

Sosiaaliset ja rakenteelliset muutokset supistuvissa organisaatioissa

Ismo Lumijärvi

SOCIAL AND STRUCTURAL CHANGES EVOLVING IN ORGANIZATIONAL DECLINE

This article is a research overview decribing the writings on the problem of retrenchment in organizations. The question of downsizing has been quite contemporary in many Finnish organizations in recent years. Business organizations have lost their market or clientile and government organizations can no longer assume that they will be permitted to allocate an increasing share of the nation's resources. The deficite of resources is forcing retrenchment at all levels.

Research on organizational decline implicates that there occurs changes both in survivors' individual psychological states and in organizational processes and structures. It can be said that the process of retrenchment has normally consequences for the whole human system in organization. It has effects on work satisfaction, work orientation, stress, morale and organizational commitment. At structural level it tends to increase formalization, utilization of mechanistic structures and centralization.

Managers can reduce negative consequences of declines by choosing the right strategies in planning and implementing the decline. Communication processes are above all very important mechanisms. Poorly managed communication can effect long-term damages in existing organization culture. Many of the cognitive and structural effects evolving in the process of downsizing are potential, not determinant in nature. On the other hand, organizational decline is not symmetrical to organizational growth. It has it's own logic.

Keywords: Retrenchment, organizational decline, cutbacks

1. JOHDANTO

Lama-ajan yleinen ilmentymä työelämässä on ollut organisaatioiden koon pieneneminen. Kysynnän ja kannattavuuden heikentymisen myötä yritysorganisaatiot ovat rakentaneet selviytymisstrategiansa vähentämällä tuotannontekijöitään. Lama on merkinnyt sopeuttamistoimenpiteitä myös julkisorganisaatioissa. Virastoille on asetettu henkilötyövuosikatkoja ja henkilöstömenojen prosentuaalisia leikkaustavoitteita. Talouden ko-

hentamiseksi on toimeenpantu virastofuusioita, tulosyksiköittämissä ja yksityistämistä.

Kun työorganisaatioiden kehitys vaihtuu kasvusta pienenemiseksi, organisaatioteorian ja -tutkimuksen eteen tulee aivan uusia kysymyksenasetteluja. Organisaatioiden rakenteiden kansainvälisessä tutkimuksessa supistuvien organisaatioiden ongelmat nousivat voimakkaasti esille jo 1980-luvun alkupuolella (ks. esim. Cameron etc. 1988). Lähdettiin selvittämään mm. ympäristökongingensseja ja tehokkuusaspekteja, jotka aikaansaavat paineita organisaation pientymiseen. Mitä erityispiirteitä pienenemiseen sisältyy organisatorisena muutoksena? Mitä organisaatioissa tapahtuu pienetessä? Supistuvien organisaatioiden problematiikasta ovat olleet teoreettisena ilmiönä kiinnostuneita erityisesti kongingensitutkijat, organisaatioiden elämäankaaritutkijat sekä ns. empiristisen rakennetutkimuksen edustajat. Viimemainitusta suuntauksesta ovat jo tavallaan klassisia englantilaisen Astonin yliopiston organisaatiotutkimusryhmän tekemät selvitykset, joissa organisaation kokoa on käytetty selittävä-
nä tekijänä sellaisille rakenteellisille ilmiöille, kuten erikoistumiselle, työnjaolle ja hallinnollisen henkilöstön määrän kasvulle (ks. Pugh 1973).

Suomalaisessa hallintotutkimuksessa on toistaiseksi näkynyt vain vähäisesti kirjoituksia pienenevien organisaatioiden problematiikasta. Esimerkiksi hallinnon tutkimus -lehden palstoilla ei liene juurikaan pohdittu kyseistä teemaa, vaikka organisaatioiden koon pieneneminen on ollut työelämässä viime vuosina varsin tavanomainen kehitystilanne. Organisaatioiden sopeuttamiseen liittyvään tutkimukseen ei ole ilmeisestikään panostettu samassa määrin kuin aikanaan kasvuun liittyvien (haitta)ilmiöiden kuvaamiseen ja selittämiseen.

Millaisia rakenteellisia muutoksia organisaatioissa tapahtuu niiden supistaessa toimintaansa? Millaisia seurauksia ilmenee organisaation sosiaalisessa järjestelmässä? Miten seuraukset nivoutuvat toisiinsa ja voidaanko pienenevää organisaatiota arvioida samoilla riippuvuusmalleilla kuin kasvavaa organisaatiota? Tässä artikke-

lissa perehdytään näihin kysymyksiin. Esitys on luonteeltaan kirjallisuuskatsaus, jossa tuodaan esille keskustelunomaisesti niitä hypoteeseja ja tutkimustuloksia, joita pieneneviin organisaatioihin liittyen on kuvattu kansainvälisessä organisaatiokirjallisuudessa. Lopuksi pyritään luomaan kokonaiskuvaa pienentymisen seurauksista.

2. PIENENEVÄN ORGANISAATION MUUTOSINDIKAATIT

Pienenemisellä tarkoitetaan tässä tilannetta, jossa organisaatio joutuu ensisijaisesti ulkoisten muutosten pakottamana supistamaan työvoimaansa. Pricen (1977) koostetta liikkuvuuden seurauksista pidetään yleisesti yhtenä ensimmäisistä systemaattisista yrityksistä kartoittaa kokonaisvaltaisesti pienenevän organisaation muuttuvia rakenteita. Hänen mukaansa työyhteisöissä, joiden henkilöstöstä osa siirtyy tai siirretään muualle joko uudelleensijoittamalla tai irtisanomalla, syntyy supistusten kautta aina erilaisia toiminnallisia sekä kognitiivisia muutoksia. Price (Mueller & Price 1989, 389; Price 1989; 464–468) on sittemmin selvittänyt kaikkiaan yhteensä hypoteesia pienentymisen vaikutuksista. Hänen huomionsa kohteena ovat muutokset

- henkilöstön organisaatiosamaistumisessa,
- sosiaalisessa integraatiossa (läheisten ystävien määrä työyksikössä),
- sentralisaatiossa (päättökseen keskittyneisyys)
- henkilöstön urallaetenemismahdollisuuksissa,
- sisäisten kommunikaatiosuhteiden laadussa, sekä
- henkilökunnan työtyytyväisyydessä ja työmoraalissa.

Pricen hypoteesit liittyvät pääosin sosiaalisen järjestelmän muutoksiin. Ainoastaan sentralisaatio on selkeästi rakenteellinen ominaisuus. Myöhemmin on tutkittu henkilösupistusten vaikutuksia myös muihin rakenteellisiin ominaisuuksiin, kuten formalistisuuden, mekanistisuuden, eriytyneisyyden, monimutkaisuuden, koordinoinnin sekä sisäisen hallinnon suhteellisen koon muutoksiin (mm. McKinley 1987; Cameron etc. 1987; Leana & Ivancevich 1987; Brockner 1988, 213–215).

3. MITEN RAKENNE MUUTTUU?

Organisaatioiden sisäisen hallinnon osalta on ensinnäkin esitetty oletuksia siitä, että hallin-

non intensiteetti vähentyy samassa suhteessa organisaation pienenevän kanssa: pienenevässä organisaatiossa tarvitaan koordinointia ja hallintohenkilökuntaa vastaavassa suhteessa vähemmän. On vähemmän tarvetta sisäisiin yhteensovittamistehtäviin. Hallintohenkilöstön päävastuuksi nousee ulkoisen toimintaympäristön hallinta, jonne hallinnolliset resurssit kanavoitetaan. Tällaisessa tulokinnassa lähdetään suoraan oletuksesta, että pienenevän vaikutukset ovat symmetrisiä kasvun vaikutuksiin nähden: koska organisaation kasvaessa myös hallinto kasvaa, niin pienessä vaikutus on päinvastainen. (McKinley 1987, 87–88).

Organisaation pienenevän luonnollisena seurauksena pidetään niinkään sen monimutkaisuuden vähentymistä: kun organisaatio joutuu supistamaan toimintaansa ja kokoaan, tämä laskee samalla osayksiköissä monimutkaisuuden tasoa ja vähentää erityisesti rakenteellista monimutkaisuutta. (McKinley 1987, 88–89).

Edelleen supistusten katsotaan luonnollisena seurauksena johtavan päätöksenteon lisääntymään keskittymiseen. Keskittäminen on tapa, jolla organisaatio (työyksikkö) reagoi ulkoiseen toimintaympäristön epävarmuuteen ja pyrkii minimoimaan hajaannusta, joka muutoin seuraisi voimakkaita organisaatiomuutoksia. Päätöksenteon keskittäminen koetaan tehokkaaksi. (Cameron etc. 1987, 209).

Vaikka kuvatut riippuvuudet tuntuvat sinänsä argumentoituilta, kaikki tutkimukset eivät ole suinkaan vahvistaneet niiden olemassaoloa. Niinpä tutkimuksissa on havaittu hallintohenkilöstön vähentyneen organisaation pienetessä, mutta tämä on ollut selvästi hitaampaa ja vähäisempää kuin muu pienentyminen olisi antanut olettaa. Vähentyminen on voinut olla hitaampaa kuin mitä hallinto on vastaavasti kasvanut organisaation kasvuvaiheen aikana. On myös havaintoja siitä, että hallinnon intensiteetti on pysynyt entisellään tai jopa kasvanut organisaation muun rakenteen pienentymisestä huolimatta. Tätä on selitetty sillä, että organisaatiot joutuvat kasvattamaan ohjauksrakennettaan (sekä määrällisesti että intensiteetiltään) suoriutuakseen pienentämiseen liittyvistä kasvavista sisäisistä ongelmista. (McKinley 1987, 90; Sutton & D'Annunzio 1989, 195).

Tsouderos (1955) osoitti jo lähes neljä vuosikymmentä sitten vapaaehtoisia yhteisöjä koskeudessa tutkimuksessaan, että kun yhteisöt kasvoivat jäsenmäärän ja tulojen suhteen, hallinnolliset kustannukset ja hallintohenkilökunnan määrä myös kasvoi. Sen sijaan kun niiden tulot ja jäsenmäärä laskivat, hallinnollisten kustannusten

ja henkilökuntamäärän kasvu jatkui useinkin edelleen. Tsouderos kommentoi tätä siten, että tietty pyrkimys toimintojen kaavamaisuuteen jatkuu aina, kun sosiaaliset ryhmät tekevät sopimuksia jostakin. Downs (1967) toi esille 1960-luvulla byrokraatiaa tutkiessaan, että tehtävien määrän väheneminen harvoin vähensi samassa suhteessa hallintohenkilökuntaa.

Ehkä kuitenkin havainnollisimman todisteen epäsymmetrian olemassaolosta hallinnon muutoksen ja kasvun/pienenemisen välillä saivat esille Hannan ja Freeman (1978) tutkimussarjassaan, jossa analysoitiin kasvavia ja pieneneviä koulupiirejä. He havaitsivat, että muutos oppilasmäärissä tai opettajien lukumäärässä tuotti suuremman muutoksen hallinnollisessa komponentissa kasvun aikana kuin pienemisen aikana. Koko koulupiirin rakenne muuttui hitaammin pienemisen kuin kasvun aikana. Kasvavat koulupiirit lisäsivät hallintohenkilökuntaa nopeammin kuin pienenevät koulupiirit vähensivät vastaavasti henkilökuntaansa vastauksena oppilasmäärien ja tulojen pienemiseen. Myöhemmissä selvityksissään Freeman ja Hannan viittaavat inertian jäykistävään ja hidastavaan vaikutukseen muutosten jälkitilanteissa (esim. Hannan & Freeman 1984).

Viimeaikainen tutkimus on tuonut esille ainakin kolme syytä sille, miksi henkilökunnan vähentäminen ei välttämättä vähennä organisaatiossa (edes pitkällä tähtäimellä) koordinoinnin ja hallinnon tarvetta, vaan voi jopa kasvattaa sitä: Ensinnäkin (1) silloin, kun suurin osa työvoiman vähentämisistä tapahtuu irtisanomisen kautta, nämä tietävät johdolle lisääntyviä hallinnollisia tehtäviä, jotka lisäävät koordinaation tarvetta myös pitkällä tähtäimellä: "Coordination requirements involved in administering a layoff are likely to persist even after the short-term anxieties generated by the layoff have dissipated." Toiseksi (2) pienenevät organisaatiot yrittävät usein vaimentaa työvoiman vähentämisen uhkaa tarjoamalla henkilöstölleen uusia sosiaalisia palveluja tai etuisuuksia osallistumisen kiihokkeiksi. Nämä palvelut nostavat koordinoinnin tarvetta ja auttavat osaltaan selittämään sitä, miksi ohjaava hallintohenkilökunta jatkaa kasvuaan, vaikka toimintaa ollaan supistamassa. Kolmas (3) syy, miksi työvoiman vähentäminen kasvattaa koordinoinnin tarvetta, liittyy organisaation sisäisten yhteyksien merkityksen korostumiseen. (McKinley 1992, 118–119).

Monimutkaisuuden vähentymistä ei ole myöskään aina havaittu organisaation pienentymisen myötä, vaikka yleinen oletamus näin esittääkin:

organisaatiot ovat saattaneet joutua päinvastoin nostamaan monimutkaisuuden astettaan toimintoja supistaessaan, koska pienenevässä organisaatiossa on jouduttu organisoimaan uudelleen mm. työrooleja ja tehtäviä ja koska organisaatiot ovat joutuneet ylläpitämään vallitsevan teknologiatasonsa pienemisestä huolimatta ja jopa nostamaan sitä laskeakseen tuotantokustannuksiaan. (McKinley 1992, 119).

Keskittymisen tendenssillä näyttäisi siltäkin olevan vastatendenssinsä: erityisesti silloin, kun vähennykset koskevat myös osaa johtohenkilöstöstä, keskittyminen saattaa vähentyä ja valankäyttö sen sijaan desentralisoitua. Varsinkin suuret organisaatiot eivät välttämättä keskitä päätöksentekoaan pienentämisen yhteydessä, koska korkea keskittämistä olisi monimutkaisessa ympäristössä vaikeaa ja se vaatii samanaikaisesti suoran ja henkilökohtaisen valvonnan lisäämistä. Mitä useammat johtajat joutuvat siirtymään pois, sitä vajaisempaa on jäljellejäävän johdon tietämys tehokkaasta valvonnasta, minä vuoksi niinkään valtaa siirtyy alemmalle tasolle ja ei-johdollisten henkilöiden käyttöön. (McKinley 1992, 119)

Selvittäessään empiiristen tutkimusten avulla organisaation pienemisen vaikutusta sen tekniiseen ja rakenteelliseen monimutkaisuuteen sekä hallinnollisiin prosesseihin McKinley (1987, 88–102) ei saa esille selviä osoituksia riippuvuuk-sien olemassaolosta. Pienemisen vaikutukset eivät näyttäyty ylipäätään symmetrisiltä kasvun vaikutuksiin. Tulokset viittaavat vahvasti siihen, että erilaiset voimat vaikuttavat hallintokomponentin tarpeeseen kasvavissa ja pienenevissä organisaatioissa. Vaikka tuotantoteknologian ja rakenteen monimutkaisuus korreloivat hallinnollisen kasvun kanssa, merkittävää yhteyttä ei löydy enää pienenevien organisaatioiden kohdalla.

4. MEKANISTISUUDEN JA FORMALISMIN LISÄÄNTYMINEN

Toiminnallisista yhteyksistä on ehkä eniten selvitetty organisaation pienemisen ja mekanistisuuden lisääntymisen välistä korrelaatiota. Organisaatiopsykologisen näkökulman edustajat ovat yleisesti tuoneet esille pienenevien resurs-sien vaikutuksen organisaatorakenteiden jäykistymiseen ja mekanistisuuteen. Rakenteiden jäykkyys ilmenee a) rajoituksina informaation käsittelyssä esim. siirtymisenä normitettuihin menettelytapamalleihin, b) valvonnan keskittämisenä ja sen kaavamaisuuden lisääntymisenä sekä c) luot-

tamuksena totuttuihin menettelytapoihin eli kaikkiaan mekanistisempina koordinaation ja valvonnan keinoina. (Sutton & D'Aunno 1989, 195–196)

Suttonin ja D'Aunnon (1989, 196) tutkivat pienenevien taloudellisten ja henkilöresurssien vaikutusta organisaation mekanistisuuteen. Tutkimuksen tulokset tukivat olettamusta siitä, että organisaation taloudellisten resurssien väheneminen muuttaa organisaation rakenteita ja tehtäviä mekanistiseen suuntaan. Mekanistisuuden lisäys ilmeni mm. standardisoitujen toimintamallien lisääntyvänä käyttönä, suurempana työtehtävien standardisoimisena, päätöksenteon keskittämisenä, pienenevänä työn itsenäisyytenä ja työn lisääntyvänä rationalisointina. Samaa muutosta osoittavan tuloksen saivat esille myös Fox ja Staw (1979) tutkiessaan virkamiesten käyttäytymismuutoksia työsuhteen epävarmuuden oloissa: työpaikan menetyksen tai siirron uhatessa virkamiehet tukeutuvat entistä enemmän koettuihin toimintamalleihin, keskittivät toimintojaan, ajattelivat yhdenmukaisemmin resursseista sekä toimivat jäykemmin ja joustamattomammin päätöksentekotilanteissa.

Sutton ja D'Aunno (1989, 196) selittävät formalistisuuden kasvun sosiaalisten muutosten kautta. Organisaation taloudellisten voimavarojen väheneminen koetaan johdon ja työntekijöiden keskuudessa uhkana. Se lisää työstressiä ja levottomuutta. Johto kokee asemansa uhattuna, koska vain kasvua pidetään esimerkkinä hyvästä liikkeenjohdosta. Esiintyy statuksen menettämisen tai sen laskemisen pelkoa. Organisaation pienentämiseen liittyy epäsuotuisia toimintoja (lomautuksia, siirtoja alaspäin hierarkiassa, pakko-siirtoja). Jäljellejäävät työntekijät ovat huolestuneita työpaikkansa pysyvyydestä ja saattavat toisaalta tuntea syyllisyyttä. Organisaatiot pyrkivät vastaamaan olemassaoleviin uhkiin kolmella eri organisaatiojälkykkyuden muodolla: 1) lisäämällä rajoituksia tiedonkulussa ja siirtymällä vakioitujen toimintamallien käyttöön, lisäämällä työn normittamista, 2) keskittämällä valvontaa ja auktoriteetinkäyttöä, vähentämällä työnteon itsenäisyyttä, 3) rationalisoimalla työtä siten, että työn identiteetti ja vaihtelevuus vähenevät. Valvonnan ja päätöksenteon keskittämällä ylin johto kokee pystyvänsä nopeammin vastaamaan muuttuneisiin olosuhteisiin.

Onko formalisuuden kasvu pysyvä ilmiö? Sutton ja D'Aunno (1989, 203) olettavat, että formalistisuus- ja mekanistisuusvaikutukset kumoutuvat vähitellen pitkällä aikavälillä: kun epävarmuus vähenee, päästään olosuhteisiin, joita merkitsevät mekanistisuuden vähentymistä. Pienempään

työvoimaan käytetään aiempaa vähemmän mekanistisia koordinoitua ja kontrollin muotoja. Johtajat ja työntekijät ovat aiempaa vähemmän riippuvaisia organisaatiostaan. Pienemmät organisaatiot ovat rakenteellisesti vähemmän monimutkaisia. Niillä on vähemmän ammatillisia kategorioita ja vähemmän hierarkkisia tasoja ja ne ovat vähemmän hajaantuneet alueellisesti. Tuloksena on vähemmän tarvetta koordinaatioon ja valvontaan, vähemmän tarvetta persoonattomiin yhteistyön ja valvonnan muotoihin (kuten vakioit/standardisoidut roolit ja tarkoin kirjatut toimintamallit). Tämä johtaa puolestaan siihen, että työtehtävät monipuolistuvat, työtehtävien itsenäisyys korostuu ja motivaatioaste nousee.

Tutkijoilla on jossain määrin erilaisia näkemyksiä siitä, 'pehmenevätkö' mekanistisuusvaikutukset todella ajan suhteen. Esimerkiksi McKinley (1992, 119–120) näkee täysin mahdolliseksi tilanteen, jossa pienentyneet organisaatiot jäävät mekanistisiksi myös pitkällä aikavälillä, toisin kuin Sutton ja D'Aunno esittävät. Kun muutokset kerran ovat tapahtuneet, ei voida olettaa, että muutokset kumoaisivat myöhemmin itse itsensä. Vaikka epävarmuusvaikutus väheneekin ajan mukana, mekanististen piirteiden kumoutuvuus voi estyä esimerkiksi rakenteellisen muutoksen hitauden johdosta ("reversibility of mechanistic structures will be inhibited by structural inertia", ks. myös Hannan & Freeman 1984). Mekanistisempi organisaatio, kun se kerran on synnynyt, saattaa pyrkiä myös jatkossa itse uusintamaan ehtojaan/toimintatapojaan. Henkilöstösupistukset ovat myös pitkällä aikavälillä potentiaalisia koordinaattitarpeiden lähteitä. Mitä suurempi työmäärä jäljellejääviltä yksilöiltä vaaditaan, sitä suurempi on myös paine koordinoita ja valvoa heidän työtään.

5. MILLAISIA MUUTOKSIA SOSIAALISELLA JA KOGNITIIVISELLA TASOLLA?

Pienenevän organisaation sosiaalisessa järjestelmässä katsotaan ensinnäkin ilmenevän organisaatiosamaistumisen heikentymistä (Mueller & Price, 1989, 391–393). Tämä tapahtuu siksi, että vähennykset disorganisoivat aina tavalla tai toisella työyksikön sosiaalista järjestelmää. Mitä voimakkaampaa disorganisaatio on, sitä laajempia samaistumisongelmat ovat. Organisaatiosamaistumisen heikentymisen ohella havaitaan myös organisaatiota kohtaan tunnettavan muun legitimiisyyden vähentymistä.

Isabella (1989) havaitsee pienenevän organisaation sopeutumisongelmina tuottavuuden ja

työmoraalin heikentymistä. Vaikka jäljellejäävistä useimmat ymmärtävät ja hyväksyvät tehdyt toimenpiteet työn jatkuvuuden kannalta perustelluiksi, jäljelle jää kuitenkin työsuhteiden epävarmuus ja mahdollisuus, että vähentämistä merkitseviä uudelleenorganisointeja toteutetaan myöhemmin uudestaan. Krantzin (1985, 3–6) mukaan organisatorinen muutostilanne, jossa oma tai työtoverin työpaikka ja ura ovat vaarassa, pyrkii lamaannuttamaan työntekijöitä henkisesti ainakin joksikin aikaa. Se on niinkään omiaan synnyttämään protestimielialaa ja eripuraisuutta heikentäen näin työmoraalia. Myös Sutton etc. (1986, 21–22) näkevät vähennysten merkitsevän työmotivaation laskua jäljellejäävien keskuudessa. Ääritapauksessa työn tehokkuus kärsii niin, että vähennysten avulla saavutettu kustannushyöty menetetään.

Romzekin (1985, 283–288) tutkimuksen kohteena ovat Yhdysvaltojen liitto-, osavaltio- ja paikallishallinnon virkamiehet. Hän tutkii henkilöstövähennysten yhteyksiä sitoutumiseen, työn arvostukseen sekä työsuhteen varmuuskokemuksiin. Romzek havaitsee, että niiden hallintoyksiköiden työntekijöillä, jotka ovat supistaneet tai supistamassa henkilökuntaansa, sitoutumisaste on keskimääräistä alhaisempi. Sitoutumisen heikkeneminen ei ole seurausta vain supistuksista, vaan myös vähenevistä ylenemismahdollisuuksista sekä heikentyvästä työpaikan säilymisvarmuudesta. Koettu varmuus työn jatkuvuudesta osoittaa yleensäkin positiivista riippuvuutta organisaatioon sitoutumisen kanssa. Toisaalta tärkeä on myös koettu ammatin arvostus: työn arvostuksella (esim. tunnustus hyvin tehdystä työstä) on merkittävä vaikutus henkilöiden sitoutumiseen työhönsä. Työn arvostuksen kohotessa myös sitoutumisaste kohoaa. Tutkimuksesta ilmenee edelleen, että julkisen sektorin työntekijät tunsivat yleisesti kasvavaa epävarmuutta siitä, miten tavallinen yleisö ja poliittiset päättäjät ottavat huomioon virkamiesten työpanoksen yleisen hyvinvoinnin eteen. Virkamiehet kokivat, etteivät julkiset palvelut saa sitä arvostusta, minkä ne ansaitisivat.

Dysfunktionaaliset seuraukset näkyvät myös sosiaalisen integraation kohdalla. Yleisen otaksuman mukaan organisaation sisäinen integraatio laskee, kun siirrot muualle lisääntyvät. Martinin (1988, 209–225) mukaan henkilöstövähennykset tuovat aina 'katkoksia' työyhteisön sosiaaliin suhteisiin ja merkitsevät muutoksia työtoveruussuhteissa. Integraation alentumista perustellaan organisaatiosamaistumisen tavoin sillä, että siirrot vaikuttavat vuorovaikutussuhteita

disorganisoivasti. Organisaation jäsenet joutuvat samanaikaisesti sopeutumaan sekä työtoverien sa menettämiseen että uuden työnjaon aiheuttamiin uusiin vuorovaikutussuhteisiin, jolloin sosiaalinen integraatio putoaa.

Organisaation pienenemisen vaikutuksesta henkilöstön työtyytyvyyteen on esitetty kahdenlaisia oletuksia. Tyypillisemmän tulkinnan mukaan henkilöstön muuallesiirrot laskevat jäljelle jäävien työtyytyvyyttä (Mobley 1982; Price 1977). Tätä perustellaan sillä, että siirrot tuottavat epävarmuutta ja sosiaalista disorganisaatiota siitä huolimatta, kuka joutuu lähtemään. Eräissä tutkimuksissa on saatu esille toisenlainen kuva jäljellejääneiden työtyytyvyydestä (Mowday et al. 1982). Työtyytyvyys jäljellejäävillä onkin noussut siirtojen seurauksena. Tällaista tilannetta on tulkittu siten, että jäljellejäävät ovat tyytyväisempiä asemaansa silloin, jos lähtijät eivät ole jäsenten yleisesti hyväksymiä. Toisaalta vaikka lähtijät olisivatkin pidettyjä, jäljellejäävät saattavat suhtautua asemaansa puhtaasti 'tavoiterationaalisesti' kokien tyytyväisyyttä sen vuoksi, että ovat voineet pitää asemansa.

Henkilöstövähennykset voivat stressata ja ärsyttää jäljellejääviä, mikäli nämä joutuvat tehtävien yhdistelyn johdosta paikkaamaan muuallesiirrettyjen henkilöiden työpanosta omalla työpanoksellaan (Martin 1988, 209–225). Niinkään tilanne saattaa nostaa esille työsuhdeturvassa ilmeneviä yleisiä puutteita. Eräissä tapauksissa vähennyksistä 'säästyneet' työntekijät ovat syyllistäneet itseään. Osalla tilanteen uhkaavuus voi johtaa työponnistusten lisääntymiseen tavoitteena tällä tavoin estää mahdollisten uusien supistusten kohdentumista osalleen.

Toisinaan henkilövähennyksiin on liitetty syrjäintäkokemuksia. Tämä ongelma on noussut esille henkilösiirtojen yhteydessä erityisesti Yhdysvalloissa ja vähemmistöön 'minority' kuuluvien työntekijöiden irtisanomisten kohdalla. Juuri etniseen vähemmistöön kuuluva henkilö voi katsoa, että häneen kohdistuva pakkosiirto tai irtisanominen on samalla yritys tukahduttaa hänen 'ääntään' tai pyrkimys saada vähemmistö ylipäättään luopumaan paikoistaan organisaatiossa. (Smith 1983, 241).

Organisaation pienentämistoimenpiteisiin liittyy kaikkiaan symboliikkaa, arvoja, luuloja ja oletuksia, jotka voivat suurestikin muuttaa organisaatiossa aiemmin vallinnutta kulttuuria. Julkisella sektorilla organisaatiokulttuurin muutos on vielä keskimääräistä todennäköisempää, koska varmuus työn jatkuvuudesta on ollut perinteinen osa henkilöstöpolitiikkaa. Työsuhteen pysyvyys on

koettu osaksi motivaatioperustaa ja eräillä aloilla vastapainoksi mm. alemmalle palkkatasolle yksityiseen sektoriin verrattuna. Siksi vähennykset saattavat synnyttää voimakastakin arvostelua organisaatiota kohtaan.

6. HEIJASTUKSET URAODOTUKSIIN JA MUUHUN LIKKUVUUSKÄYTTÄYTYMISEEN

Organisaation pientyminen merkitsee vakanssien vähentymisen myötä myös urallaetene-
misen vaikeutumista. Stewmanin ja Kondan (1983, 643) tunnetussa uratutkimuksessa havaittiin, että organisaation pieneneminen vaikuttaa jopa voimakkaammin urallaetenemismahdollisuuksia vähentävästi kuin vastaava suureneminen. Potentiaalisia ylenemismahdottomia poistuu, mikä johtaa nettovaikutuksen kautta sisäisten etenemismahdollisuuksien vaikeutumiseen. Kun jäljellejäävät näkevät oman uratilanteensa vähemmän houkuttelevana, he voivat kyseenalaistaa oman motivaationsa jäädä organisaatioon. Erityisesti suotuisan työmarkkinatilanteen vallitessa siirrot pyrkivät lisäämään omaehtoista muualle hakeutumista. Samalla työpaikkavaihdokset toimivat osaltaan mallina muiden liikkuvuuskäyt-
täytymiselle. (Isabella 1989, 35–36; Martin 1988, 219–222).

Henkilövähennykset voivat synnyttää 'ketju-reaktiona' vapaaehtoisen lähtöhalukkuuden lisääntymistä myös yleisen epävarmuuden lisääntymisen kautta (Krantz 1985, 3–6). Sutton etc. (1986, 21–22) näkevät vähennysten voivan vahvistaa myös avainhenkilöiden työpaikkavaihdos-
aikomuksia. Jäljellejäävä 'ydinjoukko' saattaa kokea, että henkilökuntaa vähennetään siksi, että nämä nähdään jotenkin kykenemättömiksi, epäso-
piviksi tai riittämättömiksi nykyisiin vakansseihin. Työntekijät voivat kyseenalaistaa toimenpiteen oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden katsomalla, että »väärät henkilöt» siirrettiin. Tämä vaikuttaa jäljellejäävien organisaatiota kohtaan tuntemaan sitoutuneisuuteen sekä lisää kriittistä suhtautumista ja muualle hakeutumista. (Smith 1983, 241).

Markham ja McKee (1991, 952–960) tutkivat organisaation pienenemisen vaikutusta työntekijöiden poissaolokäyttäytymiseen. He havaitsivat, että kun organisaatiot vähensivät työvoimaansa ja kun paikalliset työttömyysluvut kasvoivat, poissaolomäärät samalla laskivat. Työntekijät näyttivät ennakoivan taloudellista laskusuhdannetta vähentämällä poissaolojaan jo jonkin verran aikaisemmin, kuin laskusuhdanteen aiheuttamat

muutokset näkyivät henkilöstön vähennyksinä. Työntekijät pystyivät reagoimaan hieman etukäteen tuleviin vähennyksiin ja vähentämään poissaolojaan ilmeisesti sen vuoksi, että tieto supistuksista tuli huhujen muodossa jo etukäteen työntekijöiden tietoon. He reagoivat heti tilanteeseen vähentämällä poissaolomääriään – todennäköisesti juuri työpaikan menettämisen uhan vuoksi. Kun organisaation koko oli pienimmillään, myös poissaolot olivat suhteessa alhaisimmillaan. Tutkijat viittaavat erääseen toiseen 12 vuoden periodilla tehtyyn tutkimukseen, jossa havaittiin ilmiön toinen puoli: kun organisaatio kasvoi, poissaolot lisääntyivät samassa suhteessa.

Isabella (1989) pyrkii tutkimuksessaan tarkentamaan sitä, miten jäljellejääneiden henkilöiden ura-asema vaikuttaa heidän suhtautumistapaansa vähentämistilanteissa. Onko sillä, että asianomainen on pätevyyden hankkimis-, ylenemis- tai vakaan aseman saavuttamisen vaiheessa, vaikutusta asennoitumiseen? Tulokset viittaavat asemasta johtuvien erojen olemassaoloon: Uran alkuvaiheessa olevat kokevat organisaation pientämisen selvemmin mahdollisuuksiensa menettämisenä. Heitä kiinnostaa erityisesti se, miten supistamiset kohdennetaan. Urakehityksensä toisella portaalla olevat ovat jo perusvalmiutensa hankkineita. Heillä on vastuuta, erityistietoutta ja auktoriteettia. Heidän tilanteessaan keskeiseksi kysymykseksi muotoutuu urallaetenemismahdollisuuksien vähentyminen, joka koetaan ongelmallisena. Uransa vakiintumisvaiheessa olevat eivät enää niinkään huolehdi etenemisestään, vaan heidän kohdallaan oleellisemmaksi kysymykseksi nousee organisaation toimintaan myötävaikuttaminen ja varmuus työn jatkuvuudesta. Heidän arvostuksessaan korostuvat enemmän mahdollisuudet työn laajentamiseen ja monipuolistamiseen, taloudelliseen varmuuteen sekä työn pysyvyyden varmistamiseen. (Isabella 1989, 37–38).

7. JOHDONKAAN ASEMA EI SÄILY KOSKEMATTOMANA

Olisi yllättävää, jos organisaation pieneneminen ei vaikuttaisi myös johtajien omaan asemaan, organisatoriseen sitoutumiseen ja urasuuntautuneisuuteen. Sutton ja D'Aunno (1989, 195) korostavat, että silloin kun organisaation pientämistarve seuraa taloudellisten resurssien menetystä, tästä aiheutuu erityinen uhka juuri johtoportaalte: heikkoa taloudellista suorituskykyä pidetään helposti merkinä juuri johdollisesta epä-

pätevyydestä sekä organisatorisesta tehottomuudesta. Tämän takia johtajat joutuvat jopa työntekijöitä helpommin 'syytettyjen penkille' ja jättämään työpaikkansakin silloin, kun organisaation taloudellinen tilanne heikkenee.

Johtohenkilöstön urakehitys on ollut esimerkiksi Yhdysvalloissa aina 1960-luvulta asti selkeän ylennysjohteista siten, että aina on löytynyt seuraava porras uratikapuilla, joita pitkin työntekijät ovat edenneet urallaan. Työpanoksen vastineena on ollut takuu työn jatkuvuudesta (varmuus). Henkilöstön vähennysohjelmat ja -tilanteet ovat viime vuosina merkinneet johdon uralinjojen joutumista kyseenalaisiksi, eikä johtotason henkilö ole voinut olla varma enää työpaikkansa pysyvyydestä. Sellaisetkin organisaatiot, jotka ovat olleet kasvavia vielä viime vuosikymmeninä, ovat saavuttaneet kasvunsa paremminkin vähentämällä kuin lisäämällä työvoimaansa. "Single organization -uraa" voidaan soveltaa yhä harvempiin johtajiin. Ylenemisliikkumavara on pienentynyt eikä eteneminen yksiköstä toiseen tai samassaakaan yksikössä ole ollut enää yhtä helppoa kuin ennen. Vähennysten yhteydessä toteutetut johtajien eläkeiän nostamiset ovat saattaneet edelleen hidastaa varsinkin nuorempien johtajien urakehitystä. Eläkeikä on viime vuosina nostettu lähemmäs 60 vuotta. Aikaisemmin yritykset saattoivat tarjota mahdollisuutta varhaiseläkkeelle jo viisikymmenvuotiaille johtajilleen. Henkilöstösukupistukset ovat siten saattaneet samalla sekä pidentää 'vanhojen' johtajien toimikautta että hidastaa nuorempien etenemistä tai estää nuorempien urakehityksen kokonaan. (Goffee & Scase 1992, 366; Kanter 1989; sekä Isabella 1989, 36).

Goffeen ja Scasen (1992, 370–377) tutkimuksesta ilmenee, että organisaatioiden supistustoitimien johdosta johtajat ovat tänä päivänä yleisesti aiempaa epävarmempia ja pessimistisempiä urallaetenemismahdollisuuksistaan: heidän tutkimistaan johtajista vain neljä kymmenestä painottaa optimismin tulevaisuuden uraodotusten suhteen. Tutkimushavainnot viittaavat myös siihen, että vaikka johtajat ovatkin yhä kiinnostuneita ylemmistä johtopaikoista organisaation hierarkiassa, he ovat tänä päivänä vähemmän halukkaita uhraamaan henkilökohtaisia harrastuksiaan ja ystävyysuhteitaan sellaisen organisaation eteen, joka ei pysty enää takaamaan heille pitkäaikaista varmuutta työn jatkuvuudesta ja/tai hyviä etenemismahdollisuuksia. Vastaukset/mielipiteet kuitenkin vaihtelevat iän, sukupuolen ja virka-aseman mukaan.

Etenkin vanhemmat johtajat – kohdatessaan pienenevät ylenemismahdollisuudet – näyttävät

varsin vaivattomasti sopeuttavan uraodotuksensa uuteen tilanteeseen: urallaetenemisen sijaan he painottavat työmotivaation lähteenä entistä enemmän työviihtyvyyttä ja työolosuhteita (Goffee & Scase 1992, 374–375). He ovat valmiimpia muotoilemaan uudelleen uraodotuksensa. He eivät koe olevansa enää ikänsä puolesta uraputkessa ja niinpä useat heistä näkevät työn merkityksen vain taloudellisen turvallisuuden lähteenä. Sen sijaan keski-ikäisillä ja nuoremmilla keskijohdossa olevilla ylennysmahdollisuusnäkömiin muuttuminen epävarmimmiksi johtaa helpommin urastrategian uudelleenarviointeihin ja jopa uratilanteen kriisiytymiseen ("mid-career crisis").

Johtajien suhtautuminen pienemmen aiheuttamaan uuteen uratilanteeseen riippuu myös siitä, mille hierarkiatasolle he ovat sijoittuneina. Työnjohtotasolla olevilla on yleensä vähäisesti ylenemismahdollisuuksia, jolloin ura-askelmien vähentymisellä ei ole heille voimakasta psykologista vaikutusta toisin kuin keskijohdolla, joka on yleisesti tottunut odottamaan huomattavaa uraliikkuvuutta.

Samoin organisaation linjarakenteen hierarkisuus on eräs vaikutuksia säätelevä tekijä. Organisaation pienemisestä aiheutuvia täyttymättömiä uraodotuksia ilmenee varsinkin linjarakenteissa byrokraatioissa (Goffee & Scase 1992, 376), joissa hierarkkinen ura-ajattelu on johdon keskuudessa yleistä. Johtajat ovat saattaneet panostaa suurimman osan työelämästään samalle organisaatiolle ja heidän identiteettinsä on rakentunut tämän organisaation varaan. Vähemmän formaaleissa organisaatioissa tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia kompensoida uramahdollisuuksien menetystä esim. työn itsensäkehittämisen kautta. Kun johtajat pystyvät näin itse laajentamaan työkokemustaan, he eivät yleensä myöskään koe voimakkaan negatiivisena uramahdollisuuksien heikkenemistä.

Kaikkiaan johtajien reagoinnit supistusten luomaan uuteen tilanteeseen kuvastavat erilaisia muutoksenhallintatapoja. Reaktioille on yhteistä oikeastaan vain se, että ne heijastelevat uraorientoitumisen ja organisatorisen kiinnittymisen (lojaliteetti, sitoutuminen) vähentymistä. Tältä osin johdon reagointi ei poikkea muun henkilökunnan reaktioista. Osalla uratien heikkeneminen johtaa kompensoiviin pyrkimyksiin, osalla henkiseen lamaantumiseen. Toiset suuntaavat uudessa tilanteessa energiaansa vapaa-ajan harrastuksiin ja panostavat vähemmän työhönsä. Työpaikanvaih-dosaltius lisääntyy. Vanhemmista johtajista osa kokee aikaisen eläkkeellesiirtymisen toimivaksi ratkaisuksi. Toisille yksityisyrittäjyydestä (self-

employment) muodostuu elinkykyinen vaihtoeh- to palkkajohdon asemalle. Yrittäjyysvaihe voi tar- jota samalla korvauksen uraan liittyneistä frust- raatioista ja pettymyksistä. (Goffeen & Scase 1992, 381–383).

Kanter (1989, 44–45) näkee tulevaisuudessa johtajien joutuvan enenevässä määrin työsken- telemään pienemmissä, puoliautonomisissa tu- losyksiköissä, missä palkkio maksetaan tehok- kuuden, joustavuuden ja tulosvastuun perusteel- la. Nämä väljät ja joustavat (verkosto)organi- saatiomuodot merkitsevät vähemmän hierarkiaa, sääntöjä ja valvontaa. Samalla ne kuitenkin mer- kitsevät väheneviä mahdollisuuksia johtajien omien etujen, turvallisuuden ja vakaan urakehi- tyksen takaamisella. Tulossyksiköissään johtajien odotetaan käyttäytyvän entistä yrittäjämäisemmin ja luomaan itse urastrategiansa.

8. OVATKO MUUTOSILMENTYMÄT SÄÄDELTÄVISSÄ?

Organisaation pienenemiseen liittyvät vaikutus- suhteet on syytä ymmärtää yksisuuntaisuuden sijaan pikemminkin toisiaan vahvistavina vuoro- vaikutussuhteina. Asenteet ja koetut tilanteet vaikuttavat käyttäytymiseen, joka heijastuu edel- leen takaisin rakenteisiin. Samalla seurausvaiku- tusten kausaalisuuteen on suhtauduttava erittäin varauksellisesti. Väliintulevia muuttujia on ilmei- sen paljon. 'Kausaalisten' riippuvuuksien ilmen- tymistä häiritsevät erilaiset vastatendenssit. Myös supistusten toimeenpanossa noudatettavat stra- tegiat vaikuttavat mm. seurausvaikutusten ajalli- seen ilmentymiseen. (Brocker 1988, 215–).

Niinpä Sutton ja D'Anno (1989, 204) esittä- vät kolme tekijää, jotka selvästi joko jouduttavat taikka viivyttävät organisaation formaalisten piir- teiden pysyvyyttä supistusten jälkeen. Ensinnä- kin (1) tärkeä tekijä on työvoiman vähentämis- strategian ankaruus/voimakkuutta. Millä tavoin henkilöstömenoja vähennetään? Käytetäänkö palkkojen jäädytyksiä, vapaaehtoista liikkuvuut- ta, pakkosiirtoja, lomauttamista tai suoranaisia irtisanomisia, autetaanko/tuetaanko uudelleensi- joittumisia? Strategian ankaruus viivyttää myö- hemmin siirtymistä pois formalistisuudesta. Toi- nen (2) vaikutusten voimakkuuteen liittyvä tekijä ovat täytäntöönpanotaktiikat eli tavat, joilla työ- voiman vähennykset pannaan täytäntöön. Ne vaikuttavat siihen, kuinka uhkaavaksi koko toi- menpide koetaan; jos irtisanomiset koetaan epä- oikeudenmukaisiksi ja niiden perusteet jäävät epäselviksi, jäljellejääneet pelkäävät, että he ovat

seuraavia irtisanottavia ja siten tilanne vaikuttaa negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Työnte- kijöille aiheuttavat stressiä epävarmuus työn jat- kuvuudesta ja se, kuinka paljon irtisanomisia on mahdollisesti vielä odotettavissa. Eniten aiheut- tavat tyytymättömyyttä toimenpiteet, jotka koeta- taan epäoikeudenmukaisiksi/kohtuuttomiksi tai ei-ennustettaviksi. Epäoikeudenmukaisuuskoke- mukset pyrkivät nekin hidastamaan formaalisuu- den kumoutumista. Kolmas (3) tekijä on työvoi- man määrällisen vähentämisen sosiaalinen voi- makkuus. Miten onnistuneesti työvoiman vähen- täminen onnistutaan 'lanseeraamaan' organisa- tion sisällä ja ulospäin? Koetaanko, että kaikki on hallinnassa ja ollaan menossa parempaan suuntaan? Kaikki nämä vaikuttavat erillisinä ja yhdessä siihen, miten nopeasti siirtymä lyhytai- kaisista pitempiaikaisiin vaikutuksiin tapahtuu ja miten nopeasti organisaation rakenteen ja työ- tehtävien jäykkyydestä voidaan luopua. Sosiaa- lisen epäonnistuminen viivyttää niinikään osal- taan siirtymistä pois formaalisuudesta.

Subjektiiivisilla tekijöillä voidaan yleensäkin säädellä monin tavoin vaikutusten luonnetta ja voimakkuutta. Niinpä jos taloudelliseen taantu- maan suhtaudutaan johtotasolla optimistisesti, tilannetta pidetään tilapäisenä ja nämä tunnot pystytään välittämään myös koko organisaatioon, ei taloudellisten menetysten uhalla ole sanotta- vasti jäykkyyttä lisäävää vaikutusta. Mutta jos pieneenkin taloudelliseen taantumaa (joka on ehkä organisaation ensimmäinen) suhtaudutaan johtotasolla siten, että tilannetta pidetään erittäin uhkaavana, tämä välittyy usein huomaamatta myös muihin organisaation työntekijöihin ja seu- rauksena on voimakkaita jäykkyyksivaikutuksia sekä organisaation rakenteissa että työtehtävis- sä. Jäykkyyteen sopeutuminen riippuu paljolti siitä, koetaanko taloudellisten resurssien vähe- neminen pysyväksi vai tilapäiseksi ilmiöksi. Niin kauan kuin henkilöstön keskuudessa esiintyy le- vottomuutta ja epävarmuutta taloudellisen tilan- teen huonontumisen johdosta, niin kauan myös jäykkyystekijät vaikuttavat; kun tilanne rauhoittuu ja levottomuudet/huolet laantuvat, myös organi- saation ja työtehtävien muodot palautuvat suun- nilleen samanlaisiksi kuin ne olivat ennen talou- dellisten voimavarojen menetystä. (Sutton & D'Anno 1989, 200–201).

Työyhteisölliset ja sosiaaliset vaikutukset eivät nekään ole automaattisesti eteentulevia 'deter- ministisiä' tiloja, vaan niiden ilmeneminen riippuu ratkaisevasti mm. vähennyksen toimeenpanota- vasta. Organisaatiot kykenevät rajaamaan supis- tusten dysfunktionaalisia seurauksia organisaat-

tioilmastoon ja -käyttäytymiseen. Positiivisten tai negatiivisten asenneseurausten keskinäissuhde ja seurausilmiöiden voimakkuus riippuvat olennaisesti myös siitä, miten vähennysten suunnittelu on toimeenpantu ja miten toteutus on onnistunut. (Forster 1990, 20; Appelbaum etc. 1987, 69; Sutton etc. 1986; Cameron etc. 1988, 209–221).

Organisaation pieneneminen on useimmiten suuren epävarmuuden aikaa. Kun johtajat itsekin ovat epävarmoja tulevaisuudestaan, he eivät huomaa tai välitä informoida alaisiaan riittävästi. Ihmiset täyttävät informaatiotyhjyyden huhuilla – ja huhut ovat usein paljon vahingollisempia kuin itse totuus. Kaikkien työt kärsivät. Johtajien tulisi pitää pienenevässä organisaatioissa työntekijät koko vähennysohjelman ajan täysin informoituna tulevista muutoksista: on parempi tähdätä liian runsaaseen kuin liian niukkaan informaatioon. Työntekijät tarvitsevat tietoa siitä, kuinka huonosti asiat ovat, jotta he voivat asettaa realistisia tavoitteita työssään. Sen sijaan he eivät tarvitse katteettomia lupauksia, liikaa toivoa tai vääriä toiveita. (Sutton etc. 1986, 24–27).

Organisaation koon pienentämisessä tulisi aina viitata taloudellisiin ongelmiin, joiden takia vähennyksiin joudutaan ja esimiesten tulisi esittää selkeästi perusteet, joilla vähennykset on kohdennettu. Puhumisen »tarpeettomista ihmisistä/deadwood» voisi olettaa rohkaisevan jäljellejääneitä työntekijöitä, koska heitä näin epäsuorasti keuhataan. Vaikutus on kuitenkin yleensä päinvastainen. Tällaiset lausunnot koetaan loukkaaviksi ja ne vahingoittavat johdon uskottavuutta myös jäljellejäävien silmissä. Työntekijöiden vähättely saattaa myös luoda mielikuvaa, että laitos on epäonnistunut aikoinaan, kun on palkannut näitä ihmisiä töihin ja maksanut heille mahdollisesti korkeitakin palkkoja. Lausunnot herättävät jäljellejäävissä työntekijöissä pelkoa tulevasta irtisanomisista ja siitä, kuinka niissä tullaan valitsemaan irtisanottavat henkilöt. (Sutton etc. 1986, 23).

Steers ja Mowday (1980) näkevät, että juuri organisaation pienentämisen syiden havaitseminen on avainmuuttuja kognitiivisten ja käyttäytymisseurausten kannalta. Jos työtovereiden koetaan hakeutuvan muualle vapaaehtoisesti, vaikkakin organisaatiomuutoksen vauhdittamana, tilanne vaikuttaa jäljellejäävien työmoraaalia vähemmän heikentävästi kuin silloin, jos muuallehakeutumisten havaitaan tapahtuvan ilman vaihtoehtoa. Jos organisaatio on korostanut aiemmin päämääränään henkilöstön työsuhteiden vakautta, pakonomaiset henkilöstövähennykset ja -siirrot koetaan suurempana uhkana kuin silloin, jos organisaatio-

tiokulttuuriin on jo kuulunut ammatillinen jousto ja monimuotoisten urapolkujen käyttö. Esimerkiksi professionaalisisissa organisaatioissa saatetaan tähdätä jo toiminnallisesti siihen, että työuriin sisältyy lateraalisia siirtyimiä ja jaksottaisuutta. Muutosten sietokykyä voidaan niinkään kasvat-
taa jo ennalta osana yleistä muutosalttiutta. (Staw 1980, 257).

Oleellista on, että vähennysten toimeenpanossa otetaan henkilökunnan tunnejärjestelmä huomioon. Sutton etc. (1986, 21–22) puhuvat tietynlaisen 'suruprosessin' läpikäymisestä osana muutoksen läpivientä. Organisaation pienentämiseen liittyy joka tapauksessa menetyksiä niin resursien kuin työntekijöidenkin kohdalla. Ne vahingoittavat aina ihmisiä, jotka menettävät työpaikkansa. Ne ovat asenteellisesti dysfunktionaalisia myös niille, jotka muutoksista huolimatta pystyvät säilyttämään työpaikkansa. Supistamistoimenpiteisiin liittyy tilanteiden ennustamattomuutta. Työntekijä ei useinkaan voi hallita tapaa, jolla kohdata tällaista ulkoista uhkaa. Tilanne on helpompi ohittaa ja uusi yhtenäisyys saavuttaa, jos spontaanit reaktiot tulevat ajallaan. Behavioralistiset tutkijat ovat verranneet organisaation pienenemisen psykologista prosessia jopa tapaan, miten ihmiset reagoivat läheisen kuolemaan tai vakavaan sairastumiseen. Myös organisaatioissa tarvitaan 'surutyötä'. Tapa, millä organisaatio kohtelee vähennysten kohteiksi joutuvia työntekijöitään, on tärkeä viesti jäljellejääville siitä, miten paljon organisaatio arvostaa tai on arvostamatta työntekijöitä ihmisinä. Alentavaksi koetut henkilöstövähennykset vahvistavat jäljellejäävien työntekijöiden pyrkimyksiä työpaikkavaihdokseen, jottei heidän tarvitsisi kokea samaa nöyryytystä. (Krantz 1985, 3–6; 14–15).

Sutton etc. (1986, 27–28) tarkastelevat erään suuren amerikkalaisen tietokonealan yrityksen toteuttamia henkilöstövähennyksiä. Vähennysten kohteiksi joutuneille työntekijöille annettiin runsas rahallinen korvaus, mutta vain vaatimattomia ponnisteluja tehtiin henkilöstön uudelleensijoittamisen tukemiseksi. Ilmeni, että osastojen välillä oli vain vähän yhteistyötä sen suhteen, olisiko vähennettäviä työntekijöitä voitu sijoittaa muille osastoille. Yhtiön vähäisillä ponnisteluilla supistusten kohteeksi joutuvien työntekijöiden muuallesijoittamisen tukemiseksi oli huomattavan negatiivinen vaikutus jäljellejäävien työntekijöiden tehokkuuteen. Tämä murensi heidän luottamustaan ja organisaatiositoutumistaan sekä vahvisti heidän työpaikanvaihdosaikeitaan ensimmäisen mahdollisuuden tullen. Työntekijöille sekä ulkopuolisille syntyi kuva, että yhtiö suhtautuu tun-

teettomasti ja välinpitämättömästi työntekijöittensä tarpeita kohtaan yleisemminkin.

Kaikkiaan pienenevän organisaation sosiaaliin suhteisiin vaikuttaa ilmeisen voimakkaasti se, miten aktiivisesti ja tietoisesti organisaatio tukee henkilökuntaa ja jakaa informaatiota ja 'työkaluja' uuteen tilanteeseen sopeutumiseen sekä turvallisuuden tunteen uudelleenluomiseen. Ellei tässä onnistuta, on vaarana parhaimpien työntekijöiden omaehtoinen siirtyminen muualle heti, kun siihen tulee mahdollisuus ja se, että organisaatiossa ilmenee voimakasta sopeutumattomuutta (Isabella 1989, 38–40). Krantz näkee, että organisaatioiden sopeuttamisprosessien hallitseminen on perinteisesti johtanut liian usein eräänlaiseen luovuttamiseen: tilanteen henkisen vaikeuden takia johto on kokenut itsensä kykenemättömäksi hallitsemaan tilannetta ja antanut kaiken mennä omalla painollaan eli johtamattomasti. Tällöin negatiiviset seurausvaikutukset ovat olleet ilmeisiä. (Krantz 1985, 1–2; Forster 1990, 27–28).

9. LOPPUPÄÄTELMIÄ

Organisaation kehittämisellä on perinteisesti ymmärretty joko kasvun mahdollistamien uudistusten toimeenpanoa tai ainakin nykyisillä resursseilla tapahtuvaa organisaation uudelleensuuntaamista ja -kohdentamista. Kun organisaatio joutuu vähenevien resurssien tilanteeseen, esimerkiksi lakkauttamaan vakanssejaan tai kokonaisia osastojaan ja siirtämään niistä henkilökuntaa pois joko pakkosiirroin tai irtisanomisin, se joutuu useinkin täysin uudentyyppisten ja ennenkokemattomien muutosten eteen. Tässä esityksessä on käyty läpi organisaation pienemiseen liittyvää problematiikkaa tutkimuskatsauksen pohjalta. Vastauksia on haettu lähinnä seuraaviin kysymyksiin: millaisia pienemiseen liittyvät rakenteelliset ja sosiaaliset muutokset ovat, miten ne kytkeytyvät resurssivähennyksiin ja missä määrin muutokset ovat symmetrisiä kasvun aikaansaamiin muutoksiin.

Ensinnäkin itse pienentyminen on syytä nähdä prosessiksi, jossa erottuvat pienentymistä edeltävät vaiheet, itse supistamistilanne sekä pienentymistä seuraavat muutokset. Edellä on tarkasteltu lähinnä pienentymisen jälkeen ilmeneviä muutoksia. On ilmeistä, että esimerkiksi huuhilla on epävarmuuden lisääjänä erilainen merkitys ennen supistustoimenpiteitä kuin niiden jälkeen.

Organisaation pienentymisen seurauksena syntyy monentyyppisiä asenteellisia, työyhteisöllisiä, hallinnollisia ja rakenteellisia muutoksia. Urallaetenemisen potentiaaliset väylät vähenevät organisaation sisällä. Rakenteiden tasolla ilmenee mekanistisuuden ja formaalisuuden lisääntymistä sekä päätöksenteon keskittymistä. Organisaatioiden sisällä hallinnon koossa ja intensiteetissä tapahtuu niinkään vähentymistä kuitenkin siten, ettei vähennys näy niin suoraviivaisesti kuin organisaation tasolla tapahtuva pienentyminen antaisi ymmärtää. Hallinnon nopeaa pienentymistä estävät itse supistuksista aiheutuvat uudet hallinnolliset tehtävät ja ongelmat. Henkilökunnan asenteissa organisaation pieneminen merkitsee epävarmuuden lisääntymistä, organisaatiosamaistumisen vähentymistä sekä tyytymättömyyden oireiden lisääntymistä.

Tarkastelu viittaa siihen, että seuraukset eivät ilmene erillisesti, vaan nivoutuvat monin tavoin toisiinsa. Ne muodostavat eräänlaisen vaikutusketjun, jossa organisaation pienemmisellä on aluksi vaikutusta asenteiden, mielipiteiden ja rakenteiden tasolla ja tällä on edelleen seurauksia työkäyttämiseen.

Pienemmisellä ei ole vaikutusta vain yksilöiden psykologiseen tilaan ja organisaatorakenteisiin, vaan myös ryhmäprosesseihin (sosiaalinen integraatio). Rakenteellisilla tekijöillä on ilmeisestikin kahdenlainen rooli vaikutusketjussa. Ne ilmentävät yhtäältä rakennemuutosten vaikutusta sinänsä, mutta toimivat samalla psykologisten ja sosiaalisten prosessien edelleenmuokkaajina. Niinpä formalisoituminen ja päätöksenteon sentralisoituminen ovat yhtäältä pienentymisen rakenneseurauksia, mutta samalla ne säätelevät edelleen psykologisia tekijöitä: ne välittävät rakenteiden kautta vähennysten vaikutusta jäljellejäävien psykologiseen kokemiseen sekä edelleen vaikutuksia jäljellejäävien työkäyttämiseen.

Vaikutussuhteet ovat luonteeltaan ilmeisen resiprookkisia: työkäyttämisen ja mielipiteet vaikuttavat takaisin psykologiselle tasolle, ryhmäprosesseihin ja organisaatorakenteisiin. Vaikutusten voimakkuutta säätelevät lisäksi erilaiset välittävät tekijät: työn luonne, yksilölliset erot sekä asema organisaatiossa, virallisen ja epävirallisen organisaation luonne ja ympäristötekijät. Edelleen vähennysten kohteiksi joutuvien yksilölliset erot säätelevät vaikutusketjua: jos supistusten kohteeksi joutuviin henkilöissä on työyhteisöön kiinteästi kuuluvia ja korkean epävirallisen aseman omaavia jäseniä, heidän siirtymisensä muualle joutaa jäljellejäävässä organisaatiossa todennä-

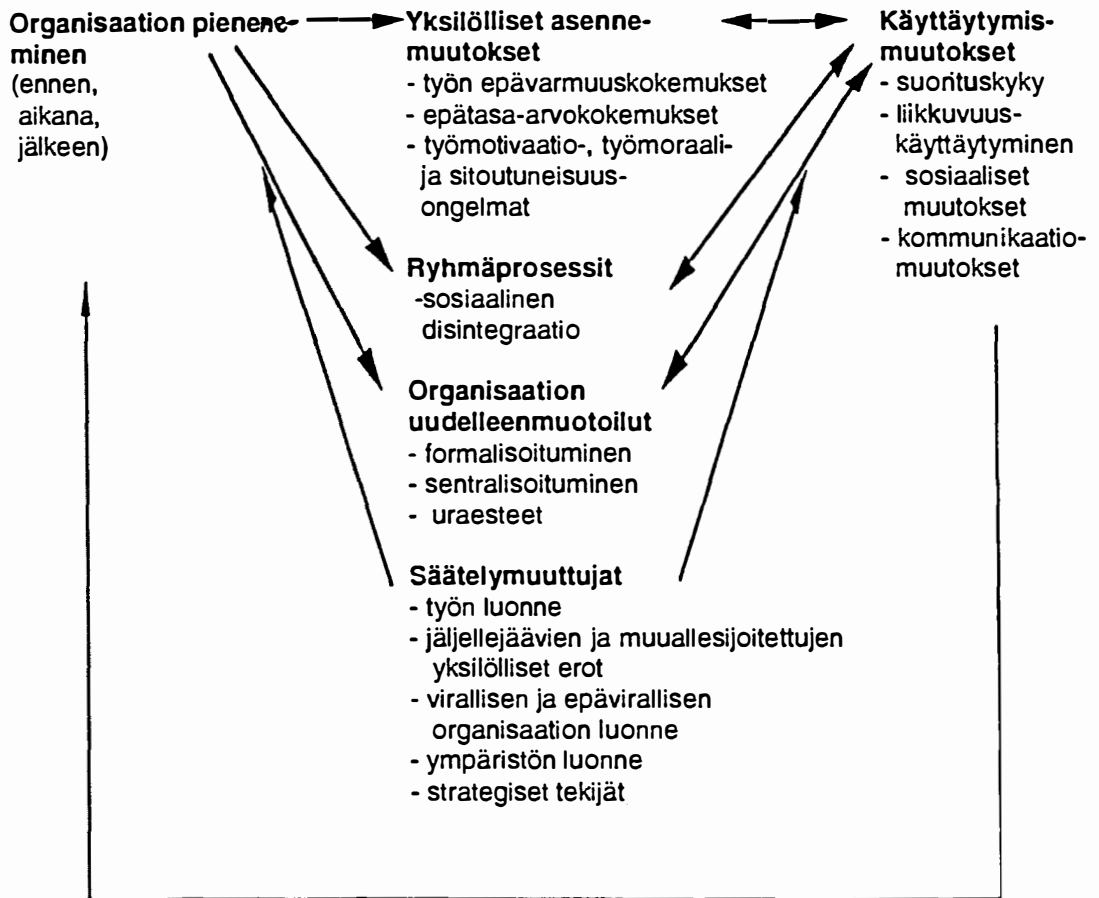
köisesti suurempiin psykologisiin muutoksiin kuin muutoin.

Lopulta myös johdon toimenpidevalinnat säätelevät osaltaan seurauksia. Niillä vaikutetaan erityisesti seurausten voimakkuuteen. Niinpä henkilökunnan epävarmuuskokemuksiin vaikuttaa ilmeisen paljon se, miten vähentämisen syyt nähdään ja koetaan. Vastaavasti organisaatiosamais- tumisen heikentymistä voidaan hidastaa symbolijärjestelmien tietoisella hyväksikäytöllä. Hyvä tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä on tässä keskeinen avaintekijä.

Tarkastelussa esillä nousseet keskeiset vaikutussuhteet on nivottu yhteen oheiseen kuvioon, joka on muokattu Brocknerin (1988, 221 ja 247) ja Cameronin etc. (1988, 6) esittämien mallien pohjalta. Kaikkiaan pienentämiseen liittyvien seurausilmiöiden kohdalla voitaneen puhua vain varauksellisesti kausaliiteeteista. Riippuvuudet eivät näyttäisi ainakaan lineaarisilta.

Tutkimusten läpikäynti tukee osaltaan oletuksia kasvun ja pienenemisen epäsymmetrisestä luonteesta. Kun organisaatio kasvaa, lisääntyy samanaikaisesti sen sisäinen erikoistuminen, joka puolestaan luo lisääntyvää yhteistyön (coordination) ja hallinnollisen valvonnan tarvetta. Vaikka kasvu näin lisää yhteistyön ja valvonnan tarvetta, pienentämisellä ei ole välttämättä samanlaista ja yhtä voimakasta vastavaikutusta. Useat tutkimukset viittaavat siihen, etteivät seurausvaikutukset käyttäydy symmetrisesti. Työvoiman pieneneminen ei vähennä koordinoinnin ja valvonnan tarvetta vastaavalla tavalla ja voimakkuudella kuin työvoiman kasvu. Pienentämisen yhteydessä tulee esille uusia toiminnallisia funktioita, jotka heikentävät vastatendenssien tavoin ns. luonnollisten seurausten ilmentymistä. Kasvamisella ja pienentämisellä on oma logiikkansa.

MacKinley (1992, 113–114) viittaa Liebersoniin, joka on selvitelty organisaatioiden kausaalisten



Kuvio 1. Organisaation pienentymisen vaikutukset.

prosessien kumottavuuksien ja symmetrioiden harhaa. Riippumattoman muuttujan suunnan kumoaminen, kuten siirtyminen organisatorisesta kasvusta pienemiseen, voi tai ei voi tuottaa vastaavaa muutosta riippuvaisen muuttujan tilanteessa: "Reversing the direction of an independent variable, such as organizational growth, may or may not produce a reversal in a dependent variable connected with it (e.g. mechanistic structure)." Riippuvainen muuttuja voi olla uudessa tilanteessa kokonaan korreloimatta 'selittäjäänsä' tai korrelaation voimakkuus voi muuttua tai vaikutus voikin ilmetä samansuuntaisena kuin ennen riippumattoman muuttujan suunnan kumoutumista. Epäsymmetrioiden olemassaolo merkitsee enemmän kuin havainto, että työvoiman pienentämisen pitkänajan vaikutukset ovat vähemmän mekanistisuutta lisääviä kuin lyhyen ajan vaikutukset. Epäsymmetrioita voi esiintyä yhtä hyvin rakenteellisen muutoksen suuruusluokassa kuin rakenteellisen muutoksen suunnassa.

Epäsymmetrisyyden olemassaolo merkitsee, ettei organisaation kasvun seurauksista kannata juurikaan päätellä, miten organisaatioiden rakenteet ja henkilöstö reagoivat organisaation pienemisen tilanteessa. Pienentämisen yhteydessä ilmeisestikin sekä kasvuyhteyksien suuntien että niiden sisäisen logiikan hyväksikäyttö on tulkinnallisesti arveluttavaa. Teoreettisella tasolla tulokset merkitsevät haastetta jatkossa juuri pienenevien organisaatioiden tutkimukselle: pienenevien organisaatioiden problematiikka ei ole teoreettisesti vielä täysin jäsentynyttä ja selkiytynyttä. Tarkasteluissa olisi tärkeää paitsi täsmentää pienenevien organisaatioiden teoriaan liittyviä kysymyksiä valaista ongelmaa myös empiirisesti.

Organisaation pienentymisen sosiaalisista seurauksista osa on ilmeisen samankaltaisia niihin muutoksiin nähden, jotka syntyvät työvoiman liikkuvuuden seurauksena yleensä (ks. Lumijärvi 1992). Niinpä liikkuvuus – on se sitten omaehtoista tai organisaation aloitteesta tapahtuvaa – merkitsee aina sosiaalisten suhdeverkostojen jonkinasteista uusiutumista. Vähennyksen sosiaaliset vaikutukset ovat kuitenkin oletettavasti voimakkaammat kuin muun liikkuvuuden: supistusten taustalta löytyy pakottavia ulkoisia olosuhdetekijöitä (teknologia, tuotannolliset muutokset, kysynnän pienentyminen jne.), jotka jo sinällään osoittavat mm. sen, mitkä työntekijäryhmät altistuvat herkimmin uudelleensijoittamistoimenpiteille (ks. Lumijärvi 1993).

Käytännön työelämässä supistuvien organisaatioiden johto saattaa järjestää muuallesiiirreille

työntekijöille sinänsä tarpeellisia palveluja, kuten työhönohjausta, ammatinvalinnanohjausta ja sijoittamisneuvontaa. Sen sijaan johto ei ole useinkaan kovin syvällisesti tietoinen muutosten seurauksista jäljellejäävien näkökulmasta. Näin johto ei välttämättä myöskään osaa reagoida aktiivisesti niihin vaikutuksiin, jotka ilmenevät supistusten jälkimainingeissa. Tästä aspektista arvioiden pienenevien organisaatioiden muutosten tutkimus ja tuntemus voisivat edesauttaa myös käytännön tasolla tapahtuvaa muutosten hallintaa. Luonnollisesti sekä johdon että henkilökunnan kannalta tilanne on toivottavin silloin, kun supistavia toimenpiteitä ei tarvitse toteuttaa lainkaan.

LÄHTEET

- Appelbaum, S. & Simpson, R. & Shapfro, B.: The Tough Test of Downsizing. *Organizational Dynamics* 15 (1987): Autumn, s. 68–79.
- Brockner, J.: The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory, and Practice. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (1988), s. 213–255.
- Cameron, K. & Kim, M. & Whetten, D.: Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly* 32 (1987): June, s. 222–240.
- Cameron, K. & Sutton, R. & Whetten, D. (eds.): *Readings in Organizational Decline*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts 1988.
- Downs, A.: *Inside Bureaucracy*. Little, Brown, Boston 1967.
- Forster, N.S.: Employee Job Mobility and Relocation. *Personnel Review* 19 (1990): 6, s. 18–24.
- Fox, F. & Staw, B.: The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action. *Administrative Science Quarterly* 24 (1979): 3, s. 449–470.
- Goffee, R. & Scase, R.: Organizational Change and Corporate Career: The Restructuring of Managers' Job Aspirations. *Human Relations* 45 (1992): 4, s. 363–385.
- Hannan, M. & Freeman, J.: Internal politics of growth and decline. In M. Meyer & Associates (eds.), *Environments and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1978.
- Hannan, M. & Freeman, J.: Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49 (1984): April, s. 149–164.
- Imberman, W.: Managers and Downsizing. *Business Horizons* 32 (1989): 5, s. 28–33.
- Isabella, L.: Downsizing: Survivors' Assessments. *Business Horizons* 32 (1989): 3, s. 35–41.
- Kanter, R.: Kiipeämisestä loikkaamiseen – tilapäinen työpaikka ja uusyrityäjyyden ura. *Yritystalous* (1989): 6, s. 43–47.
- Krantz, J.: Group Process Under Conditions of Organizational Decline. *The Journal of Applied Behavioral Science* 21(1985): 1. s. 1–17.
- Leana, C. & Ivancevich, J.: Involuntary Job Loss: Institutional Interventions and a Research Agenda. *Academy of Management Review* 12 (1987): 2, s. 301–312.
- Lumijärvi, I.: Virkamieskunnan liikkuvuus Suomessa.

- 1970- ja 1980-lukuja koskeva yleiskartoitus. *Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia No 160* (1992).
- Lumijärvi, I.: Henkilöstön siirrot valtionhallinnossa. Tutkimushenkilöstön uudelleensijoittamisesta kahdessa valtion liikelaitoksessa. *Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia No 169* (1993).
- Markham, S. & McKee, G.: Declining Organizational Size and Increasing Unemployment Rates: Predicting Employee Absenteeism from Within- and Between-Plant Perspectives. *Academy of Management Journal* 34 (1991): 4. s. 952–965.
- Martin, J.: Symbolic Responses to Layoffs in a Software Manufacturing Firm, in *Inside Organizations*, eds. Jones, M. & Moore, M. & Snyder, R. Sage Publications, Newbury Park 1988.
- McKinley, W.: Complexity and Administrative Intensity: The Case of Declining Organizations. *Administrative Science Quarterly* 32 (1987): March, s. 87–105.
- McKinley, W.: Decreasing Organizational Size: T Untangle or not to Untangle? *Academy of Management Review* 17(1992): 1, s. 112–123.
- Mobley, W.: *Employee turnover: causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts 1982.
- Mowday, R. & Porter, L. & Steers, R.: *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, New-York 1982.
- Mueller, C. & Price, J.: Some Consequences of Turnover: A Work Unit Analysis. *Human Relations* 42 (1989): 5, s. 389–402.
- Price, J.: *The Study of Turnover*. The Iowa State University Press, Ames, Iowa 1977.
- Price, J.: The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations* 16(1989): 4, s. 461–473.
- Pugh, D.: The measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form? *Organizational Dynamics* 1 (1973): Spring, s. 19–34.
- Romzek, B.: The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement. *Public Administration Review* 45 (1985): 2, s. 282–291.
- Smith, R.: Promotion and Other Changes in Standing, in *Handbook on Public Personnel Administration and Labor Relations*, eds. Rapin, J. & Vocino, T. & Hildreth, W. & Miller, G. Marcel Dekker, New York 1983.
- Staw, B.: The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1(1980), s. 253–273.
- Steers, R. & Mowday, R.: Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes, in *Research in Organizational Behavior*, eds. Cummings, L. & Staw, B. JAI Press Inc, London, Vol. 3, 1981.
- Stewman, S. & Konda, S.: Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior. *American Journal of Sociology* 88 (1983): 4, s. 637–685.
- Sutton, R. & D'Aunno, T.: Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of Money and People. *Academy of Management Review* 14 (1989): 2, s. 194–212.
- Sutton, R. & Eisenhardt, K. & Jucker, J.: Managing Organizational Decline: Lessons from Atari. *Organizational Dynamics* 14 (1986): Spring, s. 17–29.
- Tsouderos, J.: Organizational change in terms of a series of selected variables. *American Sociological Review* 20 (1955): 2, s. 206–210.