

Luentoreferaatin kirjoittaja Marika Ojala, TJS Opintokeskus.

TJS Opintokeskuksen luento 12.5.2011 klo 9-11

Selviytyjän syndrooma. Saneeratun henkilöstön johtaminen.

TJS Opintokeskuksen luennolla KTM **Ari Järvinen** kertoi väitöskirjatutkimuksestaan, joka käsittelee saneeratun organisaation henkilöstön hyvinvointia ja miten se vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Hänen tutkimuksensa materiaali on tullut tutkimuskirjallisuudesta ja omasta empiirisestä tutkimuksesta, jossa hän haastatteli 61 henkilöä johto-, esimies- ja asiantuntijatasolta.

Organisaation saneerausta perustellaan usein kustannussäästöillä ja tulosten parantumisella. Jo vuonna 1994 amerikkalainen K.S. Cameron kuitenkin osoitti, että vain 46 % saneeraajista saavutti kustannussäästöjä, 32 % paransi tulosta, 17 % vähensi byrokratiaa, 14 % paransi päätöksentekoa ja 7 % lisäsi innovatiivisuutta. Cameronin tutkimuksessa oli mukana sekä yrityksiä että julkisorganisaatioita. Järvisen mukaan vastaavaa tutkimusta ei ole Suomessa tehty.

Selviytyjän syndrooman ilmeneminen

Saneeratun henkilöstön kokema selviytyjän syndrooma on negatiivinen oireyhtymä. Järvinen korostaa, että selviytyjän syndrooma on organisaation ongelma, koska oireyhtymää potevat kaikki, myös johto.

Selviytyjän syndrooman ilmenemismuodot on ajallisessa järjestyksessä lueteltu alla. Vielä ei ole tietoa siitä, mikä tai mitkä ilmenemismuodot esiintyvät merkittävimminä.

- Shokki
- Syyllisyyden tunteet (tunteet voivat säilyä vuosia)
- Viha
- Raivo
- Kostonhalu: esim. aiheuttaa harmia tekemättä jotain tehtävää
- Pettymys: työnantajaa ja itseään kohtaan
- Kyynisyys
- Häpeä itseään ja työnantajaa kohtaan. Esim. sen vuoksi, että jää, vaikka työyhteisö huono
- Stressi
- Epävarmuus: kohdistuu tulevaisuuteen, olosuhteisiin, itseensä
- Ahdistus
- Tulevaisuuden pelko: "Voiko tilanne uusiutua? Mitä minulle sitten käy."

- Luottamuspula esimiehiin: ”Tietävätkö jotain enemmän kuin kertovat?” Luennon osallistujalta tuli kommentti, että luottamuspula voi kohdistua myös luottamusmieheen.
- Katkeruus johtoa kohtaan: kovempaa johtoa kuin esimiehiä kohtaan.
- Inhimillisyyden vähentyminen (itsesuojelukeinona): Kohdistuu irtisanottuihin.
- Uskonpuute organisaatioon
- Suvaitsevaisuuden vähentyminen: Ei hyväksytä työtovereita sellaisena kuin ovat, vaan kritiikin kohteeksi joutuu esim. ikä tai ammatillinen tausta.
- Itsekkyyt: ”Mitä se mulle kuuluu?”
- Työpaineiden kasvaminen: Työtehtävät harvoin vähenevät, vaan päinvastoin, henkilö saa tehtäviä joista ei kokemusta eikä välttämättä osaamistakaan.
- Vähentynyt työmotivaatio
- Huono työmoraali (vastuuntunto töistä)
- Keskittymisen puute: erityisesti innovatiivisuutta ja kehittämistä vaativat työt alkavat tulla mahdottomiksi.
- Lojalisuuden murentuminen: luento-osallistujan mukaan lojalisuus voi siirtyä myös irtisanottua kohtaan.
- Lamaantuminen
- Apatia
- Itsetuhoiset ajatukset

Lista on Järvisen mukaan hyvin samanlainen irtisanotun tuntemusten kanssa. Eroja tulee alkuvaiheen shokin jälkeen, jolloin irtisanotulla tulee tilanteen kieltäminen: ”Ei voi olla totta, ei voi sattua minun kohdalleni!”. Toinen ero tulee raivon tuntemuksen jälkeen, jolloin irtisanottu alkaa tällöin käydä esimiehen kanssa kauppaa työsuhteestaan ja pyrkii neuvottelemaan, millä ehdoilla voisi säilyttää työpaikkansa. Luennon osallistuja huomautti myös, että irtisanottua ja työpaikkansa säilyttäneitä yhdistää oman työmarkkinakelpoisuutensa arviointi. Arviointiin voi liittyä esimerkiksi häpeää, epävarmuutta, ahdistusta ja tulevaisuuden pelkoa. Toinen osallistuja kommentoi, että työpaikkansa säilyttäneille ei anneta lupaa tunteiden esittämiseen, sillä vastaus on usein ”mitä sinä valitit, kun saat pitää työpaikkasi”.

Psykologinen sopimus

Selviytyjän syndrooman taustalla vaikuttaa ns. psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Psykologinen sopimus on Tuomo Alasoinin vuonna 2006 esittämä käsite, joka kuvaa työntekijöiden odotuksia työnantajaa kohtaan. Työntekijät odottavat työnantajaltaan muun muassa arvostusta, mahdollisuutta vaikuttaa työhön ja työpaikan asioihin sekä pitkäaikaisia työsuhteita. Kun Alasoini vertasi suomalaisia muiden EU-maiden asukkaisiin (tutkimus tehty vuonna 2005), hän huomasi, että suomalaiset luottavat muihin ihmisiin eniten ja Suomessa on myös Tanskan ja Ruotsin jälkeen vähiten jännitteitä työpaikoilla. Sen vuoksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa suomalaisiin kaikkein vahvimmin. Psykologinen sopimus herätti keskustelua luennolla ja

osallistujat pohtivat myös ikäluokkien välistä eroa psykologisen sopimuksen suhteen: uusi työntekijäsukupolvi ei ole enää niin sitoutunut työnantajaansa kuin aiemmat sukupolvet.

Selviytyjän syndrooman aiheuttama käyttäytyminen

Selviytyjän syndrooma aiheuttaa negatiivista käyttäytymistä, joka ilmenee seuraavasti:

- Työntekijät hakeutuvat ulkopuolisiin organisaatioihin
- Työntekijät perustavat kilpailevan yrityksen
- Klikkiytyminen: ”kuppikunnat”, samanmielisten seuraan hakeutuminen, mielipidejohtajat
- Liittoutuminen, joka tehdään hyvin tietoisesti/strategisesti. Se on järkiperaista uusien liittolaisten etsintää. Liittoutumisella yritetään nostaa omaa statusta työntajaa vastaan. Se voi tosin olla myös positiivista selviytymistä.
- Mielistely
- Johdon panettelu: julkisesti tai sisäisesti
- Agitaatio: haetaan vallankumouksellisia ryhmiä ja lähdetään taistelemaan jonkin aatteen puolesta.
- Irtisanottujen henkilöiden välttäminen: pelko kohdata irtisanottuja, koska ei tiedä miten sen tekisi. Osallistujan kommentti ”voi olla jopa eristämistä”.
- Minimityöskentely: tekee vain sen mitä esimies kääkee
- Maksimityöskentely: Työntekijä haalii tehtäviä osoittaakseen olevansa tarpeellinen.
- Työajan käyttäminen omiin tehtäviin
- Poissaolot: Osallistujan kommentti ”toisaalta ei uskalleta ottaa sairauslomaa”
- Kilpailu jäljelle jääneistä työtehtävistä
- Informaatiokatkokset: tahalliset ja tahattomat
- Tiedon panttaaminen: usein valtakysymys, kun ei anneta tietoa, ei myöskään jaeta valtaa
- Tietovuodot: Tietoa vuodetaan sopivalla hetkellä tietyille ihmisille, millä parannetaan omaa valta-asemaa.
- Huhujen levittäminen: yleensä perättömien huhujen levittämistä. Osallistuja kommentoi ”luottamusmiehen täytyy yrittää arvioida, mikä työntekijöiden on todellista, mikä ylisuurta tulkintaa”.
- Organisaation tahallinen vahingoittaminen
- Tietoturvan väärinkäyttö
- Henkilöturvan väärinkäyttö
- Varkaudet
- Väkivaltaisuus
- Tunteiden kovettaminen

Selviytyjän syndrooman vaikutukset organisaatioon

Saneerauksen ja siitä seuraavan selviytyjän syndrooman vaikutukset organisaatioon ovat Järvisen mukaan moninaiset. Ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sekä työnantajamaineeseen. Sisäisiä ongelmia työnantajalle ovat perustehtävän hämärtyminen, uskottavuuden menetys, motivoinnin tarve, työntekijöiden pelko ja epävarmuus sekä lisääntyvät sairauspoissaolot ja työntekijöiden loppuun palaminen (burn out). Kun perustehtävä hämärtyy, organisaation tuotantoprosessi heikentyy. Myös tarvittavat työn uudelleen järjestelyt etenevät hitaasti. Yksi henkilöstöryhmä, joka joutuu koetukselle saneerauksessa, on henkilöstöhallinto. Normitehtävien lisäksi henkilöstöhallinto joutuu hoitamaan saneeraukseen liittyvät lakisääteiset tehtävät ja selvittämään työntekijöiden henkilökohtaisia asioita. Henkilöstöhallinnon työntekijät ovatkin saneeraustilanteissa ”aivan puhki”.

Organisaation sisäiset ongelmat heijastuvat tietenkin myös ulkoisina ongelmina. Saneerauksessa organisaation tuottavuus huononee Järvisen mukaan aina. Palveluprosessi kärsii ja uskottavuus on koetuksella erilaisten sidosryhmien silmissä. Niitä ovat muun muassa asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat ja omistajat. Luennon osallistuja huomautti myös, että saneeratun organisaation henkilöstön tulee luoda yhteistyöverkostoja uudelleen.

Työnantajamaineen huononeminen on myös suuri menetys organisaatiolle.

Työmarkkinakelpoisimmat lähtevät itse, jo ennen kuin saneeraukseen päästään. Alan parhaat puolestaan eivät hakeudu saneerattuun organisaatioon töihin. Lopputuloksena onkin, että vaikka henkilöstön määrä vähenee, niin organisaatio joutuu maksamaan keskimääräistä suurempaa palkkaa saadakseen edes riittävästi osaamista.

Maine vaikuttaa palkitsemisperusteeseen

Järvinen tuokin esiin palkitsemisen erot hyvämaineisessa ja huonomaineisessa organisaatiossa. Hyvämaineisten organisaatioiden palkitseminen perustuu työmotivaatioon ja ns. relationaaliseen eli suhteelliseen palkitsemiseen. Se tarkoittaa, että organisaation houkuttelevuus ja työn palkitsevuus syntyy työstä itsestään, työn ja työpaikan tarjoamista kehittymismahdollisuuksista sekä työhyvinvoinnista. Huonomaineiset organisaatiot joutuvat korostamaan ns. transaktionaalista eli vaihdantaan perustuvaa palkitsemista. Tällöin työssä palkitsevaa on rahalla mitattavat tekijät kuten palkka, eläke-edut, luontaisedut ja sosiaaliturva.

Ennakointi tärkeää

Selviytyjän syndrooman hoitamisessa tärkeintä on ennakointi. Se, että organisaation johto tunnustaa ja tunnistaa, että saneerauksen seuraus on selviytyjän syndrooma, ja että sitä potevat kaikki henkilöstöryhmät. Ulkopuolinen apu on tarpeen jo ennakointivaiheessa ja ulkopuolinen on oleellinen tapahtumien tarkkailijana ja havainnoijana sekä toimenpiteiden suunnittelijana.

Ari Järvinen on tuotteistamassa rekisteröitynä tavaramerkkinä tuotepakettia keinoista, joilla selviytyjän syndrooman vaikutuksia voidaan vähentää. Sen hän tekee Tukikonsultointi Ky, Downsizing leadership -aputoiminimen alla. Järvinen korostaa kuitenkin itse, että hänestä saneeraus ei ole hyvä vaihtoehto, vaan hän pyrkii konsultaatiollaan siihen, että vähennyksiä ei tarvitsisi tehdä. Tuotepaketin hän arvioi valmistuvan noin vuoden päästä.

Ari Järvinen:

- KTM, yrityksen hallinto
- Tohtoriopiskelija, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
- Yrityskonsultti
- Johtamisen kouluttaja
- Johtamisen näyttötutkintojen arvioija

Aiheeseen liittyvät termit ja kirjallisuus:

- Downsizing
- Crisis management
- Turnaround
- Organizational identity
- Outplacement
- Retrenchment
- Success failure
- Organizational & strategic management
- Selviytyjän syndrooma