoja, ja johtoryhmä klikkiytyi, eli omaa asemaa pyrittiin turvaamaan liittoutumalla jonkun tai joidenkuiden kanssa. Tällaiset liittoumat vaihtoivat luottamuksellisia tietoja keskenään ja tukivat toistensa hankkeita. Ristiriidat näkyivät myös johtoryhmän ulkopuolelle. Ristiriidat saattoivat näkyä organisaatiossa niin, että johtoryhmän jäsen perusteli johtoryhmän päätöksiä viittaamalla, että johtoryhmässä on näin päätetty, vaikka hän ei kuitenkaan ollut samaa mieltä. Ristiriidat johtivat myös “välistävetoihin” esimerkiksi henkilöstöresursseissa ja oman reviirin suojaamisessa. Keskinäinen luottamus vallitsi vain joidenkuiden kesken, ja tukeminen oli vain ajoittaista.

Kriisiytyneenkin yrityksen “normaalitilassa” oli vielä erityisiä kriisejä eli akuutteja ja konkreettisia uhkia, ja tällaisissa akuuteissa kriisitilanteissa henkilökohtaiset erimielisyydet pystyttiin unohtamaan ja sopimaan asioista. Silloin suuntauduttiin yhteiseen tavoitteeseen, eli uhan torjumiseen tai hyökkäämiseen. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi

toimitusjohtajan tukeminen tappioiden tullessa ilmi. Johtoryhmän jäsenet laativat selvityksiä ja analyyseja, joilla pyrittiin osoittamaan, että toimenpiteisiin oli ryhdytty tai etteivät epäonnistumiset olleet aiheutuneet yrityksen toiminnasta, vaan muista seikoista, kuten esimerkiksi asiakkaasta. Samalla tavalla luottamushenkilöt “kokosivat rivinsä” irtisanomisista koskevilla neuvotteluilla. Ilmiö vastaa hyvin aikaisemmin kohdassa 2.3.3. esitettyä ryhmän pirstoutumista ja kiinteytymistä uhan vaikutuksesta. Tässä ryhmän sisäinen kilpailu ja sisäiset uhat (yrityksen epäonnistumisen todennäköisyys kasvoi) johtivat kiinteiden vähenemiseen ja erimielisyyksiin eli yhteistyön rikkoutumiseen, ryhmän pirstoutumiseen ja lokeroitumiseen. Ulkoisten uhkatekijöiden eli akuuttien kriisien aikana kiinteys kuitenkin lisääntyi ja johtajuutta tuettiin. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, miten kyettiin tai haluttiin suuntautua yhteisiin tavoitteisiin tai miten toisia tuettiin tai vastustettiin heidän hankkeissaan.

Klikkiytyminen on mahdollista tulkita psykoanalyttisen tutkimusperinteen mukaisesti lohkomiseksi (splitting), eli johtoryhmän jakamiseksi hyviin, joihin liityttiin ja pahoihin, joihin kohdistettiin kritiikkiä. Lohkominen tapahtuu tiedostamattomasti ja auttaa hallitsemaan tai vähentämään ahdistuksen tunteita, joita tässä tapauksessa herätti erityisesti epävarmuus yrityksen olemassaolosta ja omasta asemasta. (Hirchhorn & Young 1991, Wood 1999)

Vahtera ja Pentti (1995) tutkivat kunta-alan henkilöstön selviytymistä lama-aikana. He kuvaavat yhtä kriisin synnyttämää kehityskulkua seuraavasti: *“Osassa työpaikoista lama laukaisi hyvin kielteisenä koetun työyhteisön hajoamisen sosiaalista tukea antavana järjestelmänä. Hajoaminen aiheutui työpaikan menetyksen uhasta. Sitä luonnehti työntekijöiden keskinäinen kilpailu työpaikan säilyttämisestä, huhut ja huono tiedonkulku, arvostuksen ja luottamuksen vaihtuminen ristiriitoihin ja epäluottamukseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien heikentyminen. Selvästi heikkeni työyhteisön sosiaalisen tuen laatu . . . (s. 107). Tämä kehityskulku vastaa hyvin tässä tutkimuksessa raportoitua.*

Valtapelit

“All life is a game of power. The object of the game is simple enough: to know what you want and get it. The moves of the game, by contrast, are infinite and complex, although they usually involve the manipulation of people and situation to your advantage. As for the rules, these are only discovered by playing the game to the end. Some people play the power game for money, some for security or fame, others for sex, most for some combination of these objectives. “ (Korda 1975: 11)

Valtapelit ovat politikointia, liittoutumista, jota on todennäköisesti enemmän tai vähemmän kaikissa organisaatioissa. Politikoinnin muotoja ovat asemaan perustuva vallankäyttö (*politics of subordination*), riippumattomuuteen perustuva vallankäyttö (*politics of isolation*), yhteistoiminnallinen vallankäyttö (*collaborative politics*) ja perinteinen politikointi, valtataistelu, jossa pyritään voittamaan toisen kustannuksella. Tällainen perinteinen vallankäyttö saa aikaan puolustautuvaa käyttäytymistä. (Ashforth & Lee 1990, Pfeffer 1992)

Johtoryhmän jäsenillä oli muuhun henkilöstöön verrattuna enemmän valtaa ja resursseja käytettävissään. Heillä oli käytettävissään tietoja yrityksen tilanteesta ja tapahtumista enemmän kuin muilla henkilöstöryhmillä. Tietoa kertyi esimerkiksi lukuisien kuukausiraporttien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla, kokouksissa ja muun sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Johdolla oli myös mahdollisuus hankkia haluamiaan tietoja ja selvityksiä. Johtoryhmän jäsenillä oli halutessaan suhteellisen hyvät mahdollisuudet löytää uusi työpaikka, ainakin jos he olivat valmiita vaihtamaan asuinpaikkakuntaa. He olivat iältään melko nuoria, ja heillä oli korkea koulutustaso. Johtoryhmään 1990-luvun alussa kuuluneista jäsenistä vain muutama oli enää vuoden 1996 alussa yhtiön palveluksessa. Tietojen ja korkean koulutustasonsa turvin johtoryhmän jäsenillä oli mahdollisuudet muodostaa kokonaiskuva yhtiön tilanteesta.

Kun omaa mainetta ja asemaa pyrittiin johtoryhmässä turvaamaan, olivat välineenä informaatio, erityisesti luottamuksellinen informaatio, hierarkkinen asema sekä tuen tai kritiikin osoittaminen julkisesti erilaisissa palaverissa ja neuvotteluissa. Tärkeää oli, että tiesi luottamuksellisista tiedoista ja nimenomaan ennen kuin muut tiesivät. Keskusteluissa luottamuksellisesta asiasta mainittiin, koska henkilö sai tietää asiasta. Johdon keskinäistä hierarkiaa mitattiin sillä, miten aikaisin tiesi luottamuksellisista hankkeista ja miten oli niissä mukana. Varsinkin johdossa tärkeä osa viestintää oli se, kuka kutsuttiin tai jätettiin kutsumatta kokouksiin. Yrityksessä liikkui paljon salaisuuksia ja luottamuksellista tietoa. Kutsumatta tai informoimatta jätetyt kokivat monesti tulleen loukatuiksi. Jotkut pois jätetyt kävivät vaatimassa pääsyä mukaan, ja toiset olivat loukkaantuneita, mutta koittivat salata sen ainakin omalta organisaatioltaan.

Valtapelejä käytiin erityisesti onnistumisten ja epäonnistumisten areenalla. Johtoryhmän jäsenet oppivat pelaamaan valtapelejä, joissa yhtenä välineenä olivat myynti- ja toteutusprojektien tilannetiedot. *“Oppi selviytymispelin mestariksi, kuten miten huonot uutiset kerrotaan tai jätetään kertomatta, miten hyvät ajoitetaan.”* Näin entinen johtoryhmän

jäsen kuvasi kokemuksiaan. Huonot uutiset kerrottiin toimitusjohtajalle tarkkaan ajoittaen ja niin, ettei itse tai oma organisaatio ainakaan ollut syypää epäonnistumisiin. Onnistumiset puolestaan olivat omia tai oman organisaation toiminnasta johtuvia. Oman maineen varjelemiseksi oli tärkeää, että osasi esittää asiat oikeaan aikaan ja oikealla tavalla eli omalta kannalta edullisesti.

Vallankäytön kohteeksi joutuvat saattavat menettää hallinnantunteen tai minäkuvan eheyden. Ihmiset reagoivat vallan kokemukseen, ja reaktio on pitkälti alitajuinen. Vetäytyminen on yksi tällainen tunnepohjainen reaktiotapa. Henkilö ottaa henkistä välimatkaa, tai välittää vähemmän työstään tai organisaatiosta, jossa työskentelee. (Baum 1989) Puhutaan myös vieraantumisenesta. Vieraantunut ihminen kokee häntä koskevien asioiden luisuvan käsistään niin, ettei hän voi itse enää vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin (af Ursin 1998). Johtoryhmässä oli myös niitä, jotka luovuttivat pelin tai ottivat etäisyyttä eli vähensivät sitoutumistaan yritykseen. Tämä ilmeni työotteessa: osallistumisaktiivisuudessa, asioihin paneutumisessa ja huomion suuntautumisena muihin kuin perustehtävään.

Käyttäytyminen saattoi myös olla välinpitämätöntä. Eräs episodi kuvaa asiaa: Yrityksessä oli tärkeitä vieraita ja osa johtoryhmän jäsenistä oli kutsuttu tilaisuuteen. Yksi kutsutuista myöhästyi tilaisuuden alusta. Kun hän sitten myöhästyneenä saapui paikalle, hän sen sijaan, että olisi huomiota herättämättä istunut muiden joukkoon, katkaisi käydyn keskustelun ja kätteli kaikki paikallaolijat. Henkilö, joka kertoi tarinan, kommentoi: *“Eikö sillä enää oo mitään itsesuojeluvaistoa.”* Osa luovuttaneista henkilöistä irtisanoutui, osa siirrettiin syrjään, ja heidän työsuhteensa päätettiin jonkin ajan kuluttua. Eräs pois lähtenyt totesi: *“Oli paljon löysiä johtajia, ihmeteltiin, miten saivat olla – odotettiin ilmeisesti seuraavaa irtisanomisaaltoa.”*

Moitteiden välttäminen

Johdon toistamia toimenpiteitä on kuvattu jo edellä, mutta tässä tarkastelen niitä selviytymiskeinoina. Ashforth ja Lee (1990) erottelivat kolme defensiivisen käyttäytymisen muotoa: toiminnan, moitteiden ja muutoksen välttämisen. Moitteiden välttäminen voi tapahtua joko etukäteen ennen toimintaa tai jälkikäteen. Moitteiden välttämistä voi olla suojautuminen (taustan varmistaminen) tai varman päälle pelaaminen. Johtoryhmän toimintaa saattoi kyseenalaistaa ja arvioida henkilöstö, yhtiön hallitus, ulkoiset sidosryhmät ja julkisuus. Arvioinnin kohteena saattoivat olla yhtiön tulokset tai johdon päättämät toimenpiteet. Moitteiden välttäminen oli johtoryhmän näkökulmasta sen osoittamista, että oikeisiin ja tarvittaviin toimenpiteisiin oli ryhdytty, eli “jos yhtiö ei menesty, se ei ainakaan johdu meistä, vaan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevista

asioista, esimerkiksi toimialan ylikapasiteetista“. Seuraavassa moitteiden välttämiseksi on tulkittu strategia- ja vuosisuunnittelu, toimenpiteiden toistaminen, kehityshankkeiden aloittaminen ja pakeneminen matkoihin ja kiireeseen. Strategia - ja vuosisuunnitelmien tekeminen ja laajan henkilöstömäärän osallistaminen on tässä tulkittu puolustautuvaksi käyttäytymiseksi eli moitteiden välttämiseksi. Mahdollista on myös tulkita, että olemassa olevia realiteetteja joko kiellettiin tai vääristeltiin. Kieltämisessä epämiellyttävien tosiasioiden olemassaolo kielletään tai mitätöidään (Kets de Vries 1989).

Tulkitsen, että kehittämisprojektit olivat pelastautumista eli projekteja, joiden avulla uskottiin tai uskoteltiin ratkaistavan yrityksen ongelmat. Ne toimivat suojana, eli toimenpiteisiin oli ryhdytty, ja voitiin jäädä odottamaan tuloksia. Johdon oma sitoutuminen kehitysprojekteihin ei ollut kovin näkyvää. Projektille nimettiin projektipäällikkö, joka sai hankkeen toteuttamisessa melko vähän tukea johdolta. Johtoryhmän jäsen kuvasi kehitysprojekteja seuraavasti: *“Kehittämisprojektit koettiin ‘pelastavina enkeleinä’, ne olivat eräänlaisia roskapönttöjä, jonne kaikki ongelmat kaadettiin. Projekteissa johdon tuki vähitellen hiipui. Kun IT (tietohallinto) tuli mukaan, kehitysprojekteista tuli abstrakteja.“* Uusia kehitysprojekteja aloitettiin, vaikka tulokset edellisistä jäivät vähäisiksi.

Yrityksen tilanne edellytti muutoksia, mutta niiden aikaansaaminen oli äärimmäisen vaikeaa. Kehitysprojektien toistuva aloittaminen, vaikka edellisiäkään ei saatu päätökseen, on tässä tulkittu moitteiden välttämiseksi eli johdon puolustautumiseksi. Näin pyrittiin osoittamaan, että muutoksen tai uudistumisen välttämättömyys oli tunnustettu, ja toimenpiteet aloitettu. Toisenlainenkin tulkinta on mahdollinen. Todellinen uudistuminen ja muutokset olisivat kohdistuneet johtoonkin, ja myös koskenet koskeneet johdon toimintaa. Muutos oli johdollekin pelottavaa, ja myös johto vastustaa usein muutosta joko tiedostamatta tai tietoisesti (Tekniikka ja Talous 27.4.1999).

Järvinen (1996, 1998) on pohtinut juuri sosiaalisten puolustusmekanismien muotoja, jotka ilmenevät organisaation kehittämisessä. Kehittämisprojekteista voi tulla tapa puolustautua todellisia muutoksia vastaan, ja ne ovat hänen mukaansa käytännössä tyypillisiä. Defensiiviset kehittämistyön muodot suojaavat organisaation jäseniä ahdistuksen, ristiriidan, epävarmuuden, vastuun ja syyllisyyden kokemuksilta. Kehittämisilluusioita ylläpidetään tiheästi vaihtuvilla ja kulloinkin muodissa olevilla johtamisimein, ja parannusta tehdään mm. tulosjohtamisen, tiimijohtamisen, re-engineeringin, prosessijohtamisen, oppivan organisaation tai itsejohtamisen avulla. Lyhyellä aikavälillä

kehittämistoimenpiteiden aloittaminen tuo helpotusta, kun ahdistukset ikään kuin paketoidaan hoidettavaksi kehittämissuunnitelmassa. Pitkällä aikavälillä tällaiset kehittämissuunnitelmat tuottavat kuitenkin turhautumista ja pettymyksiä sekä voimattomuutta oman työn ja organisaation kehittämisessä. Tyypillistä tällaisille kehittämissuunnitelmoille on myös anonyymisyys. Henkilöt eivät puhu omista nimistään, vaan henkilöstökyselyitä ja kartoituksia tehdään anonyymisti. Kehittämissuunnitelmat saattavat olla myös niin yleisiä, ettei oikein tiedetä, mistä hanke on lähtöisin ja mihin sillä pyritään. Niin kuin Järvinen toteaa: *“Kyseessä voi olla joku laaja valtakunnallinen “kaikki-kuntoon-kampanja”, jossa ollaan mukana.”* Uusien kehittämissuunnitelmien avulla luodaan ja ylläpidetään uskoa tai kuvaa siitä, että asiat muuttuvat uuden kehittämissuunnitelman avulla paremmiksi. Uusi kehittämissuunnitelma alkaa kuitenkin jo ennen kuin entinen on saatu päätökseen, ja entiset projektit usein hiipuvat. Ennen pitkää kehittämissuunnitelmiin ei enää uskota, ja niistä tulee näennäisiä.

Uskon, että kriisiytyneen organisaation jäsenet voivat oppia muutosten vastustamista, eli opitaan tehokkaat muutosvastarinnan keinot. Tällaisia *“kaikkien hyvin tuntemia ja hallitsemia”* menetelmiä ovat mm. se, että kehittämissuunnitelmissa ei puhuta, vaan ollaan hiljaa. Palaveriin ei osallistuta, kun on muita kiireellisiä tehtäviä. Rehellinen keskustelu käydään palaverin jälkeen, ja palaverissa puhutaan myönteisesti ja kauniita asioita, mutta asiat koskevat muita, ei itseä (esimerkiksi johtoa). Palaverissa ollaan näennäisesti myönteisiä. Työyhteisön jäsenet eivät välttämättä tiedosta käyttäytymistään. Järvisen kuvaus vastaa hyvin kohdeyrityksen ilmiötä.. Tässä se on nimetty johdon selviytymisstrategiaksi, koska johto oli yleensä kehityssuunnitelmien aloittaja, ja muu henkilöstö tai organisaatio nähtiin kehityssuunnitelmien kohteena.

Järvinen (1996) puhuu myös maagisesta efektistä, jolla hän tarkoittaa, että organisaatiossa uskotaan, että ulkopuolinen konsultti voi ratkaista organisaation ongelmat sen puolesta. Konsulttiin liitetään messiaanisia toiveita ja odotuksia. Kehittämissuunnitelmissa vastuun siirtäminen ja aikalisän ottaminen voi toimia defensiivisesti. Saatetaan esimerkiksi tehdä organisaation ongelmakartoituksia, vaikka ongelmat ovat kaikkien tiedossa. Naamiointi on kysymyksessä silloin, kun ongelmaan ei ole rohkeutta puuttua suoraan, vaan se naamioidaan joksikin toiseksi. Esimerkiksi ei puututa henkilön ongelmalliseksi koettuun käyttäytymiseen, vaan tehdään organisaatiomuutoksia. Ongelma ei poistu (henkilö ei saa rehellistä palautetta), ja sisäisten ongelmien vuoksi tehdyt organisaatiomuutokset hämärtävät organisaation jäsenten suhdetta perustehtävään. Tampella Powerissa maaginen efekti oli nähtävissä

joissakin kehityshankkeissa, joiden piti ratkaista kaikki ongelmat (esimerkiksi Sanoista Tekoihin -projekti), ja tietyissä johtajanimityksissä, jolloin uskottiin hetken aikaa, että uusi johtaja ratkaisee kaikki ongelmat.

Pakeneminen matkoihin ja kiireeseen: Johdon päivittäinen työaika ja energia kului suurelta osin operatiivisten asioiden hoitoon. Johdon ja koko organisaation toimintaa leimasi “palokuntatoiminta“, erilaisten kiire- ja kriisitilanteiden hoitaminen. Seurannassa tärkeitä asioita olivat tilauskanta, projektien myyntikatteiden kehitys ja kiinteät kustannukset (erilaiset tunnusluvut). Yrityksessä myös nähtiin laajasti, että yrityksessä toiminta oli yleisemminkin palokuntamaista ja siitä puhuttiin ja sitä pidettiin ongelmana. Entinen johtoryhmän jäsen kuvaa tilannetta seuraavasti: *“Johdon aika kului päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen, operatiivisiin asioihin, tämä näkyi myös ilmapiirissä – – – lyhytjännitteinen survival game, kriisistä toiseen, pitkäjännitteistä suunnittelua oli vain muodon vuoksi, kaikki energia kului hetken ongelmiin.”*

Suuri osa johdon ajasta kului myös asiakasneuvotteluihin ja -tapaamisiin ympäri maailmaa. Matkoja oli paljon, ja toimitusjohtaja oli harvoin paikalla ja usein pois myös johtoryhmän kokouksista. Johtoryhmän kokouksia myös siirrettiin usein. Aikaa organisaation johtamiseen oli niukasti. Kun suurista kaupoista neuvoteltiin, tarvittiin myös ylin johto eli toimitusjohtaja ja liiketoimintayksiköiden johtajat neuvotteluihin. Koettiin, että ylimmän johdon piti kehittää suhteita asiakkaisiin. Toisaalta organisaation sisäiset ongelmat olivat jatkuvia ja turhauttavia, ja toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmän jäsenten oven takana oli usein jono alaisia ja ratkaisemattomia ja monimutkaisia ongelmia. Kehityshankkeista ja raportoinnin lisäämisestä huolimatta oli vaikea saada aikaan todellisia muutoksia tai parannuksia toimintatapoihin. Ainakin itse koin, että organisaatio ei ollut johdettavissa ja johtaminen tapahtui kriisistä toiseen. Uskon, että johto myös pakeni matkoihin ja kiireeseen. Matkat ja kiire saattoivat olla myös suojautumista eli etäisyyden ottamista henkilöstöön ja henkilökohtaisten suhteiden välttämistä, koska seuraavassa saneerauksessa henkilöstö oli taas toimenpiteiden kohde. Toimenpiteet oli helpompi toteuttaa, jos suhteet henkilökohtaisella tasolla olivat etäisempiä. Tässä pakeneminen matkoihin ja kiireeseen on katsottu moitteiden välttämiseksi, koska matkat ja kiire ikään kuin oikeuttivat ottamaan etäisyyttä päälle kaatuviin ongelmiin, ja nämä ongelmat puolestaan oikeuttivat olemaan keskustelematta mm. perususkomusten kyseenalaistamisesta tai strategioiden oikeellisuudesta.

5.2. Asiantuntijoiden selviytymisstrategiana pätevyyden osoittaminen

Voimakkaan rekrytoinnin vuosina 1989 ja 1990 palkattiin nuoria insinöörejä ja diplomi-insinöörejä, joista kouluttautui aikanaan teknisiä asiantuntijoita. Vuoden 1991 alussa noin 44 % ylemmistä toimihenkilöistä oli alle 35-vuotiaita, ja miltei 60 % oli alle 40-vuotiaita. *“Yhtiöön on palkattu paljon nuoria, hyvin koulutettuja henkilöitä. Ylemmillä toimihenkilöillä ovat työsuhteet yhtiöön kestäneet useimmiten alle 3 vuotta. Ylemmistä toimihenkilöistä on myös tullut suurin henkilöstöryhmä, jonka suhteellinen osuus näyttää edelleen kasvavan”* (Henkilöstövoimavarat, Strategiaohjeet 1991, Ranki 1.2.1991). Ylempiä toimihenkilöitä, joista siis vain osa oli teknisiä asiantuntijoita, oli vuoden 1991 alussa 40 % koko henkilöstöstä.

Asiantuntijoilla tarkoitetaan tässä lähinnä ylempiä toimihenkilöitä, joilla oli teknistä erityisosaamista. Tällaisia asiantuntijoita olivat mm. tuotepäälliköt, tuoteinsinöörit, suunnittelijat, projektipäälliköt, projekti-insinöörit ja automaatioinsinöörit. Osalla oli johdettavana asiantuntijaryhmä, jossa lähes kaikilla oli tekninen peruskoulutus. Heidän ammatillinen kehittymismotivaationsa kohdistui erityisesti tekniikkaan. Tämä ilmeni huomion suuntautumisessa tekniikkaan ja asioihin sekä esimerkiksi työn määrittelynä niin, että vain varsinainen asiantuntijatyö oli työtä. Henkilöstöosasto järjesti syksyllä 1990 kaksi esimiestilaisuutta, joissa samalla tehtiin kyselykartoitus tilaisuuteen osallistuneille esimiehille. Kyselyssä esimiehiä pyydettiin mm. mainitsemaan kolme tärkeintä työtehtäväänsä. Valtaosa ei maininnut mitään esimiestyöhön liittyviä tehtäviä, vaan listatut tehtävät liittyivät asiantuntijatehtäviin. (Kysely 21.9.1990, Ranki) Vilkkaan rekrytoinnin aikana 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa rekrytoinneissa kiinnitettiin huomiota nimenomaan tekniseen osaamiseen tai pikemminkin koulutukseen, koska suurin osa rekrytoituista oli vastavalmistuneita diplomi-insinöörejä. Alan osaaminen hankittiin vuosien työkokemuksen kautta.

Yrityksen tappiot, julkinen kirjoittelu ja monien projektien epäonnistumiset antoivat henkilöstölle niukasti mahdollisuuksia onnistumisen elämyksiin. Itsetunto oli varmasti kovilla. Ihmiset hakivat menestymistä tai hallinnantunnetta henkilökohtaisella tasolla. Asiantuntijoilla kyse oli myös itsekunnioituksen ja kasvojen säilyttämisestä. Heidän ajatustaan voi puolustautumisen näkökulmasta kuvata seuraavasti: *“Minä olen kaikesta huolimatta tehnyt työni hyvin ja olen pätevä”* tai *“Minä olen ainakin parhaani yrittänyt”* tai *“Yrityksen vaikeudet johtuvat isommista asioista.”* Selviytymisstrategiaa voi kuvata

seuraavasti: “Olen kuitenkin hyvä insinööri, oman alani asiantuntija. Minä vastaan omasta osuudestani, vastatkoon johto omastaan.” Yksilötasolla asiantuntijoiden toimintaa ohjasi ennen kaikkea oma ammatillinen pätevyys ja sen osoittaminen. Tämä näkyi mm. vaikeutena tyytyä standardiratkaisuihin tai vakioituihin komponentteihin. Tästä ongelmasta myös puhuttiin yleisesti yrityksessä. Jokainen laitos räätälöitiin asiakkaan tarpeista lähtien, ja haettiin teknisesti parasta mahdollista ratkaisua kuhunkin tilanteeseen. Kustannukset ja tekniset riskit, joita uusiin konstruktioihin sisältyi, eivät niinkään ohjanneet toimintaa.

Tappioita tuottavassa, ongelmien hallitsemassa liiketoiminnassa oma ammattitaito nostettiin ensisijaiseksi pätemisalueeksi. Henkilökohtaisella tasolla haastateltavat kuitenkin pohtivat senkin merkitystä.

Moni haastateltava piti omia kokemuksiaan erittäin opettavaksi ja korosti, että juuri tässä yrityksessä he olivat hankkineet oman ammattitaitonsa ja, olivat siitä ylpeitä ja kiitollisia. Itse koen samalla tavalla. Kokemattomana henkilöstöjohtajana opettelin usein asioita yritysten ja erehdysten kautta. Eräs pois lähtenyt totesi: *“ammattillinen korkeakoulu, paljon haasteita, siellä olen oppinut”*. Joillakin asiantuntijoiden toiminta oli myös äärimmäisen uhrautuvaista ja velvollisuudentuntoista. Tämä näkyi ahkeruutena: tehtiin kovemmin töitä, pitkiä työpäiviä ja viikonloppuja. Lomat saatettiin siirtää kerta toisensa jälkeen jonkin tärkeän projektin vuoksi. Toisaalta oli niitä, jotka vetäytyivät henkisesti, mikä ilmeni vuorovaikutuksen vähäisyytenä. Ammatillisen pätevyyden korostamisen voi nähdä myös vetäytymisenä. Keskityttiin siihen mitä jo osattiin, ja jätettiin kustannukset ja johtaminen muille eli vetäydyttiin tekniikkaan.

Itsenäisyyden korostaminen

Asiantuntijoiden asema perustui ennen kaikkea heidän osaamiseensa. Osaaminen liittyi kattila- tai haihdutinteknologiaan, ja se syntyi vuosien kokemuksen kautta. Useimmilla oli diplomi-insinöörin tai insinöörin tutkinto. Joukossa oli muutamia nuorehkoja naisia, mutta suurimmaksi osaksi tekniset asiantuntijat olivat miehiä. Osaaminen oli pääasiassa erikoisosaamista, joka liittyi toimialaan. Näin mahdollisuudet vaihtaa työpaikkaa rajoittuivat Suomessa vain muutama yhtiöön, lähinnä Ahlströmin Varkauden-yksikköön. Kilpailutilanne oli niin kireä, että kilpailijoihin suhtauduttiin tunnevaltaisesti, joskus mitätöiden, joskus peläten. Siirtyminen kilpailijan työntekijäksi oli henkisesti vaikea päätös, johon vain harva päätyi, eikä muutto Varkauteen houkutellut monia. Asiantuntijat olivat osittain sidottuja yritykseen tai ainakin toimialaan.

Koska haihduttamo- tai kattilaprosessien hallitseminen ja mitoittaminen vaatii korkean tason erityisosaamista, ja työtehtävät ovat hyvin abstrakteja ja monimutkaisia, muu henkilöstö oli riippuvainen teknisten asiantuntijoiden osaamisesta ja työpanoksesta. Muun henkilöstön oli myös luotettava teknisten asiantuntijoiden laskelmiin ja ratkaisuihin, sillä ratkaisujen oikeellisuutta ei ollut juurikaan mahdollista todentaa ennen kuin käytännössä eli täyden mittakaavan laitoksissa. Näin juuri erityisosaaminen oli se resurssi, jonka avulla asiantuntijat saattoivat hallita tilannettaan, mutta se myös sitoi heidät kiinni yritykseen.

Ohjeistuksen tavoitteena on vähentää toimintatapojen vaihtelua, lisätä ennustettavuutta ja valvoa käyttäytymistä, jotta organisaation toiminta voidaan mielekkäällä tavalla liittää yhteen. Byrokraattisessa organisaatiossa käyttäytyminen on etukäteen säänneltyä ja ennustettavaa. Reagoivassa organisaatiossa työ tehdään kulloisenkin tilanteen mukaan, ja ohjausvälineenä on ennen muuta keskinäinen yhteensovittaminen. Haastattelujen perusteella haihduttamoliiketoiminnassa ohjeistukseen suhtauduttiin ristiriitaisesti: toisaalta ohjeita pidettiin tärkeinä, oikeastaan itsestään selvinä, samoin kuin ohjeiden mukaisia toimintamalleja, esimerkiksi ISO 9001 -sertifikaatin mukaista tarkastusmenettelyä. Toisaalta ohjeita pidettiin kuitenkin byrokraattisina, eikä niitä välttämättä noudatettu käytännössä. Yhtiön entinen toimitusjohtaja totesi usein, että yhtiöön tarvitaan lisää kurinalaisuutta. Uusi toimitusjohtaja suhtautui ohjeisiin, esimerkiksi laatukäsikirjoihin paljon skeptisemmin. Yhtiön laatujärjestelmä koostui lukuisista laadunvalvontakäsikirjoista. Ohjeissa edellytettiin mm. sitä että kaikki suunnitelmat tarkastettiin ja hyväksyttiin.

Asiantuntijat toimivat projekteissa itsenäisesti, ja projektiin osallistuvat ja projektipäällikkö myös odottivat jokaisen toimivan itsenäisesti ja hoitavan oman osuutensa projektista. Ohjeet koettiin ilmeisesti myös asiantuntijan autonomian rajoittamisena. Haastatteluissa monet korostivat jokaisen projektin erilaisuutta, jolloin niiden ohjeistaminen oli vaikeaa. Tekniset asiantuntijat myös kertoivat, etteivät he käyttäneet ohjeistusta, koska olivat jo löytäneet oman tapansa toimia. He ottivat mallia lähinnä omista aikaisemmista dokumenteistaan. Ohjeet oli heidän mielestään tarkoitettu lähinnä perehdyttämiseen. Puhuttaessa ohjeiden noudattamisesta henkilökohtaisella tai käytännön tasolla näkökulma muuttuu. Ohjeet ja tarkistusmenettely eivät toiminut käytännössä, ja niitä kritisoiin.

Mielenkiintoinen oli myös jännite riippumattomuuden ja riippuvuuden välillä. Vuoden 1995 lopussa Tampella Powerissa tehtiin projektitoiminnan kartoitus yhteistyössä Tampereen yliopiston psykologian laitoksen kanssa. Kartoitettavia alueita olivat mm. työn itsenäisyys, ryhmän sisäiset sosiaaliset suhteet ja työn kuormittavuus. Selvitys toteutettiin noin

70 henkilön otantana, ja sen vastausprosentti oli 64. Kyselylomakkeessa oli 41 väittämää ja kaksi avointa kysymystä. Projektityötä pidettiin erittäin itsenäisenä ja nähtiin, että siinä voitiin itse määritellä tehtävien rajat ja tehdä oma-aloitteisia ratkaisuja. Vastuuta työssä koettiin olevan riittävästi. Itsenäisyyttä ja vastuuta koskevat väittämät saivat kaikkein korkeimmat pistemäärät. Alhaisimmat arvot sai tiedonkulku, eli koettiin, ettei projekteissa yleensä saanut tietoa suunnitelmien muutoksista, tai että tieto tuli viime hetkellä. Projektiin osallistuvat kokivat, että he saivat joskus puutteellisesti tietoa tehtävien hoitoon vaikuttavista asioista. (Ranki, sisäinen muistio 2.11.1996) Projektiin osallistuvat korostivat työn itsenäisyyttä. Projektit vaativat kuitenkin työn yhteensovittamista sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti. Yhteistyö ja hyvä tiedonkulku olivat välttämättömiä projektin onnistumiselle. Projektiin osallistuvat olivat omassa työssään riippuvaisia toistensa työsuorituksista. Riippumattomuuden ja riippuvuuden välillä oli jännite.

Samanlainen jännite oli myös tuotteen räätälöimisessä asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja vakioitujen tai standardoitujen ratkaisujen käytössä. Tekniset asiantuntijat näkivät jokaisen projektin erilaisena. Lähtökohtana oli jokaisen asiakkaan yksilöllinen tilanne, *“ – – – me etsitään asiakkaan yksilölliseen ongelmaan optimaalista ratkaisua ja vaihtoehtoja on lukematon määrä. ”* Näin toimien kuitenkin kustannusten hallitseminen oli vaikeaa ja teknisten riskien määrä väistämättä kasvoi, kun usein sovellettiin uusia teknisiä ratkaisuja. Suunnittelun ja teknisten ratkaisujen vakiointia yritettiin, mutta eteneminen oli vaikeaa ja hidasta. Asiantuntijoiden itsenäisyyden korostuminen työtehtävien hoidossa, ja se, että henkilökohtaisen pätevyyden osoittaminen ohjasi toimintaa, olivat todennäköisesti esteinä standardien ja vakioratkaisujen käytölle.

Tapasin sattumalta erään asiantuntijan, joka oli lähtenyt pois yrityksestä ja tiedustelin lähdön syitä. Hän kertoi, ettei ollut enää uskonut johtoon. Toisen syynä oli, että hän oli kyllästynyt siihen, että projekteissa kukin työskenteli omalla tavallaan. Organisaatiossa puhuttiinkin yleisesti siitä, että projektiin osallistuvat työskentelivät kukin hyväksi katsomallaan tavalla ja yhteisiä menettelytapoja oli vaikea saada aikaan.

Asiantuntijoiden keskinäinen kilpailu

Teknologiagurut kävivät keskenään kilpailua ja arvovaltataistelua. Keskinäinen kilpailu käytiin nimenomaan teknisen asiantuntemuksen areenalla. Pätevyyden osoittaminen näkyi myös asiantuntijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Toisten ratkaisuja kritisoitiin herkästi ja omaa osuutta tuotteiden kehittämisessä tai projektin toteutuksessa korostettiin.

Johtaja 2: *“--- nää sisäiset näkemykset, että kun on paljon niin sanottuja guruja talon sisällä, niin saattaa olla eri mieltä, että onko tästä nyt hyötyä ja mikä tämä hyöty on, niin tämmönen sisäinen, juuri tämmönen asioitten omaksuminen on, on hidasta ---”*

Haastateltava: *...“kyllä nää, jotka sen prosessin osas, jotka oli NN ja ---, kyllä ne on kovan jätkän maineessa siellä, mutta ei ne taas toisiaan arvosta, toisten ratkaisuja”*

Haastattelija: *“Kilpailiks ne keskenään?”*

Haastateltava: *“Kilpaili keskenään, ihan suoraan. Kyllä siellä, ja ne sit jotka projekteissa oli, niin se oli sitten jo vähän kakkosluokan ihmisiä siellä aina, suunnittelijoista tietysti puhumattakaan ja siellä projektimies myi ---.”*

Monesti projekteissa oli akuutteja tilanteita, joissa tarvittiin kiireesti päätöksiä esimerkiksi siitä, miten toimitaan, jotta suoritusarvotakuut saavutetaan, eli mitä mekaanisia muutoksia tai prosessimuutoksia toteutetaan. Tällaisissa palavereissa asiantuntijat kiistelivät keskenään, ja jokaisella oli oma ratkaisu, jota sitten puolustettiin. Päätöksiä oli vaikea tehdä. Tähän oli varmasti vaikuttamassa myös se, että toimenpiteitä voitiin arvioida vain teoriassa tai mahdollisesti joidenkin aikaisempien kokemusten perusteella. Johtoryhmän jäsen kertoi seuraavan tarinan: *“Insinööriosaaminen oli tärkeää ja oman puumerkin saaminen on ollut tärkeämpää kuin toimintaprosessit. Kerran esimerkiksi oli ongelmia kattilan käyttöönotossa ja ohjeita mietittiin asiantuntijoiden tiimissä. Kukaan ei halunnut ottaa kantaa, asiaa pyöriteltiin, oli todella vaikea saada tekninen ratkaisu ongelmaan ja ongelman jäsentely oli vaikeaa, tilanne koettiin ahdistavaksi, piti tehdä päätös, valita annettava ohje ja aikataulu. Tilanne ratkesi vasta, kun sanoin, että kannan vastuun.”*

Ammattiylpeyteen ja asiantuntijoiden keskinäiseen kilpailuun liittyi myös oman tehtävän tärkeyden korostaminen suhteessa muihin.

“ Kyl mä olen sitä mieltä, et siitä eteenpäin kaikkiin meidän tuotteisiin isä olen minä. ”

“ – – – toimin tämmösenä päähenkilönä projekteissa, se on prosessi-insinöörin tehtäviä. ”

Asiantuntijoiden ammatti-identiteettiin tai ammattiylpeyteen liittyvä puolustuksellinen käyttäytyminen voidaan nähdä ryhmätasolla ilmenevänä defensiivisen käyttäytymisen muotona. *“The ideology of collegiality functions as a social defense to denude group life of its passions.”* (Hirschhorn 1993: 83) Ammatti-identiteetin kehittyminen liittyy koulutukseen. Koulutus tähtää usein siihen, että asiantuntijat pystyvät toimimaan itsenäisinä asiantuntijoina. Asiantuntija on usein tehokas ja menestyvä, jos hän erottaa henkilönsä työroolistaan, eikä ota työtään henkilökohtaisesti. Näin ammatti-identiteetti ja sen mukainen käyttäytyminen myös vieraannuttavat asiantuntijoita heidän omista tunteistaan. Usein asiantuntijat kokevat olevansa ainutlaatuisia tai ainakin ratkaisevalla tavalla erilaisia kuin muut ammattikunnat. Tämä johtaa käytännössä helposti ryhmässä toimimisen vastustamiseen ja pelkoon, että ryhmätyöskentely voi rajoittaa heidän asiantuntijuutensa perustuvaa valtaa. Valta on oikeutta ohjautua kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla ja kohdistaa työaika asiantuntijan parhaaksi katsomalla tavalla. Kollegiaalisuus ja kollegiaalinen käyttäytyminen kuitenkin auttavat ylläpitämään ammatti-identiteettiä, ne ja toimivat samalla defenssinä keskinäisiä aggressioita, esimerkiksi keskinäistä kilpailua vastaan. Ammattiylpeyden korostaminen voi johtaa myös riippuvuuskuulttuuriin, jolloin keskinäiset aggressiot kielletään. (Hirschhorn 1993) Tässä tapauksessa ammatti-identiteettiä, omaa erityisosaamista ja työn itsenäisyyttä korostettiin, mikä johti myös asiantuntijoiden keskinäiseen kilpailuun.

Armstrong-Stassen (1998) on raportoinut, että toistuvien saneerausten seurauksena päälliköiden keskinäinen kilpailu on kasvanut. Tämä on ilmennyt haluttomuutena auttaa muita päälliköitä ja vastahakoisuutena jakaa tietoja muille päälliköille. Näin oli myös tässä tutkimuksessa: asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus oli usein kilpailullista ja osaamisen siirto vähäistä. Edellä kuvattu johtoryhmän jäsenten klikkiytyminen ja valtapelit ovat myös keskinäistä kilpailua eli kilpailua vallasta, asemasta ja resursseista. Ilmiöt ovat näin samanlaisia kuin Armstrong-Stassenin raportoimat.

Tavoitetason madaltaminen

Organisaation tappiot ja projektien epäonnistumiset antoivat niukasti mahdollisuuksia jaettuun onnistumisen kokemuksiin. Tilannetta voi kuvata niin, että organisaation itsetunto oli tappioiden ja jatkuvasti epäonnistuvien projektien jälkeen heikko. Samalla liiketoiminnan tavoitetaso tai "organisatorinen kunnianhimo" oli madaltunut, eli tavoitteet asetettiin realistiseksi arvioidulle tasolle. Tämä ei tarkoita yrityksen tai osastojen virallisia tavoitteita, vaan henkilöiden puheissa ja arvioinneissa todentuvaa tavoitteiden asettamista. *"Projektin toteutus oli sitä, ettei ajateltu niin paljon sitä, mitä se maksaa, vaan se mitä oli sovittu, se pyrittiin tekemään"*.

Haastatteluissa projekteista puhuttiin onnistuneina, jos se saatiin toimimaan teknisesti, vaikka projekti olisi taloudellisesti tuottanut tappiota. Projekti tyydytti *"jos se nyt ei aivan katastrofi ollut"*. Onnistumiseen riitti se, ettei projektista tullut kovin pahasti tappiota. Onnistuminen ja epäonnistuminen määriteltiin ikään kuin suhteessa siihen, mitä pidettiin mahdollisena. Kuten eräs tekninen asiantuntija totesi haastattelussa *"– – – me vastataan tekniikasta, liiketoiminta on meidän yläpuolella, liiketoiminnan kehittäminen on sit ollu haihduttamoryhmän yläpuolella"*. Hän jakoi puheessaan toiminnan kolmeen tasoon tai osaan: tekniikkaan, liiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Näin projektissa työskennelleiden teknisten asiantuntijoiden tavoitteena oli tekniikka, ja liiketoiminta ja sen kehittäminen olivat muiden tavoitteita tai tehtäviä. Näin lohkominen ja tavoitteiden madaltaminen kietoutuivat yhteen, kun tavoitteet ositettiin. Tavoitteet pilkottiin, ja tavoitteeksi otettiin se, mikä tuntui mahdolliselta ja mihin saattoi itse vaikuttaa. Asiantuntijoilla tämä oli juuri tekniset ratkaisut, eli viimeisintä tekniikkaa olevan laitoksen suunnittelu. Pädettiin siinä, mikä koettiin mahdolliseksi, tai asetettiin tavoitteet realistisiksi, jotta säästyttiin epäonnistumisilta.

Yrityksessä syntyi myös kielenkäyttöä, joka legitimoitua toimintaa ja tavoitteita. Yrityksessä käytettiin termiä *"luovutettu tuotannolliseen käyttöön"*, kun asiakas ei ollut hyväksynyt toimitusta eli sitä ei oltu saatu luovutettua. Kun projekti oli *"luovutettu tuotannolliseen käyttöön"*, siihen kertyi edelleen kustannuksia eikä takuu-aika ollut alkanut kulua. Kirjanpidossa tällaiset projektit oli kuitenkin kirjattu luovutetuiksi.

Johdossa keskusteltiin siitä, että jatkuvat vaikeudet eivät antaneet henkilöstölle juurikaan mahdollisuuksia onnistumisen kokemukseen. Puhuttiin siitä, miten henkilöstö on kovilla jatkuvissa saneerauksissa ja muutoksissa. Johdossa nähtiin, että organisaation tavoitetaso tai kunnianhimo oli madaltunut, eli tyydyttiin vähempään tai siihen, mikä näytti realistiselta.

Tässä tavoitetason madaltaminen on luokiteltu asiantuntijoiden selviytymisstrategiaksi, koska juuri heidän toiminnassaan se ilmeni selvimmin. Todennäköisesti samaa selviytymisstrategiaa noudatettiin myös muissa henkilöstöryhmissä, mutta se oli vaikeammin nähtävissä. Energian suuntaaminen muuhun kuin organisaation perustehtävään eli henkilökohtaisen edunvalvontaan voi tulkita tavoitetason madaltamisen yhtenä ilmentymänä, mitä esiintyi kaikilla henkilöstöryhmillä. Eräs pois lähtenyt kiteytti asian seuraavasti: *“Tuloksen tekemisen nälkää ei ollut”*.

5.3. Teollisuustoimihenkilöiden selviytymisstrategiana tarpeellisuuden osoittaminen

Teollisuustoimihenkilöt ja ns. tukifunktioiden (esimerkiksi talous-, henkilöstö- ja laatufunktiot) henkilöstö muodostivat oman ryhmänsä. Yhteistä näille henkilöille oli toimiminen varsinaista linjaorganisaatiota avustavissa tehtävissä, esimerkiksi sihteereinä, osastoavustajina, palkanlaskijoina, laskujen käsittelyssä, puhelinvaihteessa ja kopiolaitoksessa. Puolustautumisen näkökulmasta heidän ajatuksensa olisivat voineet olla seuraavia: *“Ei minua voi irtisanoa, kuka nämä työt sitten tekee. Ei siinä ole mitään järkeä, jos kallispalkkaiset johtajat ottaa kopioita ja juoksee asioilla. Ei meidän palkoilla tätä yritystä pelasteta.”* Selviytymisstrategiaa voi kuvata seuraavasti: *“Nämä työt on tarpeellisia ja töitä on niin, että on jatkuva kiire.”*

Teollisuustoimihenkilöille ja tukifunktioiden henkilöstölle irtisanomisuhka oli hyvin todellinen, koska avustavia tehtäviä ei pidetty niin välttämättöminä liiketoiminnan kannalta. Toisaalta näiden tehtävien merkitystä vähensi myös tekniikan kehittyminen (tekstinkäsittelyjärjestelmät, kopiokoneiden kehitys, sähköpostin käyttö ja käsipuhelinten lisääntyminen). Avustavia ja rutiiniluonteisia tehtäviä oli myös helpompi siirtää ulkopuolisten hoidettavaksi. Kustannuksia karsittiin erityisesti kiinteistä kustannuksista eli tukifunktioista, eli irtisanomiset kohdistuivat usein juuri tähän ryhmään. Tämä oli henkilöstöryhmä, jonka asema ja resurssit yrityksessä olivat huonoimmat. He toimivat ns. insinöörikulttuurissa olematta insinöörejä, ja suuri osa heistä oli naisia. *“Ne asiat, mitkä kosketti sihteereitä tai vaikka talousosaston kirjanpitäjää tai reskontraa, ne nyt oli niitä akkojen höpinöitä – – – kun oli miesvaltainen yritys, synty naiset - miehet jako – – – Teollisuustoimihenkilöt oli hierarkkisesti alin kasti, asema oli alhaisin, porukka joka tekee rutiinityöt.”* (sihteeri)

Teollisuustoimihenkilöiden ryhmässä oli paljon melko iäkkäitä naisia, joilla oli matala koulutus pohja, vähäinen kielitaito ja puutteelliset atk-taidot. Vuoden 1991 alussa lähes 60 % teollisuustoimihenkilöistä oli yli 40-vuotiaita. Toisaalta toimihenkilöinä oli myös nuoria, kielitaitoisia ja atk-ohjelmat hallitsevia henkilöitä. Iäkkäämmät kokivat todennäköisesti asemansa uhatuksi, ja tämä tuli esille mm. ristiriitoina ja klikkiytymisenä. Teollisuustoimihenkilöillä ja tukifunktion henkilöstöllä ei myöskään ollut erityisspesifiä osaamista, ja näin he kokivat asemansa erityisen uhatuksi. Henkilöstöryhmä reagoi uhkaan osoittamalla omaa tarpeellisuuttaan ja tehtävien määrää. Tämä puolestaan aiheutti pelkoja toiminnan kehittämishankkeita kohtaan. Ahdistus purkautui myös työolojen kritisoinnina.

Kiirepuhe ja varauksellinen suhtautuminen kehittämiseen

Kun omaa työpaikkaa ja tarpeellisuutta oli vaikea puolustaa erityisosaamisella nousi selviytymisstrategiaksi työtehtävien määrän korostaminen. Tämä ilmeni puheena työkiireestä ja työtaakasta. Teollisuustoimihenkilöillä *“kiireellä pelaaminen oli aika läpinäkyvää ja ylikorostunutta, siirrettiin paperipinoja”*. (sihteeri) Tulkitsen, että kiirepuhe oli puolustautumista ja oman työn tarpeellisuuden osoittamista. En halua ottaa kantaa siihen, oliko työmäärä liiallinen, vaan ainoastaan siihen, että teollisuustoimihenkilöt korostivat työmäärää puheessaan. Asiantuntijoilla tai johdolla tällainen puhe ei ollut korostunutta.

Kun selviytymisstrategiana oli työmäärän osoittaminen ja sitä kautta oman tarpeellisuuden näyttäminen, oli luonnollisena seuraamuksena, ettei oman työn kehittäminen tuntunut turvalliselta tai mielekkäältä. Työtapojen tehostaminen ja muuttaminen olisi voinut johtaa juuri työmäärän ja oman tarpeellisuuden vähenemiseen. Erilaiset kehittämishankkeet herättivätkin todennäköisesti enemmän pelkoja kuin innostusta. Osa ajautui tilanteeseen, jossa aloitteellisuus ja asioihin tarttuminen oli vähäistä. *“Sihteereillä oli kyynistä asennetta, ei motivaatiota kehittää mitään, me ollaan tässä asemassa, turha yrittääkään mitään, katkeroitumista, peli on menetetty.”* (sihteeri)

Muutosten pelko ei kuitenkaan koskenut koko henkilöstöryhmää. Ne teollisuustoimihenkilöt, jotka kokivat asemansa turvattumaksi suhtautuivat esimerkiksi oman ammattitaidon kehittämiseen innostuneesti. Teollisuustoimihenkilöissä erottuikin kaksi ryhmää, nuoret koulutetut ja iäkkäämmät vähän koulutetut. Nimenomaan nuoret koulutetut naiset olivat kiinnostuneita omien valmiuksien ja työtapojen kehittämisestä. He osallistuivat aktiivisesti sisäiseen koulutukseen ja esimerkiksi kielikursseille.

Ahdistuksen purkaminen valituksiin työoloista

lääkkäämmät, vähän kouluttautuneet naisten asema oli erityisen huono, koska heidän mahdollisuutensa löytää uutta työpaikkaa olivat lähes olemattomat. Heidän kielitaitonsa ja atk-taitonsa olivat yleensä melko vähäiset. Näitä taitoja olisi kuitenkin perinteiset sihteerin tehtävien vähentyessä kuitenkin tarvittu. Heidän innostuksensa omien valmiuksien kehittämiseen oli kuitenkin vähäistä. Eräs teollisuustoimihenkilö toteaa: *“Koneet, mikrot ja kansainvälistyminen muuttivat teollisuustoimihenkilöiden työkenttää, työ muuttui, kielitaidon merkitys korostui, englanninkielentaito tuli pakolliseksi monissa tehtävissä.”*

Yrityksen tilanteen ja toistuvien irtisanomisten aiheuttama jatkuva epävarmuus ja toivottomuus tulivat esille myös valituksina työoloista, henkilökohtaisina konflikteina ja sitoutumisen vähenemisenä. Työoloista valittaminen saattoi ilmentää myös sitä, että monet teollisuustoimihenkilöt tunsivat, ettei heidän työtään arvostettu. Heille sysättiin töitä, joita muut eivät halunneet tehdä ja heidän mahdollisuutensa itse vaikuttaa työhönsä (aikatauluihin tai työn sisältöön) koettiin ehkä vähäisinä. (vrt. Korteinen 1997) Työoloista valittaminen oli ehkä konkreettinen kohde ahdistukselle, työoloista oli helpompi puhua kuin arvostuksen vähäisyydestä.

Moni teollisuustoimihenkilö yritti hakeutua uuteen työpaikkaan, mutta tuolloin vallitsi yleinen lama ja korkea työttömyys. Moni nainen myös koki, ettei asuinpaikan vaihtaminen ollut perhesyistä mahdollista. Oli niitä, jotka hakivat aktiivisesti vuodesta toiseen uutta työpaikkaa siinä kuitenkaan onnistumatta. Tunnetason sitoutuminen yritykseen väheni, tämä ilmeni mm. turhautumisena ja katkeruutena.

Tulkitsen tässä luovuttaminen reaktioksi psykologisen sopimuksen rikkomisesta ja siihen liittyväksi voimattomuudentunteeksi. Tässä tapauksessa luovuttaminen on nimenomaan pakkositoutumista, kun muita mahdollisuuksia, esimerkiksi uutta työpaikkaa, ei todennäköisesti ollut mahdollista löytää. Psykologinen sopimus kuvaa työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta, jossa teollisuustoimihenkilöt vetäytyivät.

5.4. Luottamushenkilöiden selviytymisstrategiana vaikutusvallan saaminen

Luottamushenkilöiden ei juurikaan tarvinnut olla huolissaan omasta työsuhteestaan, koska heillä oli lakisääteinen työsuhdeturva. Heidät oli valittu turvaamaan ja valvomaan muiden etuja, ja saneerauksissa tämä etu oli ennen muuta työpaikkojen säilyminen. Selviytymisstrategiaa voi

kuvailla seuraavasti: “Kun saan ajoissa tietoja ja minulla on henkilökohtaiset suhteet johtoon, voin paremmin vaikuttaa henkilöstön etuihin ja valvoa niitä.”

Luottamushenkilöiden asema perustui lainsäädäntöön, erityisesti yhteistoimintalakiin ja työmarkkinajärjestöjen välisiin sopimuksiin. Niissä työnantajaa veloitettiin mm. antamaan luottamushenkilöille tietoja sekä aloittamaan yt-neuvottelut ja käymään ne määrättyjen menettelyjen mukaisesti. Säännettiin myös luottamushenkilöiden oikeudesta saada tietoja sekä vapautuksen saamisesta luottamustehtävien hoitoa varten ja luottamustehtävistä maksettavasta korvauksesta. Merkittävä säännös koski luottamushenkilöiden työsuhdeturvaa, eli luottamushenkilöitä turvasi käytännössä lähes täydellinen irtisanomissuoja. Suoja alkoi luottamushenkilöksi ehdolle asettumisesta ja kesti kuusi kuukautta luottamushenkilönä toimimisen jälkeen.

Luottamushenkilöillä oli mahdollisuus tavata usein johtoryhmän jäseniä ja keskustella heidän kanssaan. He saattoivat esittää kysymyksiä tai kritiikkiä tai tehdä ehdotuksia. Luottamushenkilöt joutuivat toisaalta kohtaamaan henkilöstön odotukset edunvalvojina. He joutuivat selittämään henkilöstölle yt-neuvotteluja ja henkilöstön vähennyksiä. Henkilöstön kritiikki kohdistui myös heihin. Toisaalta yrityksen johto asetti luottamushenkilöille paineita: haluttiin, että nämä ymmärtävät toimenpiteiden tarpeellisuuden, ja että nämä toimivat rakentavasti erilaisissa irtisanomis- ja lomautusneuvotteluissa. Luottamushenkilöt kokivat olevansa “puun ja kuoren välissä”.

Luottamushenkilöiden todelliset vaikutusmahdollisuudet olivat kuitenkin pienet, ja neuvottelutulokset olivat yleensä jo ennakkoon selviä. Päätökset henkilöstön vähennyksistä, liiketoimintojen myynnistä tai yhtiöiden lakkauttamisista eivät muuttuneet yt-neuvotteluissa. Joidenkin päätösten toteutustapaan luottamushenkilöillä saattoi olla mahdollisuus vaikuttaa.

Henkilöstö oli usein pettynyt luottamushenkilöiden toimintaan isoissa ratkaisuisissa. Toisaalta luottamushenkilöt joutuvat kantamaan osan henkilöstön ahdistuksesta, ja heidän kanssaan jaettiin katkeruutta ja toivottomuutta omasta tilanteesta. Luottamushenkilöt eivät kuitenkaan ilman ao. henkilön lupaa voineet puhua asiasta eteenpäin, ja tällaista lupaa ei läheskään aina annettu. Näin luottamushenkilöistä tuli eräänlaisia “sieniä”, jotka joutuivat keräämään henkilöstön ahdistusta sisäänsä. He pyrkivät vaikuttamaan asioihin, mutta keinot olivat vähäisiä. Helposti he ajautuivat kriittisyyteen, arvosteluun ja kaikkien muutosten vastustamiseen sekä oman asemansa korostamiseen esimerkiksi luottamuksellisen tiedon avulla.

Saneerauksissa luottamushenkilöiden asema korostui. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että luottamushenkilöitä pyydettiin osallistumaan erilaisiin neuvotteluihin ja tilaisuuksiin. Niissä käsiteltiin esimerkiksi kehittämishankkeita ja vuosisuunnitelmia sekä saneerauksia. Luottamushenkilöt kuuluivat paitsi yrityksen johtoryhmään, myös toimintojen johtoryhmiin. Erilaisia neuvotteluja ja tilaisuuksia oli paljon, ja usein varsinaisten työtehtävien hoito jäi vähemmälle.

Yt-neuvotteluissa ajaututtiin usein vastakkainasetteluun, jossa työnantajan edustajat perustelivat, miksi henkilöitä oli vähennettävä, ja luottamushenkilöt esittivät vastaväitteitä, vaativat lisää tietoja tai esittivät vaihtoehtoja irtisanomisille. Luottamushenkilöt saivat tukea omilta liitoiltaan esimerkiksi juridisissa kysymyksissä. Yt-neuvotteluissa keskusteltiin ja joskus myös kiisteltiin säädösten tulkinnasta. Yleensä luottamushenkilöt pyrkivät pitämään yhtä ja tukemaan toisiaan, mutta monesti heidän välillään oli myös avoimia ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Tämä ilmeni mm. keskinäisinä konflikteina yt-neuvotteluissa ja edustuksellisten paikkojen jaossa. Luottamushenkilö kuvailee asiaa seuraavasti: *“neljä luottoa opeteltiin keskenään tulemaan toimeen, vaikka oltiin kamalan erilaisia, saatiin porukkahenki kasaan, kun oli vaikeiden ratkaisujen aika, luottojen kesken oli valtataistelua, ensin valitaan joku yksimielisesti johonkin työryhmään jos luottamushenkilö saa työryhmässä tunnustusta tai inside tietoja, kaikki luottamusmiehet halusivat päästä tähän työryhmään edustajaksi.”*

Tietojen käyttäminen

Luottamushenkilöille tieto, etenkin luottamukselliset tiedot olivat valtaa. Henkilöstötoiminnot ja esimiehet antoivat jo erilaisten säännösten perusteella luottamushenkilöille monenlaista tietoa esimerkiksi henkilöstömääristä ja keskimääräisistä palkoista. Yrityksessä noudatettiin kuitenkin lisäksi käytäntöä, että kaikki vähänkään merkitykselliset henkilöstön asemaan mahdollisesti vaikuttavat asiat ja muutokset käytiin etukäteen läpi luottamushenkilöiden kanssa.

Luottamushenkilöt myös aktiivisesti vaativat tietoja. Yrityksessä saattoi esimerkiksi kiertää huhuja muutoksista, jolloin luottamushenkilöt pyrkivät toimitusjohtaja tai muiden johtajien luo tiedustelemaan suunnitelmista. Kun luottamushenkilöt käyttivät tietoja hyväkseen, he saattoivat samalla levittää luottamuksellisia tietoja. Tämä vaikutti luottamushenkilöiden maineeseen henkilöstön keskuudessa. Kuten eräs teollisuustoimihenkilö toteaa: *“Luottamusmiehiin ei luotettu, en ainakaan itse. Luottamusmies olisi ollut viimeinen kenelle kertoa, koko nimi oli vitsi. Luottamusmiehillä*

oli tiedoilla pelaamista ja kaikki tiedot vuoti varmasti. “Luottamushenkilö puhuu asiasta seuraavasti: *“Luottamusmiesten on oltava varovaisia puheissaan tai he saattavat aiheuttaa ongelmia ja ylilyöntejä työyhteisössä. Joskus henkilöstön taholta ilmenee kateutta luottamusmiesten suhteen, koska koetaan, että luotot tietävät enemmän kuin muut eikä heitä itseään henkilökohtaisesti koske irtisanomiset.”*

Muutosten vastustaminen

Toistuvissa saneerauksissa ja muutoksissa luottamushenkilöt tulivat epäluuloisiksi. Luottamushenkilöt ajautuivat vastustamaan lähes kaikkia muutoksia, koskivatpa ne henkilöstön asemaa tai eivät. Johdon esittämien perustelujen uskottavuutta vähensi varmasti se, että organisaatio- ja yhtiörakenteet vaihtuivat niin tiheästi. Muutokset tarkoittivat usein henkilöstön vähentämistä.

Luottamushenkilöt vaativat kaikissa menettelyissä lain ja muiden säännösten tarkkaa noudattamista. Tämä ilmeni siinä, että sellaisissakin asioissa, esimerkiksi yt-neuvottelujen ajoissa tai lomautusten ilmoitusajoissa, joissa asioista olisi voitu sopia paikallisesti, näin ei yleensä menetelty. Luottamushenkilöt todennäköisesti epäröivät sopia mitään sellaista, mikä olisi voitu tulkita henkilöstön etujen vaarantamiseksi. Heihin kohdistui paineita ja odotuksia. Eräs luottamushenkilö muistelee: *“Oli raskasta aikaa ja piti opetella ja omaksua uusia asioita monelta kannalta, varsinkin jos oltiin erimielisiä. – – Rankkaa, kun ihmiset kertoo henkilökohtaisia asioitaan ja toivoo, että otetaan huomioon, jos joutuvat irtisanomislistalle. Ihmiset soitteli kotiin ja yritti kysellä tilanteesta, lähinnä ovatko he irtisanomislistoilla. – – Joskus on tultu sanomaan, että pidä huoli, että joku henkilö lähtee tässä saneerauksessa talosta, koska hän on iältäänkin sopiva tai että ihan oikeita henkilöitä on irtisanottu.”*

5.5. Usean henkilöstöryhmän käyttämät selviytymiskeinot

Seuraavassa on vielä kuvattu selviytymiskeinoja, jotka olivat tyypillisiä useammalle henkilöstöryhmälle. Tällaisia selviytymiskeinoja olivat sitoutumisen vähentäminen, lohkominen ja taustan varmistaminen.

Sitoutumisen vähentäminen

Sitoutumisen vähentäminen näkyi paitsi tavoitetason madaltumisena, myös henkisenä vetäytymisenä tai luovuttamisena. Hirschman (1970) erottelee psykologisen sopimuksen rikkomisen seuraukset neljään kategoriaan: tilanteesta poistumiseen, pyrkimykseen muuttaa tilannetta, vetäytymiseen ja tunnepohjaiseen sitoutumiseen sekä organisaation puolustamiseen

ulkopuolisilta uhilta. Tampella Powerissa mahdollisuudet muuttaa tilannetta olivat vähäisiä, ja vain jotkut onnistuivat löytämään uuden työpaikan. Organisaation puolustaminen oli vaihtoehto, jota käytettiin, mutta sen tekivät vaikeaksi mm. lehtikirjoitukset yhtiön tappioista ja vaikeuksista, tappiolliset tilinpäätökset sekä toimittajien ja asiakkaiden reaktiot, esimerkiksi ylimääräisten takuiden vaatiminen. Yrityksen luotettavuutta epäiltiin, koska sen taloudellinen tulos oli raskaasti tappiollinen.

Tutkimusajankohtana Suomessa vallitsi yleinen lama, jolloin työttömyys oli korkealla ja uuden työpaikan löytäminen oli vaikeaa. Näin henkilöt sitoutuivat jäämään, koska heillä ei ollut muita vaihtoehtoja (Armstrong-Stassen 1997, Leung & Chang 1999). Jatkamaan sitoutuminen on kuitenkin negatiivinen side. Työntekijät eivät jaa organisaation arvoja. Leung & Chang (1999) esittävät, että henkilöt voivat saneerausten seurauksena siirtyä pois tunnetason sitoutumisesta. Ne jäljelle jäävät henkilöt, jotka sitoutuvat vahvasti jatkamaan, voivat kuitenkin työskennellä kovemmin, esimerkiksi koska heidän organisaatiospesifi osaamisensa ei ole siirrettävissä. Tunnetason sitoutuminen liittyy työtuloksiin, ja sitoutuminen jatkamaan puolestaan työtehoon. Tämä selittäisi, miksi kohdeyrityksessä juuri asiantuntijat työskentelivät uhrautuvasti, eli he tekivät pitkiä työpäiviä. Heillä oli eritysspesifiä osaamista, ja työnsaantimahdollisuudet toimialan ulkopuolella olivat vähäiset ja yleisen laman vuoksi muutenkin rajoittuneet. Muilla henkilöstöryhmillä pakkositoutuminen näkyi pikemminkin työtehon alenemisena. Pakkositoutuminen näkyi vetäytymisenä, aloitteellisuuden ja työtehon madaltumisena. Tätä voi kuvata myös henkisenä luovuttamisena. Teollisuustoimihenkilöillä luovuttaminen ilmeni esimerkiksi työtehtävien rajoittamisena perinteisen johtajan henkilösihteerin tehtäviin tai hakeutumisenä ns. työttömyyseläkeputkeen. Sitoutumisen väheneminen kuvaa tässä sitä, että liittyminen yritykseen eli tunneside organisaatioon tuli etäisemmäksi. Monelle yritys oli paikka, jossa käytiin työssä ja ansaittiin elantoa, mutta mahdollisuudet toteuttaa itseään koettiin rajallisiksi. Esimerkiksi eräs sihteeri vastasi tervehdykseen ja kysymykseen *“Mitä kuuluu?”*: *“Jaksaa, kun ei ajattele”*.

Taustan varmistaminen ja suojautuminen

Edellä (kappaleessa 2.4.2.) on käsitelty Ashforthin ja Leen (1990) esittämää jaottelua defensiivisen käyttäytymisen muodoista. He määrittivät defensiivisen käyttäytymisen suojautumiseksi, jonka avulla vähennetään uhkaa tai ei-toivottuja vaatimuksia. Defensiivisen käyttäytymisen muotoja he erottelivat toiminnan, moitteiden ja muutoksen välttäminen. Osittain näitä defensiivisen käyttäytymisen muotoja on analysoitu jo edellä johdon ja asiantuntijoiden selviytymisstrategioiden kuvauksessa. Tässä on vielä kuvattu erikseen taustan varmistamista ja suojautumista, jonka Ashforth ja Lee luokittelivat moitteiden välttämiseksi. Defensiivinen käyttäytyminen voitaisiin nähdä myös kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin kuvaamisena eli yläkäsitteenä, jonka eri piirteitä voisi pelkistää. Tässä taustan varmistamista ja suojautumista tarkastellaan kuitenkin yhtenä selviytymisstrategiana.

Kohdeyrityksessä tuli tavaksi tehdä paljon sisäisiä muistioita. Yhtenä syynä muistioiden runsauteen oli tarve suojautua mahdollisten myöhempien syytösten tai epäselvyyksien varalta. Muistioiden toimiminen suojautumiskeinona myös tiedostettiin ja siitä puhuttiin. Muistioihin myös vedottiin. Henkilö saattoi esimerkiksi todeta, että hän on tuonut jonkin seikan esille jo projektin alkuvaiheessa, mutta siitä ei ole välitetty.

Yleensä tiedettiin jo etukäteen, että tarjoukseen sisältyi esimerkiksi teknisiä ongelmia. Ruokalassa saatettiin avoimesti puhua siitä, kuinka helpottuneita oltiin, kun jotain kauppaa ei ollut saatu, koska tiedettiin tarjoukseen sisältyneistä riskeistä. Projektihenkilöstö syytti myös yrityksen johtoa siitä, että kauppaneuvotteluissa asiakkaille luvattiin sellaisia asioita, joiden toteuttaminen tuntui lähes mahdottomalta tai johon ei ainakaan sillä hetkellä ollut teknistä ratkaisua. Ainakin haihduttamoliiketoiminnassa projektin tarjousta laatineet oppivat myös suojautumaan tällaisilta johdon antamilta lupauksilta.

“ – – – niinku joku hinnottelee jonku ja sitten isompi päällikkö sanoo, ettei se noin paljon voi maksaa, että otetaan siitä noin paljon pois, niin tuota me kai osattu tehdä niinku kattilapuolella, että kuinka paljon ois ja siihen kalkyyliin merkataan et näin paljon pois sano tämä ja sit se kun sanoo ni hän joutuu allekirjoittaa tän. “

Haihduttamoliiketoiminnassa opittiin siis soveltamaan kattilapuolella jo käytössä ollutta käytäntöä, että johtaja, joka loppuneuvottelussa lupasi enemmän kuin tarjousta tehneet olivat luvanneet, joutui allekirjoittamaan tekemänsä muutoksen. Projektihenkilöstö suojausi itseään mahdollisilta syytöksiltä siltä varalta, että projektin kustannukset myöhemmin ylittyisivät.

Suojautuminen tuli esille kilpailevina ja defensiivisinä kommunikaatiokäytäntöinä. Ongelmia käsiteltiin julkisesti esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa ja osastopalavereissa, mutta kyse oli usein enemmän ongelmien esille tuomisesta kuin ongelmanratkaisusta. Ongelmat nähtiin erityisesti teknisiin ratkaisuihin, kustannuksiin tai projektien toteutukseen liittyvinä. Keskustelua ja väittelyä käytiin runsaasti, mutta se johti harvoin muutoksiin. Kyseenalaistavaa keskustelua toimintamalleista ja toiminnan perusteista ei käyty kovin runsaasti, ainakaan julkisesti. Kommunikaatiokäytäntöihin palataan vielä myöhemmin kohdassa 6.1.

Henkilökohtaisesti minulla on mielikuva, että erilaisissa kokouksissa käsiteltävänä oli pikemminkin osallistujien henkilökohtaisen pätevyyden ja älykkyyden arvioiminen kuin varsinainen asia tai ongelma. Asiat olivat kulloinkin esittelijänä toimivan omia – hän puolusti ajatuksiaan ja muut esittivät kritiikkiä, usein kysymysten muodossa. Kritiikin tarkoituksena oli enemmänkin oman pätevyyden osoittaminen tai oman maineen turvaaminen. Mielikuva on vahvistunut edelleen uudessa työsuhteessa, jossa on tuntunut oudolta osallistua kokouksiin, joissa “pöydällä” on asia, johon osanottajat antavat oman panoksensa. Henkilökohtaisesti on ollut jopa vaikeaa löytää uudenlainen kokousrooli. On kuin odottaisi hyökkäystä, ja on valmis puolustautumaan ja miettii omaa näkemystä puoltavia argumentteja. Mielikuva on ollut niin voimakas, että siitä on ollut tarve keskustella myös muiden ns. entisten powerilaisten kanssa. Heillä tunne ei ole yhtä vahva, mutta ajatukset ovat olleet samansuuntaisia. He tulkitsivat kokouskäyttäytymistä byrokratisoitumisen tai virkamiesmäisyyden näkökulmasta, tai johdon henkilökohtaisen sitoutumisen herpaantumiseksi, jolloin henkilökohtainen eduntavoittelu ja pätevyyden osoittaminen nousee keskeiseksi.

“Ilmapiiri ei ollut rohkaiseva, negatiivista kritiikkiä, henkilöitettiin asioita, ongelmia” ja “Jokainen pelasi” (pois lähteneiden haastattelu). Kun ongelmia oli paljon, ajauduttiin helposti siihen, että ongelmille haettiin syyllisiä. Syyllisten nimeäminen lisäsi puolustautumista ja keskinäisiä konflikteja. Tunnelma projektien loppupalavereissa tai muissa arviointipalaverissa saattoi olla hyvinkin kireä, ja pohtiminen jatkui palaverin jälkeenkin. Ehkä juuri näistä syistä projektien loppupalaverit jäivät usein pitämättä, vaikka kokemusten välittymisen näkökulmasta ne olisivat olleet tärkeitä foorumeita.

Mistä asioista henkilöstöryhmiin kohdistettiin syytöksiä? Keskusteluissa tuli esille monenlaisia syytöksiä, jotka olen pelkistänyt seuraavasti: Johtoa saatettiin syyllistää liiallisesta riskinotosta ja kyvyttömyydestä saada

aikaan parannuksia toiminnassa ja taloudellisessa tuloksessa. Asiantuntijoita syytettiin herkästi toimitusten teknisistä ongelmista ja kustannusten ylityksistä. Teollisuustoimihenkilöiden syyllistämiseksi oli tulkita sen, että he aiheuttivat kustannuksia eli he lisäsivät ns. kiinteiden kustannusten osuutta ja kiinteät kustannukset olivat nimenomaan se, mitä budjettien laadinnassa ja saneerauskiirroksissa yritettiin vähentää tai päästä eroon. Luottamushenkilöitä puolestaan syyllistettiin työnantajavastaisuudesta ja muutosvastarinnasta. Syyllisten nimeäminen on tässä tutkimuksessa nähty myös lohkomiseen kuuluvana mekanismina, jota käsitellään vielä erikseen.

Lohkominen

Erilaiset jaot tulivat esille keskusteluissa ja toiminnassa. Tällaisia jakoja olivat jaot insinööreihin ja muihin työntekijöihin sekä Suomeen ja muihin maihin. Lisäksi oli osastojen väliset jaot ja liiketoimintayksiköittäin tapahtuva jako. Kuten eräs entinen johtoryhmän jäsen toteaa: *“Oli erillisiä saarekkeitä, ei puhallettu yhteen hiileen.”* Jaot tulivat esille mm. ristiriidoissa, eikä toisten toimintaa juuri arvostettu. Yrityksen henkilöstöstä valtaosalla oli tekninen peruskoulutus. Tulkintani mukaan vallalla oli uskomus, jonka mukaan yleensä vain diplomi-insinöörit ja insinöörit saattoivat ymmärtää parhaiten yrityksen menestymiselle keskeisiä asioita. Arvostus perustui usein tekniseen osaamiseen, jolloin jako insinööri ja muut oli luonnollinen. Eräs pois lähtenyt ilmaisi asian seuraavasti: *“Tampella Powerissa oli jaottelu teknisen alan ihmiset/muut, ainakin mulla oli sellainen olo, että muita ei arvostettu, edes talousihmisiä ei arvostettu, insinöörit määräsivät tahdin, oli insinööriajattelua.”*

“Organisaatioiden keskinäiset kisat oli tavallisia” (eräs pois lähtenyt). Tyypillisiä olivat osastojen väliset ristiriidat esimerkiksi suunnittelun ja tuotannon tai myynnin ja projektionnin välillä. Puhuttiin *“osaoptimoinnista”*. Eräs episodi kuvaa, miten pirstoutuneeksi toiminta koettiin: Olin 28.4.1997 menossa Äänekoskelle tutustumaan toimivaan haihduttamoon ja haastattelemaan asiakasta. Olin matkalla yhdessä erään projekti-insinöörin kanssa ja välillä pysähdyimme tauolle. Esittelin hänelle haihduttamoliiketoimintaa kuvaavan kaavioni, jossa olin piirtänyt projektin suurena nuolena, jonka sisällä oli projektin eri vaiheet: myynti, prosessisuunnittelu (mitoitus), käyntiinajo ja takuukorjaukset. Pyysin häntä kommentoimaan kuvaani. Puhuessaan hän samalla ajatuksissaan piirsi eri vaiheiden väliin viivat. Kun tiedustelin, miksi hän toimi näin, hän selitti, että toiminta on *“lokeroitunutta”*, varsinkin kattilapuolella. Toiminta oli hänen mukaansa sisäänpäinlämpiävää ja organisaatiossa käytettiin perustelua, *“ettei kuulu mulle”*. Ongelmana oli hänen mukaansa tiedonsiirto projektin sisällä eli *“aineiston siirto rajan yli”*.

Kun organisaation jäsenet puhuivat osaoptimoinnista, sillä tarkoitettiin mielestäni, että yrityksen eri osastojen toimintaa ohjasivat niiden omat tavoitteet ja hyödyt, eikä niinkään kokonaisuus. Esimerkiksi suunnittelussa ei otettu huomioon valmistettavuutta tai lähetyskustannuksia. Toimintojen välillä oli myös jatkuvia erimielisyyksiä. Aiheita erimielisyyksissä olivat mm. toisten toimittaman työn laatu, siirtohinnat tai sisäisten aikataulujen pitävyys. Tyytymättömyyttä aiheutti myös puutteellinen tiedonkulku projektiin osallistuvien osastojen ja henkilöiden välillä. Erityisen voimakas oli jako Suomen ja Yhdysvaltojen kesken. Yleisesti puhuttiin Suomesta ja USA:n-päästä. *“Suomi ja muut tytäryhtiöt oli vihollisia.”* Projektit suunniteltiin usein niin, että osa tehtävistä hoidettiin Suomessa (esimerkiksi tekniset ratkaisut) ja osa Yhdysvalloissa tai jossain muussa maassa. Myyntiprojektia saatettiin hoitaa pitkälti paikallisesti. Toteutuksessa asennusvalvonta saattoi tulla Suomesta, mutta asentajat olivat paikallisia. Osa valmistuksesta voitiin hoitaa Suomessa ja osa Yhdysvalloissa. Hankinnoissa pyrittiin yhteistyöhön, yhteishankintoihin ja kansainvälisen hankintatoimen kehittämiseen. Projektin myynti ja toteutus oli monimutkainen ja vaikeasti hallittava verkosto, jossa yhteistyö ja tiedonkulku olivat kriittisiä tekijöitä. Ristiriidat vaikeuttivat toimintaa, ja joskus erimielisyydet kärjistyivät johdossa niin, että *“huudettiin pitkin käytäviä”*, ja tilanteita selviteltiin sitten jälkikäteen pitkäänkin.

Pirstoutuminen näkyi paitsi ristiriidoissa myös tavoitteissa eli siinä, mitkä tavoitteet ohjasivat toimintaa, ja mihin energia suuntautui. Pirstoutuminen oli näin myös tavoitteiden pirstoutumista. Tehtävät koettiin henkilökohtaisina, ja toimintaa ohjasivat enemmän omat kuin yhteiset tavoitteet. *“Organisaatio toimi yksilösuorittajien varassa tai ohjaamana. Virtuosit ohjasi enemmän kuin yhteisesti sovitut visiot – – – Virtuosoimaisuuden jäljet näkyvät syväällä, esimerkiksi kun puhutaan tuotteesta – – – suunnitellaan aina uudestaan, koetaan ahdistavaksi, jos olisi vakio – – – organisaatiosta tuli yksilöriippuvainen, opin itsekin pian, miten saan asiat eteenpäin ja omat tavoitteeni”*.

Syntipukin käytöllä henkilö pyrkii siirtämään lopputuloksen joidenkin ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamaksi, jolloin hän itse ei ole toiminut moitittavasti. Syntipukin nimeäminen voi palvella paitsi henkilön mainetta muiden silmissä myös hänen käsitystään itsestään. Organisaation diskursseissa tuli esille myös jakautumista sankareihin ja roistoihin. Roistot olivat hankaliksi tai syyllisiksi leimattuja henkilöitä, ja heitä irtisanottiin saneerauskierröksillä. Oli tavallista, että vuorovaikutusta irtisanottujen kanssa rajoitettiin tai välteltiin (lukuun ottamatta luottamushenkilöitä). Lähtemään joutuviin otettiin etäisyyttä, ja he joutuivat lähtemään tai saivat lähteä nopeasti, jotta yrityksessä päästiin

nopeasti “normaaliin päiväjärjestykseen“, ja tunnekuohut laantuivat. Kerran huonoksi eli osaamattomaksi tai hankalaksi leimautuneen henkilön oli lähes mahdoton päästä imagostaan. Kun irtisanottavat eivät useinkaan voineet ennen lähtemistään saattaa loppuun keskeneräisiä töitään tai siirtää tehtäviä muille, he joutuivat lähtemään ikään kuin häpeillen. Lähtemään joutuville tällainen käytäntö oli loukkaava. Vaikka näitä hankaliksi tai huonoiksi leimattuja henkilöitä irtisanottiin saneerauskiirroksissa, heitä oli kuitenkin jokaisella kierroksella vakiomäärä. Tämä oli asia, joka jäi askarruttamaan: miten oli mahdollista, että jokaisella saneerauskiirroksella oli niitä, joista ehdottomasti piti päästä eroon? Vielä edellisellä kierroksella samaa henkilöä oli saatettu pitää tärkeänä ja osaavana.

Sankarit olivat niitä, jotka selviytyivät lähes mahdottomissa olosuhteissa. Selviytymistarinoissa henkilö, esimerkiksi myyntipäällikkö tai projektipäällikkö, oli laitettu yksin selviytymään liki mahdottomasta tilanteesta, johon hän joutui kokemattomana, ilman toisten apua ja tiukassa aikataulupaineessa. Ylpeys omasta, yksilöllisestä osaamisesta korostui, eli osaaminen kuvattiin hyvin henkilökohtaisena ominaisuutena. Sankaritarinat olivat usein myös sellaisia, joissa asiantuntija oli nuorena ja kokemattomana jätetty tai lähetetty selviämään yksin miltei mahdottomalta tuntuvasta tehtävästä. Kaikki sankaritarinat ovat yksilöllisiä selviytymistarinoita.

“ – – – noin kolme viikkoo siit kamalast käynnistyksest oli kulunu, niin mää totesi, et mä olin ainoa henkilö ku oli – – – yksinäni niitte ongelmien kans, kaikki muut o häipyny – – – “

“ – – – sain yön aikaa tehdä kustannuslaskentaa ja sitten pari päivää ennen lähtöö niin mul oli oma suunnitelma mennä vallon muualle asiakasneuvotteluihin – – –. Mä en kuitenkaan varsinaista tukitoimintaa Suomesta saanu. “

“ – – – ensimmäinen työ mikä mulle itelle tuli kun mä aloitin työt, niin mää sain tarjouskyselyn työpöydälleni, jonka . . josta todettiin, että tähän pitää tehdä neljän viikon aikana tarjous, enkä mä ollu siihen mennessä tehny – – –. mitottanu yhtään ainoatakaan haihduttamoo – – –. “

Sankareita olivat myös vanhanajan yksinäiset asiantuntijat, jotka hallitsivat projektin laajasti. He olivat pitkän kokemuksen kautta oppineet omista virheistään ja onnistumisistaan. Heillä oli myös oma tapansa toimia. Näihin toimintatapoihin ei kehityshankkeilla tai sovitulla pelisäännöllä juuri ollut vaikutusta.

Kriisiytyneessäkin organisaatiossa kuitenkin myös onnistuttiin, eli projekti onnistui ja asiakkaat olivat tyytyväisiä, mutta pirstoutuminen vaikeutti onnistumisen elämyksen jakamisen yhdessä. Onnistumiset tulkittiin henkilökohtaisiksi saavutuksiksi, mutta samaa logiikkaa noudattaen myös virheet olivat henkilökohtaisia, eli jonkun syytä.

Koko henkilöstön keskuudessa liikkui paljon huhuja ja juoruja. Oli paljon luottamuksellisia asioita, jotka kuitenkin vuotivat, sillä toisaalta oli tarve ymmärtää, mitä oli tapahtumassa. Tällaisia salaisuuksia olivat esimerkiksi yritysjärjestelyt, saneeraukset tai henkilökohtaiset asiat. Huhujen kohteena olivat usein ihmiset, esimerkiksi se, oliko joku joutunut lähtemään tai henkilöiden yksityiselämä. Huhujen ja juorujen avulla helpotettiin myös omaa ahdistusta, eli paha oli jossain muualla, syylliset olivat muita ja heitä kritisoitiin. Pois lähteneiden haastatteluissa kaikki olivat samaa mieltä siitä, että henkilöiden persoonallisuudenpiirteiden arvioitiin paljon. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat myös sitä mieltä, että henkilöiden välisiä konflikteja oli paljon ja ns. hankalia tyypejä oli vakiomäärä, vaikka heitä saneerattiin pois. Nähtiin myös, että ongelmat henkilöityivät. Puheissa, ja myös palavereissa, oli paljon henkilöiden persoonallisuudenpiirteiden arvioimista – henkilöitä jaettiin hyviin ja huonoihin tyypeihin. Arvioitiin ennemminkin henkilöiden ominaisuuksia kuin työtuloksia. Oli paljon henkilöitä, jotka näissä keskusteluissa leimattiin “hankaliksi tyypeiksi”. Ongelmia henkilöitettiin, ja esimerkiksi projektin epäonnistuminen oli yleensä jonkun tai joidenkuiden syy. Projekti syytti myyntiä, valmistus syytti suunnittelua ja johto projektia jne. Eräs pois lähtenyt (ei johtoon kuulunut) kirjoittaa (täydentää haastattelumuistiinpanoja):

- *“suhteellisen paljon hankalia ihmissuhteita, jotka olivat yleisesti tiedossa, myös johtotasolla näkyviä konflikteja*
- *monelle työntekijälle ‘suojatyöpaikka’, talossa oli työntekijöitä, jotka kuluttivat työpäiväänsä kiertelemällä osastolta toiselle*
- *paljon käytäväpuheita, jotka osaksi johtuivat pitkään jatkuneesta epävarmasta tilanteesta“.*

Lohkominen todennäköisesti vaikeutti sitä, että yhteiset tavoitteet olisivat ohjanneet toimintaa. Tavoitteet olivat osastojen tavoitteita tai henkilökohtaisia tavoitteita. Yrityksessä puhuttiin usein lokeroitumisesta, jolla tarkoitettiin juuri osastojen ja henkilöiden ohjautumista omista tavoitteistaan. Asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja yrityksessä ilmennyttä henkilökohtaisen edunvalvonnan eli henkilökohtaisten tavoitteiden korostamista voidaan tarkastella myös lohkomisena. Syntipukkien käyttö oli keino sijoittaa ahdistus ja paha olo itsen ulkopuolelle. Tämä aiheutti

kuitenkin syyllisyyttä, jota lievennettiin näkemällä syntipukit pahoina eli he ansaitsivat tulla leimatuiksi.

5.6. Yhteenveto selviytymisstrategioista

Seuraavassa on esitetty kohdeyrityksessä tunnistamani selviytymisstrategiat taulukon muodossa.

Taulukko 11 Yhteenveto henkilöstöryhmien selviytymisstrategioista

henkilöstöryhmä	selviytymisstrategioiden ilmeneminen	tavoitteet
johto	sosiaalisen tuen hakeminen ja klikkiytyminen, valtapelit ja keskinäinen kilpailu ja moitteiden välttäminen (strategia- ja vuosisuunnittelu, toimenpiteiden toistaminen, kehityshankkeiden aloittaminen ja pakeneminen matkoihin ja kiireeseen)	maineen ja aseman turvaaminen
tekniset asiantuntijat	itsenäisyyden korostaminen, keskinäinen kilpailu teknisissä ratkaisuisissa ja tavoitetason madaltaminen	oman pätevyyden osoittaminen
teollisuus-toimihenkilöt	kiireen korostaminen, varauksellinen suhtautuminen kehittämishankkeisiin ja valittaminen työoloista	oman työn tarpeellisuuden osoittaminen
		ahdistuksen vähentäminen, arvostuksen hakeminen?
luottamushenkilöt	tietojen vaatiminen ja käyttäminen muutosten vastustaminen	vaikutusvallan saaminen

Taulukko 12 Yhteenveto henkilöstöryhmien yhteisistä selviytymiskeinoista

selviytymiskeinot
sitoutumisen vähentäminen
taustan varmistaminen ja suojautuminen
lohkominen ja syntipukkien käyttö

Tulkitsen näitä löydöksiä tutkimustehtäväni kannalta ensinnäkin niin, että selviytymistä on mielekästä analysoida ryhmätasolla ja selviytymisstrategioiden avulla. Toiseksi tulkitsen, että selviytymisstrategiat ovat eri henkilöstöryhmillä erilaisia, koska eri henkilöstöryhmien voimavarat ovat erilaisia. Saneeraus voidaan yleisellä

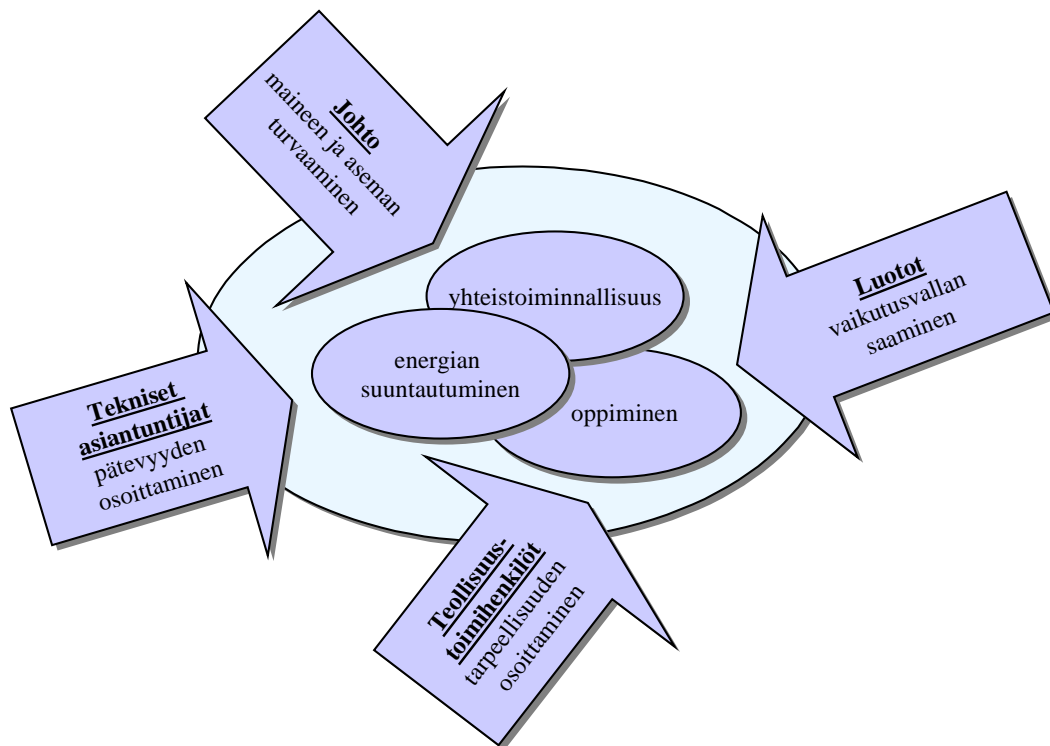
tasolla nähdä stressitekijänä, uhkana tai paineena, mutta tilanne on eri henkilöstöryhmien näkökulmasta kuitenkin erilainen. Kolmanneksi katson, että selviytymisstrategioiden ilmeneminen osoittaa, että saneerauksilla on ei-aiottuja vaikutuksia. Seuraavassa luvussa tarkastelen selviytymisstrategioiden vaikutusta organisaation toiminnan luonteeseen.

6. SELVIYTYMISSTRATEGIOIDEN VAIKUTUS TOIMINNAN LUONTEESEEN

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin kriisiytyneessä organisaatiossa ilmenevää dynamiikkaa. Edellä on kuvattu kriisiytynyttä organisaatiota: liiketoiminnan luonnetta, yhtiön tappioita ja erityisesti henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita. Seuraavaksi etsin vastausta kysymykseen, miten selviytymisstrategiat vaikuttivat organisaation toimintaan? Rajaan tarkastelun kolmeen organisaation ominaispiirteeseen: yhteistoiminnallisuuteen, energian suuntautumiseen ja oppimiseen.

Nämä kolme ominaispiirrettä ovat mielestäni tiiviisti toisiinsa kietoutuneita tarkastelutapoja. Yhteistoiminnallisuus ilmenee esimerkiksi siinä, suuntautuuko energia yhteisiin tavoitteisiin vai henkilökohtaiseen edunvalvontaan. Yhteistoiminnallisuus vaikuttaa myös siihen, miten kokemuksia hyödynnetään tai siirretään organisaatiossa. Kilpailulliset selviytymisstrategiat estävät tai vaikeuttavat kokemusten siirtymistä projektista toiseen. Energian suuntautuminen puolestaan ilmenee todennäköisesti siinä, mitä opitaan. Jos energia suuntautuu työpaikan säilyttämiseen, opitaan esimerkiksi osoittamaan omaa tarpeellisuutta. Toisaalta, se mitä on opittu ilmentää, mihin organisaation jäsenet ovat suunnanneet energiaansa. Uskon, että nämä kolme näkökulmaa täydentävät toisiaan ja auttavat ymmärtämään, miten selviytymisstrategiat vaikuttavat organisaation toimintaan. Katson, että nämä vaikutukset ovat sellaisia, jotka pahensivat organisaation kriisiytymistä tai ainakin estivät tilanteen korjaantumista. Selviytymisstrategioiden vaikutukset selittävät, miksi johdon toimenpiteet eivät auttaneet.

Kuvio 10 Henkilöstöryhmien selviytymisstrategioiden kohtaaminen



6.1. Yhteistoiminnallisuuden vaikeutuminen

Organisaatioon tai ryhmään muodostuu vähitellen vakiintuneita vuorovaikutusrakenteita ja yhteisiä merkitysjärjestelmiä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa nämä pelisäännöt opitaan, tarkistetaan, ylläpidetään ja määritellään. Näin muodostuvat kommunikoinnin pelisäännöt eli organisaatiossa vallitsevat kommunikointikäytännöt ja -rakenteet. Pelisäännöissä voi erottaa kaksi ääripäätä, jotka ovat kilpailullinen ja yhteistoiminnallinen kommunikointi. Puhutaan myös kilpailullisesta oppimisesta sekä yhteistoiminnallisesta oppimisesta (Ojares 1998, Lumsden & Lumsden 1997, Sahlberg & Leppilampi 1994).

Kilpailullisia tai defensiivisiä kommunikointikäytäntöjä luonnehtivat väittelyherkkyys, puolusteleva puhetapa, vetoaminen hierarkiaan ja avoimuuden puute. Tällöin on tyypillistä, että toisia ei kuunnella, ja toisen puhe keskeytetään, puhutaan päälle. Omaa pätevyyttä osoitetaan kritiikillä, toisten arvostelulla sekä vähättelyllä. Usein keskustelussa on voittaja – ja häviöjä. Huumori on piikittelevää. Kokousten ja palavereiden ilmapiiri on kilpaileva ja defensiivinen. Yhteistoiminnallisia kommunikointikäytäntöjä kuvaa toisten tukeminen sekä avoin ja monipuolinen vuorovaikutus.

Toisten puhetta kuunnellaan, ja erilaisia mielipiteitä hyväksytään. Organisaatiota tai ryhmää sitoo toisiinsa yhteinen tavoite, jonka saavuttamisessa jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Jäsenet kokevat olevansa riippuvaisia toistensa menestymisestä. Kun ryhmän jäsenet kokevat olevansa yksilöllisesti vastuussa tavoitteen saavuttamisesta, he myös tukevat toisiaan. (Ojares 1998, Lumsden & Lumsden 1997)

Yksi kohdeyrityksessä syntynyt kommunikoinnin pelisääntö oli johdon ja luottamushenkilöiden välinen vuorovaikutus. Johdolle ja luottamushenkilöille yksi keskeinen selviytymiskeino oli vallan kasvattaminen ja tilanteiden hallitseminen vallan avulla. Kuten aikaisemmin on mainittu (kohdassa 4.4.4.) yrityksessä syntyi käytäntö, että asioita käytiin jo etukäteen läpi luottamushenkilöiden kanssa, esimerkiksi henkilöstötiedotteet yt-neuvottelujen jälkeen laadittiin usein yhdessä. Johto ja luottamushenkilöt kohtasivat nimenomaan valtapyrkimyksissään. Johtoryhmän jäsenet kertoivat heille, usein kahden kesken, vasta suunnitteilla olevista hankkeista. Kun luottamushenkilöillä oli edustaja paitsi johtoryhmissä, myös Tampella-konsernin johtoelimissä, syntyi usein tilanteita, joissa luottamushenkilöt tiesivät ja kävivät keskusteluja asioista, joista kaikki johtoryhmän jäsenet tai osastopäälliköt eivät tieneet. Kasvojensa säilyttämiseksi osastopäälliköt ja johtoryhmän jäsenet eivät kuitenkaan halunneet paljastaa tätä. He kokivat tällaiset tilanteet usein loukkaavina. Organisaatioon syntyi sen perustehtävän toteuttamisesta irrallinen valta-asema, jossa luottamushenkilöt keskusteli johdon kanssa ohi muiden henkilöstöryhmien. Yhteistyö ei kuitenkaan ollut yhteistoiminnallista, vaan kilpailullista.

Kun johto toisti saneerauksia, organisaatiomuutoksia ja kehittämishankkeita, niiden toteutumista esti tai vaikeutti muiden henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat. Henkilöstöryhmät toimivat usein enemmän omista tavoitteistaan ohjautuen, kuin yrityksen perustehtävästä. Kun toiminta ei ohjautunut yhteisistä tavoitteista, ei yhteistoiminnallisuuden kehittyminen ollut mahdollista.

Johto pyrki kehittämään esimerkiksi tuotesuunnittelua perustuvaksi standardiratkaisuihin ja modulointiin. Teknisten asiantuntijoiden selviytymisstrategiana oli kuitenkin oman pätevyyden osoittaminen, mikä toteutui suunnittelemalla viimeisintä tekniikkaa ja tekemällä räätälöityjä ratkaisuja. Muutoshankkeet eivät olleet heidän selviytymisstrategiansa kannalta toivottavia, vaan pikemminkin uhka. Johdon oli toisaalta vaikea ohjata teknisten asiantuntijoiden työtä, koska he korostivat erikoisosaamistaan ja työskentelyn itsenäisyyttä.

Todennäköisesti myös teollisuustoimihenkilöt ja luottamushenkilöt kokivat kehittämishankkeet uhkana, koska jos työn tekemistä olisi kehitetty, olisi myös tarvittu vähemmän työntekijöitä. Samaa työtä tekevät joutuivat kilpailemaan suoraan omasta työpaikastaan. Tämä johti toisaalta siihen, että pyrittiin miellyttämään esimiehiä, mutta myös siihen, että tarkkailtiin ja kritisoitiin toisten tapaa tehdä työtä. Toisaalta varottiin lausumasta omia mielipiteitä. Tunteet nousivat kuitenkin herkästi pintaan, esimerkiksi loukkaannuttiin tai pahoitettiin herkästi mieli esimiesten tai työtovereiden sanomisista.

Erilaisissa palavereissa luonnollisesti käsiteltiin ongelmia, mutta usein keskustelunaiheeksi nousi jokin yksittäinen ongelma melko sattumanvaraisesti, esimerkiksi jokin tekninen yksityiskohta. Argumentointi perustui usein tunteisiin, mielikuviin ja mielipiteisiin, koska tarvittavia taustatietoja ei kokouksessa ollut saatavilla. Väittelyt ja vellovat keskustelut olivat tavallisia. Puhuttiin toisten päälle ja ohi, eikä kuunneltu toisten puhetta. Johon pako matkoihin johti siihen, että johdon osallistuminen toteutukseen ei ollut näkyvää eikä toimenpiteiden toteuttaminen ei tahtonut onnistua.

Kun kyse oli organisaatiomuutoksista, ne koskivat usein myös johtoryhmän jäseniä henkilökohtaisesti tai ainakin heidän alaisuudessaan toimineita henkilöitä. Ne johtoryhmän jäsenet, joiden asema heikkeni tai henkilöstövoimavarat vähenivät organisaatiomuutoksessa, pyrkivät todennäköisesti pitämään kiinni entisestä ja turvaamaan asemansa. Johtoryhmän jäsenet kilpailivat keskenään asemasta ja resursseista. Organisaatiomuutokset eivät useinkaan vaikuttaneet käytännön toimintaan, vaan toiminta jatkui niin kuin ennenkin.

Seuraavassa olen luokitellut kohdeyrityksen edellä kuvatut selviytymiskeinot syventääkseni organisaation toiminnan ymmärtämistä. Luokittelussa on käytetty oppimisessa tavallista jakoa yksilölliseen, yhteistoiminnalliseen ja yksilölliseen oppimiseen (Johnson & Johnson 1975, Sahlberg & Leppilampi 1994). Luokittelu on tehty toiminnan tavoitteen perusteella (eli ei toiminnan lopputuloksen, tietoisuuden tai realistisuuden perusteella) seuraavasti:

- yksilöllinen selviytymiskeino: selviytymisen tavoitteet eivät riipu muiden tavoitteista, vaan jokainen on vastuussa vain omasta selviytymisestään (näkyä yksilön käyttäytymisessä)
- yhteistoiminnallinen selviytymiskeino: toimitaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja perusta on toisten auttaminen; yhteistä tavoitetta ei saavuteta, jollei jokainen onnistu omassa tehtävässään (organisaation perustehtävä)

- kilpailullinen selviytymiskeino: negatiivinen riippuvuussuhde muiden selviämiseen eli tavoitteen saavuttaminen on riippuvainen muiden epäonnistumisesta. (Johnson & Johnson 1975, Sahlberg & Leppilampi 1994)

Seuraavassa on esitetty edellä kuvattujen selviytymiskeinojen luokittelu:

Taulukko 13 Selviytymiskeinojen luokittelu

toimija	yksilölliset	yhteistoiminnalliset	kilpailulliset
johto	<input type="checkbox"/> sosiaalisen tuen hakeminen <input type="checkbox"/> pakeneminen kiireeseen ja matkoihin	<input type="checkbox"/> yrityssuunnittelu <input type="checkbox"/> toimenpiteiden toistaminen <input type="checkbox"/> kehityshankkeiden aloittaminen	<input type="checkbox"/> klikkiytyminen <input type="checkbox"/> valtapelit
asiantuntijat	<input type="checkbox"/> itsenäisyyden korostaminen <input type="checkbox"/> vetäytyminen tekniikkaan		<input type="checkbox"/> kilpailu tekniikassa
teollisuus-toimihenkilöt	<input type="checkbox"/> kiireen korostaminen <input type="checkbox"/> valittaminen työoloista		<input type="checkbox"/> muutosvastarinta
luottamus-henkilöt			<input type="checkbox"/> muutosvastarinta <input type="checkbox"/> tietojen vaatiminen <input type="checkbox"/> tietojen käyttäminen
kaikki henkilöstöryhmät	<input type="checkbox"/> henkilökohtainen eduntavoittelu ja suuntautuminen muuhun kuin organisaation perustehtävään <input type="checkbox"/> sankarit <input type="checkbox"/> muistioilla ja auktoriteeteilla suojautuminen		<input type="checkbox"/> lokeroituminen <input type="checkbox"/> syntipukkien käyttö ja syyllistäminen

Yksilölliset ja kilpailulliset selviytymiskeinot olivat kohdeyrityksessä hallitsevia. Kilpailua käytiin oman työpaikan tai aseman turvaamisesta. Yhteistoiminnallisia selviytymiskeinoja oli ainoastaan johdon velvollisuuksiin yleensä katsotut yrityssuunnittelu ja toimenpiteisiin ryhtyminen. Selviytymisstrategiat eli kilpailu asemasta, pätevyydestä tai omasta tarpeellisuudesta esti yhteistoiminnallisuuden. Länsisalmi et al. (1998:18) puhuvat itsekkyyden lisääntymisestä.

6.2. Energian suuntautuminen pois perustehtävästä

Krantz (1985) katsoi edellä (kohdassa 2.3.3.) mainittujen tutkimustensa perusteella, että huoli työpaikan säilymisestä vie jäljelle jäävien henkilöiden energiaa ja huomiota. Saneeraustilanteissa organisaatiot tuottavat hänen mukaansa vähemmän, koska henkilöstön energia suuntautuu henkilökohtaisiin asioihin ja fantasialähtöiseen toimintaan.

Kohdeyrityksessä henkilöstön energia suuntautui näkemykseni mukaan sisäänpäin, mikä ilmeni siinä, että toimenpiteet ja huomio keskittyivät sisäisiin ongelmiin, valtataisteluihin ja puolustautumiseen. Usein ohjaututtiin enemmän sisäisistä ongelmista kuin asiakastarpeista. Ongelmia, joiden ratkaisemiseen suuntauduttiin olivat tekniset ratkaisut, kiinteät kustannukset, "hankalat tyypit", henkilöstöressurssien puute, kiire ja akuutit ongelmatilanteet. Resurssipula oli krooninen, ei ehditty kehittää toimintaa, ja jatkuva kiire poltti ihmisiä loppuun. *"Energia kului hetken ongelmiin"* (eräs pois lähtenyt)

Johdon ja asiantuntijoiden selviytymisstrategiat kohtasivat johtamisen tai energian suuntaamisessa. Kun selviytymiskeinoja olivat vetäytyminen tekniseen asiantuntemukseen ja pätevyyteen sekä itsenäisyyden korostaminen, asiantuntijoista tuli samalla erittäin vaikeasti johdettavia. Asiantuntijoiden selviytymisstrategiat olivat sellaisia, että johdon yrityksen standardoida teknisiä ratkaisuja tai vähentää osaoptimointia eivät juurikaan onnistuneet, koska energiaa kului puolustautumiseen ja muutosten vastustamiseen. Johdossa ja koko yrityksessä oli paljon konflikteja ja valtapelejä. Paljon aikaa käytettiin kritiikkiin tai yleisen tilanteen pohtimiseen, mutta mahdollisesti sovittuja toimenpiteitä toteutettiin huonosti. Palavereita oli runsaasti ja niissä puhuttiin paljon, usein hyvin tunnepitoisesti ja kiihtyneestikin.

Organisaation kääntyminen sisäänpäin, ilmeni myös siinä, että tieto kilpailijoista oli vähäistä, ja suhde asiakkaaseen oli ongelmallinen. Esimerkiksi tuotekehityksen yhteys asiakastarpeisiin oli heikentynyt, ja yhtiön tuotekehitysosasto irtaantui myös muusta organisaatiosta. Osaston arvostus oli vähäistä, ja sen aikataulut ja budjetit pettivät.

Henkilökohtainen eduntavoittelu nousi usein yhtiön edun edelle tai rinnalle, eli ohjaututtiin paljon myös henkilökohtaisista tavoitteista, ei niinkään yrityksen tavoitteista. Eräs pois lähtenyt totesi, *"Oma ura meni yrityksen edun edelle"* ja *"Henkilökohtainen eduntavoittelu, sulle-mulle -periaatteella"*. Energiaa kohdistui paljon myös muuhun kuin organisaation

perustehtävään, esimerkiksi juorujen ja huhujen levittämiseen, ja työaikaä käytettiin esimerkiksi omien asioiden hoitoon. Vaikka johtoryhmän jäsenten toimintaa saattoi ohjata oman aseman ja maineen säilyttäminen, pyrittiin myös yrityksen menestykseen, ja siitä kannettiin huolta. Eräs entinen johtoryhmän jäsen kuvaa johdon ilmapiiriä seuraavasti: *“Oli yleinen epätoivon ilmapiiri.”*

Luottamushenkilöt ajautuivat edunvalvonnasta myös henkilökohtaisten etujen valvontaan ja regressiiviseen käyttäytymiseen. Toistuvat saneeraukset ja henkilöstön etuja uhanneet muutokset olivat luottamushenkilöille ahdistavia kokemuksia. Kun he saattoivat vaikuttaa muutokseen varsin vähän, he kokivat itsensä turhautuneiksi ja voimattomiksi. Neuvotteluissa ajaututtiin usein keskustelemaan hyvin käytännönläheisistä asioista. Luottamushenkilö saattoi esimerkiksi tuoda yt-neuvottelukunnan kokoukseen mietittäväksi käsipyyhkeitä koskevan muutoksen. Tämän voi tulkita niin, että yrityksen tilanne oli kerta kaikkiaan liian monimutkainen ja vaikea. Paettiin asioihin, jotka olivat ymmärrettäviä, ja joihin saattoi vaikuttaa. Luottamushenkilöille järjestettiin koulutusta yritystaloudesta, mutta myllerrysten keskellä oli vaikea hahmottaa sitä, mitkä olivat keskeisiä asioita. Koin myös itse, että oli vaikea ymmärtää, mitä oli tapahtumassa tai missä oli itse mukana. Oli myös vaikea ennustaa, mitä seurauksia oli joistakin päätöksistä, esimerkiksi yhtiöiden perustamisesta tai niiden lopettamisesta. Epävarmuus vei voimavaroja.

Vuodesta 1990 vuoteen 1996 yt-neuvotteluissa tapahtui selvä muutos. Ensimmäisissä yt-neuvotteluissa keskusteltiin paljon yrityksen tilanteesta ja vaihtoehtoisista toimenpiteistä. Vähitellen alettiin keskustella enemmän luottamushenkilöiden henkilökohtaisista eduista, esimerkiksi lukollisista kaapeista, englannin kielen opetuksesta ja tutustumismatkoista sekä luottamustehtävien hoitoon annettavasta vapaasta.

Ajoittain luottamushenkilöt ja työnantajan edustajat ajautuivat vastakkain, vaikka henkilökohtaisella tasolla suhteet luottamushenkilöiden ja johto välillä olivat kuitenkin ainakin näennäisesti kunnossa. Luottamushenkilöiden käyttäytymisessä oli joskus myös aggressiivista ja regressiivistä, kun muita vaihtoehtoja vaikuttaa tilanteisiin ei ilmeisesti enää koettu olevan. Selviytymisstrategiat ja niiden aiheuttamat ristiriidat veivät henkilöstön psyykkistä energiaa.

6.3. Osaamisen kumuloitumisen hidastuminen

Selviytymisstrategioiden vaikutuksia organisaation toimintaan voi vielä tarkastella oppimisen ja osaamisen kumuloitumisen näkökulmasta. Edellä (kohdassa 4.2.) olen jo käsitellyt toiminnan tuloksellisuutta: yhtiön toiminta oli tappiollista, projekteissa toistettiin samoja virheitä ja oli paljon ratkaisemattomia ristiriitoja, jotka veivät energiaa. Katson, että kokemusten siirtyminen projektista toiseen ei useinkaan onnistunut ja organisaation oppiminen oli hidastunut eli organisaatio ei pystynyt vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Seuraavassa pyrin vielä syventämään selviytymisstrategioiden vaikutusta oppimiseen.

Jos defensiiviset kommunikointikäytännöt ovat organisaatiossa vallitsevia, oppiminen perustuu rutiinioppimiseen (Argyris 1990). Kehittyminen ja kehittäminen pysyy vanhojen toimintarutiinien sallimissa rajoissa, tai suuntaudutaan jo ennestään tuttuihin ja turvallisiin vaihtoehtoihin. Uudistava oppiminen edellyttää, että ongelmien ratkaisussa selvitetään ja tarvittaessa muutetaan perusarvoja. Uudistavaa oppimista tarvitaan erityisesti sellaisten ongelmien ratkaisemisessa, jotka ovat muodostuneet "ikuisuusongelmiksi", eli niitä ei ole onnistuttu ratkaisemaan monista yrityksistä huolimatta. (Argyris 1990)

Kohdeyrityksessä opittiin välttämään tai ainakin peittelemään virheitä ja suojautumaan. Kilpailulliset kommunikaatiokäytännöt todennäköisesti estivät osaamisen kumuloitumista ja osaaminen jäi herkästi henkilökohtaiseksi, ja niin se siirtyi pois yrityksestä henkilön mukana. Jokainen saneeraus rikkoi yhteistyösuhteita ja toistuvien saneerausten seurauksena yrityksestä poistui paljon osaamista. Irtisanomiset ja organisaatiomuutokset myös rikkovat organisaation kykyä toimia yhteen ja tuottaa palveluja asiakkaille. Organisaatio oli oppinut toimimaan tietyllä tavoin, toimimaan yhteen projektien toteutuksessa, ja tätä organisaation yhteistoimintaa henkilöstön vähentäminen heikensi. Voi jopa väittää, että organisaation yhteistoiminta osittain hajosi. Lohkominen ja syntipukkien käyttö heikensi mahdollisuuksia kokemusten siirtymiseen. Samalla yrityksen tapa organisoida toiminta asetti yhteistyölle kovat vaatimukset. Yritysorganisaatio oli matriisi (tuotteittain, alueittain ja funktioittain), ja toiminta tapahtui projekteissa.

Analysoin vielä oppimista koskevia uskomuksia, koska selviytymisstrategiat vaikuttivat juuri siihen, mitkä asiat olivat tärkeitä ja mihin näin myös energia ja oppiminen suuntautui. Analyysi perustuu pääosin haastatteluteksteihin, joiden avulla on pyritty pelkistämään uskomuksia ja tunteita sekä haihduttamoliiketoiminnassa että Tampella Powerissa. Yhtiön omia näkemyksiä toimintaa ohjaavista arvoista ja

uskomuksista kuvaa vuoden 1996 alussa yhtiön sisäisen valmennusohjelman osana toteutettu ryhmätyö. Pelkistämistä tehtiin mieltämällä erilaisia käytännön tilanteita, esimerkiksi siitä ketkä ovat päättämässä tietyistä asioista, keitä kutsutaan kokouksiin tai mihin asioihin kohdistetaan rahaa ja voimavaroja. Ryhmätöiden tulokset kirjattiin ryhmätöiden ja yhteisen keskustelun jälkeen seuraavasti:

- teknistä osaamista arvostetaan, sillä saavuttaa arvostusta ja uskottavuutta
- sankareita ovat ne, jotka pysyvät projektibudjeteissa ja -aikatauluissa
- myyntikatetta ja projektien tulosta mitataan ja seurataan, niihin johto kiinnittää huomiota
- kiinteät kustannukset ovat vältettäviä (pahasta)
- pitkän tähtäimen tuotekehitystä ei arvosteta, eikä siihen panosteta rahaa eikä resursseja
- analyyttisyyttä arvostetaan
- itsenäisyyttä ja yksilöllistä vastuunkantoa arvostetaan.

Tämä listaus on samansuuntainen haastatteluanalyysin tulosten kanssa. Haastatteluissa korostuu juuri teknisen osaamisen arvostus ja kiinteiden kustannusten keskeisyys. Haastatteluissa nousee kuitenkin esille myös muita asioita, omista virheistä oppiminen ja virhepuhe.

Haastatteluissa palattiin toistuvasti teknisten ratkaisujen oikeellisuuden ja kustannusten säästämisen tärkeyteen. Haastateltavat pitivät näitä asioita organisaation toiminnassa kiistattoman tärkeinä ja itsestään selvinä. Muita asioita arvioitiin ikään kuin suhteessa näihin, eli nämä olivat toiminnan lähtökohtia ja perusteita, joiden varaan menestyminen rakentui ja jota muu toiminta palveli. Tässä asiassa kaikkien haastateltavien puhe ja argumentointi oli samanlaista, eikä kukaan "johdon ääntä" lukuun ottamatta kyseenalaista teknisten ratkaisujen oikeellisuuden ja kustannusten vähentämisen tärkeyttä. "Johdon ääni" kritisoi teknologiakeskeisyyttä, mutta nostaa kustannustietoisuuden keskeiseksi.

"Johdon ääni": *"Jos muistat meidän vanhoja hyviä johtoryhmän kokouksiakin, niin vähän väkisin se meni siihen kattilan suunnitteluun - - - Se on viesti koko organisaatiolle, mikä on tärkeää. Se on se kattilan nokan kulma - - - Eikä se, että mikä sen kattilan hinta on ja - - - mistä se rakentuu."*

Haastatteluissa rakennettiin ja kuvattiin uskomusta, että vain itse tekemällä voi oppia. Itse, "kantapään kautta" saatua kokemusta arvostettiin.

“ - - vaikka se kuin tekee muistioita ja jotain muuta ja jakaa sitä, varsinaisesti kantapäähän kauttahan se tulee se oppi . . “

“ NN, se ol sellanen huippusuunnittelija, tuota, sanoi, että kun hän otti puhtaan paperin joka kerta alkaessaan piirtämään, että ei hän käyttäny näitä vanhoja kuvia, että hän tekee omia virheitä, ei kopioi toisten virheitä.“

Yhtiön toimitusjohtajakin totesi kerran, ettei ole mikään ihme, että kokemukset eivät siirry projektista toiseen, kun projektimiehitystä joudutaan aina vaihtamaan. Taustalla oli näin uskomus, että osaaminen siirtyy projektista toiseen vain niin, että samat henkilöt toteuttavat samanlaisia projekteja. Tällaiset uskomukset johtivat myös siihen, ettei tietoisesti pyritty organisoimaan kokemusten siirtymistä projektista toiseen eli osaamisen kumuloitumista. Toisten kokemusten hyödyntämistä vähensi myös se, että projektit nähtiin ainutkertaisina. Projekteissa korostettiin niiden erilaisuutta, ei niiden samanlaisuutta. Haihduttamoteknologia nähtiin myös ainutlaatuisena, ja erityisosaamisen tarvetta korostettiin. Jokaisen piti näin tehdä omat virheensä ja oppia niiden kautta.

Seuraavassa on pelkistetty teemoja, jotka toistuvat teksteissä. Haastatteluissa esiin tulleet teemat vastaavat myös osallistuvan havainnoinnin kautta syntynyttä kuvaa. Erityisesti virhepuhe oli hallitsevaa. Erilaisissa kokouksissa ja palaverissa keskusteltiin usein ongelmista ja tehdyistä virheistä, ja enemmän tai vähemmän avoimesti nimettiin myös syyllisiä.

Ongelmat ja virhepuhe: Haastattelut ovat täynnä ongelmien kuvailua ja virhepuhetta, jopa niin, että niitä oli raskas kirjoittaa auki ja lukea useaan kertaan. Joskus kysyn jotakin aivan muuta kuin projektien ongelmia, mutta haastateltava kertoo kuitenkin ongelmista. Haastattelijana olen ehkä ainakin osittain itse aiheuttamassa ja tuottamassa puhetta ongelmista ja virheistä. Tarkoituksenahan oli alunperin selvittää, miksi organisaatio toistetaan samoja virheitä.

Haastattelutekstien kautta rakentuu liiketoiminta, jossa taisteltiin ongelmien keskellä, yritettiin lujasti löytää oikeat tekniset ratkaisut ja haluttiin välttää virheitä, jotta säästettäisiin kustannuksia. Todellisuutta lähestyttiin ongelmakeskeisesti eli nähtiin ongelmia, ei mahdollisuuksia. Ongelmiksi määriteltiin erityisesti tekniset ongelmat ja toiminnassa tapahtuneet virheet. Vaikka yritys oli ennen haastatteluja tuottanut raskaita tappioita jo vuosia, ja haihduttamoprojekteissa oli ylitetty kustannusbudjetit, ja projektit olivat tehneet tappiota, tästä ei niinkään puhuttu. Poikkeuksena eräs haastateltava viittaa yhtiön tappioihin: “- - -

jotain mystistä on, jos tulos on tällöinen - - - Väitetään, että markkinahinta on liian alhainen, mutta ku lähinnä on perkaamatta, miten valtavasti täällä on virheitä tehty.“ Haastatteluissa yrityksen tappiot ja projektien tappiollisuus kuitenkin ikään kuin “roikkuvat yläpuolella“, ja tappiollisuudelle haetaan selitystä: “Miksi emme menesty? “Haastateltavat myös odottivat, että tämä tutkimus antaisi vastauksia tällaisiin kysymyksiin.

Ongelmille rakennetaan samoja selityksiä: prosessitekniset virheet, asiakas (myyntisopimus), johto ja hinnoitteluvirheet sekä resurssien vähäisyys tai niiden vähentäminen. “- - - *mä ainakin henkilökohtaisesti ole sitä mieltä, että kaikissa meidän töppäyksissä on esisuunnittelussa niinku tehty virhe, ja prosessitekkinen virhe taikka sitten hinnoittelussa, hinnottelusysteemi on sellanen meillä, että se kontrolli siitä, vaikka meillä on tietokone käytettävissä, niin kauheesti virheitä siinä.*“ Taustalla on uskomus, että kun emme tee virheitä, pääsemme ongelmista. Ratkaisuna on yrittää lujemmin ja olla tekemättä virheitä. Nähdään ongelmia, eikä niinkään mahdollisuuksia.

Virheenä tai ongelmallisena tapahtumana kuvattiin myös liiketoiminnan siirto Porista Tampereelle vuonna 1991. Lähes kaikki haihduttamoliiketoiminnassa työskennelleet haastateltavat puhuivat asiasta, ja kaikille se oli merkittävä, omaan elämään ja liiketoimintaan vaikuttanut tapahtuma. Johdon ääntä lukuun ottamatta tapahtuma kuvataan traumaattisena. Siirtoon palataan usein haastattelun kuluessa ja se katsotaan monien myöhempien ongelmien syyksi. Siirtopäätös kuvattiin virheenä. Päätöksen syistä sen sijaan oli erilaisia käsityksiä. Tapahtumasta ei oltu päästy yli, oli kuin organisaatio olisi amputoitu ja oltiin katkeria koko päätöksestä ja siitä, että osaamista hävisi, kun osa henkilöstöstä irtisanottiin. “ - - - *ammattitaitoiset haihduttamoputkisuunnittelijat jätettiin kaikki Poriin*“.

Tapahtuman kuvaamiseen liittyy katkeruutta ja osa koki tullessa petetyksi, olihan Porissa muutettu uusiin tiloihin ja saatu itsenäisyyttä. Yhtäkkiä pitikin muuttaa Porista Tampereelle tai ajaa päivittäin noin 60 kilometrin yhdensuuntainen työmatka. Johtoryhmän jäsen kuvasi siirrosta aiheutuneita motivaatio-ongelmia ja kertoo, siirron seurauksista: “ - - - *se on sama ku tää suunnittelu viedään talon ulkopuolelle, niin se on sama, ku ihmiseltä otetaan sydän irti ja suolet on siinä letkujen varassa, pumppu pistetään tuohon sivuun ja yritetään sitten elää - - -*“.

Yrityksen toimintaa ohjasivat uskomukset teknisten ratkaisujen oikeellisuuden ja kustannusten säästämisen tärkeydestä. Niihin

keskittymällä voitaisiin onnistua ja näissä asioissa nähtiin myös ongelmat. Uskottiin siihen, että parhaiten oppii omista virheistään ja virhepuhe oli hallitsevaa. Perususkomuksia ylläpidettiin tietynlaisella puheella, jossa ilmenevät erityisesti teknisten asiantuntijoiden pyrkimys itsenäisyyteen työskentelyyn, teknisen pätevyyden korostaminen ja johdon selviytymisstrategiat, jossa samoja toimenpiteitä toistettiin. Perususkomuksissa ilmenee myös lohkominen ja syntipukkien käyttö. Kohdeyritys ei pystynyt vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin, vaan yhtiön toiminta oli tappiollista, projekteissa toistettiin samoja virheitä ja oli paljon ratkaisemattomia ristiriitoja, jotka veivät energiaa. Selviytymisstrategiat vaikeuttivat oppimista ja opitun siirtymistä ja kumuloitumista organisaation sisällä.

Seuraavassa olen vielä pohtinut kunkin selviytymisstrategian ilmenemisen osalta, mitä sellaisia negatiivisia sivuvaikutuksia niillä saattoi olla:

Taulukko 14 Selviytymisstrategioiden sivuvaikutukset

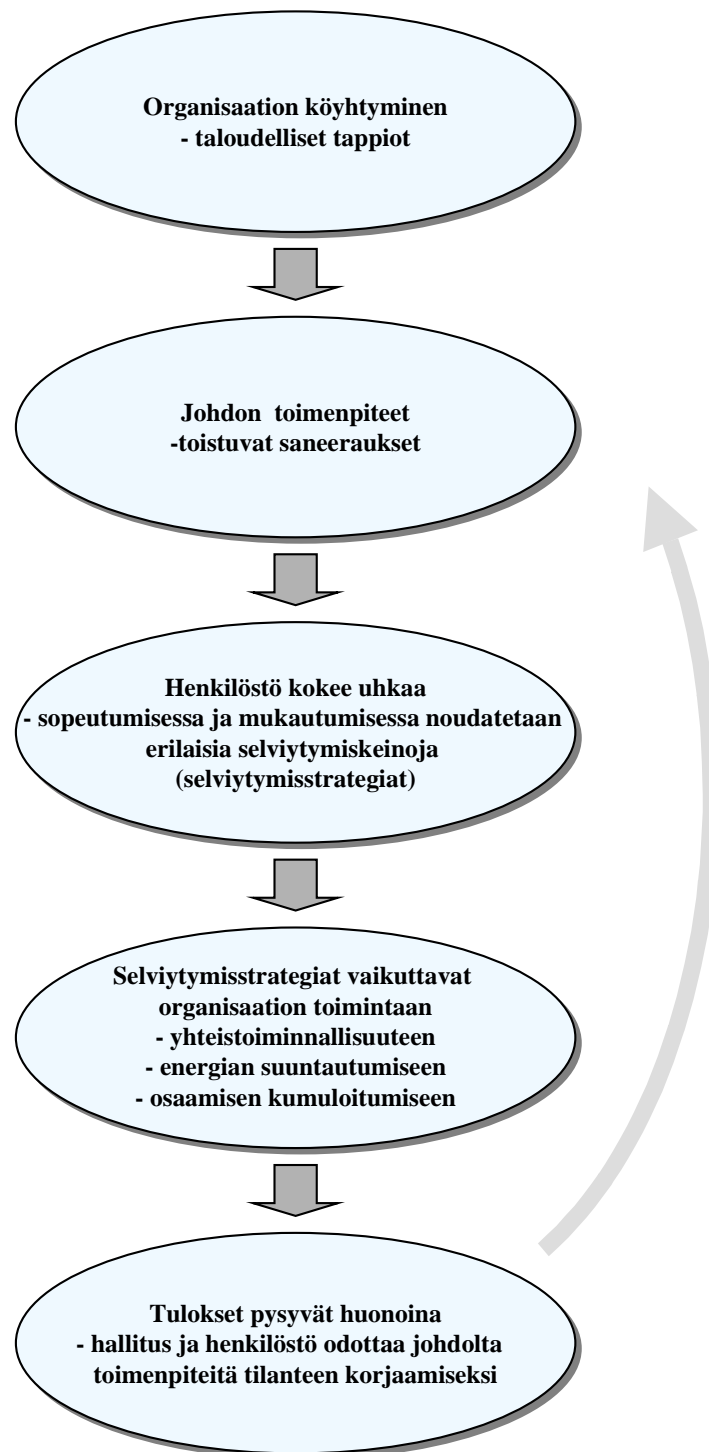
henkilöstöryhmä	ilmeneminen	sivuvaikutuksia
johto	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> sosiaalisen tuen hakeminen <input type="checkbox"/> klikkiytyminen <input type="checkbox"/> valtapelit ja keskinäinen kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> yhteistoiminnallisuuden väheneminen ja energian suuntautuminen pois perustehtävästä
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> strategia- ja vuosisuunnittelu <input type="checkbox"/> toimenpiteiden toistaminen <input type="checkbox"/> kehityshankkeiden aloittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> johdon uskottavuuden väheneminen, toivottomuutta ja kokemus, että tilanne on jatkuva ja hallitsematon <input type="checkbox"/> epäluottamuksen lisääntyminen
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> etäisyyden ottaminen henkilöstöön ja ongelmiin eli pakeneminen matkoihin ja kiireeseen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kausaalisuhteiden ymmärtäminen ja johtaminen tulee vaikeaksi
tekniset asiantuntijat	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> keskinäinen kilpailu teknisissä ratkaisuisa 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> yhteistoiminnallisuus ja kokemusten siirtyminen vähenee, osaamisen kehittyminen keskittyy teknisiin ratkaisuihin
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> itsenäinen työskentelytapa, riippumattomuus ja sankaruus (esim. teknologiagurut) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> projektien toteutus ja tiedonkulku hankaloituu, yhteistoiminnallisuus vähenee
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> teknisten ratkaisujen ensisijaisuus suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> oppiminen suuntautuu teknisiin ratkaisuihin, taloudellisia tavoitteita madalletaan tai tavoitteet pirstaloituvat
teollisuus-toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> kiireen korostaminen, <input type="checkbox"/> varauksellinen suhtautuminen kehittämishankkeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> yhteistoiminnallisuus vaikeutuu
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> valittaminen työoloista 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> muu henkilöstö ottaa helposti etäisyyttä tai leimaa syntipukeiksi
luottamushenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> muutosten vastustaminen <input type="checkbox"/> tietojen vaatiminen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ajautuminen työnantajavastaiseen rooliin, jolloin vaikuttaminen tulee vaikeammaksi
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> tietojen vaatiminen ja käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> henkilöstön luottamuksen menettäminen

kaikki henkilöstöryhmät	sivuvaikutuksia
<ul style="list-style-type: none"> ❑ suuntautuminen muuhun kuin organisaation perustehtävään, henkilökohtainen edunvalvonta ja työpanoksen vähentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ yhteistoiminnallisuus vähenee (yhtiön tavoitteiden tilalle tulevat henkilökohtaiset tai oman ryhmän tavoitteet) kun sitoutuminen vähenee
<ul style="list-style-type: none"> ❑ organisaation lokeroituminen, syntipukkien käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ristiriidat, tunnevaltaisuus, pyrkimys korostaa itsenäisyyttä, ahdistuksen lisääntyminen (syyllisyydentunne syntipukkien käytöstä), kokemusten siirtyminen organisaatiossa tulee vaikeaksi

6.4. Yhteenveto empiirisen analyysin löydöksistä

Seuraavassa kokoan vielä yhteen ja selvennän edellä raportoituja empiirisen analyysin löydöksiä. Tutkimuksen argumentaatioketjun voi pelkistää seuraavasti:

Kuva 11 Argumentaatioketju



Vuosina 1990 – 1995 kohdeyrityksen johto pyrki erilaisin toimenpitein parantamaan tulosta tai katkaisemaan tappiokierrettä. Tällaisia toimenpiteitä olivat henkilöstön vähentäminen, yritys- ja organisaatorakenteen muutokset, kiinteiden kustannusten leikkaaminen ja

toiminnan kehityshankkeet. Yrityksen tuloskehitys kuitenkin heikkeni tarkastelujaksolla. Haihduttamoprojektien onnistuminen huononi ja projekteissa toistettiin samoja virheitä.

Katson, että johdon saneeraustoimenpiteet olivat henkilöstölle uhka ja henkilöstö koki turvattomuutta. Uhka oli eri henkilöstöryhmille ainakin osittain erilainen, vaikka yhteistä monille oli pelko oman työpaikan menettämisestä. Johto pelkäsi maineensa ja asemansa puolesta. Asiantuntijoiden uhkana oli yritysspesifi osaaminen, joka sitoi monia heistä ainakin asuinpaikkakunnalla miltei yhteen työnantajaan. Epäonnistuneet projektit saatettiin kokea myös uhaksi asiantuntijoiden ammattiyhdykselle. Teollisuustoimihenkilöt joutuivat pelkäämään oman tarpeellisuutensa puolesta, ja heille työpaikan menettämisen uhka oli erityisen konkreettinen. Monilla teollisuustoimihenkilöillä ikä, koulutustausta ja vallinnut lama tekivät tilanteen erityisen vaikeaksi. Luottamushenkilöillä uhkana ei ollut oman työpaikan menettäminen, vaan paineet edunvalvontatehtävän hoitamisessa – toimiminen työntekijöiden ja työnantajan ristiriitaisten odotusten välissä. Henkilöstöryhmittäin uhat toistuvissa saneerauksissa olivat näin ainakin osittain erilaisia.

Henkilöstön mukautumista ja sopeutumista saneeratussa organisaatiossa on tässä kuvattu selviytymisstrategioiden avulla. Selviytymisstrategiat olivat johdon toimenpiteiden ei-aiottuja seurauksia. Selviytymisstrategioiden noudattaminen puolestaan vaikutti organisaation toimintaan, joita tässä on tarkasteltu yhteistoiminnallisuuden, energian suuntautumisen ja osaamisen kumuloitumisen näkökulmasta. Organisaation toiminnassa yhteistoiminnallisuus väheni ja kilpailullisuus lisääntyi, tämä näkyy myös kilpailullisten selviytymiskeinojen käytössä. Energia suuntauti sisäänpäin ja henkilökohtainen edunvalvonta tuli tärkeäksi. Organisaation kyky selviytyä tappioista heikentyi entisestään.

Tutkimuksen perusteella ei voi ottaa kantaa siihen, olisiko vallitsevassa markkinatilanteessa edes ollut mahdollista menestyä. Tulkitsen tutkimuslöydöksiä kuitenkin niin, että selviytymisstrategiat vaikeuttivat organisaation tappiokierteen pysäyttämistä ja johdon tavoitteiden toteutumista. Toisaalta selviytymisstrategiat vaikuttivat varmasti myös muuhun kuin yhteistoiminnallisuuteen, energian suuntautumiseen ja oppimiseen.

7. LOPPUKESKUSTELU

7.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustulokset

Tutkimuskysymykset, johon pyrin vastaamaan olivat: *Minkälaisia selviytymisstrategioita kriisiytyneessä organisaatiossa käytetään? Miksi johdon saneeraustoimenpiteet eivät johda tuloksen paranemiseen?* Seuraavassa on yhteenveto vastauksista, joita tutkimus antoi näihin kysymyksiin, ja samalla pohdin myös joitakin tutkimuksen herättämiä täydentäviä kysymyksiä.

Minkälaisia selviytymisstrategioita kriisiytyneessä organisaatiossa käytetään ja miten kollektiivisia selviytymisstrategioita voi kuvata?

Seuraavassa olen ensin verrannut kohdeyrityksen ja aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä piirteitä, jotka Cameron et al. (1987) ovat koonneet yhteen (vrt. kohta 2.3.1.).

Taulukko 15 Kohdeyrityksen ja köyhtyville organisaatioille tyypillisten piirteiden vertailu

köyhtyvät organisaatiot (Cameron et al. 1987: 128)		□ kohdeyritys
lyhytjännitteisyys	□ kriisien hoito ja välitön toiminta vie kaiken ajan ja huomion, pitkäjännitteinen suunnittelu puuttuu	□ kriisien hoito ja välitön toiminta sekä toiminta, joka ei ohjaudu organisaation perustehtävästä, vie ajan ja huomion □ pitkäjännitteinen suunnittelu on myös suojautumiskeino, tavoitteet osoittautuvat kerta toisensa jälkeen epärealistisiksi
innovaatioiden vähäisyys	□ ei halua kokeiluihin, riskien ottoon, epäily uutta kohtaan	□ otetaan suuria riskejä, lähdetään mukaan moniin uudistushankkeisiin, mutta todellisia muutoksia oli vaikea saada aikaan
syntipukkien etsiminen	□ johtoa ja muita sopivia kohteita syytetään kaikesta	□ syntipukkien käyttö ja syyllistäminen on tyypillistä, asioita henkilöitetään

muutosvastarinta	<input type="checkbox"/> konservatiivisuus ja puolustautumien johtaa uuden torjumiseen	<input type="checkbox"/> osa selviytymisstrategioista tähtää juuri muutosten vastustamiseen <input type="checkbox"/> perususkomusten kyseenalaistaminen on vähäistä
vaihtuvuus	<input type="checkbox"/> kyvykkäimmät lähtevät, johtopotentiaalia on vähän	<input type="checkbox"/> vaihtuvuus (omaehtoinen irtisanoutuminen) oli vähäistä, koska Suomessa vallitsi korkea työttömyys ja lama
heikko työmoraali	<input type="checkbox"/> vastuu työstä ja tehtävistä heikkenee	<input type="checkbox"/> osa henkilöstä vetäytyy, osa (erityisesti asiantuntijoista) ottaa poikkeuksellista vastuuta tehtävistään
ei liikkumavaraa, väljyyttä	<input type="checkbox"/> ennakoimattomiin kuluihin ym. ei ole varaa	<input type="checkbox"/> väljyyttä ei ole, yrityksen taloudellinen tilanne on kriittinen ja päättyy yrityksen myyntiin
vaikeus priorisoida	<input type="checkbox"/> ikäviä leikkauksia pyritään tekemään tasaisesti joka puolella, asioita ei kyetä asettamaan tärkeysjärjestykseen	<input type="checkbox"/> organisaatiossa puhutaan siitä, että ei pystytäkään fokusoitumaan <input type="checkbox"/> ikäviä leikkauksia pyritään tekemään tasaisesti joka puolella
intressiryhmien esiin nouseminen	<input type="checkbox"/> tietyt ryhmät organisoituvat ja tulevat äänekkäiksi	<input type="checkbox"/> Suomessa paikallinen edunvalvonta organisaatiotasolla tapahtuu luottamushenkilöiden kautta, luottamushenkilöiden asema korostui
luottamuspula	<input type="checkbox"/> johto menettää uskottavuutensa ja luottamuksen alaisten silmissä	<input type="checkbox"/> johto menettää uskottavuutensa ja luottamuksen alaisten silmissä
konfliktit	<input type="checkbox"/> kilpailu ja kiistely niukoista resursseista lisääntyy	<input type="checkbox"/> kilpailu ja kiistely niukoista resursseista ja kilpailu työpaikoista <input type="checkbox"/> ristiriitoja ja tunnekuohuja

Kuten taulukko osoittaa, kohdeyrityksen piirteet vastaavat hyvin köyhtyvien organisaatioiden piirteitä. Vaihtuvuuden ja intressiryhmien esiin nousemisessa on kuitenkin selvä ero. Ero vaihtuvuudessa selittyy Suomessa vallinneesta korkeasta työttömyydestä ja lamasta. Se, ettei organisaatiossa noussut esiin intressiryhmiä johtuu todennäköisesti Suomen erilaisesta työehtojen sääntelystä, ja erityisesti yhteistoimintamenettelyn olemassaolosta. Neuvottelujärjestys ja sen osapuolet on jo ennalta määritelty ja heidän roolinsa ovat melko vakiintuneet. Poikkeuksia voi näin pitää kansalliseen kulttuuriin liittyvinä.

Krantzin (1985) esittämät kuvaukset (kts. kohta 2.3.3.) vastaavat myös hyvin tässä tutkimuksessa kuvattuja ilmiöitä. Molemmissa Krantzin raportoimissa tapauksissa organisaatio joutui melko äkilliseen kriisiin. Kyse ei ollut pitkään kriisikierteissä olleista organisaatioista, mutta löydökset olivat kuitenkin samanlaisia kuin tässä tutkimuksessa. Tällaisia tämän tutkimuksen kohdeyritystä kuvaavia löydöksiä olivat erityisesti:

- yrityksen johtaminen, päätösten toimeenpano ja muutosten aikaansaaminen tulevat vaikeiksi
- yrityssuunnittelu perustuu enemmän toiveisiin kuin todellisuuteen
- johto eristyy henkilöstöstä esimerkiksi pakenemalla kiireeseen ja matkoihin
- yrityksessä tulee tärkeäksi se, kuka tietää esimerkiksi tulossa olevista muutoksista, ja kuinka kauan hän on asiasta tiennyt
- tunnevaltaisuus kanavoituu myös huhuihin
- lähtemään joutuvat eristetään henkisesti
- huoli työpaikan säilymisestä vie energiaa ja huomiota
- yrityksen tuottavuus vähenee.

Nämä löydökset ovat samanlaiset kuin Krantzilla. Krantz puhuu lisäksi siitä, miten henkilöstö suhtautuu kateellisesti johtotason henkilöihin, joilla on enemmän tietoa, ja joiden asema on parempi kuin muiden. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei voi ottaa kantaa, siihen oliko näin myös kohdeyrityksessä. Tähän on syynä ainakin osittain oma asemani yrityksen johdossa, mikä vaikutti havaintoihin ja haastateltaviin. Krantz ei puhu kommunikointikäytännöistä, mutta hän viittaa pitkäaikaisiin konflikteihin ja edunvalvontaan perustuviin ryhmiin.

Krantz käyttää kuvauksessaan sosiaalisten puolustusmekanismien käsitettä. Tässä tutkimuksessa ilmiöitä on kuvattu käsitteellisesti laajemman kollektiivisten selviytymisstrategioiden käsitteen avulla. Näin oli mahdollista sisällyttää kuvaukseen myös muita selviytymisstrategioita kuin sosiaaliset puolustusmekanismit. Kollektiivisten selviytymisstrategioiden oli näin mahdollista syventää kriisiytyneiden organisaatioiden analysointia.

Kohdeyritystä kuvaa hyvin myös aikaisemmin (kohdassa 2.2.2.) mainittu reaktiivinen organisaatio (Nelson & Burns 1984). Organisaatiossa etsittiin virheitä ja syyllisiä. Toiminta oli pirstoutunutta ja itsekeskeistä, ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen oli vaikeaa. Johtaminen näytti menettäneen otteensa ja myös taistelu olemassaolosta ja suojautuminen kuvaa hyvin kohdeyritystä.

Löydöksiä voi vielä pohtia suhteessa patologisten organisaatioiden tutkimukseen (vrt. kohta 2.4.3.). Kohdeyrityksessä oli tunnistettavissa puolustusmekanismeja, jotka jäykistivät organisaation toimintaa ja heikensivät sen kykyä ohjautua toimintaympäristön muutoksista. Tällaisiksi ahdistuksen vähentämiseen ja puolustusmekanismien vahvistamiseen suuntautuneiksi ilmiöksi tulkituin lohkomisen ja syntipukkien käytön, vetäytymisen ja sitoutumisen vähentämisen sekä korjaaviksi toimenpiteiksi tarkoitettujen päätösten (henkilöstön irtisanominen, organisaatiomuutoksen ja kehityshankkeiden aloittaminen) toistamisen. Organisaatiossa vallitsevien mielikuvien ja perusolettamusten perustella kohdeyritys tulee ehkä lähimmäksi taistelevaa organisaatiota. Uhkat, joita vastaan puolustauduttiin, olivat työpaikan menettäminen, syylliseksi leimautuminen ja sisäiset valtapelit.

Kollektiivisten selviytymisstrategioiden näkökulmasta patologisten organisaatioiden tutkimus voi olla yksi lähtökohta. Voi ajatella, että defensiivisten selviytymisstrategioiden käyttäminen johtaa patologisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Patologisessa organisaatiossa ei enää olla kiinnostuneita itse toiminnasta eli organisaation perustehtävän toteuttamisesta, vaan energia kuluu valtapeleihin.

Psykoanalyttinen näkökulma auttaa ymmärtämään organisaatioiden sisäistä maailmaa, vaikka samalla helposti etäännyttään liiketoiminnasta. Organisaatiopatologiassa organisaatioita kuvataan usein liiketoiminnasta, markkinoista ja asiakkaista irrallisena yhteisönä. Organisaation tilanne saattaa esimerkiksi markkinoiden ylitarjonnan vuoksi olla sellainen, ettei sillä ole mahdollisuuttakaan menestyä. Silloin toimenpiteiden kohdistaminen pelkästään organisaation sisäiseen toimintaan ei auta, vaan tarvitaan markkinoiden uudelleenjärjestelyjä (esimerkiksi kilpailijan ostaminen pois markkinoilta) tai strategisia muutoksia. Toisaalta organisaation jähmettyneisyys ja puolustusmekanimit voivat suuresti vaikeuttaa organisaation strategista uudelleensuuntaamista. Näkökulmat ovat toisiaan täydentäviä, eivät toisiaan poissulkevia. Kun tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaan ymmärtää tilannetta sosiaalisen dynamiikan kannalta, on psykoanalyttinen näkökulma antoisa. Ajatuksena on, että selviytymisstrategiat vievät energiaa, toiminta kääntyy sisänpäin ja ohjautuminen organisaation perustehtävästä heikkenee.

Edellä esitetyn perusteella voi todeta, että kohdeyritys oli köyhtyvä, reaktiivinen ja ehkä myös patologinen organisaatio. Aikaisempien tutkimusten perusteella oli mahdollista kuvata kriisiytyneen organisaation ominaispiirteitä ja pelkistää, minkälainen organisaatio oli tutkimusajankohtana.

Tutkimuksessa lähdettiin oletuksesta, että kriisiytyneissä organisaatioissa tietyillä ryhmillä on tunnistettavissa olevia ja tyypillisiä selviytymisstrategioita. Olettama piti paikkansa, koska henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat erosivat toisistaan, vaikka oli myös sellaisia selviytymiskeinoja, jotka olivat yhteisiä kaikille henkilöstöryhmille.

Johdon selviytymisstrategioissa korostui henkilökohtaisen aseman ja maineen säilyttäminen. Asema antoi vaikutusvaltaa taistella niukoista resursseista, ja maine auttoi säilyttämään aseman tai hakemaan uutta työpaikkaa. Asiantuntijoilla selviytymisessä oli lähtökohtana ammattilypeys ja erityisosaaminen. Teollisuustoimihenkilöillä ja luottamushenkilöillä ei ollut yritysspesifiä osaamista, vaan heillä selviytyminen perustui omaan tarpeellisuuteen ja luottamushenkilöillä lisäksi edunvalvontatehtävään, jonka hoitamiseen tarvittiin mahdollisimman paljon vaikutusvaltaa. Selviytymisstrategiat olivat näin erilaisia, ja näitä erilaisia selviytymisstrategioita voi ymmärtää henkilöstöryhmien aseman ja käytettävissä olleiden voimavarojen erilaisuuden kautta.

Armstrong-Stassen (1998) on esittänyt samansuuntaisia tutkimustuloksia. Hän tutki sukupuolen ja organisatorisen aseman merkitystä jäljelle jäävä henkilöstön tilannetulkintaan, selviytymiseen ja tunnereaktioihin. Tulosten mukaan nimenomaan asema organisaatiossa (*organizational level*), ei sukupuoli, vaikutti reaktioihin. Hänen johtopäätöksensä oli, että organisaation tukitoimet tulisi suunnitella kunkin jäljelle jäävän ryhmän erilaisiin tarpeisiin.

Selviytymisstrategioiden käsitteen avulla oli mahdollista koota yhteen erilaisista tieteellisistä keskusteluista tulevia tutkimustuloksia. Selviytymisstrategioiden avulla jäljelle jääneen henkilöiden reaktioita voi tarkastella stressi- ja selviytymisnäkökulmasta, puolustusmekanismeina tai kulttuurisena ilmiönä esimerkiksi oppimisen näkökulmasta. Selviytymisstrategioita oli mahdollista pelkistää käytettyjen selviytymiskeinojen ja tavoitteiden avulla.

Tässä tutkimuksessa selviytymisstrategioita on kuvattu aineistolähtöisesti. Toisenlainen ratkaisu olisi ollut lähteä liikkeelle esimerkiksi *coping*-keskustelussa (Lazarus 1976, Lazarus & Folkman 1984, Carver et al. 1989, Heikkilä 1998, Armstrong-Stassen 1994, 1997, 1998) kehitetyistä luokitteluista. Silloin tutkimuksessa olisi pyritty pelkistämään todellisuudesta aikaisempien luokittelujen mukaisia ilmiöitä. Kärjistäen voi väittää, että tutkimusote olisi ollut lähellä kyselytutkimusta. Perinteiset jaottelut selviytymiseen ja puolustusmekanismeihin tai jaottelu

ongelmakeskeisiin ja tunnekeskeisiin keinoihin tuntuivat riittämättömiltä. Esimerkiksi strategiasuunnittelussa ja kehityshankkeiden aloittamisessa on ymmärrettävissä sekä perustehtävästä lähtevä selviytymispyrkimys että ahdistuksen vähentämiseen tähtäävä puolustusmekanismi tai toisaalta ongelmasuuntautunut ja tunnesuuntautunut toimintalogiikka. Aineiston pakottaminen aikaisemmissa tutkimuksissa kehitettyihin luokitteluihin olisi mielestäni johtanut siihen, etten olisi voinut hyödyntää aineiston rikkautta ja monipuolisuutta. Nyt tutkimusmetodi lähenee toimintatutkimusta ja kuvauksesta tuli rikas. Pitemmälle käsitteellistään selviytymisstrategian käsite olisi kuitenkin selkiintynyt ja tutkimustulosten yleistettävyyttä tai vertailtavuutta aikaisempiin tutkimuksiin olisi parantunut. Toiminnan luonteen perusteella tehdyssä jaottelussa yksilöllinen, yhteistoiminnallinen ja kilpailullinen olen alustavasti kehitellyt selviytymisstrategioiden luokittelua.

Selviytymisstrategian käsitteen kehittäminen on mielestäni mahdollista nimenomaan hyvin aineistolähtöisten tutkimustulosten perusteella. Näen selviytymisstrategian käsitteen risteyspaikkana, jossa erilaisista tieteellisistä keskusteluista lähtevien näkemysten avulla voidaan paremmin ymmärtää kriisiytyneitä organisaatioita. Aikaisemmissa tutkimuksissa puhutaan esimerkiksi kriisikierteistä ja kuvataan saneerattujen tai köyhtyvien organisaatioiden kulttuurisista piirteistä. Selviytymisstrategioiden avulla on mahdollisuus ymmärtää organisaation sosiaalista puolta ja dynamiikkaa, joka on tuottamassa näitä kulttuurisia ilmiöitä. Nimenomaan psykoanalyttinen näkökulma antaa mahdollisuuden pelkistää ja ymmärtää syvemmin tätä dynamiikkaa.

Selviytymisstrategiat antavat käsitteen ja tulkintakehikon, jonka avulla on mahdollista ymmärtää, miksi saneerausten tulokset eivät useinkaan ole sellaisia, kun on tavoiteltu tai miksi saneerauksilla on negatiivisia sivuvaikutuksia. Kuvaaminen edellyttää empaattista tulkintaa tavoitteista, koska selviytymisstrategioiden tunnistaminen ja pelkistäminen edellyttää tavoitteiden ymmärtämistä.

Köyhtyvien organisaation kuvaaminen keskittyy usein organisaation kulttuuriin ominaispiirteisiin (esimerkiksi organisaation väljyys on vähäistä tai ristiriitoinen on paljon). Selviytymisstrategioiden kuvaamisessa kohteena on jäljelle jäävän henkilöstön reaktiot eli ihmisten käyttäytyminen. Tällaisen eron tekeminen ei kuitenkaan ole ongelmaton, koska myös köyhtyvän organisaation kuvaamisessa käytetään käyttäytymisen kuvaamista (esimerkiksi syntipukkien käyttö). Katson, että tutkimalla kriisiytyneitä organisaatioita selviytymisstrategioiden avulla, voidaan syvällisemmin ymmärtää jäljelle jäävien henkilöiden reaktioita ja ennen kaikkea, miten nämä reaktiot liittyvät organisaation kulttuuriin

ominaispiirteisiin. Esimerkiksi, jos todetaan, että kriisiytyneessä organisaatiossa käytetään syntipukkeja, se ei vielä selitä, miksi niin tapahtuu. Selviytymisstrategioiden avulla tällaista käyttäytymistä on mahdollisuus ymmärtää.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi eivät tulleet kriisiytyneessä organisaatiossa mahdollisesti noudatettavat positiiviset, perustehtävästä lähtevät ja yrityksen menestystä tukevat tai yhteistoiminnallisuutta edistävät selviytymisstrategiat. Tällaisia organisaatiokulttuuriin juurtuneita, vakiintuneita käytäntöjä voisivat olla esimerkiksi erilaiset epäviralliset tai viralliset foorumit kokemusten vaihtamiseen tai keskinäiseen tukeen.

Miksi johdon saneeraustoimenpiteet eivät johda tuloksen paranemiseen?

Johdon saneeraustoimenpiteet eivät tutkimusajanjakson aikana johtaneet tuloksen paranemiseen, koska johdon toimenpiteillä oli ei-aiottuja vaikutuksia organisaation toimintaan. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voi väittää, ettei johdon toimenpiteiden ei-aiottujen vaikutusten lisäksi olisi ollut myös muita tekijöitä, jotka estivät tuloksen paranemisen.

Organisaation jäsenet tekivät työtään toistuvissa saneerauksissa ja muutoksissa. Henkilöstöön kohdistui monia paineita: yhtiön huononeva imago, kirjoittelu lehdissä, asiakkaiden ja toimittajien reaktiot, huhut, työpaineet, vaatimukset ja odotukset tilanteen korjaamisesta sekä eläminen tilanteessa, jossa toistuvasti valittiin irtisanottavat ja ne, jotka saivat jäädä. Monen mielestä pahinta oli vuodesta toiseen jatkunut epävarmuus (vrt. Ylikoski 1993:40, Saarelma-Thiel 1994:14). Koko henkilöstö joutui sopeutumaan jatkuvaan epävarmuuteen ja toistuviin muutoksiin. Moni koki pelkoa oman työpaikkansa säilymisestä. Selviytymisstrategiat, joita organisaation jäsenet noudattivat tällaisessa kriisiytyneessä yrityksessä, vaikuttivat varmasti monella tavalla organisaation toimintaan. Tässä tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan vaikutuksia yhteistoiminnallisuuden, energian suuntaamisen ja oppimisen näkökulmasta.

Yhteistoiminnallisuus oli vähäistä, koska ihmisten käyttäytyminen oli luonteeltaan puolustautuvaa ja kilpailullista. Kilpailtiin työpaikoista, resursseista, vallasta ja pätevyydestä. Jäljelle jääneen henkilöstön kokemat paineet ja niiden jatkuminen vuodesta toiseen nostivat helposti tunteet pintaan, eli loukkaantumiset, keskinäiset riidat ja tunteenpurkaukset eivät olleet harvinaisia. Ahdistusta pyrittiin vähentämään sitoutumisen ja tavoitetaso madaltamisella sekä lohkomalla. Organisaatio pirstaloitui ja yhteiset tavoitteet jäivät usein abstrakteiksi, etäisiksi ja monien

epäonnistumisten jälkeen myös epäuskottaviksi. Irtisanomiset rikkoivat yhteistoimintasuhteita ja irtisanottujen mukana hävisi osaamista ja organisaatiossa tarpeellista väljyyttä.

Kun selviytymisstrategioiden noudattaminen vaikutti organisaation toimintaa, heikkeni organisaation kyky uudistua ja muuttaa tuloskehityksen suuntaa. Kehityskulun voi tulkita pahan kierteeksi. Seuraavassa olen koonnut yhteen aikaisemmin (kohdassa 2.2.3.) selostetuissa tutkimuksissa esitetyt näkemykset pahan kierteiden ilmenemisestä ja vertaan näitä näkemyksiä tämän tutkimuksen löydöksiin.

Taulukko 16 Pahan kierteen ilmeneminen ja jatkuminen

aikaisempien tutkimusten mukaan kierteiden ilmenemisen ja jatkumisen todennäköisyyttä lisäävät tekijät	kohdeyritys
<input type="checkbox"/> tehtävästä saatu palaute tulee myöhässä ja on riittämätöntä (Lindsley et al. 1995)	<input type="checkbox"/> palaute projekteista tuli viiveellä, usein vasta vuosien kuluttua, lukuisat organisaatiomuutokset vaikeuttivat palautteen saamista
<input type="checkbox"/> tehtävät ovat monimutkaisia (Lindsley et al. 1995, Masuch 1985)	<input type="checkbox"/> projektit olivat monimutkaisia ja tehtävien keskinäinen riippuvuus oli suuri
<input type="checkbox"/> tehtäviin liittyy epävarmuutta (Lindsley et al. 1995)	<input type="checkbox"/> tehtäviin, projekteihin ja yrityksen tilanteeseen liittyy paljon epävarmuutta (riskit ja vaikeus koetella teknisiä ratkaisuja etukäteen)
<input type="checkbox"/> vähäinen kokemus tehtävästä (Lindsley et al. 1995)	<input type="checkbox"/> henkilöstö oli suurelta osin kokenutta, mutta organisaatiomuutokset ja irtisanomiset vähensivät kokemusta toimia yhteistyössä, myös räätälöinti vähensi kokemusta
<input type="checkbox"/> uskomukset, että tulokset johtuvat sisäisistä, jatkuvista ja hallitsemattomista ilmiöistä (Lindsley et. al)	<input type="checkbox"/> toivottomuuden ja tilanteen hallitsemattomuuden kokemus oli yleistä, ongelmien syitä haettiin sekä ulkoisista, että sisäisistä tekijöistä (syinä nähtiin esim. toimialan ylikapasiteetti, toisaalta ongelmina nähtiin sisäiset syyt (virheet, henkilöt, kustannukset)
<input type="checkbox"/> automaattisen tiedonkäsittelyn ilmeneminen (Lindsley et al. 1995), tässä tulkitsen merkitsevän kyseenalaistamisen vähäisyyttä	<input type="checkbox"/> strategioita tai uskomuksia ei kyseenalaistettu, mutta toimintatapojen kehittäminen nähtiin väistämättömältä, mutta muutosten aikaansaaminen oli vaikeaa

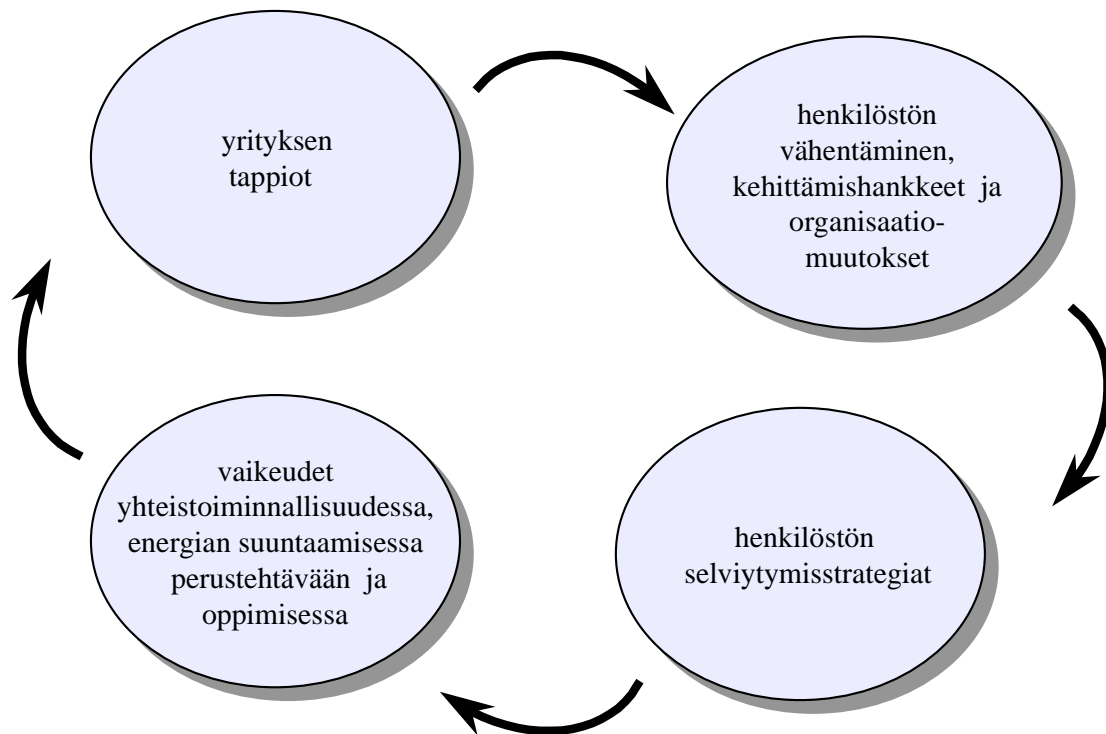
<ul style="list-style-type: none"> ❑ tunnevaltaisuuden ja ahdistuksen kasvu, ryhmää hajottavat sisäiset konfliktit (Lindsley et al 1995, Krantz 1985) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ tunnevaltaisuus, ristiriidat, valtapelit ja lohkominen sekä syntipukkien käyttö olivat tyypillisiä, näiden seurauksena organisaatio pirstoutui
<ul style="list-style-type: none"> ❑ odotusten ja leimautumisen yhdenmukaisuus tulosten ja niiden arvion kanssa (Lindsley et al. 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ yrityksen taloudellinen tulos oli huono ja haihduttamoprojekteissa suunta oli huonompaan, tilannetta verrattiin kuitenkin kilpailijoihin ja todettiin, että alalla menee huonosti, toisaalta projektien ongelmia kiellettiin ja tavoitetasoa madallettiin
<ul style="list-style-type: none"> ❑ yksilöiden pyrkimys kasvattaa itsenäisyyttä (Masuch 1985) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ asiantuntijat korostivat oman työnsä itsenäisyyttä
<ul style="list-style-type: none"> ❑ toiminnan sivuvaikutukset, josta toimijat eivät ole tietoisia (Masuch 1985) 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ saneerauksilla, organisaatiomuutoksilla ja kehityshankkeilla oli sivuvaikutuksia, joita tässä tutkimuksessa on käsitelty selviytymisstrategioiden avulla

Taulukosta ilmenee, että tämän tutkimuksen löydökset ovat hyvin samanlaisia, kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Kohdeyrityksessä oli runsaasti tekijöitä, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttivat positiivisesti pahan kierteen ilmenemiseen ja jatkumiseen.

Löydökset eroavat kuitenkin osittain odotusten ja leimautumisen yhdenmukaisuudessa tulosten ja niiden arvion kanssa sekä kyseenalaistamisessa. On vaikea arvioida, miksi löydökset poikkeavat juuri näissä tekijöissä. Kyseenalaistaminen strategioissa ja uskomuksissa oli vähäistä, mutta toimintatapojen kyseenalaistamisen tulkitsen liittyneen asiantuntijoiden keskinäiseen kilpailuun ja johdon selviytymisstrategiaan, jossa kehityshankkeiden aloittaminen oli keino osoittaa henkilöstölle ja hallitukselle, että korjaaviin toimenpiteisiin on ryhdytty. Toisaalta tappiot ja projektien ongelmat tukivat mielestäni tervettä toimintatapojen kyseenalaistamista. Tulosten ja niiden arvion eroavaisuuden tulkitsen puolustusreaktioksi (kieltäminen ja tavoitetaso madaltaminen), joka liittyy kohdeyrityksen kriisiytymisen pitkäaikaisuuteen eli pahan kierteen keston.

Katson, että tutkimusajanjakson aikana kohdeyrityksen dynamiikkaa voi kuvata pahan kierteenä. Silmukassa toistetaan samoja toimenpiteitä, jotka vahvistavat kierrettä.

Kuva 12 Kriisiytyneen organisaation pahan kierre



Henkilöstön vähentämisellä tavoitellaan kustannusten säästämistä, mutta aiheutetaan samalla sivuvaikutuksia, jotka syventävät organisaation ongelmia. Kehityshankkeiden avulla pyritään aikaansaamaan välttämättömiä muutoksia, mutta osa henkilöstöstä kokee ne uhkaksi ja suojautuu. Itse kehityshankkeista, organisaatiomuutoksista ja henkilöstön vähentämisestä tulee johdon selviytymiskeinoja. Pahan kierre ottaa valtaansa johdon ja koko henkilöstön. Voi myös ajatella, että yhden henkilöstöryhmän tyypilliset reaktiot vahvistavat muiden henkilöstöryhmien selviytymisstrategioita. Henkilöstöryhmien reaktiot kohtaavat organisaatiossa ja näillä kohtaamisilla on negatiivista silmukkaa vahvistavia ominaisuuksia. Esimerkiksi asiantuntijoiden itsenäisyyden korostaminen tai johdon etäisyyden ottaminen henkilöstöstä vaikeutti todennäköisesti kehityshankkeiden onnistumista. Ollaan puolustautumisen kehässä, jossa kausaalisuhteiden ymmärtäminen on vaikeaa. Kierre on seurausta toiminnan sivuvaikutuksista eli toimijat vahvistavat tahtomattaan pahan kierrettä.

Lindsley et. al (1995) esittivät, että kierteen ilmenemiseen ja jatkumiseen vaikuttavat uskomukset, joiden mukaan tilanne johtuu sisäisiä, pysyviä ja hallitsemattomista ilmiöistä sekä tunnevaltaisuuden nousuun. Masuch (1985) katsoi, että työtehtävien monimutkaisuus ja epävarmuus kasvattaa

pahan kierteen todennäköisyyttä ja kestoja. Tutkimustulokset tukevat näitä väitteitä. Selviytymisstrategiat tekevät kierteen ilmenemisen ja jatkumisen ymmärrettäväksi, koska niiden noudattaminen heikentää ihmisten työtehoa ja yhteistyötä.

Saneerausten onnistuminen ja organisaation sisäinen dynamiikka

Tutkimuksen tarkoituksena oli organisaation sisäistä dynamiikkaa tarkastelevan näkökulman tuominen kysymykseen, miksi saneeraukset eivät useinkaan johda yrityksen tuloksen paranemiseen. Organisaation sisäistä dynamiikkaa olen tarkastellut henkilöstön selviytymisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen mukaan kriisiytyneessä organisaatiossa ajaututaan pahan kierteeseen ja selviytymisstrategiat ovat osa tätä dynamiikkaa. Jäljelle jäävä henkilöstö pyrkii säilyttämään työpaikkansa ja vähentämään ahdistusta. Kun puolustuselliset selviytymisstrategiat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, energia suuntautuu muuhun kuin organisaation perustehtävään ja yhteistoiminnallisuus on vähäistä. Tarpeellisten muutosten aikaansaaminen tulee vaikeaksi ja johtaminen näyttää menettävän otteensa. Organisaatiossa päädytään toistamaan samoja toimenpiteitä, joiden sivuvaikutuksena negatiivinen silmukka vahvistuu. Tutkimuksen perusteella voi ymmärtää, miksi saneeraukset eivät useinkaan onnistu.

Tutkimus ei selvitä, miten saneeraukset voitaisiin toteuttaa niin, että niillä olisi vähemmän negatiivisia vaikutuksia. Minkälaisia saneerausten vaikutukset jäljelle jäävään henkilöstöön ovat silloin, kun liiketoiminta ei ole tappiollista, kun organisaatio ei ole kriisiytynyt ja saneeraus johtuu esimerkiksi strategisesta muutoksesta? Mikä merkitys saneeraukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle on sillä, miten saneeraus toteutetaan? Minkälainen vaikutus saneerauksen onnistumiselle on edeltävien saneerauskierrosten määrä?

Vaikka toistuvien saneerausten seuraamukset ovat pitkäaikaisia ja syvällisiä, onko kuitenkin niin, että esimerkiksi kysynnän elpyminen ja yrityksen tuloskehityksen paraneminen voisivat riittää myös organisaation sosiaalisen puolen uudistumiseen ja tervehtymiseen? Inkiläinen (1994) katsoi empiirisen tutkimuksensa perusteella, että yritys ei uudistu sisäisesti, vaikka se saneerattaisiinkin kannattavaksi. Voi myös kysyä, olisiko kohdeyrityksen ollut edes mahdollista menestyä? Olisiko toistuvalla henkilöstön vähentämiselle ollut vaihtoehtoja ja olisiko esimerkiksi organisaation yhteistoimintaan ja oppimiseen panostaminen muuttanut tilannetta?

Olisiko kriisiytyneissä organisaatioissa kuitenkin mahdollista kehittyä myös uudistumista, jonka avulla pahan kierre voitaisiin katkaista? On esimerkkejä, joissa kriisiyritys on niistä kirjoitettujen raporttien mukaan onnistuttu kääntämään voitolliseksi panostamalla oppimiseen ja osaamiseen. Tällaisia esimerkkejä ovat Rover Ltd., Nokian Renkaat Oy, Nokia Mobile Phones, ICL Data Oy (tarkemmin Ojala 1996) tai Valmet Automation (tarkemmin Räsänen & Kivisaari 1989). Vahtera ja Pentti (1995) havaitsivat kunta-alan henkilöstö koskeneessa tutkimuksessaan, paitsi, että lama laukaisi kielteisen kehityskulun, myös päinvastaisen prosessin. He raportoivat seuraavasti: *“Toisissa työyhteisöissä käynnistyi vastaajien kuvaama päinvastainen prosessi. Lama-ajan kriisiin reagoitiin etsimällä voimaa yhteisöistä. Työtoverit ja työyhteisö nähtiin voimavarana, joka auttoi kestämaan erään vastaajan sanoin vaikka mitä. työyhteisöt eheytyivät laman seurauksena, sosiaalisten suhteiden laatu parani ja työntekijät pyrkivät puhaltamaan yhteiseen hiileen. . . . Myönteisten muutosten tärkein selittäjä oli hyvä työn hallinta.”* (s. 108)

7.2. Lopuksi

Kun organisaation uudistuminen on pysähtynyt, tai se taantuu suhteessa toimintaympäristön vaatimukseen, voidaan puhua organisaation jähmettymisestä. Organisaatio ei reagoi toimintaympäristön muutokseen tai edes havaitse muutoksia, vaan siinä pidetään kiinni vanhasta ja toistetaan entisiä toimintatapoja, vaikkeivät ne enää ole tehokkaita. On mielekäästä puhua jähmettyneisyydestä, jos organisaatio ei pysty vastaamaan toimintaympäristön muutokseen. (vrt. Leonard-Barton 1995) Kriisiytyneessä organisaatiossa oppiminen tai sopeutuminen toimintaympäristön muutokseen on epäonnistunut (Stacy 1993). Vahvat selviytymisstrategiat vähentävät organisaation kykyä oppia ja uudistua.

Selviytymisstrategiat auttavat ymmärtämään kriisiytyneen organisaation uudistumiseen liittyviä vaikeuksia. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä oppimisen tuloksena, ja selviytymisstrategiat ovat osa organisaatiokulttuuria. Schein (1987) on nimennyt oppimisteorian yhdeksi kulttuurin muodostumisen teoriaksi. Schein lähtee siitä, että oppimisen kohteena ovat kognitiot ja emotiot, eivät vain ulkoiset käyttäytymismallit.

Selviytymisstrategioiden noudattaminen vie energiaa, ja oppiminen suuntautuu selviytymiseen. Toisilta oppimista ja yhteistoiminnallisuutta edistäisi keskinäinen luottamus. Juuri luottamus kriisiytyneissä organisaatioissa kuitenkin on todennäköisesti vähistä. Kilpailu, syyllistäminen ja syyllisyydentunteet syövyttävät luottamusta. Kriisiytyneessä organisaatiossa selviytymisstrategioiden tietoinen ja

tiedostamaton hakeminen ja noudattaminen suuntaa oppimista. Kilpailevat kommunikaatiokäytännöt, organisaation pirstoutuminen estävät opitun siirtymistä. Yhteistoiminnallinen oppiminen on todennäköisesti vähäistä, yksin oppiminen ja kilpailullinen oppiminen sen sijaan muodostuvat hallitseviksi.

Organisaation kyvykkyydessä tuottaa lisäarvoa asiakkaille on kyse myös siitä, miten tehokkaasti organisaation jäsenet ovat oppineet toimimaan yhteistyössä organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Kun irtisanomisissa häviää osaamista, ja yhteistoimintasuhteet rikkoutuvat, organisaation kyky toimia tehokkaasti vaikeutuu. Organisaatiokulttuuriin institutionalisoituneissa selviytymisstrategioissa organisaation jäsenet ovat oppineet toimimaan yhteen ahdistuksen vähentämiseksi. Organisaatiossa ylläpidetään ja vahvistetaan rutiineja, joiden avulla ahdistusta voidaan hallita. Oppiminen suuntautuu ahdistusta vähentävien keinojen löytämiseen ja ylläpitämiseen. Oppimisen suuntautuminen ei todennäköisesti ole tietoista, eivätkä sitä ohjaa perustehtävän toteuttaminen.

Organisaation oppimisen tutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella oppimista myös emotionaalisenä uudelleenorientoitumisena. Oppiminen ei suuntaudu pelkästään rationaalisuuden tai tehokkuuden lähtökohdista. Tunteiden sisällyttäminen tutkimusotteeseen auttaa ymmärtämään paremmin ainakin organisaation oppimisen suuntautumista eli siitä, mitä organisaatio oppii, sekä minkälaisia esteitä tai kimmokkeita tunteet muodostavat oppimiselle. Oppiminen on sosiaalinen prosessi. Sosiaaliset yhteydet ja kulttuuri vaikuttavat, siihen mitä ja miten organisaatiossa toimivat yksilöt oppivat. (Tyre & Hippel 1997: 72) Luottamus ja turvallisuudentunne voivat olla kaikkein keskeisempiä tekijöitä uudistavassa tai kaksikehäisessä oppimisessa. Organisaatioiden menestymiseen ei riitä että strategiat ovat viisaita, vaan ne on myös toimeenpantava. Toimeenpano ja strategioiden kehittäminen puolestaan edellyttää oppimista ja sitoutumista. Tähän vaikuttaa se, miten henkilöstöä kohdellaan. Onko henkilöstö kustannus, jota on vähennettävä? (vrt. Pfeffer 1998, Ylikoski 1998).

Irtisanomisten herättämät tunteet, kuten turvattomuudentunne tai suuttumuksen tunteet ja niiden kohtaaminen, ovat melko harvinaisia puheenaiheita, kun suunnitellaan yrityksen tulevaisuutta saneerauksen jälkeen. Tavallisesti näytetään ajattelevan, että kun irtisanotut ovat lähteneet, palataan "normaaliin päiväjärjestykseen" ja toimitaan niin kuin ennenkin. En usko, että se on kuitenkaan mahdollista, koska irtisanomiset sysäävät liikkeelle tunteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat organisaation

toimintaan ja menestymiseen. Jos saneerausten yhteydessä ei samalla kehitetä toimintatapoja käy helposti niin, että irtisanotut lähtevät, mutta työt jäävät.

Henkilöstön irtisanomiset ovat tavallaan helppoja keinoja vähentää kustannuksia. Saneerausherkkyydelle on olemassa myös muita syitä kuin kustannusten vähentäminen, syitä, joita ei ehkä sanota ääneen tai tiedosteta. Saneerauksiin ryhdytään, koska irtisanomiset ovat konkreettisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Saneerauksista voi myös muodostua johdon selviytymisstrategia. Saneeraukset ovat paljon konkreettisempia kuin esimerkiksi toiminnan jatkuva parantaminen, ydinosaamisalueiden vahvistaminen tai läpimenoaikojen lyhentäminen. Kustannuksia saadaan vähennettyä varmasti, kun palkkakustannukset alenevat, ja vähennykset on helppo osoittaa selvinä lukuina. Johto voi osoittaa ryhtyneensä toimenpiteisiin. Taustalla voi olla myös mielikuva “kovista, voimakkaista johtajista”, jotka saneeraavat, saavat jotain aikaan. Mutta miten paljon valintoja tehtäessä arvioidaan myös sitä, minkälaisia seurauksia henkilöstön vähentämisellä erityisesti irtisanomalla on organisaation yhteistoiminnalle, organisaation oppimiselle tai kommunikaatiokäytännöille? Näihin seurauksiin on ainakin varauduttava, sillä johdon työ oikeastaan vasta alkaa, kun irtisanomiset on toteutettu. (Kets de Vries & Balazs 1996)

Kets de Vries ja Balazs (1997) puhuvat siitä, että saneerauksissa keskitytään nopeisiin kustannussäästöihin, mutta ei pohdita, minkälainen yritys on saneerauksen jälkeen. Mikä on se innostava visio, johon jäljelle jäävän henkilöstön voisi sitoutua? Harvemmin kysytään, miten sitoutunut yritys on henkilöstöönsä. Mikä on yritysten sosiaalinen vastuu?

“Kun olen seurannut niin yritysten kuin hallinnonkin johtajien toimia, on käynyt selvästi ilmi, että melko kovaotteisesta ja säälimättömästä saneeraamisesta on tullut ihanne“
(AL 8.5.2000, Jarmo Virmavirta)

On tilanteita, joissa henkilöstön vähentäminen on perusteltua ja välttämätöntä, esimerkiksi kun muita keinoja toiminnan tappiollisuuden lopettamiseksi tai aikaa parannustoimenpiteisiin ei enää ole. Mutta on myös tilanteita, joissa muitakin keinoja olisi käytettävissä. Johto joutuu arvioimaan kulloistakin tilannetta ja vaihtoehtoisten toimenpiteiden seurauksia. Johtajat näkevät tilanteen kukin omasta näkökulmastaan. Näkemys yrityksen tilanteesta ei ole absoluuttinen totuus, vaan parhaimmillaan keskustelun tulos – keskustelun, jossa otetaan huomioon monia eri näkökulmia. Johdon on yhdessä tulkittava, missä nyt ollaan, mitä uhkia ja mahdollisuuksia tilanteessa on sekä mitkä ovat valittujen

toimenpiteiden seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Saneeraamisen sijasta keinoja voivat olla esimerkiksi toimintatapojen muuttaminen, keskittyminen kulujen vähentämisen sijasta tuottojen kasvattamiseen tai tuotannon uudelleensuuntaaminen. Näiden keinojen toteuttaminen vaatii kuitenkin enemmän aikaa ja vaivaa, eivätkä ne ole yhtä konkreettisia kuin saneeraukset. (Inkiläinen 1994)

Muutosjohtaminen edellyttää yleensä johdon panostusta ja sitoutumista. Saneeraus on myös muutos, mutta saneeraukset ja muutosjohtaminen toimivat eri logiikalla. Saneerauksissa tuskin edes kuvitellaan, että henkilöstö, joka on toimenpiteiden kohteena, sitoutuisi niihin. Todellisten muutosten toteutuminen edellyttää ainakin jonkinasteista henkilöstön sitoutumista. Henkilöstö ei ole muutosjohtamisessa toimenpiteiden kohde, vaan muutosvoima. Muutokseen sitoutumisen syntyminen ja ylläpitäminen on johdolle suuri haaste, joka edellyttää sitä, että johto "pistää itsensä likoon". (Argyris 1990, Kotter 1996, Inkiläinen 1994, Virkki 1995)

Yrityksissä käydään keskustelua yhteisten tavoitteiden tärkeydestä ja mietitään, miten niihin sitoutumista voidaan synnyttää tai vahvistaa. Puhutaan myös oppimisen tehostamisesta ja oppimista tukevasta oppimisympäristöstä tai oppivan organisaation luomisesta. Edellä käsitelty yhteistoiminnallisuus on juuri yhteisistä tavoitteista ohjautumista ja niihin sitoutumista. Yhteistoiminnallinen oppiminen edistää osaamisen kumuloitumista ja siirtymistä, ja yhteiset tavoitteet puolestaan ohjaavat oppimista. Yhteistoiminnallisuus todentuu kommunikaatiokäytännöissä. Selviytymisstrategioiden ilmeneminen kuitenkin rikkoo yhteistoiminnallisuutta ja nostaa esiin kilpailullisuuden ja yksilöllisen selviytymisen.

On todennäköistä, että toistuvissa saneerauksissa nimenomaan selviytymisstrategioiden tiivis noudattaminen jähmettää organisaation uudistumista. Uudistumista tai todellisia muutoksia on kuitenkin vaikea aikaansaada kehityshankkeilla, koska organisaatio on heikosti johdettavissa. Voidaan sanoa, että organisaatio on kuuro johdon kehittämishankkeille. Kehityshankkeet jäävät helposti vain johdon retoriikaksi. Kun pelot ja muut tunteet ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, ei uudistumiselle ole pohjaa.

Niemelä et al. (1996: 9, 10) totesivat tutkimuksessaan, että työttömyys ja työttömäksi joutuminen olivat selvästi yleisin turvattomuutta aiheuttava tekijä suomalaisessa työelämässä. Työelämän muutokset, erityisesti herkkyys ryhtyä henkilöstön vähentämiseen ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen sekä monitaitoisuuden lisääntyneet vaatimukset korostavat

elämänhallinnan taitojen merkittävyyttä. Kyse on myös siitä, minkälaisen roolin tai sosiaalisen vastuun organisaatiot ottavat. (Raitasola 1995, Suikkanen et al. 1996)

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstön selviytymistä, mutta se on yhdistetty organisaation liiketoiminnalliseen menestymiseen. Saneerausten seurausten ymmärtämisessä tarvitaan monenlaisten tutkimussuuntausten yhdistämistä ja jo olemassa olevien tutkimusten hyödyntämistä yli perinteisten tutkimuskoulukuntien. Yrityksillä on taloudellisten haasteiden lisäksi myös sosiaalisia ja eettisiä haasteita.

LÄHTEET

Achté, Kalle & Alanen, Yrjö O. & Tienari, Pekka (1981) *Psykiatria* 1, Juva

Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange, in Berkowitz (ed.) *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York

af Ursin, Klaus (1998) Vieras tuli taloon, Näkökulmia vieraantumisesta ja sen vastaisesta taistelusta työpaikoilla, *Työn Tuuli* 1998, pp. 21 - 24

Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*, Vastapaino, Tampere (2. uudistettu painos)

Amado, Gilles (1995) Why Psychoanalytical Knowledge helps Us Understand Organizations; A Discussion with Elliott Jaques, *Human Relations*, Vol. 48, No. 4, pp. 351 - 357

Antonovsky, Aaron (1979) *Health, stress and coping*, Jossey-Bass, San Francisco

Argyris, Chris & Schön, Donald (1978) *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley

Argyris, Chris & Schön, Donald (1996): *Organizational Learning II, Theory, Method, and Practice*, U.S. Addison-Wesley

Argyris, Chris (1990) *Overcoming Organizational Defenses, Facilitating Organizational Learning*, Allyn and Bacon, Boston

Argyris, Chris (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, Cambridge

Armstrong, David (1995) The psychoanalytic approach to institutional life: why so little impact? *Group Analysis. The Journal of Group Analytic Psychotherapy*, 1, pp. 33 - 45

Armstrong-Stassen, Marjorie (1994) Coping with transitions: a study of layoff survivors, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No 7, pp. 597 - 621

Armstrong-Stassen, Marjorie (1997) The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: an exploratory study, *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 10, pp. 377 - 384

Armstrong-Stassen, Marjorie (1998) The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope With Organizational Downsizing, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34 No. 2, June, pp. 125 - 142

Ashforth, Blake E. & Lee, Raymond T. (1990) Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model, *Human Relations*, Vol. 43, No. 7, pp. 621-648

Bain, Alastair (1998) Social Defenses Against organizational Learning, *Human Relations*, Vol. 51, No. 3, pp. 413 - 429

Barker, Vincent L. & Mone, Mark A. (1998) The Mechanistic Structure Shift and Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds, *Human Relations*, Vol. 51, No. 10

Baum, Howell S. (1989) Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective, *Human Resource Management*, vol. 28, number 2, pp. 191 – 206

Baum, Howell S. (1991) How Bureaucracy Discourages Responsibility, in Kets de Vries, Manfred F.R. and Associates: *Organizations on the Couch, Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, California

Bion, W. R. (1961) *Experiences in Groups*, London, Tavistock Publications

Bion, W. R. (1955) Group Dynamics: A re-view. In (eds.) Klein, Melanie & Heimann, Paula & Money-Kyrle R. E. *New Directions in Psycho-Analysis*, London, Tavistock

Brenner, S-O & Sörbom D & Wallius, E (1985) The stress chain: A longitudinal confirmatory study of teachers stress, coping and social support, *Journal of Occupational Psychology*, 58/1985, pp. 1 - 13

Brockner, Joel & Crover, Steven & Reed, Thomas & DeWitt, Rocki & O'Malley, Michael (1987) Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help of Our Friends, *Administrative Science Quartile* 32/87, pp. 526 - 341

Brockner, Joel (1988) The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 213 - 255

Buch, Kimberly & Aldridge, Jack (1991) O.D. under conditions of organization decline, *Organization Development Journal*, Spring, pp. 1 - 5

Burke, Ronald J. & Nelson, Debra (1998) Merges and Acquisitions, Downsizing, and Privatization: A North American Perspective. In Gowing, Marilyn K. & Kraft, John D. & Quick, James Campbell (eds.), *American Psychological Association*, Washington (2nd ed.), pp. 21 - 54

Burns, Tom & Stalker, G.M. (1961) *The management innovation*, London, Tavistock Publications

Cameron, Kim S. & Sutton, R.I. & Whetten, David A. (1988) Issues in Organizational Decline, in Cameron, Kim S. & Sutton, R.I. & Whetten, David A. (eds.) *Readings in Organizational Decline, Frameworks, Research, and Prescriptions*, Ballinger, USA

Cameron, Kim S. & Whetten, David A. & Kim, Myung U. (1987) Organizational Dysfunctions of Decline, *Academy of management journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126 - 138

- Cameron, Kim S.** (1994a) Guest Editor's Note: Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues, *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol. 33 No 2, pp. 183 - 188
- Cameron, Kim S.** (1994b) Strategies for Successful Organizational Downsizing, *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol. 33 No 2, pp. 189 - 211
- Carroll, Glenn R. & Delacroix, Jaques** (1982) Organizational morality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach, *Administrative Science Quarterly*, 27, 169 - 178
- Carver, Charles S. & Scheier, Michael F. & Weintraub, Jagdish Kumari** (1989) Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 2, 267 - 283
- Cascio, Wayne F.** (1997) Learning From Outcomes: Financial Experiences of 311 Firms That Have Downsized, in Gowing, Marilyn K. & Kraft, John D. & Quick, James Campbell (eds.) *The new organizational reality, downsizing, restructuring, and revitalization*, American Psychological Association, Washington
- Cascio, Wayne F.** (1993) Downsizing: what do we know, what have we learned, *The Academy of Management Executive*, Vol. 7 No 1, 95 - 104
- Cohen, Michael D. & Sproull Lee S.** (1996) *Organizational Learning*, Sage Publications, California
- Cohen, S. & Syme, S.L.** (1985) *Social support and health*, Academic Press, San Francisco
- D'Aveni, Richard A.** (1989) The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, 577 - 605
- de Board, Robert** (1978) *The psychoanalysis of organizations, a psychoanalytic approach to behavior in groups and organizations*, Tavistock Publications, London
- De Meuse, Kenneth P. & Vanderheiden, Paul A. & Bergmann, Thomas J.** (1994) Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance, *Human Resource Management*, 33, pp. 509 - 530
- Devine, Irene** (1984) Organizational crisis and individual response: New trends for human service professionals, *Canadian Journal of community mental health* vol. 3, 2, Fall, 53 - 72
- DiBella Anthony J & Nevis Edwin C. & Could Janet M.** (1996) Understanding Organizational Learning Capability, *Journal of Management Studies* 33:3 May, pp. 361 - 379
- Dixon, Nancy C.** (1994) *The Organizational learning cycle. How we can learn collectively*, London McGraw-Hill Book Company

Dogson, Mark (1993) Learning, Trust, and Technological Collaboration, Human Relations, Vol. 46, No. 1, 77 - 95

Edwards, Jeffrey R. (1988) The Determinants and Consequences of Coping with Stress, in Cooper Cary L. & Payne, Roy (Eds.) Causes, Coping and Consequences of Stress at Work, John Wiley & Sons Ltd, pp. 233 – 263

Eisenstat, Russell A. & Cohen, Susan G (1990) Summary: Top Management Groups, in Hackman, J. Richard (Ed.) Groups That Work and Those That Don't, Jossey-Bass Publisher, San Francisco

Engeström, Yrjö (1995) Kehittävä työntutkimus, Perusteita, tuloksia ja haasteita, Hallinnon kehittämiskeskus, Painatuskeskus, Helsinki

Eriksson, Päivi & Räsänen, Keijo (1998) The bitter and the sweet: evolving constellations of product mix management in a confectionery company, European Journal of Marketing, Volume 32, Number 3/4 , pp. 279 – 304

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino, Jyväskylä

Feldt, Taru (2000) Sense of Coherence, Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life, University of Jyväskylä, Jyväskylä

Fineman, Stephen (1996a) Emotions and Organizing, in Handbook of Organization Studies, eds. Clegg, Steward R. & Hardy, Cynthia & Nord Walter R., Sage Publications, London

Fineman, Stephen (1996b) Emotional Subtext in Corporation Greening, Organization Studies 1996, 17/3, pp. 479-500

Folkman, Susan & Lazarus, Richard S. (1980) An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample, Journal of Health and Social Behavior 21/1980, 219 - 239

Frankl, Viktor E. (1981) Ihmisyyden rajalla, Otava, Helsinki (alkuperäisteos: From Death-Camp to Existentialism, 1959, Beacon Press, Boston, USA)

Freeman, Sarah J. & Cameron, Kim S. (1993) Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework, Organization Science, Vol. 4. 1, February, 10 - 29

Freeman, Sarah J. (1994) Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management, Vol. 33, Number 2, 213 - 238

Freud, Anne (1969) Minän suojautumiskeinot, Weilin+Göös, Tapiola, alkuperäisteos 1966, The Ego and The Mechanisms of Defence, International Universities Press Inc.

Freud, Sigmund (1922) Group Psychology and the Analysis of the Ego, International Psycho-analytic Press.

Frost, Peter J. & Moore, Larry F. & Louis, Meryl Reis & Lundberg Craig C. & Martin, Joanne (Eds.) (1991) *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park, California

Gilmore, Thomas & Hirschhorn, Larry (1983) Management Challenges under Conditions of Retrenchment. *Human Resource Management*, Vol. 22, No 4, 341 - 357

Granroth, Tuula (1994) Henkilöstöpolitiikka osana työpolitiikkaa; Miten henkilöstöpolitiikan rooli muuttuu yrityksen toimintatapojen muuttumisen yhteydessä. Tapaus Tampella; Yrityskulttuurin ja toimintatapojen muutosprosessi 80-luvun lopulla, laudatur-tutkielma, Sosiaalipolitiikka, Turun yliopisto

Greenhalgh, Leonard & Lawrence, Anne T. & Sutton, Robert I. (1988) Determinants of Work Force Reductions Strategies in Declining Organizations, *Academy of Management Review* 13/88, 241 - 254

Gummesson, Evert (1991) *Qualitative Methods in Management Research*, Newbury Park, Sage

Haan, Norma (ed.) (1977) *Coping and defending: processes of self-environment organizations*, Academic Press, New York

Haar, Lawrence (1999) Comment on "Announced lay-offs: Their effect on corporate financial performance", *Human Resources Management*, Fall, Vol. 38, No. 3, pp. 255 - 260

Hambrick, Donald C. & D'Aveni, Richard (1988) Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 1 - 23

Hambrick, Donald C. & D'Aveni, Richard (1992) Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies, *Management Science*, Vol. 38, No. 10, October

Hameri, Ari-Pekka (1997) Project management in a long-term and global one-of-a-kind project, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 151 - 157

Hedberg, Bo (1981) How organizations Learn and Unlearn, in "Handbook of Organizational Design", ed. P. C. Nystrom and W.H. Starbuck, London, Oxford University Press, pp. 3 - 27

Heikkilä, Titi (1998) Muutosmyrsky, Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena, Teknillinen korkeakoulu, Raportti No 7

Hirschhorn, Larry & Barnett, Carole K. (Eds.) (1993) *The Psychodynamics of Organizations*, Temple University Press, Philadelphia

Hirschhorn, Larry & Young, Donald R. (1991) Dealing with the Anxiety of Working: Social Defenses As coping Strategy (215 - 240), in Kets de Vries, Manfred F.R. and

Associates: Organizations on the Couch, Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change, Jossey-Bass, San Francisco, California

Hirschhorn, Larry (1988) *The Workplace Within, Psychodynamics of organizational life*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press

Hirschhorn, Larry (1989) *Professionals, Authority, and Group Life: A Case Study of a Law Firm*, *Human Resource Management*, vol. 28, number 2, pp. 235 - 242

Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1998) 3.-4.painos Tutki ja kirjoita, Kirjayhtymä, Tampere

Honkanen, Henry (1989) *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä*, Työterveyslaitos, Helsinki

Horton, Thomas R. (1989) *Kriisijohtaminen*, *Yritystalous* 2/89, ss. 4 - 6, Reprinted from *Management Review*, June 1988

Huotari, Kari (1999) *Positiivista elämää, Hiv-tartunnan saaneiden selviytyminen arjessa*, Helsingin yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksia 2, Yliopistopaino, Helsinki

Inkiläinen, Raimo (1994) *Transformation Beyond Skill. A Process of New Capabilities Development in a Trading Company*. Helsinki School of Economics, A:96, Helsinki

Jaques, Elliott (1955) *Social Systems as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety*, in Klein, Melanie & Heimann, Paula & Money-Kyrle R. E. *New Directions in Psycho-Analysis*, London, Tavistock

Jaques, Elliott (1995a) *Why the Psychoanalytical Approach to Understanding Organizations is Dysfunctional*, *Human Relations*, Vol. 48, No. 4, pp. 343 - 349

Jaques, Elliott (1995b) *Reply to Dr. Gilles Amado*, *Human Relations*, Vol. 48, No. 4, pp. 359 - 365

Johnson David W. & Johnson Roger T. (1975) *Learning Together and Alone, Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*, Allyn and Bacon, 5th ed. 1999, Boston

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*, Vastapaino, Jyväskylä

Juuti, Pauli & Lindström, Kari (1995) *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos*, *Työ ja Ihminen*, Tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia Sarja 9, Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto, Helsinki

Järvinen, Pekka (1998) *Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*, WSOY, Porvoo

- Keski-Luopa, Leila** (1996) Psykodynaaminen lähestymistapa organisaation konsultaatiossa, teoksessa Arppo, Maarit & Pölönen, Ritva & Sitolahti, Terttu (toim.) Ryhmäpsykoterapian perusteet, Yliopistopaino, Helsinki University Press, Helsinki
- Kets de Vries, Manfred F. R. & Balazs, Katharina** (1996) The Human Side of Downsizing, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 111 - 120
- Kets de Vries, Manfred F. R. & Balazs, Katharina** (1997) The Downside of Downsizing, *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 11 - 50
- Kets de Vries, Manfred F. R.** (1991) Yritysmailman sankarit ja häviäjät, Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Weiling + Göös, *Ekonomia*, Hämeenlinna (alkuperäisteos: 1989, *Prisoners of Leadership*)
- Kets de Vries, Manfred F.R. & Miller, Danny** (1984a) Group fantasies and organizational functioning, *Human Relations* 37, 2, pp. 111 - 134
- Kets de Vries, Manfred F.R. & Miller, Danny** (1984b) The neurotic organization, Jossey-Bass, San Francisco
- Kets de Vries, Manfred F.R. & Miller, Danny** (1991) Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations, in Kets de Vries, Manfred F.R. and Associates: *Organizations on the Couch, Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, California
- Kets de Vries, Manfred F.R.** (1995, 2nd edition) *Organizational Paradoxes, Clinical approaches to management*, Routledge, New York (first published 1980)
- Klein, Melanie & Heimann, Paula & Money-Kyrle, R. E.** (eds.) (1955) *New Directions in psycho-analysis*, Tavistock Publications, London
- Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko** (toim.) (1990) Edessä pysyvä tilapäisyys, Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta, Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita, N:o 2
- Kortteinen, Matti** (1977) *Kunnian kenttä, Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*, Hanki ja jää, Hämeenlinna
- Kotter, John P.** (1973) The psychological contract, *California management Review*, 15, pp. 91 – 99
- Kotter, John P.** (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Kozlowski, Steve W.J. & Chao, Georgia T. & Smith, Eleanor M. & Hedlund, Jennifer** (1993) Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, Wiley, 263 - 332

Krantz, James & Gilmore, Thomas N. (1990) The Splitting of Leadership and management as a Social Defense, *Human Relations*, Volume 43, Number 2, pp. 183 - 204

Krantz, James (1985) Group process under Conditions of organizational Decline, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 21, Number 1, pp. 1 - 17

Kuitunen, Matti (1998) Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Argyrisin oppivan organisaation teoria, *Psykologia* 33, sivut 205 - 209

Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture, Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia

Laakso-Manninen, Ritva (1998) Human Resource Management in Downsizing - a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers, Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A-5:1998

Lainema, Matti (1998) *Hallituksen strateginen rooli*, WSOY, Juva

Latack J.C. & Havlovic S.J. (1992) Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation Framework for Coping Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 479 - 508

Lazarus, Richard & Folkman, Susan (1984) *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York

Lazarus, Richard (1966) *Psychological stress and the coping process*, New York, McGraw-Hill

Leana, Carrie R. & Fledman, David C. (1992) *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*, Lexington Books, New York

Lehtonen, Anneli (1977) Menetelmäkehittelyä työhön liittyvän stressin ja stressireaktioiden tutkimiseksi kyselyllä, Työterveyslaitos, N:o 132, Helsinki

Leonard-Barton, Dorothy (1995): *Wellsprings of Knowledge, Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston

Leung, Alicia S. M. & Chang Ludwig M. K. (1999) The impact of organisational downsizing: psychological dynamics on surviving managers, *The First International Conference on Critical management studies*, University of Manchester, July 14-16, 1999

Lewin, Kurt (1947) *Frontiers in Group Dynamics, Concept, method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, *Human Relations* 1 (1), pp. 5 - 41

Lindsley, Dana H. & Brass, Daniel J. & Thomas, James B. (1995) Efficacy-performance spirals: a multilevel perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 645- 678

Lumsden, Gay & Lumsden, Donald (1997) *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*, 2nd ed. Wadsworth Publishing Company, California

Länsisalmi, Hannakaisa (1995) *Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi?* Työterveyslaitos, Helsinki

Länsisalmi, H & Kivimäki, M. & Peiró, José M. (1998) Osa I: Kollektiivinen stressi ja kollektiiviset selviytymiskeinot organisaatiokulttuurissa s. 7 - 46, raportissa: Kohti oppivaa organisaatiota, Kollektiivinen hyvinvointi ja stressi sekä organisaation kehittäminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta, Raportti Työsuojelurahastolle/ABB:lle, toim. Länsisalmi, H. & Lindström, K.

Lönnqvist, Jouko (1994) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Uudet haasteet - uudet näkemykset*, Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Painatuskeskus, Helsinki

Lönnqvist, Jouko (1996) *Rationaaliset ja irrationaaliset tekijät työyhteisön kehittämisessä*, teoksessa Arppo, Maarit & Pölönen, Ritva & Sitolahti, Terttu (toim.) *Ryhmäpsykoterapian perusteet*, Yliopistopaino, Helsinki University Press, Helsinki

Manka, Marja-Liisa (1999) *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia*, Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista -tiikerinloikalla ja kukonaskelin, Acta Universitatis Tamperensis 668, Vammala

March, James G. (1995) *Learning Processes Are Powerful Tools of Organizational Adaptation*, Työn Tuuli 1995, ss. 28 - 37

Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. (1989) *Designing qualitative research*, Newbury Park, Sage

Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations, Three Perspectives*, Oxford University Press, New York

Masuch, Michael (1985) *Vicious Circles in Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 14 - 33

Matteson, Michael T. & Ivancevich John M. (1987) *Controlling Work Stress, Effective Human Resource and Management Strategies*, Jossey-Bass, San Francisco, California

Mayo, Elton (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Cambridge, Harvard University Press

Menzies, Isabel E.P. (1960) *A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety, A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital*, *Human Relations*, 13, pp. 95 - 121

Menzies Lyth, Isabel (1988) *Containing anxiety in institutions*, Free Association Books, London

Meyer, J. & Allen N. J. (1991) A Three-component Conceptualisation of Organisational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61 - 89

Miettinen, Asko (1994) Yrityksen johtaminen huonoina aikoina, teoksessa PRAXIS, käytännön yritystaito, osa III, WSOY, Juva, s. 45 - 54

Miller, Danny & Friesen Peter H. (1983) Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle, *Organization Studies* 4/4, 339 - 356

Miner, Anne & Mezias Stephen J. (1996) Ugly Duckling No More: Past and Futures of Organizational Learning Research, *Organization Science*/Vol. 7, No, 1, January-February, s. 88-99

Moos, Rudolf H. & Schaefer Jeanne A. G. (1993) 2nd ed. Coping Resources and Processes: Current Concepts and Measures, in Goldberger, Leo & Breznitz Shlomo (eds.) *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, The Free Press, New York, pp. 234 - 273

Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*, Sage Publications, London

Moulton, Wilbur N. & Thomas, Howard & Pruett, Mark (1996) Business Failure Pathways: Environmental Stress and Organizational Response, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, 571-595

Myyrä, Juhani & Niemelä, Pirkko (1984) Coping strategy assessment, University of Turku, Psychological research report 59, Turun yliopiston offsetpaino

Mäkelä, Klaus (toim.) (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Gaudeamus, Saarijärvi 1998

Nelson, Linda & Burns, Frank L. (1984) High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations, in Adams, John D. (ed.) *Transforming work: A collection of Organizational Transformation readings*, Miles River Press, USA, pp. 226 - 242

Newton, T.J. (1989) Occupational Stress and Coping with Stress: A Critique, *Human Relations*, Volume 42, Number 5, pp. 441 – 461

Niemelä, Eila & Teikari, Veikko (1984) Työn psyykinen kuormittavuus – Käsitteet, malli ja mittaaminen, Report no 82/1984, Helsingin teknillinen korkeakoulu, teollisuustalouden ja työpsykologian laboratoriot

Niemelä, Pauli & Hirvenkari, Paula & Kainulainen, Sakari & Kotakari, Ulla & Pääkkönen, Juha & Rusanen, Timo & Vidgren, Erja & Vornanen, Riitta & Väisänen, Raija & Ylinen, Satu (1994) Ennakkotuloksia turvattomuudesta ja sen hallintakeinoista. Turvattomuus, sen syyt ja hallintakeinot Vaasan läänissä vuonna 1992, Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 14, Kuopio

Niemelä, Pauli & Talvitie-Ryhänen, Tuula & Väisänen, Raija & Kainulainen, Sakari (1996) Työikäiset työelämän murroksessa, Tutkimus työelämän

turvattomuudesta, työssä selviytymisestä sekä johtamisesta ja joustoista, Sosiaali-terveysministeriön julkaisuja 14, Helsinki

Niemelä, Pauli (toim.) (1991) Turvattomuus, sen syyt ja hallintakeinot eri ikävaiheissa Osa 1: Tutkimuksen käytännölliset ja teoreettiset lähtökohdat, ikävuosikuvaukset, empiiriset esitutkimustulokset, muuttujien muodostaminen ja haastattelulomake, Kuopion yliopiston julkaisuja, Alkuperäistutkimukset 3, Kuopio

Noer, David (1993) *Healing The Wounds, Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco

Noer, David (1997) Layoff survivor sickness: what it is and what to do about it, in Gowing, Marilyn K. & Kraft, John D. & Quick, James Campbell (eds.) *The new organizational reality, downsizing, restructuring, and revitalization*, American Psychological Association, Washington

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina & Anttonen, Matti & Kinnunen, Hilikka (1992) Epäonnistumisen psykologiaa. Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten kiinnostukset ja ajattelutavat, *Psykologia*, 27, 485 - 492

Ojares, Maarit (1998) Johtamisen laadun kehittäminen ja kommunikointikäytännöt: IP-ohjelman kuvaus ja analyysi kokousten kommunikaatiokäytäntöjen uudistumisesta Oy Helvarissa, pro gradu tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos

Otala, Leenamajja (1996) *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*, WSOY, Porvoo, Ekonomia

Pestonjee, D. M. (1992) *Stress and Coping, The Indian Experience*, Sage Publications, New Delhi

Palmer, B.W.M. (1979) Learning and the Group Experience, in Lawrence (ed.) *Exploring Individual and Organizational Boundaries*, Wiley, pp. 169 - 192

Pearlin, Leonard I. & Schooler, Carmi (1978) The Structure of Coping, *Journal of Health and Social Behavior*, 19:1, pp. 2-21

Pfeffer, Jeffrey (1992) *Managing with Power, Politics and influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation, Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

Raitasalo, Raimo (1995) Elämäntalouden ja sosiaalipolitiikan tavoitteena, *Kansaneläkelaitos, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 1*, Helsinki

Rajala, Tuija (1997) Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä, Kunnallisten työyhteisöjen toimivuuteen ja johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu erityisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa, Tampereen yliopisto, Tampere

Ranki, Anneli (1999) Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari, Jyväskylä

Rice, A.K. (1965) Learning for Leadership, Tavistock Publications, London

Rice, A.K. (1969) Individual, Group and Intergroup Processes, Human Relations, Volume 22, Number 6, pp 565 - 584

Robbins, Stephen P. (1990) Organization theory: Structure, Design, and Applications, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 3 ed.

Ropo, Arja & Hunt, James G. (1999) Leadership and organizational change: some findings from a processual grounded theory study, Advances in Qualitative Organizational Research, Volume 2, pp. 169 - 200, JAI Press Inc.

Rouvinen, Petri (1994) Energiateknologian yritysryväs ja sen vientipotentiaali, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B, Helsinki

Ruohotie, Pekka (1996): Oppimalla osaamiseen ja menestykseen, Edita, Helsinki

Räsänen, Keijo & Kivisaari, Sirkku (1989) Managerial Work in Corporate Innovation: Fields of work and frontiers of control, International Journal of Sociology and Social policy, Vol. 9, No. 5/6 pp. 57 - 87

Räsänen, Keijo (1997) Työelämän kehittäminen ja liiketoiminnan johtaja - johtajan identiteetti ansaintatapojen kehittämisen esteenä ja lähtökohtana, teoksessa (toim.) Alasoini, Tuomo & Kyllönen, Mari & Kasvio, Antti: Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen, Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Vuosikirja 1997, raportteja 2, Helsinki

Räsänen, Keijo (1998) Learning and natural disasters in academic context: normal reactions to non-normal conditions? Paper prepared for the 14th EGOS Colloquium, Maastricht July 9 – 11

Saarelma-Thiel, Tiina (1994) Kriisistä ylös – Työpaikan valmius ja selviytyminen, Työterveyslaitos, Helsinki

Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko (1994) Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä, Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos, Yliopistopaino, Helsinki

Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko (1994) Yksinään vai yhteisvoimin? - yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä, Yliopistopaino, Helsinki

Scheier, M.F. & Weintraub J.K. & Carver, C.S. (1986) Coping with Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1257 - 1264

Schein, Edgar H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, Espoo (alkuperäisteos: 1985 *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass)

Schein, Edgar H (1991) What is Culture? in Frost, Peter J. & Moore Larry F. & Louis, Meryl Reis & Lundberg, Craig C. & Martin, Joanne (eds.) *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications

Schein, Edgar H (1994) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall Foundations of Modern Psychology Series, New Jersey (first published 1965)

Selznick, Philip (1957) *Leadership in Administration, A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley

Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday

Shaw, James B. & Barrett-Power, Elaine (1997) A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing, *Human Relations*, Vol. 50, No, 2, pp.109 - 127

Singh, Jitendra (1986) Performance, slack, and risk taking in organizational decision making, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 562 - 582

Stacey, Ralph D. (1993) *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Pitman, London

Stacey, Ralph D. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco

Stake, Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks

Staw, Barry M & Sandelands, Lance E. & Dutton, Jane E. (1981) Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 501 – 524

Suikkanen, Asko (1990) Työn riskit ja yhteiskunnallisten ratkaisujen sosiaalipoliittiset ulottuvuudet, Lapin korkeakoulun yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, A 2, Rovaniemi

Suikkanen, Arto (1995) Nykyisten yhteiskunnallisten murrosten ymmärtäminen ja sosiaalipolitiikan tulevaisuus, teoksessa *Kansalaisen hyvinvoinnin tulevaisuus*, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhdistys, Sosiaaliturvan keskusliitto, Terveyskasvatuksen keskus, Helsinki

Suikkanen, Asko & Kauppinen, Petri & Viinamäki, Leena (1996) Suomalaisten hyvinvointimuutokset selviytymisen ja syrjäytymisen pelinä, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Sutton, Robert I. (1987) The Process of organizational Death: Disbanding and Reconnecting, *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 542 - 569

Taylor, F.W. (1911) *Principles of Scientific Management*, New York, Harper

Taylor, Shelley E. & Aspinwall, Lisa G. (1993) Coping with Chronic Illness, in Glodberger, Leo & Breznitz, Shlomo (eds.) *Handbook of stress, Theoretical and Clinical Aspects*, The Free Press, New York, 2nd ed. pp. 511 - 531

Tichy, Nole M. (1983) *Managing Strategic Change*, New York, Wiley

Tomasko, Robert M. (1992) Restructuring: Getting It Right, *Management Review*, Vol. 81 No 4, pp. 10 - 15

Turnley, William H. & Feldman Daniel C. (1998) Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resource Management*, Spring, Vol. 37, No. 1, pp. 71 - 83

Tyre, Marcie J. & von Hippel, Eric (1997) The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations, *Organization Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 71 - 83

Uutela, Antti (1998) Sosiaalinen tuki ja terveys, teoksessa Lahikainen, Anja Riitta & Pirttilä-Backman, Anna-Maija (toim.) *Sosiaalinen vuorovaikutus*, Otava, Keuruu, s. 208 - 221

Vahtera, Jussi & Pentti, Jaana (1995) Voimavarat, terveys ja työelämän murros, *Työterveyslaitos, Työ ja ihminen*, tutkimusraportti 7, Helsinki

Wallius, Eva (1985) The coping process. A comparative review of coping in theory and research, *Undersökningsrapport 42*, Arbetskyddsstyrelsen, Solna

Vanderheiden, Paul A. & De Meuse, Kenneth P. & Bergmann, Thomas (1999) Response to Haar's comment - and the beat goes on: corporate downsizing in the twenty-first century, *Human Resource Management*, Fall, Vol. 38, No. 3, pp. 261 - 268

Weick, Karl E. & Westley, Frances (1996) Organizational Learning: Affirming an Oxymoron, in Clegg, Steward R. & Hardy, Cynthia & Nord, Walter R. (eds.) *Handbook of Organization Studies*, pp. 440 - 458

Weitzel, William & Jonsson, Ellen (1989) Decline in Organizations: A Literature integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 91 - 109

Whetten, David A. (1980) Sources, Responses and Effects of Organizational Decline, in Kimberly, John & Miles, Robert H (eds.) *The Organizational Life Cycle*, San Francisco, Jossey-Bass, pp 342 - 374

Vickers, R.R. & Hervig L. K & Rahe R.H. & Rosenman R.H. (1981) Type A behavior pattern, coping and defense, *Psychosomatic Medicine* 43: 5, pp. 381 - 398

Virkki, Matti (1995) Muutos funktionaalisesta tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-160, Helsinki

Wood, Jack Denfeld (1999) Taking the irrational seriously, Perspectives For Managers, Vol. 59, issue No. 3, February

Vuorinen, Risto (1990) Persoonallisuus ja minuus, WSOY, Juva

Yin, Robert K. (1989) Case Study Research, Design and Methods, Newbury Park, Sage (revised edition)

Ylikoski, Matti (1993) Työyhteisö muutosmurroksessa, Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa, Työturvallisuuskeskus, Helsinki

Ylikoski, Matti (1998) Yksilön itsetunnon vahvistaminen –tie yhteisön hyvinvointiin, Työn Tuuli

SANOMALAEHDET JA JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Aamulehti 22.2.1999, 11.3.1999, 12.3.1999, 16.6.1999 ja 8.5.2000

Alasuutari, Pertti (luento 15.2.1996) Tampereen yliopisto, kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Granroth, Tuula (ei päivystä) moniste , ss.1 - 7

Järvinen, Pekka (1996) Psykoanalyttinen näkökulma organisaatioiden kehittämiseen, Suomen ryhmäpsykoterapia ry, Ryhmäpsykoanalyttikko koulutus, 28.10.1996 ss. 1 - 17

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1995) Tieteellinen realismi ja kausaliiteetti yhteiskuntatieteissä, käsikirjoitus

Talouselämä 27/1991

Tekniikka ja Talous 27.4.1999, Tekninen Uratie

LIITE 1: HAASTATTELUT JA KESKUSTELUT

Haastattelut

haastateltu	asema haastattelu-ajankohtana	haastattelun ajankohta	kesto
Alajärvi, Jorma	ent. toimitusjohtaja (Tampella Power Oy)	27.5.1997	2 h 30 min
Lehtoviita, Jorma	kehitysjohtaja	28.6.1996	1 h 30 min
luottamushenkilö		27.9.1999	1 h 30 min
Mäkelä, Anssi	myyntipäällikkö (haihduttamot)	22.11.1996	2 h 30 min
Janka, Pentti	teknologiajohtaja	13.8.1996 15.8.1996 21.8.1996	1 h 1 h 30 min
Karru, Esa	tuotantojohtaja, ent. haihduttamoyksikön johtaja	10.9.1996 17.9.1996 3.10.1996	1 h 1 h 2 h
Knuutila, Matti	haihduttamo-osaston päällikkö, ent. haihduttamoyksikön johtaja	12.9.1996 17.10.1996	2 h 2 h
Hannu Peltola	Metsä-Botnia, Äänekosken sellutehdas talteenottolinjan päällikkö (asiakas)	28.4.1997	1 h (+ kiertokäynti tehtaalla 1 h 30 min)
Pikkujämsä, Esa	prosessilaitteyksikön johtaja	7.8.1996 15.8.1996 21.8.1996 11.1996	1 h 30 min 30 min 1 h 2 h
Rikkinen, Jouko	projekti-insinööri	3.10.1996 8.10.1996 8.4.1997	1 h 30 min 1 h (automatalla)
Suoninen, Risto	prosessi-insinööri	26.11.1996	2 h
teollisuus-toimihenkilö		16.9.1999	1 h
Vaistomaa, Jukka	tuotepäällikkö (haihduttamot)	15.11.1996	2 h
Ryhmähaastattelu Pokki, Tuomo Rikkinen, Jouko Vaistomaa, Jukka Knuutila, Matti	projektipäällikkö projekti-insinööri tuotepäällikkö (haihduttamot) haihduttamo-osaston päällikkö	9.4.1997	3 h (projekti-kohtaisten tietojen kerääminen)

Käydyt keskustelut

henkilö	tehtävä	ajankohta	kesto
Kuukkanen, Kari	USA:n tytäryhtiön johtaja, ent. Eurooppa-Aasia tulosityksikön johtaja	13.1.1997	1 h
Teerilahti, Teppo	tietohallinto-osaston päällikkö	26.6.1996	30 min
Virkkunen, Lauri	ent. toimitusjohtaja (Enviropower Oy)	13.8.1996	1 h 30 min
Vähämäki, Toivo	laatupäällikkö	28.6.1996	1 h
Moisio, Eero	talousjohtaja	22.8.2000 8.9.2000	30 min 1 h
Mäenpää, Kai	liiketoimintajohtaja	8.9.2000	30 min

LIITE 2: POISLÄHTENEIDEN HAASTATTELUT

1. Miten kuvasivat Tampella Power Oy:tä, mikä oli sille tyypillistä tai ominaista, vertaa tilannetta muihin tuntemiisi organisaatioihin? (erilliset muistiinpanot)

- vanhanaikaisuus ja vanhojen aikojen kiroukset, homma ei ollut hanskassa
- ei yhtenäistä johtamiskulttuuria, erillisiä saarekkeitä, ei puhallettu yhteen hiileen
- seläntakana puhumista, juoruilua
- tukifunktiot nähtiin välttämättömänä pahana, ei voimavarana
- kamalasti joutui tekemään töitä
- paljon "löysiä" johtajia, ihmeteltiin, miten saivat olla - odotettiin ilmeisesti seuraavaa irtisanomisaaltoa
- puuttui rohkeutta toimia suoraan, paljon pahan puhumista
- ammatillinen korkeakoulu, paljon haasteita, siellä olen oppinut
- ihmiset oli tekemisissä toistensa kanssa vain siksi, että ovat työkavereita, myöhemmin ei pidetä yhteyttä, kadulla kääntävät katseensa
- ruokalassa ei puhuttiin vain kattiloista
- irtisanomiset ja lomautukset tuli aina juuri ennen joulua tai kesälomia
- se mitä itse teki ja loi, ei ole jatkunut, ketään ei palkattu tilalle, kun lähdin
- yleinen epätoivoinen ilmapiiri
- Suomi ja muut tytäryhtiöt oli vihollisia
- haihduttamo-osasto oli valtio valtiossa, tietoisesti oma porukka
- x osasto oli kummallinen, jatkuvasti ongelmia
- organisaatioiden keskinäiset kisat tavallisia, paljon luottamuksellisia asioita, vuotivat
- tuloksen tekemisen nälkään ei ollut
- "management by vittuilu" oli vallalla, tosin kohdistui vaihtelevasti
- ongelmia yritettiin ratkaista laatikkoleikein
- oma ura meni yrityksen edun edelle, esimerkkinä kv-keikat
- henkilökohtainen eduntavoittelu, sulle-mulle -periaatteella
- Pekka Salon ajamat asiat oli kulttuurishokki vanhakantaiselle kulttuurille, lisäksi tuli lama pahaan aikaan
- Tampellan aika oli henkisesti kamalaa aikaa, mutta olen kiitollinen, että sain oppia
- yli sadan vuoden taakka!
- vanhakantaisuus näky esimerkiksi ulkoisissa tunnusmerkeissä, huoneissa, parkkipaikoissa jne., oli "kastit"
- kaivattiin vanhaa, miten ennen tehtiin
- byrokraattisuus näkyi mm. siinä kuka sai hyväksyä mitään
- lyhytjännitteinen survival game, kriisistä toiseen, pitkäjännitteistä suunnittelua oli vain muodon vuoksi, kaikki energia kului hetken ongelmiin
- oppi selviytymispelkin mestariksi, kuten miten huonot uutiset kerrotaan tai jätetään kertomatta, miten hyvät ajoitetaan
- johtamistaidot ja kokemus oli olematonta, näin jälkikäteen toisaalta tekemisen halu oli kova, oli energia/taito epäsuhteessa
- kukaan ei tajunnut sitä, miten toivoton tilanne oli, kukaan ei tajunnut, miten raskaasti investoinnit painaa tulosta alaspäin

- *johdon aika kului päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen, operatiivisiin asioihin, tämä näkyi myös ilmapiirissä, ilmapiiri ei ollut rohkaisevaa, negatiivista kritiikkiä, henkilöitettiin asioita, ongelmia*
- *puheet oli kovia, ei välttämättä teot*
- *irtisanomiskierrokset kerta kerran jälkeen, reagoitiin uhkaan, tilanteeseen sen sijaan, että olisi mietitty vaihtoehtoja, vielä rajumpia otteita, nyt oltiin jatkuvasti saneerauskierteessä, eikä päästy kriisistä koskaan pois*
- *kovasti tehtiin, mutta uskoiko kukaan tosissaan, että se saadaan kuntoon?*
- *taktikointia paljon, ei mietitty avoimesti, taktikointi joka tasolla, esimerkiksi projektipäälliköt, kun antoivat estimaatioita, budjetteja*
- *isot päätökset tuli jostain, ei ollut osaamistakaan tehdä strategisia päätöksiä, ei käyty keskustelua, toimitusjohtaja/hallitus teki*
- *kiinteät kustannukset ja juustohöylä oli periaatteina*
- *jokainen pelasi*
- *projektipäälliköillä valta, pystyi määräämään ja myös käytti sitä, kun homma oli yhden henkilön valvonnassa, kertyi paljon taakkaa, ettei pystynyt valvomaan kaikkea*
- *liikevaihtoon verrattuna projektin suunnitteli pieni porukka, varsinkin hahduttimissa resurssipula oli raju*
- *X-laite tehtiin heti täyden mittakaavan laitoksena ja liian nopeasti seuraava*
- *johtamistapa nykyiseen verrattuna oli erilainen: siellä kerrottiin projektin tilanne tarkkaan, tiedettiin*
- *organisaation vaihtelu oli tyypillistä*
- *ohjeisiin panostettiin ja uhrattiin paljon aikaa*
- *ensimmäisenä tulee mieleen Tampella Powerin vanhanaikainen kulttuuri, joka periytyi 50-luvulta, joka säilyi ja sitten oli uusi johto, joka yritti vääntää sitä kansainväliseksi*
- *tietty stabiilisuus, suomalainen kattilantekijä ei muuttunut, organisaatiossa oli eri kerroksia, johto ja perus-kattilainsinööri, joka ei koskaan muuttunut miksikään*
- *tietynlainen epärealistisuus hankkeissa, vuonna 90 konsulttitoimisto oli tehnyt selvityksen, mitä Tampella Power voisi tavoitella, ja silloin jo todettiin epärealistisuus ja virhearvioinnit maailmanvalloituksessa*
- *X:n vihaama kattilan käytävä, joka oli kuin kuollut*
- *työtaakka, irtisanomiset ja vanhanaikaisuus*

2. Ovatko seuraavat asiat tyypillisiä, ominaisia Tampella Power Oy:ssä, kun vertaat tilannetta esimerkiksi niihin organisaatioihin, joissa olet työskennellyt aikaisemmin tai Tampellasta lähdön jälkeen? (+ = samaa mieltä, 0 = en osaa sanoa ja - = olen eri mieltä)

haastateltavat

väitteet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kommentteja
1. organisaation kääntymisen sisäänpäin										
oli paljon huhuja ja juoruja, yleensä ihmisistä	+	0	+	+	0	+	+	+	+	
paljon henkilöiden persoonallisuudenpiirteiden arvioimista	+	+	+	+	+	+	-	+	+	
paljon henkilöiden välisiä konflikteja, paljon "hankalia tyyppisiä" - vakio, vaikka saneerattiin pois	+	+	+	+	-	+	+	+	+	
ongelmat henkilöityivät	+	+	+	+	0	+	+	+	+	
asiakas asemoitiin uhaksi (ei tiedostetusti)	0	0	+	-	+	0	-	+	+	vastustajaksi, ei mahdollisuudeksi
tieto kilpailijoista oli vähäistä	+	+	+	+	-	0	+	+	+	tuli hyvin esille koulutustilaisuuksissa olematonta
tuotekehityksen yhteys asiakastarpeisiin oli heikentynyt ja yhtiön tuotekehitysosasto irtaantui muusta organisaatiosta - arvostus vähistä, aikataulut ja budjetit pettivät	+	+	+	+	0	0	+	+	+	" tähän kaksi plussaa" edelleen
strategiat olivat irtautuneet todellisuudesta: eivät perustuneet toteutuneeseen, olivat enemmän haaveita	+	+	0	+	0	+	+	+	+	haave sopii hyvin
arvioitiin enemmän henkilöitä kuin tuloksia	+	+	+	+	+	+	0	+	0	molempia arvioitiin

2. energian suuntautuminen muuhun kuin organisaation perustehtävään										
paljon valtapelejä ja konflikteja johdossa	+	+	+	+	0	+	+	+	+	<i>aikamoista peliä</i>
ei toteutettu, mitä sovittiin	+	+	+	+	-	0	-	+	+	ei edes tiedetä, mitä on sovittu <i>todella yleistä</i>
kiireellä perusteltiin monia asioita (miksi ei tehty)	+	-	0	+	+	+	+	+	+	
käytettiin paljon aikaa kritiikkiin tai yleisen tilanteen ja ongelmien pohtimiseen	+	+	0	+	0	0	+	+	+	henkilöstö käytti, johdossa olisi pitänyt käyttää enemmän <i>erittäin paljon ongelmia pohdittiin aivan liian vähän, ei ollut metodeja</i>
muutosvastarintaa, ei enää uskottu muutokseen, oma voimattomuudentunne	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
puolustautuminen oli tyypillistä	+	0	0	+	+	+	+	+	+	erityisesti projektien toteutuksessa muistiot, e-mailit omaksi suojaksi
paljon palavereita, paljon puhetta, vähän toteutuneita päätöksiä, selittely (esim. YTA)	+	+	+	+	+	+	0	+	+	<i>esim. YTA, paljon puhetta isolla porukalla</i>
energiaa kului juoruihin, henkilöiden arviointiin	+	0	+	-	-	+	0	0	+	tietyillä osalla oli, osa vetäytyi tekniikkaan ja poissulki kaiken muun

3. ohjautuminen henkilökohtaisesta pätevyydestä										
palavereissa oltiin osoittamassa henkilökohtaista pätevyyttä	+	+	+	+	-	0	+	+	+	yritetään kumota muiden ehdotuksia, nokittelua, itse esille / todella voimakasta argumentointia, ei kuunneltu, osaaminen ei kumuloidu <i>olen itsekin ollut</i>
henkilökohtainen pätevyyden osoittaminen ohjasi toimintaa	+	+	+	+	-	+	+	+	+	henkilökohtainen eduntavoittelu, oma ura ohjasi
henkilökohtainen selviytyminen ja arvostus ohjasivat toimintaa	+	+	0	+	+	+	+	+	+	<i>ei yhteiset tavoitteet, nyt muuttunut</i>
tuotteeseen liittyviä ongelmia tutkittiin ja ratkottiin yrityksen sisällä, ulkopuolista tietoa käytettiin melko vähän	+	+	0	+	+	0	0	+	+	<i>ulkopuolista tietoa ei käytetty lainkaan</i>

4. vaikeudet uudistumisessa, byrokratisoituminen, toimintatapojen jähmettyminen											
kehittämistoimia yritettiin lähes kaikkien -ismien avulla: tavoitejohtaminen, TQM, modullointi, tiimiyttäminen, prosessijohtaminen, valmentava johtaminen, tulospalkkiot - osa kehitysprojekteista jäi johdon retoriikaksi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	elivät omaa elämäänsä / kehitysprojekteihin saatettiin valita henkilöitä, joille ei muuten löydetty paikkaa kaikkea sovellettiin <i>olivat johdon selviytymisstrategia, ei sitouduttu sisältöön</i>
usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin heikkeni	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	
liturgiapuheita (puhetta, johon ei itsekään uskottu)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	ylin johto puhui asioita, joita ei omalla kohdallaan tai itse toteuttanut <i>“juu, juu - mutta ei se meillä toimi, me ollaan niin erilaisia“ - tätä puhuttiin</i>
kaksijakoinen henkilöstö: yritettiin todella kovaa, tehtiin pitkiä työpäiviä ja viikonloppuja, toisaalta oltiin “suojatyöpaikassa“	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	tähän monta plussaa! nyt viikonlopputyöläiset loppuneet

5. impulsiivisuus toiminnassa										
otettiin suuria riskejä (projektit)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	<i>esim. soodakattilan koon kasvattaminen 90-luvun alussa</i>
paljon organisaatiomuutoksia (jatkuvasti), mutta eivät juuri muuttaneet toimintaa käytännön tasolla	+	+	+	+	+	+	+	+	+	toimintatapa ei muutu istumapaikkojen muuttelua kevät- ja syysorganisaatiot
oli paljon johtajavaihdoksia	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
yhtiöittämiset, yhtiöiden purkamiset tavallisia	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
tyypillistä oli suurten tuotekehityshankkeiden aloittaminen ja lopettaminen kesken	+	+	+	0	+	+	+	-	+	Enviropower oli kyllä
reagoitiin asiakkaan pyyntöihin (asiakkaat pompotti)	+	+	+	+	+	0	+	+	+	<i>väärällä tavalla, oltiin reaktiivisia, ei etukäteen todella näin</i>
toiminta oli "palokuntamaista", oli jatkuva kiire, mitään ei ehditty tehdä kuunolla	+	+	+	+	+	+	+	+	+	toimintaa ei suunniteltu etukäteen / ei tiedetty, mitä oli myyty, kun saatiin kauppa resurssipula, jatkuva kiire, paljon negatiivisia asioita

6. yhteistoiminta oli rikkoutunut										
projekteissa työn itsenäisyys korostui	+	+	+	+	+	0	0	+	+	jokainen teki omaa asiaansa jokainen oli oman onnensa seppä, ei voinut luottaa ryhmän tukeen yritettiin tehdä itse kaikki, tehokkuuden näyttämistä
ristiriitoja, kun oli liian vähän resursseja (rahaa investointeihin, henkilöitä, toimitiloja, johdon huomiota)	0	+	0	+	-	+	+	+	+	ei näkynyt "kentälle", jos johdossa oli <i>tiettyjä resursseja hävitettiin liikaa, tuijotettiin nuppilukuun</i>
jatkuva taistelu henkilöstöresursseista (myös johto taisteli henkilöistä, saneerauksissa omien "piilottelu")	+	+	+	+	+	+	+	+	+	johto nuorina vaativiin paikkoihin, osaaminen ja vastuu ei sopusoinnussa
klikkiytymistä	+	+	+	0	+	+	+	+	+	<i>ei ole päästy vieläkään</i>
lokeroituminen, osastojen välisessä yhteistyössä oli ongelmia	+	+	+	+	+	+	+	+	+	erittäin voimakas funktionaalisuus
osa suurista ja monimutkaisista projekteista onnistui hyvin	+	+	+	+	+	0	+	+	+	ihmiset pisti itsensä likoon / välillä onnistui lukumääräisesti onnistuneita voi olla enemmistö, mutta epäonnistuneet olleet rahallisesti niin suuria

7. johtamisvastuu oli kadoksissa										
esimiehet eivät ottaneet esimiehen roolia	+	+	+	0	+	+	+	+	+	tämä oli suurin ongelma ei voi yleistää, vaihteli eivät missään tapauksessa
esimiehet eivät uskaltaneet vaatia hyvää suoritusta	+	+	0	+	0	0	0	+	+	vaihteli ei vaadittu <i>ei annettu tavoitteita</i>
auktoriteettien korostuminen (ilmeni: johdon etääntymisenä, heille puhumisessa, miten istuttiin tilaisuuksissa jne. - kuka näyttäytyi kenenkin kanssa, kuka kutsuttiin kokouksiin)	+	+	+	+	0	+	0	0	+	
johdon pako matkoihin - johto hoiti asiakkaita, kuka johti organisaatiota?	+	+	+	0	+	+	+	+	+	johto halusi olla irti päivittäisistä, päälle kaatuvista ongelmista, henkinen etääntyminen ja välimatkan luominen <i>ei johdettu organisaatiota</i>
tekniset ongelmat kuitenkin suoraan	+	+	+	+	0	+	+	+	+	

8. reaktiot yksipuolistuivat										
toistuvat saneeraukset	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
paljon johtajavaihdoksia	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
vaikeuksiin reagoitiin henkilövaihdoksilla, henkilöitä hyllytettiin tai siirrettiin ulkomaan tytäryhtiöihin	+	+	0	0	0	+	+	+	+	johdossa kyllä, mutta ei päällikkötasolla ei sanottu suoraan, että pitäisi hakea uutta työpaikkaa <i>alunperin ehkä yritettiin panostaa kehittämiseen</i>
paljon ohjesääntöjä	+	-	0	+	+	+	+	+	-	olisin kaivannut enemmän / niitä oli, muttei niitä noudatettu / vanhoja ei purettu oli, mutta ei noudatettu <i>ei päivitetty, ei noudatettu</i>
näennäisvalvontaa lisättiin (raportteja)	+	+	-	+	+	+	+	+	+	
tehtiin jatkuvia konstruktio muutoksia (tuotteeseen)	+	0	0	0	+	0	+	+	+	ei tutkittu ennen myymistä

9. toistettiin samoja virheitä, osaamisen siirtyminen oli vähistä											
rekrytoinneissa osaamista ei tarkasteltu kriittisesti, nimitykset ja rekrytoinnit tehtiin perustuen tyyppiin tai hyviin toiveisiin - uskottiin, että kyllä henkilö oppii, seurauksena tuli paljon virheitä: ihmiset heitettiin selviytymään ja toivottiin parasta (nopeita päätöksiä, paljon virherekrytointeja, erityisesti sisäisissä siirroissa)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	nimenomaan <u>typpiin</u> palkattiin nuoria ja taitamattomia
madaltunut tavoitetaso organisaatiossa	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	raporteissa näennäisasioita systemaattisesti
10. henkilöstö voi huonosti											
paljon eläköitymisiä, haluttiin eläkkeelle	+	+	+	0	+	+	0	-	0		<i>halu tuli, kun ei vaihtoehtoa</i>
paljon opintovapaita, hoitovapaita, sapattivuosia, vuorotteluvapaita jne.	+	+	+	0	+	+	0	+	-		ihmiset oli turhautuneita henkilökohtaisella tasolla, yksin ei voi suuntaa muuttaa ei varmaan enempää kun muuallakaan
oikeudenkäyntejä irtisanomisista	+	+	+	0	0	+	+	+	-		
alkoholiongelmia	+	+	0	0	+	+	+	+	-		

Haastatellut pois lähteneet

haastateltu	asema ennen työsuhteen päättymistä	työsuhteen kesto ja aika työsuhteen päättymisestä haastatteluajankohtaan	haastattelu-ajankohta	kesto
Granroth, Tuula	apulaisjohtaja, johdon kehittäminen	4 v. Tampellan keskushallinto pois 5 vuotta	8.7.1998	1 h
Nurmi, Heikki	suunnittelu-insinööri, haihduttimet	2,5 v Tampella Power / Kvaerner Pulping pois 9 kk	3.2.1999	1 h 30 min
Istolahti, Katriina	tulosyksikön johtajan sihteeri	yht. n. 6 v, Tampella-Power /Kvaerner Pulping pois 1 v.	16.9.1999	1 h
Ojaniemi, Heli	viestintäpäällikkö (Tampella Power)	12,5 v. Tampellassa pois 2,5 v.	2.7.1998	1 h
Pöhö, Juhani	talousjohtaja (Tampella) hallituksen jäsen (Tampella Power)	6 v. Tampellassa, 4 v. Tampella Powerin hallituksen jäsenenä pois 3,5 v.	12.2.2000	1 h
Varpe, Riitta	markkinointijohtaja (Tampella Power)	13 v. Tampellassa, pois 4,5 v.	3.7.1998	45 min
Virkkunen, Lauri	toimitusjohtaja, Enviropower Oy 1992 - 1996	10 v. Tampella-konsernissa, pois 2,5 v.	11.11.1998	1 h 30 min

Lisäksi kahden edelleen (vuonna 1999) yhtiön palveluksessa olevan johtoryhmän jäsenen haastattelut: 3 h ja 2 h 30 min, vastaukset 8 ja 9.