

# Esimiesten kertomuksia tunteista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Kaisa Tuomala  
2012

## ESIMIESTEN KERTOMUKSIA TUNTEISTA JA TUNNETTYÖSTÄ IRTISANOMISPROSESSISSA

Tutkimukseni lähtökohtana on huomio irtisanomisprosesseihin liittyvän tunnetutkimuksen keskittymisestä työntekijöihin, etenkin irtisanottuihin ja prosessista selviytyneisiin. Tutkimus irtisanomisia toimeenpanevien esimiesten tunteista ja tunnettyöstä on jäänyt selkeästi taka-alalle. Tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin pohjautuva irtisanomisprosessi (yt-neuvottelut) on kestoltaan melko pitkä sekä usein kokonaisuudessaan työyhteisöä ja sen jäseniä järkyttävä. Esimiesasemassa toimivat ovat tilanteessa organisaation asettamien tavoitteiden sekä työntekijöiden odotusten välissä. Lisäksi on muistettava, että samanaikaisesti esimiehillä on käsiteltävänä myös omat tunnekokemuksensa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata miltä irtisanomisprosessi esimiehistä tuntuu ja millaisia kokemuksia heillä on koko irtisanomisprosessin ajalta; prosessin odotusvaiheessa, irtisanomisten toimeenpanovaiheessa sekä prosessin jälkeen. Haluan tarkastella myös tunnettyön käsitteen näkökulmasta tekijöitä, jotka ovat auttaneet esimiehiä selviämään raskaasta prosessista. Lisäksi tarkoitukseni on tutkia mitä esimiehet kertovat prosessiin liittyvistä tunteistaan ja tunnettyöstä.

Tavoittaakseni tämän tutkimuksen päämäärän ymmärtää syvällisemmin esimiesten kokemuksia ja tunnettyötä, olen toteuttanut tutkimukseni laadullisella otteella teemahaastatteluin. Tutkimusaineiston olen kerännyt haastatteleamalla kuutta irtisanomisprosesseja läpikäynyttä ja irtisanomisia suorittanutta esimiestä. Haastateltaville yhteistä on pitkä kokemus esimiesasemassa toimimisesta. Sen sijaan heidän työkokemuksensa on kertynyt eri toimialoilta ja työtehtävistä. Haastateltavien kokemuksista konstruoin kaksi erilaista kertomusta esimiehestä irtisanomisprosessin keskiössä. Tutkimuksessa kuvaan esimiesten läpikäymiä moninaisia tunteita ja ajatuksia liittyen prosessiin, heidän kohtaamia tunnereaktioita sekä auttavia tekijöitä prosessista selviämiseen. Narratiivisella aineiston käsittelytavalla pyrin pääsemään sisälle haastateltavien kokemuksiin.

Tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehet kokevat irtisanomisprosessit yksilöllisesti, mutta yleisesti epämiellyttävinä. Haastateltavat kuvasivat kertomuksissaan monipuolisesti tunnekokemuksiaan epävarmuudesta pelkoon sekä turhautumisesta helpotukseen. Huomionarvoista on, että tutkimuksessa ilmenee myös joitain positiivisena pidettyjä kokemuksia. Tämä tutkimus vahvistaa entisestään näkemystä tunnekokemusten henkilökohtaisuudesta ja subjektiivisuudesta. Esimiesten tunnekokemukseen liittyy myös vahvasti tunteiden sosiaalinen rakentuminen. Tällöin osa esimiesten tunteista rakentuu reaktiona muille työyhteisössä ilmeneville tunneilmaisuille sekä esimiesten näkemyksille ja odotuksille siitä, miten työntekijät kokevat prosessin. Selvitäkseen prosessista henkisesti esimiehet käyttävät erilaisia tunnettyön keinoja, kuten erityisesti kognitiivista ja emotionaalista etäännyttämistä sekä tunneilmaisujen sääntelyä. Lisäksi eräs huomionarvoinen löydös tutkimuksessa on, että esimiesten tunneilmaisuja ja käytöstä ohjaavat voimakkaasti heidän minäkuva, esimiesrooli sekä näkemys hyvästä johtajuudesta ja uskottavasta esimiehestä.

Avainsanat: esimies, irtisanominen, irtisanomisprosessi, yt-neuvottelut, tunne, kokemus, tunnettyö, kertomus

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	5
1.2	Keskeiset käsitteet .....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
<b>2</b>	<b>Tunteet ja tunnettyö irtisanomisprosessissa .....</b>	<b>9</b>
2.1	Tunteet ja tunnekokemukset organisaatiossa .....	9
2.2	Tunnettyö ja tunteiden sääntely organisaatiossa .....	12
2.3	Esimiehen irtisanomisprosessin aikana kohtaamat tunneilmaisut.....	16
2.3.1	Epävarmuus ja ahdistus irtisanomisuhan alla.....	17
2.3.2	Irtisanottavien tunnekuohut kiitollisuudesta suruun ja vihaan .....	19
2.3.3	Irtisanomisista selvinneiden raskas osuus .....	21
2.4	Esimies irtisanomisprosessin keskiössä .....	26
2.4.1	Esimiehen emotionaalinen vuoristorata .....	27
2.4.2	Esimiehen ristiriitaiset roolit .....	30
2.4.3	Tunnereaktioista uupumukseen ja sitoutumisen heikentymiseen.....	33
2.5	Esimiehen tunnettyö irtisanomisprosessin aikana .....	34
2.5.1	Etäännyvä esimies .....	35
2.5.2	Esimiehen viestintä irtisanomistilanteissa .....	37
2.6	Yhteenvedo aikaisemmasta tutkimuksesta.....	39
2.7	Pohdintaa aikaisempien tutkimusten menetelmistä.....	40
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>43</b>
3.1	Kokemusten kuvaaminen laadullisessa tutkimuksessa.....	43
3.2	Tutkimuksen aineisto .....	45
3.3	Haastattelut ja niihin valmistautuminen .....	46
3.4	Tarinoiden synty.....	48
3.5	Tutkimuksen luotettavuudesta.....	50
<b>4</b>	<b>Tarinat .....</b>	<b>52</b>
4.1	Tarina 1: Vastustava esimies tekee vaikean päätöksen .....	52
4.2	Tarina 2: Hyväksyvä esimies kohtaa irtisanottavat .....	57
<b>5</b>	<b>Analyysi.....</b>	<b>63</b>
5.1	Irtisanomisprosessin odotusaika.....	63
5.1.1	Yleisesti ja yksilöllisesti epämiellyttäviä tunteita .....	63
5.1.2	Pelon ja epävarmuuden hallinta.....	65

5.1.3	Tunteiden ilmaiseminen, esittäminen ja sääntely .....	68
5.1.4	Irtisanomisprosessin käsitteleminen asiana .....	69
5.1.5	Salailun vaikeus ja viestinnän hallinta .....	73
5.1.6	Päätöksenteon vaikeus .....	75
5.2	Päätösten toimeenpaneminen .....	77
5.2.1	Vastuunkanto irtisanomisprosessissa .....	77
5.2.2	Irtisanomistilanteessa kohdattavat tunteet .....	79
5.2.3	Tunteiden ja ilmaisujen sääntely .....	81
5.2.4	Esimiehen rooli käyttäytymistä ja tunneilmaisuja ohjaavana tekijänä .....	82
5.3	Irtisanomisten jälkeinen aika .....	85
5.3.1	Tunteet irtisanomisten jälkeen .....	85
5.3.2	Tuki ja ymmärrys työntekijöitä kohtaan .....	87
5.3.3	Prosessin työstäminen etukäteen .....	89
5.3.4	Helpotuksen ja onnistumisen tunteita .....	90
5.3.5	Esimiehen yksinäinen asema .....	91
5.3.6	Tukiverkoston merkitys .....	92
5.3.7	Turruttava ja kasvattava kokemus .....	93
5.4	Yhteenvedo empiriasta .....	94
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>98</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>109</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>116</b>

## **TAULUKOT:**

Taulukko 1	Esimiesten omat ja kohdatut tunteet irtisanomisprosessissa .....	95
Taulukko 2	Esimiesten tunnettyö irtisanomisprosessissa .....	97

# 1 Johdanto

*”Ihminen, joka sanoo mulle, että irtisanominen on helppoo, niin se valehtelee. Tai sitten se on ihan tunteeton ääliö, jonka ei pitäisi olla esimiesasemassa ollenkaan.”*

Näin totesi minulle eräs tätä tutkimusta varten haastattelemistani henkilöistä huhtikuussa 2012, kun keskustelimme irtisanomisprosessista esimiehen näkökulmasta. Tähän mennessä omat kokemukseni irtisanomisprosessista ovat rajoittuneet yhteistoimintaneuvottelujen (jatkossa yt-neuvottelut) läpikäymiseen työntekijän näkökulmasta. Olen kokenut irtisanomisprosessiin liittyvän epävarmuuden kyllästäjän odotusvaiheen, jonka jälkeen prosessin lopputuloksena olen jäänyt työyhteisöön selviytyjänä. Myönnän, että tuona ajanjaksona päällimmäisenä mielessäni eivät olleet pohdinnat siitä, kuinka juuri esimiehet kokevat prosessin. Seuraavan kerran palasin käsittelemään aihetta, kun kirjoitin kandidaatin tutkielmani tunteista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa. Aikaisemmat kokemukseni yt-neuvotteluista olivat saaneet minut pohtimaan organisaatiossa sallittuja tunneilmaisuja sekä yksilöiden tunnereaktioiden hallintaa kriisitilanteessa. Kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi tuolloin siinä määrin, että päätin syventyä pro gradu -tutkimuksessani tematiikkaan tarkemman näkökulman kautta.

Tarinan kannalta kenellekään ei tule varsinaisena yllätyksenä, että seuraavaksi - alkuvuodesta 2012 - vastassani oli hetki siirtyä pohtimaan aiheen rajausta tähän kyseiseen tutkimukseen. Havaitsin jo tehdessäni kandidaatin tutkielmaa, että aikaisempi kirjallisuus keskittyy työntekijöiden näkökulmaan painottuen pääosin irtisanomisten uhrien (ts. irtisanottavien) sekä prosessista selviytyneiden tunteiden käsittelyyn (mm. Brockner ym. 1985; Brockner ym. 1993; Mishra ja Spreitzer 1998; Allen ym. 2001). Joitain tutkimuksia esimiesten tunnekokemuksista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessin yhteydessä on jo tehty (kts. esim. Dewitt ym. 2003; Clair ym. 2006; Molinsky ja Margolis 2006). Useimmiten tutkimukset kuitenkin rajoittuvat esimiehen tunteisiin yleisemmin kriisitilanteessa (Madera ja Smith 2009), tiettyjen tunteiden tutkimiseen (esim. Gilbertin (2000) tutkimus surusta ja syyllisyydestä) tai irtisanomisia toimeenpanneiden esimiesten terveysongelmiin ja sitoutumisen vähenemiseen organisaatiota kohtaan (Grunberg ym. 2006). Esimiestä tästä näkökulmasta käsittelevä tutkimus on siis kokonaisuudessaan vähäistä, mutta miksi? Voisiko olla niin, että irtisanomisprosessissa korostuu irtisanottavien uhrien ja prosessista selviytyneiden asema - ehkä osittain ihan syystäkin? Esimies tunteineen jää taustalle etenkin

tilanteissa, joissa hän toimii irtisanomisten toimeenpanijana ilman, että irtisanomisen uhka koskettaa häntä suoranaisesti. Yt-neuvottelujen myllertämässä työyhteisössä voi muodostua hyvinkin kärkeä asetelma työntekijöiden ja työnantajien edustajien välillä, jolla on vaikutuksia koko työyhteisön viihtyvyyteen sekä toimivuuteen. Viikatemiehen tai teloittajan rooli on karrikoitu, mutta epäilemättä kuvaa ainakin osan työntekijöiden mielikuvaa esimiehestä irtisanomisprosessin keskellä. Miltä esimiehestä tuntuu olla ja toimia tässä roolissa? Onko esimiehen edes sallittua ilmaista omia pelkojaan ja suruaan, kun prosessin suurimmiksi uhreiksi mielletään työntekijät?

Tunteita pidetään arkipäiväisenä ja erottamattomana osana organisaatiota, mutta kuitenkin siten, että tunteita ja rationaalisuutta on pidetty perinteisesti toistensa vastakohtina (kts. Ashforth ja Humphrey 1995). Tunteiden yhdistäminen organisatoriseen toimintaan vaikuttaisi olevan jatkoa keskusteluun kovien ja pehmeiden arvojen eroista liiketoimintaympäristössä. Päätösten tekeminen tunteella ja irrationalisin perustein voikin kuulostaa jonkun korvaan epäammattimaiselta. Nähdäänkö tunteiden esittäminen tuolloin heikkouden merkinä? Tämä asetelma liittyy osaltaan syihin, miksi epäilen aikaisemman tutkimuksen olevan vähäistä. Organisaation näkökulmasta tunteet voidaan ottaa itsestään selvyytenä ja niiden merkitystä työyhteisössä mahdollisesti vähätellään. Julkisesti tunteiden esittämistä voidaan myös pitää epäsoveliaana ja liiketoimintaympäristöön kuulumattomana (Ashforth ja Humphrey 1995; Grandey 2000; Gopinath 2011). Lisäksi tunteiden tutkimuksen hyötyä ei organisaation sisältä välttämättä tunnusteta, sillä taloudellisen hyödyn näkökulmasta tunteiden voidaan nähdä olevan käsitteenä täysin vastakkaisella laidalla. Mielestäni aihe on jo tämän asetelman takia tärkeä ja tutkimisen arvoinen. Ensinnäkin esimiehestä voi tuntua helpottavalta tunnistaa ja analysoida omia tunteitaan, mikä voi myös auttaa heitä ymmärtämään muiden tunnekokemuksia paremmin. Esimiehen voi olla myös hyödyllistä tiedostaa millaisia vaikutuksia tunteiden ilmaisulla, esittämisellä ja sääntelyllä työyhteisössä on. Viimeiseksi perusteeksi tunteiden tutkimiselle tästä näkökulmasta esitän, että prosessissa auttavien tekijöiden ymmärtämisellä voidaan lisätä organisaation tukea ja mahdollisesti helpottaa laajemmassa mittakaavassa esimiesten kokemuksia irtisanomisprosessissa.

Palatakseni vielä tämän tutkimuksen rajaukseen, esimiesten kokemuksiin tunteista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa, haluan muistuttaa esimiehen mielenkiintoisesta hierarkkisesta asemasta. Etenkin keskijohtoon luokiteltavalla esimiehellä voi olla

irtisanomisprosessissa ristiriitainen rooli, joka asettuu organisaatiossa ylempää hierarkiasta tulevien taloudellisten vaatimusten sekä toisaalta esimiehen alaisten toiveiden ja odotusten väliin. Tämä ristiriitainen rooli sekä esimiesasemassa olevan huomiotta jättäminen prosessin tunnekokemuksien ja selviytymisen näkökulmasta, olivat merkittäviä syitä tutkimukseni rajausten tekemiselle. Esimiehen tulee kyetä vastaamaan kaikkien osapuolten toiveisiin ja odotuksiin, mutta kuinka käy esimiehen oman jaksamisen? Kuinka paljon esimiesasema määrää, hillitsee ja ohjaa tunneilmaisuja? Ovatko esimiehet kokeneet irtisanomiset henkisesti raskaina? Tärkeä kiinnostuksen kohteeni aiheesta esimiesten kokemusten lisäksi onkin esimiesten henkinen jaksaminen ja selviytyminen prosessista. Kuinka esimies käsittelee omat ja muiden tunteet prosessissa ilman, että uupuu täysin?

Lopuksi huomautan tutkimukseni epämiellyttävän aihepiirin olevan myös valitettavan ajankohtainen. Suomessa 90-luvun alun lama sekä nykyinen taloudellinen epävarmuuden aikakausi, jonka käynnisti muutaman vuoden takainen finanssikriisin -termillä kutsuttava pankki- ja rahoituskriisi, ovat totuttaneet organisaatiot tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin nojaaviin massairtisanomisiin. Yt-neuvotteluiden käynnistämistä on tullut arkipäivää monissa yrityksissä toimialasta riippumatta. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK) on tilastoinut mediassa julkaistujen ilmoitusten perusteella vuosittain käynnistetyt yt-neuvottelut, niihin sisältyvän vähennystarpeen, yt-neuvottelujen alaisen henkilömäärän sekä toteutuneet henkilövähennykset ja lomautukset (SAK 2012). Tämän vuoden toukokuun alkuun (22.5.2012) mennessä pörssi- ja lehdistötiedotteilla on ilmoitettu vuoden alusta yt-neuvottelujen alaisina olevan Suomessa jo lähes 30.000 henkilöä, vähennystarpeeksi on ilmoitettu noin 9.500 henkilöä ja neuvottelujen myötä irtisanottuja 5.500 henkilöä. Alkuvuoden tilastoista voi karkeasti ennustaa, että vuosi 2012 näyttäisi edelliseen vuoteen verrattuna kasvavalta yt-neuvotteluissa laskettuna. Lisäksi on muistettava, että nämä tilastot ovat ainoastaan suuntaa antavia ja todella koskevat vain mediassa julkaistuja uutisia ja tiedotteita sekä yhteistoimintamenettelyn piirissä olevia tapauksia.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus**

Tutkimukseni tavoitteena on kuvailla esimiesten kokemuksia koko irtisanomisprosessin ajalta; tapahtumien ja ilmiön herättämiä tunteita sekä esimiehen tunnettyötä. Haluan tutkimukseni avulla ymmärtää ja tulkita miltä irtisanomisprosessi, sen eri vaiheet sekä työntekijöiden tunnereaktiot esimiehestä tuntuvat. Lisäksi tarkoituksenani on tutkia mitä

esimiehet kertovat prosessiin liittyvistä tunteistaan ja tunnetyöstä. Tähän tutkimusongelmaani pyrin löytämään vastauksia seuraavien empiiristen kysymysten avulla:

- Miten esimiehet kokevat irtisanomisprosessin?
- Mikä on auttanut esimiestä selviytymään irtisanomisprosessista?
- Millaista tunnetyötä esimiehet ovat tehneet prosessin aikana?

Tekemäni tutkimus ei rakennu minkään tietyn teorian tai hypoteesien varaan, vaan tavoitteenani on tuottaa mahdollisimman rikas kuvaus tutkimusongelmani näkökulmasta. Tutkimusongelmien tarkentumisen myötä tutkimuksen suorittaminen laadullisessa otteella oli minulle ilmeinen valinta. Empiiristä osiota varten olen haastellut kuutta työkokemuksiltaan erilaista henkilöä. Heidän kertomuksiin pohjautuen olen rakentanut kahden asenteiltaan ja kokemuksiltaan erilaisen esimiehen tarinat sekä tulkinut haasteltavien kokemuksia yksilön, mutta myös esimiesaseman näkökulmasta. Pyrin pääsemään mahdollisimman lähelle esimiesten kokemuksia keräämällä aineiston kautta ja käsittelemällä sitä narratiivisesti. Tutkimukseni kautta yritän ymmärtää, miten esimiehet kokevat ja näkevät irtisanomisprosessin.

## **1.2 Keskeiset käsitteet**

Tutkimuksessani tulen selittämään käyttämäni käsitteet ja termit tarkemmin käsittelemieni asioiden yhteydessä. Ennen tutkimukseen syventämistä haluan kuitenkin hieman avata Suomen lainsäädäntöä irtisanomisista esimiesten ja tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessani tulen käsittelemään esimiesten kokemuksia, jotka liittyvät pääasiallisesti yhteistoimintamenettelyyn (jatkossa termistä yhteistoiminta käytetään lyhennettä yt). Toisinaan viitataan myös henkilökohtaisista syistä tehtyihin irtisanomisiin. Haastateltavani esimiehet puhuivat toistuvasti yhteistoimintaprosessiin liittyvistä menetelmistä, aikatauluista ja säännöksistä sekä niiden tarkasta noudattamisesta. Samoin haastateltavat puhuivat henkilökohtaisista syistä irtisanomisten yhteydessä lainsäädännön noudattamisesta (erityisesti tästä näkökulmasta kiinnostuneita suosittelen tutustumaan tarkemmin työsopimuslain TSL 55/2001 lukuihin 6-9). Tämän tutkimuksen yhteydessä ovat lain tulkinnan kannalta merkittäviä tilanteet, joissa työsuhteet päätetään työantajan aloitteesta. Missä tapauksissa työnantaja voi irtisanoa työntekijän? Työsopimuslain (TSL 55/2001, 7:1 §) mukaan ”Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja

painavasta syystä”. Yt-neuvotteluissa tämä tarkoittaa useimmiten pysyviä taloudellisia, tuotannollisia tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvia syitä (TSL 55/2001, 7:3 §). Työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet sen sijaan vaativat taustalle esimerkiksi vakavan lakiin tai työsopimukseen kohdistuvan rikkomuksen tai laiminlyönnin, tai henkilön työntekoa edellytysten olennaisen muuttumisen (TSL 55/2001, 7:2 §).

Tutkimuksessa sekä haastateltavien kertomuksissa toistuvat rinnakkain käsitteet yt-neuvottelut, yt-prosessi ja irtisanomisprosessi. Näillä käsitteillä viitataan prosessiin, joka on määritelty laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL 334/2007). Haastateltavat mainitsivat kertomuksissaan useasti halun ”pitää prosessi aitona”. Kun yritys ilmoittaa yt-neuvottelujen alkamisesta, ainakin itselläni on välittömästi mielessä kuva henkilöstön vähentämisistä tai vähintään lomautuksista. Aitona pitämisen korostamisella haastateltavat kuitenkin haluavat muistuttaa yt-menettelyn neuvottelun luonteesta, sillä lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutuksellisuutta (YTL 334/2007, 1:1 §). Yt-neuvottelujen pääasiallinen tarkoitus ei siten missään nimessä voi olla ainoastaan henkilöstön vähentäminen. Esimiehet tai prosessia suunnittelevat eivät siis voi yt-neuvottelujen alkaessa todeta, että prosessin tavoitteena on irtisanoa tietyt henkilöt. Päätöstä irtisanomisista ei myöskään voi tehdä ennen yt-neuvottelujen alkamista. Menettelyn tavoitteena on, että työntekijöillä yhteisymmärryksessä yrityksen kanssa on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän omaa työtään (YTL 334/2007, 1:1 §). Yt-neuvottelut ovat syytä pitää *neuvotteluina*.

Toinen toistuva teema haastateltujen kertomuksissa liittyen yt-prosessiin tunteiden ja tunneyön näkökulmasta, on yt-neuvottelujen pituus sekä niukka tiedotus tuona aikana. Lisäksi haastateltavat viittaavat usein haluun kohdella työntekijöitä prosessissa tasapuolisesti. Yt-neuvottelut kestävät 14 päivästä kuuteen viikkoon (YTL 334/2007, 8:51 §) ja vasta neuvottelujen päätyttyä työnantajan tulee antaa selvitys neuvottelujen tuloksesta (YTL 334/2004, 8:53 §). Lopulliset päätökset (esim. vähennetäänkö henkilökuntaa, kuinka paljon ja ketkä irtisanoaan) yritys saa tehdä vasta neuvottelujen virallisesti päätyttyä. Todellisuus esimiehen näkökulmasta on jo ehkä käytännön syistäkin erilainen. Etenkin neuvottelujen edetessä esimiehellä todennäköisesti on jo tietty mielikuva prosessin lopputuloksesta. Kun työntekijät tiedostavat tämän, he voivat pyrkiä painostamaan informaatiota esimieheltä, joka omassa roolissaan ei toisaalta saa antaa yhtään virallista tietoa enempää. Työnantajan

velvollisuuksiin myös kuuluu kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, ellei työntekijän asema tai tehtävä anna perusteita poikkeukseen (TSL 55/2001, 2:2§). Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies joutuu rajoittamaan työntekijöille kerrottavaa informaatioita. Esimies ei voi yt-neuvotteluissa luvata kenellekään työntekijälle työn säilymistä, jos henkilöstöä koskee vähennystarve. Ei edes tilanteissa, joissa esimies olisi tehnyt päätöksen mielessään ennen yt-neuvottelujen päättymistä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Johdannon lopuksi haluan esitellä lyhyesti tutkielmani rakenteen. Aluksi luon katsauksen aihepiiriä aikaisemmin käsitelleeseen tutkimukseen. Ensin pyrin esittelemään tunteisiin sekä tunnetyöhön liittyvän kirjallisuuden löydöksiä yleisesti organisaation näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkennan näkökulmaani keskittyen aiheeseen irtisanomisprosessin kautta, kuitenkin siten, että käsitelen erillisinä tutkimustuloksia esimiesten kohtaamista ja heidän omista tunnereaktioistaan sekä tunnetyöstään prosessissa. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi kuvaan vielä menetelmiä, joilla aikaisemmat tutkimustulokset ovat saavutettu. Kolmannessa luvussa perustelen tutkimukseni metodologisista valintoja ja kerron tarkemmin tutkimukseni kulusta käytännössä. Lisäksi kuvaan empiirisen tutkimuksen aineistoani sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

Neljännessä luvussa siirryn haastatteluaineistosta konstruoimiini tarinoihin, joissa tavoitteenani on kuvata mahdollisimman elävästi ja monipuolisesti esimiesten kokemuksia irtisanomisprosesseista. Tarinoina on kaksi ja ne ilmentävät prosessin herättämiä tunteita hieman toisistaan poikkeavista näkökulmista. Seuraavaksi tutkielmassani on vuorossa analyysini, joka perustuu edellä esittämiini tarinoihin sekä myös muihin haastatteluissa keräämiini kokemuksiin, tarinoihin ja tunnekuvauksiin. Lopuksi esitän tutkimuksesta yhteenvedon, pohdin tutkimuksessa nousseita löydöksiä ja arvion tutkimustani esittäen myös jatkotutkimusehdotuksia.

## **2 Tunteet ja tunnetyö irtisanomisprosessissa**

Irtisanomisista selviytyneiden reaktioita tutkineet Allen ym. (2001) mainitsevat 1980- ja -90 lukujen olleen kansainvälisesti organisatoristen uudelleenjärjestelyjen ja massairtisanomisten huippuaikaa. Suomessa ilmiön yleistymisen liitetään 90-luvun lamaan, jonka jälkeen yt-neuvotteluista organisaatioissa on tullut arkipäiväinen menettelytapa. Ilmiön yleistymisen voi havaita selkeästi 80-luvun lopulla heränneessä ja 90-luvulla voimistuneessa tunnetutkimuksessa liittyen irtisanomisprosessin eri vaiheisiin. Pääpaino tutkimuksesta kohdistuu selkeästi irtisanomisista selviytyneiden kokemuksiin irtisanomisprosessin jälkeen, esimiehen näkökulman jäädessä vähemmälle huomiolle. Jotain tutkimuksia aihetta koskien tai sivuten (Suomessa esim. Lämsä 1998; Ranki 2000) on jo tehty, mutta suurin osa esimiesten näkökulmasta tehdyistä tutkimuksista on joko teoreettisten viitekehysten luontia tai opiskelijoiden keskuudessa suoritettuja simulaatioita. Mielestäni tutkimuskenttä kaipaa myös todellisia kuvauksia esimiesten kertomana koko prosessin ajalta ja pyrinkin tässä tutkimuksessa vastaamaan kyseiseen tarpeeseen. Ennen syventymistä tunteisiin ja tunnetyöhön irtisanomisprosessin yhteydessä, haluan lyhyesti avata tutkimukseen liittyviä käsitteitä yleisemmin organisaation näkökulmasta.

### **2.1 Tunteet ja tunnekokemukset organisaatiossa**

Tunteita on tutkittu jo kauan, mutta niiden määrittely on pysynyt monimutkaisena. Tutkijat tunnistavat perustunteet sekä erilaisia lievempiä mielialoja, mutta sitä laajemmasta tunteiden määrittelyistä ja tulkinnasta ei ole yksimielisyyttä. Tunteiden olemus voidaan jakaa kahteen tasoon; ne ovat erittäin henkilökohtaisia ja yksityisiä kummuten yksilön syvyyksistä, mutta samaan aikaan ne kuitenkin ovat hyvin sosiaalisia ja niiden seurauksilla on vaikutuksia sosiaaliseen ympäristöön (Butler ja Gross 2009). Tätä tutkimusta tehdessäni minun onkin pidettävä mielessä samanaikaisesti tunteiden monimuotoisuus, subjektiivinen kokeminen, erilaiset vaikutukset yksilön käytökseen sekä tunteiden sosiaalisuus. Tämän kokemusten monikerroksisuuden ymmärtäminen on tärkeää, kun käsittelen tutkimuksessani tunteita ja tunnetyötä organisaatiossa kokonaisuutena. Pelkkä omien tunteiden ja tunnereaktioiden käsittely antaisi liian yksipuolisen kuvan organisaatiossa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta.

Tunteet ovat merkittävä ja luonnollinen osa yksilön joka päivästä elämää; joitain tunteita yksilö pohtii ja reagoi niihin tietoisesti, toiset tunteet sen sijaan ohjaavat tiedostamatta yksilön käyttäytymistä. Ashforth ja Humphrey (1995) näkevät tunteet erottamattomana osana

organisaation arkipäivää. He uskovat, että työn kokeminen on kyllästetty tunteilla, jotka voivat vaihdella turhautumisesta iloon, surusta pelkoon. Tutkimuksessaan Ashforth ja Humphrey (1995, 99) määrittelevät tunteet laajalla käsitteellä, joka sisältää perustunteiden (kuten ilon ja vihan) lisäksi sosiaaliset tunteet; häpeän, syyllisyyden ja kateellisuuden. He sisällyttävät määritelmäänsä myös tunteen kaltaiset rakenteet, kuten mielialat ja tuntemukset. Tunteellisuudella ja tunteilla organisaatiossa on perinteisesti negatiivinen lataus, sillä usein tunteet ja rationaalisuus nähdään vastakohtina (Ashforth ja Humphrey 1995). Tällöin tunteet nähdään irrationaalisina ja niiden ilmaisua epäsoveliaina ylirationalisoituneissa organisaatioissa. Tämä näkemys istuu mielestäni hyvin perinteiseen kuvaan yritysmaailman kovuudesta, jossa tunteille ei ole sijaa ja niiden vaikutus päätöksentekoon nähdään epäammattimaisena. Ashforth ja Humphrey (1995) itse sen sijaan näkevät tunteiden ja rationaalisuuden toisiaan täydentävinä; rationaalisuus mahdollisesti saa yksilön liittymään organisaatioon sekä antamaan itsestään vähintään minimaalisen panoksen, mutta todellinen omistautuminen vaatii työhön tai työtilanteeseen liittyvän tunnesiteen.

Gopinath (2011) määrittelee tunteiden olevan monimutkainen tuntemusten tila, reaktio jollekin ärsykkeelle tai sosiaalisesti muodostunut ilmiö. Tunnetilaa tyypillisesti seuraavat tietynlaiset fysiologiset herätteet, ilmiöt ja käytös. Tunteiden herättäminä fyysisinä ilmiöinä Gopinath (2011) mainitsee esimerkiksi sydämen lyöntien kiihtymisen, laajentuneet pupillit ja adrenaliinin kohoamisen. Pitkittyneen stressin seurauksena tapahtuvat fysiologiset oireet voivat pahimmillaan aiheuttaa kiputiloja, kudonsvaurioita tai jopa elintoimintojen pettämistä. Näitä tunnetilojen aiheuttamia fyysisiä oireita kutsutaan tyypillisesti psykosomaattisiksi. Tunteet ovat Gopinathin (2011) mukaan ilmaisullisia, samoin niillä on yksilön käytöstä motivoiva rooli. Saavuttaakseen tai päästäkseen eroon jostain tietystä tunnetilasta, yksilö voi joutua motivoimaan itseään jollain korvaavalla tunteella; esimerkiksi päästääkseen eroon surusta yksilö pyrkii tietoisesti muuttamaan mielialaansa positiivisemmaksi. Tunteilla on yksilölle pitkäkestoisia tiedollisia ja sosiaalisia seurauksia, jotka voivat vaihdella elämän tärkeimmistä tapahtumista syviin traumaattisiin kokemuksiin (Rimé 2009).

George (2000) sen sijaan erottelee tunteiden ja mielialojen käsitteet toisistaan siten, että tunteet ovat mielialoja voimakkaampia, mutta kestoaltaan hetkellisempiä. Tunteet muuttuvat vähemmän kuohuviksi mielialoiksi, kunhan tunne laantuu. Ajan myötä myös mieliala vaihtuu toiseen. George (2000) esittää myös, että tunteet ovat tiukasti sidoksissa siihen, kuinka yksilöt

ajattelevat ja käyttäytyvät. Lisäksi tunteilla on vahva yhteys yksilön tekemiin päätöksiin. Fineman (2004, 721) uskoo tunteiden läpäisevän useita organisaatiossa tapahtuvia prosesseja ja seurauksia, tarkoittaen sillä kuitenkin subjektiivisia kokemuksia esimerkiksi johtajuudesta, päätöksenteosta, motivaatiosta ja vuorovaikutuksesta. Tunteet eivät vaikuta ainoastaan yksilöön, vaan ryhmätasolla tunne voi toimia katalyyttinä monelle ilmiölle, kuten ryhmäajattelulle, sosiaaliselle identiteetille, yhteenkuuluvuudelle sekä tehokkuudelle (Ashforth ja Humphrey 1995).

Ashforthin ja Humphreyn (1995) mukaan tunnetilat vaihtelevat voimakkuudellaan, kestollaan ja johdonmukaisuudellaan. Huomioitavaa on myös, että tunteiden kokeminen ei kaikissa tapauksissa ole tiedostettavaa tai sosiaalista. Morris ja Feldman (1996) (kts. myös Butler ja Gross 2009) sitä vastoin painottavat, että sosiaalisten tekijöiden merkitys tunteiden kokemisen ja ilmaisun määrittelemisessä on tärkeää, sillä yksilöt pyrkivät ymmärtämään tunteita sen sosiaalisen ympäristön kautta, jossa tunteet koetaan. Tällöin ainakin osittain tunteita voidaan pitää sosiaalisesti rakentuneina. Tunteiden tulkinta sosiaalisessa ympäristössä on monimutkaista, sillä yksilöiden tunteiden ohjaama käytös ja eleet vaihtelevat yksilöittäin. Gopinath (2011) väittää, että käyttäytymisen näkökulmasta useassa eri kulttuurissa on yhtenevät tavat, kasvojen ilmeet ja eleet ilmaisemaan tunnetiloja. Hieman toista mieltä ovat muun muassa Ashforth ja Humphrey (1995) ja George (2000) joiden mukaan kulttuurisilla normeilla ja yksilöllisillä eroilla on vaikutusta tunteiden ilmaisemiseen, kokemiseen ja tulkintaan. Esimerkiksi hymy voi tarkoittaa eri yksilöille eri asioita, mutta sen voi myös tulkita monella tapaa.

Frijda (2009) luokittelee tunnekokemukset kolmeen osaan. Osa kokemuksista nähdään reaktiona tapahtumiin, jotka liitetään ihmiseen psyykkisenä ja fyysisenä kokonaisuutena. Tällä Frijda (2009, 264) tarkoittaa, useiden eri prosessien tuloksena syntyviä reaktioita, kuten esimerkiksi ajattelua, ymmärrystä, käytöstä ja erilaisia fyysisiä reaktioita. Toisen osa-alueen mukaan osalla tunnekokemuksista on tapana ottaa ensisijainen hallinta ja huomio teoista. Tällä Frijda (2009) haluaa kuvata tilanteita, joissa tunteet ottavat vallan ja yksilö kokee niiden häiritsevän käynnissä olevaa ajatusta tai tavoiteltua päämäärää. Tilanteet voivat olla jopa yksilön hallinnan ulkopuolella, vaikka yksilö tiedostaisikin vallalla olevien tunteiden sopimattomuuden ja riskialttiuden. Jaottelun kolmannen osan mukaan, tunnekokemuksiin sisältyy arvokysymys; tunnekokemuksen arvostus kumpuaa hedonistisista arvoista (Frijda

2009). Osa kokemuksista tunnetaan hyviksi tai huonoiksi, osa sen sijaan miellyttäväksi tai epämiellyttäväksi. Nämä edellä mainitut tunnekokemusten kolme ominaista osa-aluetta Frijda (2009) näkee merkittävänä ilmenemismalleina, mutta muistattaa, ettei kaikki kolme aina edusta yksilön tunnekokemusta, eivätkä ne aina ilmene yhdessä.

## **2.2 Tunnettyö ja tunteiden sääntely organisaatiossa**

Tunnetun ja tunteiden sääntelyn tutkimus on yleistynyt 2000-luvulle tultaessa huomattavasti aikaisemmasta 80-luvun loppuun mennessä tehdystä muutamasta tutkimuksesta. Olen koonnut alapuolelle mielestäni erityisesti irtisanomistilanteeseen soveltuvaa tutkimusta aiheesta, joka keskittyy tunnetun asiakaspalveluun liittyvän tunnetun (kts. esim. Hochschild 1983) sijaan tunnetun ja tunteiden sääntelyyn organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Vaikka organisaatiot ovat pitkään korostaneet asiakkaan kohtaamisen tärkeyttä, nykyään vastuullisten toimintatapojen laajempialaisessa tarkkailussa on mukaan sisällytetty työtovereiden kunnioittava ja ystävällinen kohtelu. Tunteiden avoimempi esittäminen työyhteisössä on todennäköisesti lisääntynyt, mutta en usko nykyisinkään rajatonta tunneilmaisua katsottavan suotavana organisaatioissa. Tähän syynä lienee ainakin sosiaalinen normisto ja organisaation hierarkkisuus.

Aihepiiriin linkittyy myös tunneälyn käsite (kts. esim. Goleman 1995), joka onkin noussut kognitiivisen älykkyyden tutkimuksessa valta-asemaan (Fineman 2004). Tunneäly on saanut tieteellisen tutkimuksen lisäksi laajalti näkyvyyttä (etenkin ammatillisissa) julkaisuissa ja mediassa. Samoin siitä on tullut pysyvä osa nykypäivän konsulttien sanastoa. Lincoln (2009, 784) viittaa tunneälyllä ”*taitoon toimia oikealla tavalla oikealla hetkellä*”. Tähän liittyy mielestäni hyvin tunnetun sosiaalisen ympäristön ulottuvuus ja vuorovaikutus; muiden yksilöiden tunteiden havaitseminen sekä niihin reagoiminen oman tunneilmaisun kautta. Erityisesti tunneälyn merkitys korostuu tilanteissa, joissa työyhteisöä kohtaa stressaava ajanjakso, kuten esimerkiksi juuri irtisanomisprosessi. Tunneäly ei ainoastaan helpota kriisitilanteissa toimimista; taito havaita muiden tunnetiloja sekä sopeuttaa omaa käytöstä niihin, voi parhaimmillaan lisätä jopa tuottavuutta ja vähentää ryhmien sisäisiä konflikteja (Lincoln 2009). Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan käytä aktiivisesti tunneälyn käsitettä, sillä pyrin enemmän tutkimaan koettuja tunteita ja tunteiden sääntelyä, eikä tarkoitukseni ole arvioida oikeana pidettyä toimintatapaa tai tunneperäistä käytöstä.

Organisaatiossa, kuten lähes missä tahansa muussa sosiaalisessa ympäristössä, yksilöiden on toisinaan tukahdutettava tai estettävä tiettyjen tunteiden ilmaisu näyttääkseen tilaisuuteen soveliaita tunneilmaisuja (Gopinath 2011). Myös Ashforth ja Humphrey (1995) uskovat, että organisaatiossa vain joidenkin tunteiden ilmaisu on sosiaalisesti hyväksyttävää. Etenkin negatiivisten tunteiden, kuten vihan, pelon ja ahdistuksen ilmaisua pidetään hyväksyttävänä ainoastaan poikkeustilanteissa. Toisinaan ne koetaan jopa täysin sopimattomina organisaatioon (Ashforth ja Humphrey 1995; Grandey 2000). Samoin tietyt käyttäytymismallit, kuten sanallinen hyökkääminen, itkeminen tai valittaminen, voivat olla hyväksytyjen tapojen ulkopuolella (Grandey 2000). Organisaatiokulttuuri - ja laajemmasta näkökulmasta kulttuuri yleisesti - sekä yhteiskunnan normit määrittelevät tunteet, jotka ovat organisaation toivomia ja sallittuja esittää työympäristössä. Myös tunteisiin liittyvä käytöksen ja reaktioiden sallittavuus on organisaatio- ja kulttuurikohtaista. Haluan selvittää organisaation välisiä eroja käytännön esimerkin avulla; useimmilla työpaikoilla paheksutaan ovien paiskomista, kun taas halaaminen lohdutuksen tai onnittelun eleenä voi olla jo soveliaampaa - tai sitten täysin poissuljettu liian intiiminä käytöksenä. Côté ja Morgan (2002) uskovat, että tunteiden tavoin, myös tunteiden sääntely on organisaation etu ja organisaation jäsenille tunteiden sääntely on hyvin arkipäivästä toimintaa.

Morris ja Feldman (1996, 987) määrittelevät tunneyön yksilön aikomukseksi, suunnitelmaksi ja kontrolliksi sellaisten tunteiden ilmaisun suhteen, jotka koetaan organisatorisesti hyväksytyiksi vuorovaikutustilanteissa. Heidän mukaan tunneyötä tarvitaan jopa tilanteissa, joissa yksilön kokemat tunteet ovat yhtenäisiä organisatorisesti toivottujen tunteiden kanssa. Yksilön luontainen ilmaisu voi todellisuudessa poiketa organisaatiossa sallitusta ja tavoittelemasta ilmaisusta, vaikka tunne olisi yhtenäinen organisaation toivoman tunteen kanssa. Yksilölle vaikeampia ovat tilanteet, joissa aidosti koetut tunteet ovat ristiriidassa organisatorisesti toivotuista tunteista (Morris ja Feldman 1996). Organisatorisen edun näkökulma tunneyön taustaksi ja motivaattoriksi toistuu useassa muussakin tutkimuksessa, Esimerkiksi Grandey (2000, 95) määrittelee tunneyön tunteiden tehostamiseksi, teeskentelemiseksi tai tukahduttamiseksi; tunneilmaisua siis jollain tapaa muunnellaan saavuttaakseen organisatorisia tavoitteita. Edellä mainitut määritelmät jättävät mielestäni kuitenkin tunneyön käsitteen hieman yksipuoliseksi, sillä ihmisluonteelle ei mielestäni kaikessa monimutkaisuudessaan sovi ainoastaan organisaation edun tavoittelu. Butler ja Gross

(2009, 86) esittävätkin, että tunteiden sääntelyä motivoivat sosiaaliset, kulttuuriset sekä kontekstiin liittyvät tekijät.

Gross (1998, 275) on tutkinut erityisesti tunteiden sääntelyä, joka käsitteenä poikkeaa hieman laajemmasta tunnetyöstä. Tunteiden sääntelyllä hän tarkoittaa prosessia yksilön pyrkimyksistä vaikuttaa omiin tunnekokemuksiin; millaisia tunteita tunnetaan ja milloin, sekä miten tunteet koetaan ja kuinka ne ilmaistaan. Hän esittää, että tunteita voi säännellä kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa yksilö arvioi tilanteen uudelleen ja muuttaa siten sekä tunnekokemustaan että ilmaisuaan. Toiseksi tavaksi hän mainitsee tunneilmaisun rajoittamisen tilanteessa, jossa tunnekokemus on jo alkanut tai on käynnissä. Tällöin subjektiivinen tilanteeseen liittyvä yksilön tunnekokemus ei muutu, mutta tunteeseen ja sen ilmaisuun liittyvä käytös on hillitympää. Tämä näkökulma mielestäni tuo hyvin esille tunteiden sääntelyn ja esittämisen henkilökohtaisten motivaatioiden näkökulman. Aiemmin mainitsin Frijdan (2009) esittämän yksilön luonnollisen halun kokea enemmän miellyttäviä tunteita kuin epämiellyttäviä, millä voisi selittää yksilön halun tunteita säätelemällä päästä eroon epämiellyttävistä tunteista. Tukea väitteeseen tuo myös Tamirin ym. (2008) tutkimus, jossa esitetään, että yksilöä tunteiden sääntelyyn voivat motivoida lyhyen aikavälin hedoniset tavoitteet (mielihyvän tunteet) sekä instrumentaaliset tavoitteet. Tosin heidän tutkimuksen mukaan yksilö voi motivoitua kohtaamaan negatiivisia tunteita, jos hän tietää niiden tarjoavan itselleen jonkinlaista hyötyä. Tästä he esittävät esimerkin vihasta, joka voi motivoida parempiin suorituksiin tai olla hyödyllinen taistellessa vähäisistä voimavaroista. Edellä mainituista tutkimuksista ei käy suoraan ilmi, säänteleeö yksilö tunteitaan saavuttaakseen henkilökohtaista mielihyvää (tai vähentääkseen epämiellyttävyyttä) myös tilanteissa, joissa tunnetyö nähdään olevan pyrkimys sovittaa tunteet sekä käytös organisaatiossa sallittaviin ja toivottaviin ilmaisuihin. Uskon, että osa yksilön käytöksestä voi olla osittain altruistisia, sillä omia tunteita rajoittamalla helpotetaan muiden oloa ja toimimista organisaatiossa.

Käytännössä tunnetyö tapahtuu yksilön ilmeiden, eleiden, käytöksen tai puheen kautta. Näkökulmasta riippuen tunnetyö voi tapahtua yksilön sisällä ajatuksia ja tunnetiloja muokaten. Grandey (2000, 97) jakaa tunnetyön kahteen tasoon: pintapuoliseen havaittavissa olevien tunneilmaisujen esittämiseen sekä syvempään tasoon, joka keskittyy omien tunteiden hallitsemiseen. Côtén (2005) vastaavanlaisessa erottelussa syvässä tasossa yksilö muokkaa sekä ulkoista ilmaisua että sisäistä tunnekokemusta, kun taas pinnallisessa tasossa yksilö

ainoastaan muuttaa julkisesti esitettäviä tunteita. Tällaisissa tilanteissa pintapuolista tunteiden esittämistä voi harjoittaa esimerkiksi teeskentelemällä tai korostamalla kasvoniilmeitä tai kehonkieltä (Grandey 2000). Syvemmän tason tunteiden sääntelyä tilanteissa Grandey (2000, 99) ehdottaa tunteiden sääntelyyn ”hyvien ajatusten ajattelun” tai tilanteen uudelleenarvioinnin. Tämä jälkimmäinen, syvempi, tunteiden sääntelyn taso vastaa aiemmin esittämäni Grossin (1998) näkemystä tunteiden sääntelyn yksilökeskeisyydestä.

Vaikka koettujen ja esitettyjen tunteiden välinen ristiriita on yleisesti negatiivinen olotila, voi tunneyön lopputulos olla joko negatiivinen tai positiivinen (Grandey 2000). Pahimmillaan tunteiden sääntely voi aiheuttaa yksilössä stressiä ja jopa terveydellisiä oireita, mutta toisaalta positiivisena seurauksena voi olla esimerkiksi onnistunut asiakaspalvelukokemus. Morris ja Feldman (1996) väittävät, että etenkin tunneyön aiheuttama emotionaalinen dissonanssi (ristiriita) madaltaa yksilön työtyytyväisyyttä. Côtén ja Morganin (2002) tutkimuksessa esitetään negatiivisten tunteiden rajoittamiselle ja pidättämisellä olevan yhteys työtyytyväisyyden alenemiseen ja sitä kautta halukkuuteen lähteä organisaatiosta. He myös kertovat, että yksilö ei välttämättä kuitenkaan koe tunteiden sääntelyä pelkästään negatiivisena. Miellyttäviä tunteita vahvistamalla työtyytyväisyys voi myös lisääntyä. Côté (2005) uskoo tunneyöstä aiheutuvan rasituksen kasvavan, jos ns. vastaanottava taho reagoi tunneyöhön epäsuotuisasti. Etenkin tilanteissa, joissa tunteiden sääntely on pintapuolista näyttelemistä, rasitus voi olla suurempi, sillä epäaidot tunteiden ilmaisut voivat aiheuttaa vastaanottajissa haitallisia reaktioita.

Tunteiden sääntelyä vastaan, erityisesti rajoittamista vastaan, sotii kuitenkin ihmisluonteelle tyypillinen halu jakaa tunnekokemus. Erityisesti voimakkaiden tunnekokemusten jälkeen, yksilöt kokevat tarvetta keskustella asiasta tai tapahtumasta jonkun kanssa (Rimé 2009). Yksilö on halukas jakamaan etenkin negatiiviset tunteensa, mutta yhtä lailla myös positiivisia tunnekokemuksia jaetaan (Rimé 2009). Ajallisesti tunteiden käsittelyn ja jakamisen prosessi on tapauskohtainen; se voi yltyä välittömästi reagoinnista koko loppuelämän kestävässä prosessiin. Voimakkain tunteiden jakamisen tarve ilmenee Rimén (2009) mukaan välittömästi tunnekokemuksen tapahduttua, jolloin yksilö käsittelee asiaa työmuistissaan. Tämän jälkeen sosiaalisen jakamisen tarve heikkenee, vaikka tunnekokemuksesta jääkin usein muistijälki. Rimé (2009) nostaa tunteiden sosiaalisen jakamisen tunteiden peruskomponentiksi tunneilmaisun ja kehonkielen rinnalle. Yksilö ei kuitenkaan halua jakaa sosiaalisesti kaikkia

tunnekokemuksiaan. Vaivaantumiseen liittyvät tunteet, kuten häpeän ja syyllisyyden, yksilö haluaan kätkeä ja selkeästi pitää omana tietonaan (Rimé 2009). Samoin traumaattiset tai äärimmäisen kiihkeät tunteet ovat sellaisia, joita yksilö ei välttämättä halua jakaa avoimesti muiden kanssa. Joissain tapauksissa myös ympäristö voi rajoittaa tai olla haluton vastaanottamaan yksilön tunnekokemuksia Tämä voi tapahtua esimerkiksi tilanteissa, joissa kuulija haluaa suojata itseään vahingollisilta tai negatiivisilta tunteilta.

Aikaisempaa tunnetyön ja tunteiden sääntelyn tutkintaa sävyttää jako yksilöstä kumpuavaan tunnetyöhön ja tunteiden sääntelyyn, jonka tavoitteena on sovittaa tunteet organisaation tavoitteisiin. Uudempi tutkimus tunteiden sääntelystä (kts. esim. Campos ym. 2011) huomioikin tunteiden sääntelyssä yksilön näkökulman lisäksi sosiaalisen näkökulman, jossa sosiaalinen konteksti nähdään tärkeänä kehyksenä tunteiden sääntelylle. Campos ym. (2011) esittääkin, että tässä relationaalisessa näkemyksessä tunteiden sääntelyssä on kyse yksilön ja muiden tavoitteiden välillä olevan ristiriidan hallinnasta. Joskus ristiriita voi olla myös yksilön omissa tavoitteissa. Relationaalisessa näkemyksessä tunteiden sääntely nähdään jatkuvana prosessina, ei niinkään yksittäisenä tunnekokemuksena, jota seuraa tietynlainen tunteiden sääntely (Campos ym. 2011). Myös Barbalet (2011, 37) kuvaa aihetta sosiaalisen näkökulman kautta; tunteiden sääntely nähdään vuorovaikutuksena yksilöiden välillä siten, että yksilön tunteet muokkautuvat toisen reaktioiden perusteella. Toisaalta yksilöt voivat säännellä tunteitaan itsetarkkailun kautta muokaten tunteensa sosiaalisen kontekstiin sopiviksi (Barbalet 2011). Ero kahdella edellä mainitun tavan välillä on yksilön tietoisuus säänneltävästä tunteesta. Kappas (2011) jopa uskoo, että tunteiden sääntely suurimmalta osalta on automaattista, jolloin tunteet ja tunteiden sääntelyprosessin erottelu toisistaan on turhaa.

Seuraavaksi siirryn käsittelemään tunteita ja tunnetyötä erityisesti irtisanomisprosessiin keskittyvän tutkimuksen kautta.

### **2.3 Esimiehen irtisanomisprosessin aikana kohtaamat tunneilmaisut**

Organisaatiokäytöstä ja -psykologiaa tutkineet Paulsen ym. (2005) jakavat irtisanomisprosessin kolmeen vaiheeseen; odotusaikaan - jolloin irtisanottavia ei vielä tiedetä tai ole julkistettu - irtisanomisten toimeenpanoon sekä irtisanomisten jälkeiseen aikaan. Tämä jako on mielekäs tutkimukseni näkökulmasta, sillä haluan käsitellä organisaation sisällä

syntyviä ja ilmeneviä tunteita koko prosessin ajalta. Tätä jakoa tulen noudattamaan koko tutkimukseni ajan. Perustuen aiemmin käsittelemääni tunteiden ja tunnetyön käsitteistöön, mielestäni tutkimuksessa on tärkeä ottaa huomion tunteiden vuorovaikutuksellinen näkökulma. Tunnekokemukset syntyvät ajatuksista, sanoista, teoista, tapahtumista tai mahdollisista oletetuista tapahtumista. Tunnekokemukset eivät missään nimessä perustu kaikissa tapauksissa absoluuttiseen tietoon. Yksilö ei itse aiheuta kaikkia tuntemuksiaan, vaan sosiaalinen ympäristö osaltaan rakentaa kokemuksen. Ymmärtääkseen omia tunteitaan ja käytöstään, yksilötasolla ei ole mahdollista sulkea toimintaympäristöä ulkopuolelle. Tämän vuoksi käyn alla läpi aiempaa tutkimusta prosessin eri vaiheessa olevien työntekijöiden tunteista, kokemuksista, tunnetyöstä ja käytöksestä. Esimies tulee väistämättä kohtaamaan työskennellessä organisaatiossa muiden yksilöiden tunteita, joihin hän jollain tapaa on pakotettu reagoimaan. Tulee myös muistaa, että esimiehen kohtalo voi yhtäläillä olla irtisanomisuhan alla tai hän joutua irtisanottavaksi ratkaisuna prosessiin. Koen tästä syystä näiden näkökulmien käsittelyn olevan perusteltua tämän tutkimuksen yhteydessä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että aikaisempi tutkimus irtisanomisuhan alla olevista, irtisanottavaksi joutumisesta sekä uhreista ja selviytyjistä, käsittelee aihetta pääosin työntekijän näkökulmasta. Luvun loppupuolella paneudun erityisesti esimiehen näkökulmasta tehtyihin tutkimuksiin.

### **2.3.1 Epävarmuus ja ahdistus irtisanomisuhan alla**

Tieto tulevista irtisanomisista voi laukaista yksilössä monenlaisia tunteita. Niistä yleisimpiä uskon olevan epävarmuus, ahdistuneisuus, huoli ja pelko. Paulsen ym. (2005, 469) esittävät, että irtisanomisprosessin ns. odotusvaiheessa - kun tiedetään irtisanomisia tulevan, mutta ei vielä tiedetä kuka/ketkä joutuvat lähtemään - yksilöt kokevat luonnollisesti eniten työn epävarmuuteen liittyviä tunteita. Tuolloin yksilöt kokevat myös henkilökohtaisen kontrollin olevan matalalla tasolla, mikä voi heikentää yksilön sopeutumista organisaatioon (Fugate ym. 2002; Paulsen ym. 2005). Odotusvaiheessa työympäristö koetaan olevan prosessin myllertävimmässä tilassa, jolloin yksilö usein kokeekin olonsa stressaantuneeksi (Paulsen ym. 2005). Astrachan (2004, 93) väittää, että epävarmuus tulevaisuudesta sekä työyhteisössä ja -tehtävissä tapahtuvat muutokset voivat lisätä työntekijän ahdistuneisuutta. Astrachan (2004) käyttää termiä eroahdistus, jonka hän määrittelee liittyvän muutoksesta johtuvaan vuorovaikutussuhteiden radikaaleihin muutoksiin tai jopa päättymiseen. Eroahdistus ilmenee

joko ennen kuin itse erossa olo tapahtuu tai silloin kuin toimeenpano tapahtuu. Tavallaan kyseessä on emotionaalinen tila, joka kumpuaa odotettavissa olevasta tai uhkaavasta erosta.

Dewitt ym. (2003) toteavat irtisanomisten herättävän ajatuksia oikeudenmukaisuudesta, sillä ne uhkaavat suoraan yksilön toimeentuloa. Ensimmäisten ajatusten joukossa tulevista irtisanomisista kuulevalla voi hyvinkin olla kysymys, kuinka itse tulee tilanteesta selviämään sekä millaisia vaikutuksia prosessilla tulee olemaan yksilön omaan talouteen ja hyvinvointiin. Useimmissa tapauksissa irtisanotuksi joutuminen aiheuttaa yksilölle taloudellista epävarmuutta ja pahimmillaan suuriakin menetyksiä. Erityisesti tilanteet, joissa irtisanominen perustuu muuhun kuin yksilön työsuoritukseen, koetaan epäoikeudenmukaisiksi (Dewitt ym. 2003). Tällaisia tilanteita ovat tyypillisesti tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin perustuvat (massa)irtisanomiset, joissa henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja työsuorituksilla ei välttämättä aina ole merkitystä lopputulokseen. Dewittin ym. (2003) mukaan tässä vaiheessa irtisanomisuhan alla olevat kokevat olevansa joka tapauksessa tilanteen uhreja. Myös tilanteissa, joissa lopullinen irtisanominen ei koske heitä. Tulevat irtisanomiset käsitetään siis pääasiassa negatiivisesti, riippumatta siitä onko kyseisen yksilön oma työ uhattuna (Dewitt ym. 2003).

Grunberg ym. (2001) toteavat, että irtisanomisuhan alla kokevat työn epävarmuuden lisäksi myös masentuneisuuden oireita. Lisäksi heidän fyysinen terveytensä voi heikentyä. Myös Ferrie ym. (2001) ovat tutkineet työn epävarmuuden yhteyttä yksilön terveyteen. Tutkimustulokset osoittavat terveydellisten ongelmien lievästi lisääntyvän irtisanomisten odotusaikana, mikä heijastuu työyhteisöissä lisääntyneinä poissaoloina. Lisäksi Ferrien ym. (2001) tutkimuksesta ilmenee, että irtisanomisuhan alla olevien painoindeksi kasvoi prosessin edetessä. Tämä viittaa melko suoraviivaisesti muuttuneisiin liikunta- ja ruokailutottumuksiin. Irtisanomisista ilmoittaminen ja uhka voi laukaista edellä mainittuja henkisiä ja fyysisiä vaikutuksia, mutta Paulsen ym. (2005) huomauttavat emotionaalisen uupumuksen säilyvän jatkuvana koko irtisanomisprosessin ajan. Sen sijaan epävarmuuden ja henkilökohtaisen hallinnan tunteet voivat stabiloitua prosessin aikana. Kalimo ym. (2003) uskovat, että odotusvaiheessa epävarmuuden aiheuttamat negatiiviset vaikutukset yksilön hyvinvointiin ovat voimakkaampia, kuin irtisanomisten jälkeisenä aikana. Lisäksi tulee muistaa, että irtisanomisten odotusaikana työn määrä pysyy yksilön tasolla stabiilina; usein vasta irtisanomisten jälkeen yksilöiden työtaakka suurenee henkilömäärän vähentyessä.

### **2.3.2 Irtisanottavien tunnekuohut kiitollisuudesta suruun ja vihaan**

Irtisanomisen toimeenpaneminen, toisin sanoen työntekijälle kertominen kasvotusten, on esimiestyön yksi hankalimmista ja traumaattisimmista työtehtävistä (Wright ja Barling 1998; Clairin ja Dufresnen 2004; Molinsky ja Margolis 2006). Esimies joutuu pohtimaan, kuinka valita oikeat sanat ja miten vastata irtisanottavan tunnekuuhuun. Osa irtisanottavista osaa todennäköisesti jo odottaa viestiä, mutta osalle ilmoitus irtisanomisesta voi olla odottamatonta. Tämän, sekä muiden yksilöllisten erojen vuoksi reaktiotkin vaihtelevat ääripäästä toiseen. Wright ja Barling (1998, 346) näkevät uhrien reaktioilla olevan merkitystä, sillä ne vaikuttavat voimakkaasti myös siihen, kuinka irtisanoja kokee tilanteen.

Irtisanomisen toimeenpanija voi kohdata irtisanomistilanteessa monia erilaisia tunteita ja käytöstä. Clair ym. (2006) kertovat tutkimuksessaan toimeenpanijoiden kohdanneen muun muassa itkua, vihaa, turhautumista ja iloa. Osa irtisanottavista voi mennä uutisen kuullessa sokkiin ja osa vaikuttaa siltä, että he eivät ”kuulisi” mitä irtisanoja yrittää kertoa heille. Wright ja Barling (1998) huomauttavat, että irtisanojat joutuvat toimimaan kasvotusten niiden henkilöiden kanssa, joiden elämä tulee irtisanomisen yhteydessä muuttumaan merkittävästi. Näissä kohtaamisissa irtisanojat näkevät uhrien tunteiden ja käytöksen kirjon; vihan, kiitollisuuden, tunnottomuuden, järkytyksen, asian kieltämisen, huolen, pelon sekä myös irtisanottujen tunnetyön, tunteiden korostamisen, peittelyn ja sääntelyn. Irtisanottavaksi joutuminen voi tosin olla niin traumaattinen kokemus, että tuolloin organisaatiossa hyväksytyt tunnesäännöt voivat unohtua tai ne tietoisesti sivuutetaan - onko enää menetettävää, vaikka kertoisi mielipiteensä? Wright ja Barling (1998, 345) kertovat, että usein irtisanojat saavat irtisanomisten uhreilta välittömästi palautetta tilanteen aiheuttamista tunteista. Lisäksi Clairin ym. (2006) mukaan osa irtisanottavista on hyvin halukkaita kuulemaan syyt, miksi ovat tulleet valituiksi. Toiset sen sijaan haluavat avautua tiedon jälkeen muista henkilökohtaisista ongelmistaan, kuten yksilön taloudelliseen tilaan tai perhesuhteisiin liittyvistä hankaluuksista.

Irtisanominen on selkeästi stressitekijä, joka laukaisee tasoiltaan yksilöllisiä stressireaktioita työntekijöissä (Devine ym. 2003, 112). Stressinsietokyky, koettu kontrollin tunne tilanteesta ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat erilaisten kokemusten tasojen selittäviä tekijöitä. Koettu stressi muodostuu yksilölle irtisanomistapahtuman aiheuttamasta käytökseen liittyvästä, fyysisestä ja psyykkisestä rasituksesta (Devine ym. 2003). Irtisanomisten julkistamisen jälkeen tilanne voi olla hankala työyhteisön kaikille osapuolille; irtisanottavat

voivat itse eristäytyä tai heidät eristetään organisaation sosiaalisesta kanssakäymisestä. Astrachan (2004, 95) esittää, että mitä enemmän lähtijöitä on, sitä paremmin he kykenevät taistelemaan eristämistä vastaan. Toinen reaktio organisaatiosta lähteville voi olla asian kieltäminen; yksilö ei halua puhua asiasta ja kieltäytyy hyväksymästä todellisuutta (Astrachan 2004). Organisaatioon jäävät saattavat nopeasti kuitenkin muistuttaa realiteeteista (Astrachan 2004).

Edellä mainitut irtisanomisen jopa dramaattiset vaikutukset aiheuttavat yksilössä kuitenkin usein negatiivisia tunteita. Yksilö on yleisesti voimakkaasti päämääriä tavoitteleva ja niiden saavuttamiseen jatkuvasti sitoutuva (Rimé 2009). Tilanteissa, joissa olosuhteet häiritsevät yksilön tavoitteisiin pyrkivää toimintaa, syntyy negatiivisia tunteita (Rimé 2009, 62). Rimén (2009) mukaan yksilö luottaa voimakkaasti omaan kykyyn ennustaa olosuhteita ja seurauksia, sekä kykyyn kontrolloida tilanteita ja tuoda julki omaa maailmankuvaansa. Kun kokemus ei vastaakaan yksilön ajatuksia ja odotuksia, syntyy kognitiivinen dissonanssi (Rimé 2009). Martinko ym. (2006, 123) kertovat tunteiden olevan viimeinen taso ennen aggressiivista käytöstä. Heidän oletukseen liittyy ajatus, että ennen kuin aggressiivinen käytös toteutuu, taustalla on oltava yksilön kokema voimakas tunnekokemus. Tunteiden ja sitä seuraava käytöksen välinen yhteys on tuolloin melko selvä. Esimerkiksi vihan voimakas, lähes sokeuttava, kokeminen on hyvä ennuste aggressiiviseen käytökseen. Martinko ym. (2006) esittävät, että ymmärtääkseen ja hallitakseen organisaatiossa ilmenevää aggressiivista käytöstä, tulee ensin ymmärtää tunteet sekä niihin liittyvä kausaalisuus.

Martinko ym. (2006, 117) luettelevat erilaisia organisaatiossa ilmeneviä aggression esiintymismuotoja; fyysinen väkivalta, varastelu, ilkivalta, juoruilu, epäkohteliaisuus ja tarkoituksellinen työn hidastaminen. Martinko ym. (2006) näkevät organisaatiossa ilmenevän aggressiivisen käytöksen jatkumona, jossa fyysinen väkivalta on asteikon äärimmäinen laita. Kuitenkin voidaan sanoa, että lähtökohtaisesti organisaatiossa tapahtuvassa aggressiivisessä käytöksessä taustalla on tavoite vahingoittaa joko organisaatiossa toimivaa henkilö tai organisaatiota yleisesti (Martinko ym. 2006). Yksilön henkilökohtaisella kyvyllä käsittää ja prosessoida tietoa on merkitystä käyttäytykö yksilö aggressiivisesti. Martinko ym. (2006) uskovat, että yksilö, joka selittää menestymiset ja etenkin epäonnistumiset ulkoisilla tekijöillä, todennäköisemmin myös käyttäytyy aggressiivisesti. He viittaavat esimerkkitilanteeseen, jossa yksilö kokee irtisanomisen johtuneen ulkoisista tekijöistä ja syyttää johtoa tilanteesta.

Sen sijaan yksilö, joka selittää tapahtumaa sisäisillä tekijöillä, syyttää itseään irtisanomisesta. Lisäksi Martinko ym. (2006) uskovat, että organisatorisella ympäristöllä voi olla aggressiivista käytöstä lisäävä vaikutus. Tässä yhteydessä organisatorisella ympäristöllä viitataan esimerkiksi työyhteisön joustamattomiin sääntöihin ja menettelytapoihin, huonoihin työoloihin sekä aggressiiviseen työkuulttuuriin. Myös henkilökohtaiset tekijät, kuten sukupuoli, alttius negatiivisuudelle ja vihalle sekä tapa käsittää syy-seuraussuhteita, lisäävät yksilön todennäköisyyttä käyttäytyä aggressiivisesti (Martinko ym. 2006).

### **2.3.3 Irtisanomisista selvinneiden raskas osuus**

Esimiestä on mahdollista käsitellä työntekijöiden kaltaisesti irtisanomisista selviytyjänä, tosin asema ja tehtävä määrittelevät esimiehen roolin usein hieman erilaiseksi. Muistettava on, että työn epävarmuus ei läheskään pääty hetkeen jolloin irtisanomisprosessi on suoritettu loppuun. Aikaisemmin viittasin Paulsenin ym. (2005) tutkimukseen, jossa väitetään yksilöiden tuntevan eniten työhön liittyvää epävarmuutta irtisanomisprosessin odotusvaiheessa. He uskovat, että muutokseen liittyvät ongelmat vähenevät, mitä tutummaksi ja kotoisammaksi uusi irtisanomisten jälkeinen organisaatio muodostuu. Yksilö tavallaan tottuu tilanteeseen muutoksen edessä. Kun yksilö kokee omaavan paremman kontrollin tilanteesta, hän hyväksyy muutoksen paremmin ja on henkisesti valmiimpi kohtaamaan uuden. Myös Sahdev (2003) huomauttaa, että irtisanomistihedeltään korkeassa organisaatiossa työntekijät voivat oppia elämään epävarmuuden kanssa. Tosin tuolloin irtisanomisten syiden tulee olla ennakoitavia ja avoimesti viestittyjä. Sen sijaan organisaatiossa, jossa irtisanomisia tapahtuu harvoin ja ne ovat luonteeltaan reaktiivisia, Sahdevin (2003) mukaan selviytyjät todennäköisesti tuntevat ylikuormittumista lisääntyneiden työtehtävien kautta, alentunutta luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä työhön liittyvää epävarmuutta. Allen ym. (2001, 159) osoittavat tutkimuksessaan työntekijöiden asenteiden, kuten tyytyväisyyden ylintä johtoa kohtaan, työn epävarmuuden, roolien selvyuden ja ylikuormituksen, olevan irtisanomisprosessin jälkeisenä ensimmäisenä kvartaalina negatiivisempia kuin ennen irtisanomista tai toimeenpanovaiheessa. Tämä poikkeaa Paulsenin ym. (2005) tutkimuksesta, jossa väitettiin prosessin epävarmimmaksi ajaksi irtisanomisten odotusvaihetta. Etenkin epäily tai usko tulevaisuudessa jatkuvista irtisanomista, lisää epävarmuutta selviytyneissä (Brockner ym. 1993; Kalimo ym. 2003). Epävarmuuden kokemisen taso myös vaihtelee yksilöiden välisten suhteiden perusteella. Selviytyneiden keskuudessa epävarmuus työstä on voimakkaampaa

tapauksissa, joissa yksilöllä on henkilökohtainen side irtisanottaviin - läheinen työkaveri, perheenjäsen tai kollega toiselta osastolta (Grunberg ym.2001).

Sahdevin (2003) mukaan irtisanomisista selviytyneet voivat kokea myös, että psykologista sopimusta on loukattu ja työn epävarmuus on sitä kautta kasvanut. Myös Kalimo ym. (2003) uskovat irtisanomisista selviytyneiden kokevan psykologisen sopimuksen ehtojen heikentyneen heidän näkökulmastaan. Työntekijät kokevat tuolloin, että organisaatiolta saatavat palkkiot eivät enää kohtaa heidän tuottaman työpanoksen kanssa. Irtisanomisista selviytyneet voivat syyllistää tapahtumasta irtisanomisten toimeenpanijaa, mikä voi heijastua vihamielisinä ja pelokkaina reaktiona irtisanojaa kohtaan (Clair ja Dufresne 2004). Heikentyneet asenteet voivat jatkua vielä vuodenkin jälkeen irtisanomisista, vaikka tunteet ja reaktiot irtisanomisia kohtaan lieventyvät ajan kuluessa (Allen ym. 2001). Ei ehkä ole kovin mielekästä vertailla kenen kärsimys prosessissa on suurinta, mutta myös Devine ym. (2003) kyseenalaistavat artikkelissaan, kumpi irtisanomisprosessiin liittyvä ryhmä todellisuudessa kokee enemmän tapahtuman aiheuttamaa stressiä; uhrin vai selviytyjät? Prosessi voi heidän mukaan itse asiassa olla rankempi irtisanomisista selvinneille kuin irtisanottaville. Heidän tekemässään tutkimuksessa käykin ilmi, että itse asiassa irtisanotut työntekijät, jotka ovat löytäneet uutta työtä, kokevat irtisanovaan organisaatioon jääviä vähemmän stressiä ja negatiivisia tunteita sekä suurempaa kontrollin tunnetta omasta työstään.

Kumar ja Pranjali (2009) käsittelevät tutkimuksessaan Weinerin attribuutioteoriaa analysoidessaan irtisanomisista selvinneiden työntekijöiden reaktioita. He jaottelevat työntekijöiden reaktioiden johtuvan neljästä eri syystä; yksilön kyvyistä (ability), vaivannäöstä (effort), toisten henkilöiden avusta (help) sekä hyvästä onnesta (luck). Kaksi ensimmäistä - yksilön kyvyt ja vaivannäkö - ovat yksilön sisäisiä ja kaksi jälkimmäistä - toisten henkilöiden apu ja hyvä onni - ovat ulkoisia. Kumar ja Pranjali (2009) esittävät yksilön korkea kyvykkyyden olevan luonteeltaan vakaata, mutta huonosti kontrolloitavissa. Jos yksilö yhdistää irtisanomisesta selviytymisen syyksi omat kykynsä, sillä on todennäköisemmin positiivinen vaikutus yksilön itsetuntoon. Lisäksi Kumarin ja Pranjalin (2009) mukaan selviämisen yhdistäminen yksilön omiin kykyihin lisää ylpeyden omasta itsestään, toiveikkouden tulevaisuudesta sekä tunteen, että yksilö on haluttu organisaatiossa. Kumar ja Pranjali (2009, 14) määrittelevät korkean vaivannäön hyvin kontrolloitavaksi, mutta lyhytaikaisena luonteeltaan epävakaaksi. Yksilön korkean vaivannäön koettaessa olevan

selitystekijä, positiiviset seuraukset ovat samankaltaiset kuin kykyihin liittyvät: itsetunnon kohoaminen ja lisääntynyt ylpeyden tunne.

Mishra ja Speitzer (1998) ovat kehittäneet aiempien tutkimusten perusteella teoreettisen viitekehyksen irtisanomisista selvinneiden tunnereaktioista, jonka he jakavat kahteen ulottuvuuspariin; rakentavaan/hajottavaan ja aktiiviseen/passiiviseen. Tämän perusteella he jaottelevat nelikentän ulottuvuuksista muodostuneet reaktiot neljään perustyyppiin; huomaavaiseen (rakentava ja passiivinen), pelokkaaseen (hajottava ja passiivinen), kyyniseen (hajottava ja aktiivinen) sekä toiveikkaaseen (rakentava ja aktiivinen). Huomaavaainen perustyyppi ei sinänsä koe irtisanomisia itseään vahingoittavina tai haitallisena, mutta hän kokee kuitenkin, ettei hänellä itsellään ole kykyä selvitä siitä. Sen vuoksi tämän tyyppin edustajat usein tekevät organisaatiossa uskollisesti sen mitä heiltä pyydetään, tosin passiivisella otteella. Tämän perustyyppin tunnereaktioita ovat muun muassa rauhallisuus, helpotus ja jopa kiitollisuus. Toisen perustyyppin, pelokkaan, tunnereaktiot ilmenevät nimensä mukaisesti pelon lisäksi myös masennuksena, ahdistuneisuutena, avuttomuuden tunteena ja huolena. Tämän tyyppisiä tunnereaktioita kokevat uskovat irtisanomisia haitallisiksi ja ettei heillä ole voimavaroja selvitä niistä. Kolmantena tyyppinä, kyynisen lähestymistavan edustaja näkee irtisanomisten olevan itselleen uhka ja haitallinen prosessi, joka purkautuu vihana, inhona ja mielipahana. Usein tämän tyyppiset tunnereaktiot näkyvät hyökkäyksinä sekä panetteluna organisaatiota kohtaan. Viimeisenä esitetty toiveikas perustyyppi ei erityisesti koe omasta näkökulmastaan irtisanomisia haitallisina, vaan usein voi olla jopa optimistinen ja innostunut tulevaisuudesta. Tunnereaktiota tällä tyyppillä ovat juuri jännitys, innostuneisuus ja toiveikkaus. Tämän perustyyppin yksilöt ovat usein hyvin aktiivisia aloitteentekijöitä ja ongelmanratkaisijoita. (Mishra ja Speitzer 1998)

Irtisanottavien kokiessa syyllisyyttä jo pelkästään siitä, että heidät on valittu jäämään organisaatioon, erääksi tärkeäksi kokemukseksi nousee irtisanomisprosessissa noudatettu oikeudenmukaisuus. Huomioitavaa pohdinnassa kuitenkin on, että oikeudenmukaisuus toki noudattelee lähtökohtaisesti yhteiskunnan lakeja ja normeja. On kuitenkin olemassa prosesseja, jotka suoritetaan lain puitteissa, mutta ne voivat kuitenkin joidenkin yksilöiden mukaan tuntua epäoikeudenmukaisilta. Kokemukset oikeudenmukaisista menettelytavoista irtisanomisprosessin aikana perustuvat vuorovaikutukseen työntekijän ja esimiehen välillä (Mansour-Cole ja Scott 1998). Oikeudenmukaisena koetut toimintatavat auttavat Mansour-

Colen ja Scottin (1998) mukaan irtisanomisista selviytyneitä hyväksymään paremmin irtisanomisprosessin sekä ylläpitävät positiivisia asenteita ja luottamusta organisaatioita kohtaan. Myös Mishran ja Spreitzerin (1998) samana vuonna tehdyssä tutkimuksessa väitetään, että luottamus johtoa ja esimiehiä kohtaan sekä koettu oikeudenmukaisuus muodostavat irtisanomisista selviytyneille positiivisemmän kuvan työn turvallisuudesta. Samoin he uskovat, että työn tekijän kontrollin tunteen vahvistamisella - työntekijän voimaannuttamisella - sekä työn uudelleenorganisoinnilla on merkitystä selviytyjien kokemuksiin irtisanomisprosessissa.

Edellä mainitut irtisanomisista selviytyneiden tunnereaktiot osoittavat, että työpaikalle jäävien asema ei ole oikeastaan niin helpottava, kuin luulisi. Siinä missä irtisanotut voivat heittäytyä - osittain aiheellisestikin - uhrin rooliin, selviytyjien tulee tasapainoilla toisistaan poikkeavien tunteiden, kuten syyllisyyden ja helpotuksen, välillä. Astrachan (2004) näkee, että tilanteissa, joissa osa ryhmästä joutuu lähtemään osan jäädessä työpaikalle, tunteissa voi ilmetä niiden jakautumista (esimerkiksi yksilö tuntee yhtäaikaaisesti iloa ja surua) sekä tunteiden heijastamista, projisointia. Samanaikaisesti koetut, toisistaan poikkeavat tunnetilat, voivat tuntua yksilöstä hämmentäviltä ja vaikeasti käsiteltäviltä. Tilanteet, joissa emotionaalisen tuskan aiheuttamia tunteita heijastetaan toisiin yksilöihin tai ryhmiin, voivat sisältää joko hyviä tai huonoja ominaisuuksia ja tunteita. Esimerkiksi negatiiviset tunteet projisoidaan usein henkilöihin tai ryhmiin, joiden koetaan olevan syyllisiä tilanteeseen (Astrachan 2004). Tunteiden jakautumisella ja heijastumisella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia; parhaimmillaan ne voivat motivoida ryhmää, mutta pahimmillaan aiheuttaa ylimielisyyttä ja haluttomuutta yhteistyöhön (Astrachan 2004). Aiemmin irtisanomisuhan yhteydessä mainitsin Astrachan (2004) näkemyksen irtisanomisprosessissa syntyvästä eroahdistuksesta. Irtisanomisprosessin jälkeen eroahdistus voi aiheuttaa irtisanomisprosessista selvinneiden keskinäisten suhteiden lähenemistä ja liittoutumista. Organisaatioon jäävät voivat perustella itselleen sekä oikeuttaa oman tilanteensa sillä, että he ovat työssään lähtijöitä parempia ja sen vuoksi ovat valittu jäämään (Astrachan 2004). Taustaksi tähän käyttäytymiseen Astrachan (2004, 94) selittää selviytyneiden ymmärryksen siitä, että he itse olisivat voineet olla lähtijöitä ja siten kokevat empatiaa lähtijöitä kohtaan.

Organisaation näkökulmasta tulee muistaa, että etenkin irtisanomisista selviytyneiden tunnekokemuksilla voi olla vaikutusta organisaation toimivuuteen, viihtyvyyteen ja jopa

tulokseen. Irtisanomisista selviytyneet usein kokevat yrityksen suunnan olevan hukassa; irtisanomisista huolimatta työtaakka ei ole keventynyt, eikä prosesseja ole kyetty rationalisoimaan (Sahdev 2003). Myös Kalimo ym. (2003) huomauttavat irtisanomisten voivan johtaa lisääntyneeseen työmäärään työntekijää kohtaan, sillä samat työt tulee suorittaa vähentyneellä henkilökunnalla. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päässeet myös O'Neill ja Lenn (1995, 23) jotka esittävät, että irtisanomisten jälkeen organisaation toiminta ei välttämättä parane. Syyksi he tosin epäilevät keskijohdon kykenemättömyyttä ymmärtää ja tukea irtisanomisprosessia. Tällöin keskijohdossa toimivat voivat kokea hankaluutta omaksua uusia rooleja sekä käyttäytymismalleja. Sahdev (2003) ja samoin Kalimo ym. (2003) esittävät, että selviytyneiden keskuudessa voi esiintyä uupumusta ja kyynisyyttä, sitoutuminen organisaatiota kohtaan voi heiketä sekä epäluottamus johtajien kykyyn tehdä tehokkaita muutoksia kasvaa. Tähän aiheeseen palaan myöhemmin esimiesten tunnereaktioita koskevassa luvussa.

Useiden tutkimusten mukaan pitkittyneet stressitilat aiheuttavat yksilöissä fyysisiä oireita, joiden vaikutusta ei voi olla huomioimatta organisaation toimivuudessa. Kalimon ym. (2003) mukaan irtisanomiset aiheuttavat selviytyjissä työhön ja sen säilymiseen liittyvää epävarmuutta, joka johtaa kohonneeseen stressitasoon, rasitukseen ja yksilön alentuneeseen hyvinvointiin. Epätasapaino voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työpanokseen ja stressitasoon, työuupumuksen lisääntymiseen, psyykkisen terveyden heikentymiseen sekä sosiaaliseen vetäytymiseen. Lisäksi irtisanomisesta selvinneet voivat aiheuttaa selviytyjissä vihan tunteita, jotka pitkittyneenä ja voimakkaasti koettuna voivat johtaa emotionaaliseen uupumiseen sekä psyykkisen terveyden horjumiseen (Kalimo ym. 2003). Irtisanomisista selviytyneet kokevat myös enemmän heikentyneitä tyytyväisyyttä työtään kohtaan, masentuneisuutta, huonontunutta elämänlaatua ja yleistä terveydentilan laskemista (Grunberg ym. 2001; Devine ym. 2003). Lisäksi selviytyneiden päihteiden käyttöä on voinut lisääntyä prosessin seurauksena. Tällaiset reaktiot voivat organisaatiossa aiheuttaa ketjureaktion, joka ilmenee esimerkiksi lisääntyneinä poissaoloina, haluna jäädä aikaisemmin eläkkeellä tai yksilöiden välisinä konflikteina työyhteisöissä.

Eräs aikaisimmista tutkimusta koskien selviytyjien tunteita ja reaktioita, on Brocknerin ym. (1985) tutkimus irtisanomisten vaikutuksista yksilön kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta ja seurauksista motivaatioon sekä yksilön käytökseen. Brockner ym. (1985) uskovat, että

irtisanovat voivat kokea syyllisyyttä selviytymisestään. Tämän syyllisyyden motivoimana he haluavat tehdä enemmän töitä välttääkseen irtisanottujen kohtalon. Työntekijät voivat myös Kalimon ym. (2003) mukaan kokea, että heidän tulee työskennellä kovemmin todistaakseen esimiesten tehneen oikean päätöksen heidän suhteen. Lisäksi organisaation asettamat odotukset selviytyneiden käytöstä ja työsuorituksia kohtaan voivat olla prosessin jälkeen aikaisempaa korkeammalla (Kalimo ym. 2003). Edellä mainitut tunteet ja niiden aiheuttamat reaktiot voivat siis vaikuttaa siihen, että yksilöiden työsuoritus mahdollisesti parantuu. Myös Allen ym. (2001, 148) esittävät, että vaikka irtisanomisilla yleisesti voi olla negatiivisia reaktioita selviytyneiden keskuudessa, lopputulos voi olla positiivinen irtisanomisista selviytyneiden kokiessa prosessin mahdollisuudeksi kasvaa ja kehittyä työssään. Osa selviytyneistä uskoo jopa, että irtisanomisten jälkeen heillä on paremmat mahdollisuudet edetä urallaan. Toisaalta työntekijöiden työhön osallistuminen ja sitoutuminen voivat pysyä heikentyneellä tasolla vielä kauan irtisanomisprosessin päätyttyä; työntekijät eivät joko halua tai kykene sitoutumaan organisaatioon täysipainoisesti (Allen ym. 2001). Sitoutuminen ja halukkuus jäädä organisaatioon paranevat vasta, kun työntekijä kokee, että työhön liittyvä turvallisuus on kasvanut (Allen ym. 2001).

#### **2.4 Esimies irtisanomisprosessin keskiössä**

Yllä kuvaamistani irtisanomisprosessin aiheuttamista tunnereaktioista irtisanomisuhan ja irtisanomisista selvinneiden osalta käy selväksi, että irtisanomisten toteuttaminen vaatii paljon jatkuvaa vuorovaikutusta tunnelautuneessa ympäristössä (Grunberg ym. 2006, 162). Alla tarkastelen prosessia esimiehen näkökulmasta tehdyn tutkimuksen kautta.

Ennen siirtymistä tutkimusten käsittelyyn aihepiiristä, haluan selventää käsitteistöä liittyen irtisanojaan. Clair & Dufresne (2004, 1598) sekä Parker ja McKinley (2008, 46) nimeävät irtisanomiset suorittavat henkilöt *irtisanomisagenteiksi* (downsizing agent tai layoff agent). Näiden henkilöiden rooli irtisanomisprosesseissa ei ole ainoastaan suunnitella ja toimeenpanna irtisanomiset, vaan he usein myös kohtaavat irtisanomisten jälkiseuraukset. Clair & Dufresne (2004, 1598) jättävät tarkoituksellisesti irtisanomisagentin määritelmästäan ulkopuolelle henkilöiden organisaationaalisen aseman ja roolin, sillä heidän mukaan käsitteen tarkoituksena on tunnistaa erilaisia henkilötyyppejä, jotka ovat sidoksissa eri tilanteisiin. Tyypillisesti irtisanomisprosessin kokonaisuudessaan suorittavat kuitenkin lähin tai sitä seuraava esimies. Joissain tapauksissa HR-osasto tai ulkopuolinen konsultti voi olla mukana

prosessissa, mutta muistettava on, että he eivät kuitenkaan kohtaa samalla tavalla yksilöitä jokapäiväisessä työssä - etenkin prosessin päätyttyä. Käytän tässä tutkimuksessa sekä käsitettä *irtisanoja* että *esimies* rinnakkain, pääasiallisesti noudatellen alkuperäisen lähteen kirjoitustapaa.

#### **2.4.1 Esimiehen emotionaalinen vuoristorata**

Vaikka irtisanomiset ovat yleistyneet organisaatioissa viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana, harva kuitenkaan suhtautuu niihin arkipäiväisellä keveydellä. Grunberg ym. (2006, 171) kertovat irtisanomisia suorittaneiden kuvailleen prosessia traumaattiseksi ja työhön liittyvistä tehtävistä vaikeimmaksi. Myös muut tutkimukset (kts. esim. Wright ja Barling 1998; Clairin ja Dufresnen 2004; Molinsky ja Margolis 2006) tukevat väitettä, jonka mukaan irtisanojat kokevat, että irtisanomisista päättäminen ja toteuttaminen ovat olleet hankalin heidän työuransa aikana suorittama yksittäinen tehtävä.

Irtisanomisen toteuttaja kokee yksilöllisesti koko irtisanomisprosessin ajan tunteita ahdistuksesta pelkoon ja myötätunnosta syyllisyyteen, jopa häpeään (Molinsky ja Margolis 2006). Wright ja Barling (1998, 350) vertaavat irtisanojien kokemuksia irtisanomisprosessin aikana ”emotionaaliseen vuoristorataan” tunnetilojen laajojen ja pikaisten vaihtelujen takia. Irtisanomisprosessin herättämät tunteet voivat tulla yllätyksenä esimiehille itselleen; pahimmillaan prosessi voi aiheuttaa esimiehissä jopa sellaisen tunteiden vyöryn, jota he itsekään eivät osaa odottaa (Molinsky ja Margolis 2006). Kuitenkin aikaisemmassa tutkimuksessa on keskitytty pääosin kuvaamaan irtisanomisprosessin herättämää yhtä tai kahta tunnetta. Madera ja Smith (2009) esimerkiksi esittävät, että irtisanomisprosessin kaltaisessa kriisitilanteessa johtajiin usein liitetään surun ja vihan tunteita. Gilbert (2000) sen sijaan yhdistää surun ja syyllisyyden tunteen irtisanomisiin. Suru tässä kontekstissa ilmenee tyypillisesti reaktiona esimiehen näkemyksestä, kuinka irtisanominen vaikuttaa irtisanottavaan ja millaisia tunteita esimies uskoo irtisanottavan kokevan. Sureminen kertoo surijan kyvystä tuntea sympatiaa. Syyllisyys sen sijaan ilmenee tilanteissa, joissa kokija tuntee tehneensä moraalisesti väärän teon. Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimustulokset osoittavat myös, että syyllisydentunto on irtisanojille tyypillinen tunnetila. Syyllisyys ilmenee prosessin monissa vaiheissa; irtisanottaessa hyviä työntekijöitä ilman kunnollisia perusteluita, irtisanottaessa huonoja suorittajia tajuten irtisanomiseen liittyvän helpon ratkaisun, ymmärtäessään irtisanomisten vaikutuksen yksilöiden elämään, miettiessään ovatko

itse johtajan ominaisuudessa tehneet kaiken mahdollisen, mutta myös sen vuoksi, että irtisanojat usein ovat itse irtisanomisuhan ulkopuolella (Wright ja Barling 1998). Irtisanojat voivat jopa kauan aikaa irtisanomisten jälkeen tuntea syyllisyyttä, muistellessaan prosessia ja tehtyjä ratkaisujaan. Osa Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimukseen osallistuneista kertovat, että muistavat edelleen irtisanottujen nimet ja kasvot, vaikka prosessi on jo tullut päätöksen kauan aikaa sitten.

Clairin & Dufresnen (2004, 1607) mukaan irtisanojat kokevat irtisanomisiin liittyvän salailun emotionaalisesti rasittavana. Salailu ja salassapitovelvollisuus ajavat pahimmillaan esimiehet valehtelemaan suoraan irtisanottavalle. Usein irtisanojan tulee odottaa esimerkiksi tietyn määräajan umpeutumista tai laajempaa asian julkistamisen ajankohtaa, jolloin tietoja ei saa kertoa edes irtisanottaville (kts. YTL 334/2007). Vaikka laki tai organisaation politiikka velvoittaa pitämään tiedon salassa julkistamiseen saakka, usein tieto kuitenkin vuotaa ja erilaisia johtopäätöksiä tehdään juurujen levityksessä (Clair ym. 2006). Toisinaan huhupuheissa voi olla perääkin, mutta valitettavan usein ne ainoastaan lietsovat työpaikan ilmapiiriä negatiivisemmaksi. Pahimmillaan prosessin edetessä tilanne voi kärjistyä työntekijöiden haitalliseen, jopa aggressiiviseen käytökseen, aiheuttaen irtisanojalle pelkotiloja (Molinsky ja Margolis 2006). Irtisanoja voi kokea syytöksien ja mahdollisten kostotoimenpiteiden kohdistuvan suoraan häneen, jolloin pelko fyysisen väkivallan kohteeksi joutumiselle kasvaa (kts. esim. Wright ja Barling 1998; Clair ym. 2006).

Sekä esimiehet että työntekijöiden kokevat irtisanomisprosessin aikana turhautuneisuutta (Luthans ja Sommer 1999). Organisaatiossa työskentelevien helpotukseksi on kuitenkin todennäköisempää, että yksilöt purkavat turhautumisensa organisaatiota kohtaan, sen sijaan, että purkaisivat ahdistuksensa lähimpiin työtovereihin (Luthans ja Sommer 1999, 62). Tällöin tilanne työyhteisössä ei muutu sietämättömäksi ja työntekijöillä on mahdollista jatkaa yhteistyötä organisaatiossa tunteiden purkautuessa kasvottomaan organisaatioon. Irtisanomisiin liittyy toki sekä negatiivisia että positiivisia tunnetiloja (Wright ja Barling 1998), sekä ristiriitaisten asenteiden, tiedon ja tunnetilojen aiheuttamaa kognitiivista dissonanssia (Parker ja McKinley 2008). Edellä mainitut positiiviset tunteet voivat johtua siitä, että irtisanova esimies kokee irtisanomisten koskevan organisaation näkökulmasta tuottamattomia tai muuten työyhteisölle haitallisia työntekijöitä. Tällöin irtisanoja voi kokea irtisanomisten olevan jopa helpotus, mahdollisuus. Toisaalta kuten yllä mainitsin, Wright ja

Barling (1998) näkevät irtisanomisten voivan aiheuttaa syyllisyyden tuntoa. Etenkin jos irtisanojat kokevat, että irtisanomansa henkilöt ansaitsisivat jatkaa työssään. Irtisanoja voi kokea nämä kaksi erilaista tunnetilaa - mahdollisuuden ja syyllisyyden - samanaikaisesti tai tunnetilat voivat vaihdella kokemisen mukaan. Wright ja Barling (1998, 345) näkevät tämän tunteiden ristiriidan tekevän irtisanomisiin sopeutumisesta ja ymmärtämisestä hankalampaa.

Oikeudenmukaisuus irtisanomisten menettelyiden ja toimintatapojen suorittamisesta yksilön näkökulmasta toistuu sekä esimiesten että työntekijöiden huolenaiheena irtisanomista käsittelevissä tutkimuksissa. Wiesenfeldin ym. (2000, 12) tutkimus osoittaa irtisanojien itsetunnon olevan voimakkaasti sidoksissa irtisanomisien menettelytapoihin liittyvän oikeudenmukaisuuden kanssa. Samoin epäoikeudenmukaiset menettelytavat voivat johtaa tehottomampaan johtamiskäyttäytymiseen irtisanomisprosessin aikana. Tämän Wiesenfeld ym. (2000, 28) yhdistävät alaisten kokemuksiin työympäristöstä, joka ei kannusta työntekijöitään. Myös Wright ja Barling (1998, 346) ehdottavat käsityksen oikeudenmukaisuudesta olevan merkittävä tekijä lieventämään irtisanojan kokemusta prosessista. Dewitt ym. (2003) mukaan irtisanojan roolissa olevan edellytetään käyttävän kontrollia irtisanomisiin liittyvän oikeudenmukaisuuden suhteen. Korkean kontrollointimahdollisuuden ympäristössä on todennäköisempää, että irtisanoja tuntee enemmän syyllisyyden tunteita. Toisaalta irtisanojat eivät tuolloin välttämättä koe irtisanomista yhtä negatiivisesti, kuin tilanteissa, joissa heillä ei ole laisinkaan päätäntävaltaa (Dewitt ym. 2003). Tämä liittyy irtisanojien kokemukseen siitä, että hänen työtään ja tuloksiaan organisaatiossa arvostetaan. Irtisanojat kokevat olevan muutoksen välittäjiä ja edustajia. Alhaisen kontrollointimahdollisuuden ympäristössä irtisanojat sen sijaan kokevat enemmän avuttomuuden tunnetta, sillä he näkevät olevansa enemmänkin tarkkailijan ja muutoksen vastaanottajan roolissa (Dewittin ym. 2003).

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, irtisanomiset voivat jättää esimiehen muistiin pitkäkestoisen jäljen; traumaattisen kaltaista kokemusta ei helposti unohdeta. Lisäksi irtisanomisen toteuttamiselle voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia irtisanojien tunteisiin, elämään ja tapaan työskennellä. Wrightin ja Barlingin (1998, 340) tutkimuksen mukaan osa irtisanojista kokee heidän asenteensa sekä uskomuksensa työtä ja henkilökohtaista elämää kohtaan muuttuneen irtisanomisprosessin seurauksena. Irtisanomisen toimeenpaneminen voi vaikuttaa myös irtisanojan minäkuvaan. Sen lisäksi, että irtisanomisilla on vaikutusta esimiesten ja alaisten

välisiin suhteisiin, ne voivat myös vaikuttaa työyhteisön ulkopuolisiin suhteisiin, kuten parisuhteeseen. Vaikka edellä on pääasiassa keskitytty negatiivisiin ja melko voimakkaisiin tunteisiin ja reaktioihin, Clair ym. (2006) muistuttavat, etteivät kaikki irtisanojat koe irtisanomisprosessia poikkeuksellisen stressaavana, eivätkä myöskään prosessin seurauksia erityisen negatiivisena. Osa irtisanojista kokee irtisanomisen olevan ainoastaan työtehtävä muiden joukossa. Joillekin prosessista selviäminen on hyvin nopeaa; muutaman päivän jälkeen työnteko jatkuu kuin mitään ei olisi tapahtunutkaan. Irtisanojat voivat kokea, että irtisanomiset ovat normaali osa liiketoimintaa, jonka kanssa tulee oppia elämään (Clair ym. 2006).

#### **2.4.2 Esimiehen ristiriitaiset roolit**

Esimiesten tunnereaktioita ja kokemuksia irtisanomisprosessista ei helpota heihin sekä heidän roolinsa kohdistuvat lukuisat ristiriitaiset odotukset. Näihin henkilöön kohdistuviin ominaisuuksiin ja rooleihin liittyvät ristiriitaiset odotukset aiheuttavat Clairin ym. (2006, 133) tutkimuksen mukaan irtisanojissa vaivautuneisuuden, epärehellisyyden, mielipahan ja ahdistuneisuuden tunteita. Usean näkökulman mukaan irtisanomiset vaativat esimiehiltä nopeita päätöksiä, joiden kuitenkin tulee olla hyvin perusteltuja ja oikeutettuja (Gilbert 2000; Clair ja Dufresne 2004). Etenkin, jos irtisanomiset ovat merkittävästi heikentyneen taloudellisen tilanteen korjausliikkeitä, nopeilla päätöksillä voi olla merkitystä yritystoiminnan elinkelpoisuudelle. Irtisanomiset toimeenpanevalta esimieheltä odotetaan käytöstä, jonka tavoitteena on saada aikaa organisaation kannalta mahdollisimman suuri hyöty (Wiesenfeld ym. 2000). Vaikka itse päätöksenteko vaatisi nopeita liikkeitä, Moore ja Greenberg (2006) huomauttavat irtisanomisprosessin harvemmin oleva nopea ja yksinkertainen; työntekijöihin nähden prosessi on useimmiten moniportainen, vaikutustasoltaan moniulotteinen ja kestoltaan useamman kuukauden pituinen. Esimiehen organisatorinen asema sijaitseekin yrityksen taloudellisen menestymisen ja työntekijöiden inhimillisten odotusten välissä. Esimiesten roolina on olla muutoksen välitilassa; uhkaavan uuden muutoksen ja vanhan kunnioituksen välimaastossa (O'Neill ja Lenn 1995).

Madera ja Smith (2009) esittävät kriisin luonteen määrittelevän tunteet, jotka katsotaan tehokkaiksi ja soveliaiksi esittää organisaatiossa. Myös Dewitt ym. (2003) väittävät esimiesten tunnereaktioita organisatorisesta näkökulmasta merkityksellisiksi, sillä niillä voi olla samansuuntaista vaikutusta työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Esimies koetaan

esimerkkinä myös kriisitilanteissa. Esimiehen tunnereaktiot ja käytös voivat viestittää muille, mikä on hyväksyttävää ja asianmukaista. Dewitt ym. (2003) pitävät esimiehen reaktioita tärkeinä myös sen vuoksi, että ne todennäköisesti yhdistetään esimiehen asenteisiin ja yleiseen suhtautumiseen, kuten esimerkiksi kuinka he sitoutuvat organisaatioon ja kohtelevat alaisiaan. Rooliodotukset ja esimiehen kyky ilmaista tunteita, tai säännellä niitä, voivat aiheuttaa organisaatiossa ristiriitatilanteita. Esimerkiksi työntekijät odottavat esimieheltä empaattista käytöstä, mutta esimies ei pysty kohtaamaan työntekijöiden tunteita ja etäännyttää itsensä käyttäytymällä tunteettomasti. Esimiehen tunteiden ilmaisulla on vaikutusta myös työntekijöiden arvioihin esimiehen asemasta ja arvostukseen johtajana (Madera ja Smith 2009). Esimiehen koetaan kriisitilanteissa esimerkillisenä hahmona ja emotionaalisenä johtajana, jonka tulee esimerkillään ilmaista yleisesti sallitut tunteet. Hänen tulee myös pyrkiä ohjaamaan alaistensa tunnetiloja ja asettaa ryhmällensä tilanteen kannalta sopivia tunnetiloja (Pescosolido 2002; Dewitt ym. 2003; Madera ja Smith 2009).

Onnistuakseen tai voidakseen esiintyä esimerkillisenä johtajana, esimiehen tulee kyetä tulkitsemaan ryhmän tunteita sekä ymmärtää tekijät, jotka aiheuttavat nämä tunnetilat (Pescosolido 2002). Tämän jälkeen esimies voi pyrkiä asettamaan tilanteille tietyn emotionaalisen ilmapiirin verbaalisin keinoin sekä omalla toiminnallaan. Hän voi omalla käytöksellään ilmaista, mikä on sallittua ja sopivaa käytöstä organisaatiossa. Työntekijät muodostavat käytöksestä tulkinnan, joka ohjaa heidän yksilöllistä käyttäytymistään (Pescosolido 2002). Edellä oleva kuulostaa vaivattomalta ja yksinkertaiselta, mutta reaali maailmassa tulee muistaa tunteiden moniulotteisuus. Kriisitilanteessa esimiesten ja johdon ilmaisemat tunteet - myös ne negatiiviset - vaikuttavat muihin työntekijöihin. Erityisen negatiivisina työntekijät kokevat tilanteet, joissa johtaja ilmaisee vihan tunteita (Madera ja Smith 2009). Madera ja Smith (2009) kertovat, että esimerkiksi surun ilmaisu - joko yksin tai edes yhdistettynä vihan tunteeseen - ei aiheuta yhtä voimakkaita negatiivisia arviointeja johtajasta. Tämä tukee aikaisemmin pohtimaani tunnereaktioiden ja -ilmaisujen vuorovaikutuksellisuutta.

Henkilökohtaisella tasolla irtisanomisen toimeenpaneva esimies kohtaa ristiriitaisen roolijaon teloittajan ja visionäärin välillä (Wright ja Barling 1998; 340). Irtisanojat eivät ainoastaan suunnittele, kehitä ja toimeenpane irtisanomisia, vaan heidän tulee myös kyetä perustella ajatus irtisanomisten uhreille ja selviytyjille, sekä toisaalta rationalisoida asia omalle

lähipiirilleen. Wright ja Barling (1998) uskovat prosessin olevan esimiehelle haasteellista sekä henkilökohtaisella tasolla että organisaation strategian näkökulmasta. Heidän tulee toiminnassaan ylläpitää roolinsa mukainen arvokkuus, rehellisyys sekä muistaa tehtävänsä tarkoitus. Lämsä ja Takala (2000) toteavat, että esimiehet joutuvat irtisanomisprosessin aikana tekemään eettisesti värittyneitä päätöksiä ja ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole selkeästi oikein tai väärin. Irtisanomisiin liittyy usein myös eettisinä pidettyjä ongelmia, jotka Lämsän ja Takalan (2000) mukaan vaikuttavat negatiivisesti etenkin tilanteissa, joissa yksilöiden kontrollintimahdollisuudet ovat rajattuja.

Irtisanomispäätökset saattavat johtaa tilanteeseen, jossa yksilö saa hyötyä jonkun toisen kustannuksella. Usein esimiesten tilannetta hankaloittaa myös se, että heidän on tehtävä taloudellisten tavoitteiden ja tuottavuuden saavuttamiseksi päätöksiä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tällöin esimies joutuu valitsemaan henkilöt, jotka joutuvat lähtemään ja henkilöt, jotka saavat jäädä organisaatioon. Lämsän ja Takalan (2000) tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehet kokevat myös kantavansa vastuun päätöksenteosta; olkoon lopputulos hyvä tai huono. Tätä ajattelua tukee organisaatiossa tyypillisesti vallitseva näkemys esimiehen muodollisesta määräysvallasta sekä esimiesasemaan liitettävästä vastuusta ja velvollisuuksista. Toisaalta esimiehellä on vapaus tehdä päätöksiä, mutta toisaalta vastuu tehdä päätökset rationaalisesti. Päätöksentekoa voi hankaloittaa kireä aikataulu, painostus muilta osapuolilta, epätäydelliset tiedot ja prosessiin liittyvät epärationaaliset tekijät (Lämsä ja Takala 2000). Itse irtisanomispäätökseen liittyy Lämsän ja Takalan (2000) mukaan monia näkökulmia, jotka tuottavat irtisanomisesta päättävälle, jos ei aivan eettisiä ongelmia, niin ainakin pohdintaa. Osalle esimiehistä voi tuottaa hankaluuksia perustella syyt, joihin päätöksenteko perustuu. Lämsä ja Takala (2000) katsovat irtisanomisten perusteiden jakautuvan luonteeltaan kahteen ulottuvuuteen; utilitaristinen näkökulma katsoo hyötyä lähinnä organisaation näkökulmasta, kun taas velvollisuuden näkökulma korostaa vastuullisuutta.

Rooliodotusten ristiriitaisuus ei koske ainoastaan esimiehen asemaa organisaation ja työntekijän välillä. Dewitt ym. (2003) jakavat irtisanojien reaktiot kahteen tyyppiin; irtisanojan henkilökohtaisiin reaktioihin ja esimiesrooliin liittyvään käytökseen. Henkilökohtaiset reaktiot kuvaavat sitä, kuinka irtisanoja itse kokee organisaation kohtelun irtisanomisprosessin aikana sekä millaiset asenteet ja sitoutuminen irtisanojalla itsellään on

organisaatiota kohtaan. Esimiesrooliin liittyvä käyttäytyminen viittaa Dewittin ym. (2003) mukaan irtisanomisien jälkeisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja käytökseen irtisanomisista selvinneitä alaisia kohtaan. Clarke ym. (2007) toteavat esimiesten kokevan irtisanomistilanteissa ristiriidan odotetun roolin ja omien tunteiden välillä. Esimiehen odotetaan ohjaavan ja tukevan tiimensä muutoksen psykologisen prosessin läpi, mutta samalla hän kokee itse muutoksen aiheuttamaan tuskaa. Clarke ym. (2007) esittävät, että etenkin muutostilanteissa, kuten irtisanomisprosessissa, esimiesten odotetaan olevan kykeneviä esittämään tai peittelemään tunteitaan. Kuitenkin heidän tutkimus paljastaa, että organisaatiosta harvoin tarjotaan ohjeistusta tai tukea tunteiden sääntelylle. Tutkittavat esimiehet raportoivat kokevansa jääneen asian kanssa yksin eivätkä edes heikoksi leimaantumisen uhalla uskaltaneet keskustella muiden kanssa asiasta. Muutoksen toimeenpanovaiheessa esimiehet Clarcken ym. (2007) mukaan kokevat eniten epävarmuutta, pelkoa sekä haavoittuvuutta omaa rooliansa kohtaan. Usein prosessin tässä vaiheessa esimiehet piilottavat organisaatiossa ilmaistut tunteensa ja suurin osa heidän suorittamasta tunnetyöstä on huomaamatonta.

### **2.4.3 Tunnereaktioista uupumukseen ja sitoutumisen heikentymiseen**

Kuten aiemmin olen jo viitannut, voimakkaat ja etenkin pitkittyneet stressireaktiot voivat johtaa moninaisesti fyysisen ja psyykkisen terveyden ongelmiin. Clair ym. (2006) mukaan irtisanomisista ilmoittava voi kärsiä suuresti joutuessaan sanansaattajan, tai karrikoidummin viikatemiehen rooliin. Pahimmillaan prosessi voi olla yksilölle jopa niin traumaattinen, että se voi johtaa pitkäaikaiseen työuupumukseen. Irtisanomisen toimeenpanijat altistuvat suoraan niille negatiivisille ja hyvinkin intensiivisille tunteille, jotka irtisanomisprosessi herättää. Valitettavasti nykyisessä toimintaympäristössä irtisanomisprosessi harvoin jää toimeenpanijalle ainoaksi kokemukseksi, vaan epävakaa tilanne on organisaatiolla useimmiten krooninen tila.

Grunbergin ym. (2006) tutkimuksesta ilmenee, että irtisanomisia toimeenpanevat henkilöt kokevat jossain määrin verrokkiryhmää enemmän terveydellisiä ongelmia. Näitä ovat esimerkiksi päänsärky, sydän- ja verisuoniperäiset sairaudet, ruoansulatusongelmat sekä unettomuus. Fyysisten oireiden lisäksi esimiehet kokevat psyykkistä ahdistuneisuutta etenkin tilanteissa, joissa heidän tulee valita tietyt irtisanottavat tai heidän on kerrottava huono uutinen kasvotusten. Myös Wright ja Barling (1998) raportoivat irtisanojilla ilmenevistä

henkisistä ja fyysisistä terveysvaikutuksista. Osa irtisanojista kokee muuttuneensa prosessin aikana ihmiseksi, jota eivät itse edes tunnista. Toiset sen sijaan esimerkiksi rasituksen vuoksi ajautuvat epäterveellisten elämäntapojen, kuten tupakoinnin pariin tai heidän alkoholin käyttö on lisääntynyt. Pelkoa oman psyykkisen tai fyysisen hyvinvoinnin romahtamisesta ilmeneekin usein irtisanomisia toimeenpanevilla. Tilanteissa, joissa irtisanomiset aiheuttavat henkistä tai fyysistä oirehdintaa, saattaa taustalla olla tiettyjä riskitekijöitä (Clair ym. 2006). Erityisiä riskitekijöitä voi liittyä irtisanomisten oikeudenmukaisuuden kokemiseen; epäily värihenkilöiden irtisanomisesta, irtisanojan huonoilla vaikutusmahdollisuuksilla, kontrollin puutteella, irtisanottavan läheisyydellä tai vaikka sillä, että irtisanojan on tehtävä valinta yhtä hyvin suoriutuvien työntekijöiden keskuudesta (Clair ym. 2006).

Kuten terveysvaikutuksia, myös irtisanomisten aiheuttamia asennemuutoksia organisaatiota kohtaan on tutkittu runsaasti. Irtisanomisilla on negatiivisia vaikutuksia perinteisinä pidettyihin organisatorisiin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen ja sitoutumiseen (mm. Armstrong-Stassen 1998; Luthans ja Sommer 1999; Clair ym. 2006). Grunberg ym. (2006) huomauttavat irtisanomisia toimeenpanneiden henkilöiden oman lähtöherkkyyden organisaatiosta kasvavan prosessin myötä. Vaikka senhetkinen irtisanomisuhka ei kosketa irtisanojia, he kokevat työn epävarmuuden lisääntyneen ja ovat halukkaampia lähtemään organisaatiosta varmempana koettuun työympäristöön. Erityisesti henkilöt, jotka joutuvat suoraan olemaan yhteydessä irtisanottaviin, ovat halukkaampia lähtemään organisaatiosta. Syyksi tähän ym. (2006, 172) epäilevät olevan henkilöiden halukkuuden paeta tunnekokemuksia, jotka liittyvät tuleviin irtisanomisiin. On kuitenkin mahdollista, että poiketen työntekijöistä, esimiehet kokevat edellä mainitut negatiiviset vaikutukset lievemmin. Luthansin ja Sommerin (1999) mukaan esimiehet ovat sitoutuneempia ja lojaalimpia organisaatiota kohtaan, heillä olla myös kyky katsoa asioita pitkäaikaisten tavoitteiden ja visioiden kautta. Lisäksi esimiehillä on useammin helpompi - jopa jatkuva - pääsy irtisanomisprosessiin liittyviin tietoihin. Samaan aikaan työntekijät joutuvat turvautumaan yksittäisiin tiedotustilanteisiin ja uutiskirjeisiin.

## **2.5 Esimiehen tunnettyö irtisanomisprosessin aikana**

Aiemman kirjallisuuden perusteella on epäilemättä käynyt selväksi irtisanomisprosessin synnyttämät voimakkaat tunnekokemukset läpi koko organisaation; muiden tunneilmaisujen lisäksi esimiesten tulee usein myös kohdata omien päätöstensä negatiiviset tunnekokemukset.

Vaikka tunteet ovat kriisitilanteessa usein voimakkaampia, esimiehellä voi siitä huolimatta olla näkemys, ettei hän saa tai itse halua vapaasti ilmaista kaikkia kokemiaan tunteita. Tunnettyö käsitteenä on hyvin laaja, kuten aikaisemmin tässä luvussa kerroin. Laajimmillaan tunnettyö käsittää yksilön ulkoisen ja sisäisen tunteiden ilmaisun sekä hallinnan.

Yleisesti tunnettyötä aiemmin kuvaillessani yhdistelin yksilön tunnettyön suorittamisen motiiveiksi sekä yksilön että sosiaalisen ympäristön näkökulman. Taustana yksilön käytökselle tuolloin voi esimerkiksi olla yhtä lailla emotionaalinen itsesuojelukeino tai sopeutuminen sosiaalisesti muodostuneisiin rooliodotuksiin. Usein tutkimuksessa mainitaan irtisanonnan selviytymiskeinoksi etäännyttäminen (esim. Grunberg ym. 2006), jota voidaan pitää enemmän yksilön selviytymiskeinona kun organisaation edun mukaisena käytöksenä. Käsittelen aluksi etäännyttämistä esimiehen tunnettyön keinona, jonka jälkeen kuvailen aikaisemman tutkimuksen näkökulmia esimiehen viestinnästä tilanteesta.

### **2.5.1 Etäännyttävä esimies**

Eräs aikaisemmassa kirjallisuudessa esiintyvä tunnettyön keino on etäännyttämisreaktio, joka voi tapahtua kognitiivisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti (Clair ja Dufresne 2004). Näen kognitiivisen etäännyttämisen yksilön haluna järkeillä ja perustella itselleen tapahtumat, ns. saada itselleen rauha asian suhteen. Toiminnan, päätösten ja tekojen oikeuttamisella yksilö perustelee itselleen tapahtumia poistaakseen omaa syyllisyydentuntoa sekä tuskaansa, jota irtisanomisprosessi tuo mukanaan (Molinsky ja Margolis 2006). Kognitiivisessa etäännyttämisessä irtisanoja rationalisoi ja selittää irtisanomisprosessin - sekä itselleen että työyhteisölle - osana normaalia liiketoimintaa (Clair ja Dufresne 2004). Muina kognitiivisen etäännyttämisen keinoina Clair ja Dufresne (2004) näkevät ikävien seurausten kieltämisen ja irtisanomisten perustelun oikeudenmukaisuudella. Vaihtoehtoisesti irtisanominen pyritään selittämään sillä, että oikeastaan päätös on hyväksi irtisanottavalle ja hänen urakehitykselleen. Irtisanoja voi koettaa muuttaa ja omaksua - tiedostaen tai tiedostamatta - ajattelutapojaan irtisanomisilmiöstä siten, että ne tukevat ja ovat yhdenmukaisia irtisanonnan käytöksen kanssa (Parker ja McKinley 2008). Gilbert (2000) lähestyy aihetta irtisanomistilanteiden moraalisen oikeutuksen kolmen näkökulman kautta; utilitarismin, oikeuksien ja velvollisuuksien sekä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Utilitarismin mukaan irtisanomisilla pyritään toteuttamaan suurinta hyvää suurimmalle joukolle. Oikeuksien ja velvollisuuksien näkökulma näkee irtisanomiset myös oikeutettuna, sillä työntekijöillä ei ole absoluuttista oikeutta

työpaikkoihinsa, mutta esimiehillä on velvollisuus irtisanoa. Kolmannen näkökulman, oikeudenmukaisuuden, mukaan sitä vastoin irtisanomiset eivät ole moraalisesti oikein silloin kun yksilöiden suoritustaso on hyvä, mutta silti niitä tehdään. Kuitenkin Gilbert (2000) esittää, että irtisanomiset ovat oikeudenmukaisuuden näkökulmasta myös moraalisesti oikeutettuja, silloin kun yrityksen kokonaissuoritus on huono.

Negatiiviset tunteet ovat kokijalleen harvoin mieluisia, joten emotionaalisesti itsensä kylmettämisen on etäännyttämiskeinona eräs ratkaisu. Tunteiden eristäminen eräs on usein viitatuista (kts. esim. Wright ja Barling 1998; Clair ja Dufresne 2004) selviytymiskeinoista, jolla esimiehet etäännyttävät emotionaalisesti itsensä tilanteesta. Tällaisia ovat erityisesti tilanteet, joissa irtisanottava on läheinen tai irtisanojalla on aikaisempaa kokemusta irtisanomisista (Clair ja Dufresne 2004). Molinsky ja Margolis (2006, 155) näkevät tunteiden eristämisen tiedollisena strategiana, jonka avulla irtisanojat voivat säännellä omia tunteita. Kuitenkaan he eivät koe, että irtisanojat tekisivät tunteiden eristämisen täysin oman hyvinvoinnin vuoksi, vaan myös siksi, että he pystyisivät paremmin olemaan emotionaalisesti irtisanottavien tukena. Emotionaalinen etäännyminen ja omien tunteiden turruttaminen, tunnottomuus, on myös tapa osoittaa, jolla irtisanoja pyrkii olemaan ja esiintymään tilanteessa mahdollisimman objektiivisena. Edelliset väitteet tukevat aikaisemmin viittaamaani tunnetyön sosiaalisempaan näkökulmaan, jossa tunneilmaisun sääntely tai esittäminen ei kumpua ainoastaan yksilön itsesuojelusta. Raja täysin tunteettomuuden ja tunteiden eristämisen välillä on kuitenkin heikko; liiallinen tunteettomuus ja kylmä käytös voi vaikuttaa epäinhimilliseltä eikä se auta kohtelevaan irtisanottavia asianmukaisella hienotunteisuudella ja myötätunnolla

Kirjallisuudessa on mainittu erilaisia emotionaaliseksi luokiteltavia etäännyttämisen keinoja, joita ovat esimerkiksi huumorin käyttö ja irtisanottavien persoonien häivyttäminen (depersonalizing) (Clair ja Dufresne 2004). Wright ja Barling (1998) uskovat, että osa irtisanojista voi koettaa paeta prosessin aiheuttamia tunteita tekemällä entistä enemmän töitä. Samoin Molinsky ja Margolis (2006) nimeävät erääksi emotionaalisen etäännyttämisen keinoksi huomion ohjaamisen toisaalle omista negatiivisista tunteista. Edellä mainittuja omien tunteiden hallitsemista kuvaa tilanne, jolloin irtisanoja vähentääkseen omien tunteiden käsittelyä käyttää irtisanomistilanteessa valmista käsikirjoitusta (Molinsky ja Margolis 2006). Tällöin tosin vaarana on, että irtisanoja keskittyy liiaksi omien negatiivisten tunteiden torjumiseen sen kustannuksella, ettei pysty havaitsemaan tai reagoimaan laisinkaan

irtisanottavan tarpeisiin. Irtisanoja voi pyrkiä hallitsemaan omia tunteita, myös tunteiden vapauttamisella ts. ”tuulettamisella” ennen tai jälkeen irtisanomiskeskustelun (Molinsky ja Margolis 2006). Tunteiden purkaminen jollekin toiselle voidaan kokea helpottavampana, kuin yksin työhuoneessa itkeminen tai raivoaminen. Esimiehen yksinäistä asemaa korostaa kuitenkin se, että esimiehellä ei välttämättä ole saatavilla vertaistuen henkilöä, jolle asioista voisi vapaasti kertoa ja jakaa kokemuksiaan (ilman, että esimerkiksi yksityisyydensuojaa loukattaisiin).

Kolmantena etäännyttämisen keinona on aikaisemmassa tutkimuksessa mainittu fyysinen etäännyttäminen. Folger ja Skarlicki (1998) toteavat esimiesten toteuttavan irtisanomisilmoituksen toimeenpanon usein hyvin pikaisen kaavan mukaisesti minimoiden tilanteeseen käytettävän vuorovaikutusajan. Wright ja Barling (1998) uskovat irtisanojien kokevan, että itse irtisanomisprosessin tulisi tapahtua empaattisesti, mutta nopeasti. Tämän jälkeen esimies siirtyy ripeästi seuraavan uhrin pariin. Esimiehet todennäköisesti pyrkivät vähentämään vuorovaikutukseen irtisanottavien kanssa käytettävää aikaa tilanteissa, joissa odotettavissa on kritiikkiä huonosti hoidetusta johtamisesta. (Folger ja Skarlick 1998, 85). Fyysistä etäännyttämistä ei tapahdu ainoastaan irtisanomisen toimeenpanotilanteessa, vaan fyysisten kontaktien ja tunteellisten ilmaisujen vältteleminen voi kestää koko irtisanomisprosessin. Organisationaalinen ja sosiaalinen eristäytyminen voi Wrightin ja Barlingin mukaan (1998) mukaan olla sekä organisaation sisällä että ulkopuolella toteutuvaa. Eristäytyminen voi ulottua myös työyhteisön ulkopuolelle, vaikutusten ylettyessä yksilön perhe- ja muuhun yksityiselämään; osa jopa uskoo irtisanomisten negatiivisen vaikutuksen olleen syy oman parisuhteensa päättymiseen (Wright ja Barling 1998). Sosiaalinen eristäytyminen, joko irtisanojan itse eristäytyessä tai työyhteisön välitellessä häntä, on henkisesti hyvin kuormittavaa. Selvitäkseen siitä, irtisanojat voivat Wrightin ja Barlingin (1998) mukaan hakeutua seuraan, joilla on samoja kokemuksia sekä käyttää heitä vertaistukenaan. Äärimmillään fyysinen etäännyttäminen, yksilön paetessa henkisiä ristiriitoja, voi tarkoittaa organisaatiosta lähtöä (Parker ja McKinley 2008).

### **2.5.2 Esimiehen viestintä irtisanomistilanteissa**

Edellä on keskusteltu esimiehen rooliodotuksista, omista tunteista ja etäännyttämisestä irtisanomisprosessin aikana. Nämä voivat olla hyvinkin ristiriidassa keskenään, jolloin esimies voi hämmentyä ja olla epävarma, millaisia tunteita ja käytöstä hänen tulisi viestiä.

Esimies voi kokea, että hänen tulee jollain tavoilla rajoittaa - tai vastaavasti näytellä - erityisiä tunteiden ilmaisuja. Esimiehellä, jolla omat tunteet ovat ottaneet vallan, voi olla hankaluuksia viestiä irtisanomisista asianmukaisesti. Molinsky ja Margolis (2006) näkevät, että suorittaakseen irtisanomiset arvokkaasti ja kunnioittaen, esimiesten tulee kyetä hallitsemaan omat tunteensa. Wrightin ja Barlingin (1998) mukaan irtisanojat kokevat, että heidän tulee prosessin aikana kohdella työntekijöitä kunnioittavasti. Lisäksi irtisanojat haluavat säilyttää itsekunnioituksensa sekä ylläpitää kuvaa rehellisestä ja luotettavasta esimiehestä. Keinoksi ylläpitää edellä mainittua kuvaa, Wright ja Barling (1998) mainitsevat myötätuntoisen ja oikeudenmukaisen käytöksen sekä huomauttavat asianmukaisten viestintätapojen ja -tyylien merkityksestä. Edellä mainitut keinot voivat vähentää prosessien osapuolten henkistä raskautta ja työyhteisön jännitystä. Osaan työyhteisöstä soveltuu jopa huumorin käyttö viestinnässä. Tuolloin tosin huumoria ei kohdisteta keneenkään tiettyyn henkilöön, vaan yleisemmin parantamaan mielialoja (Clair ym. 2006).

Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi prosessin päätösten ja asioiden kontrollointimahdollisuuden aste vaikuttaa irtisanomisista viestimisen tasoon. Mitä korkeammat vaikutusmahdollisuudet irtisanomisprosessin päätösten suhteen esimiehellä on, sitä aktiivisemmin he viestivät ja tarjoavat selityksiä irtisanomisten syistä (Dewitt ym. 2003). Alhaisemmillä vaikutustasoilla irtisanojat voivat kokea sekä oman roolinsa että omat tunteuksensa passiivisina, aivan kuten he ajautuisivat vain virran mukana ilman vastuuta tai vaikutusmahdollisuuksia irtisanomisprosessin lopputulokseen. Tosin Dewittin ym. (2003) mukaan todellisten ja toivottujen kontrollointimahdollisuuksien välillä voi olla ristiriitoja, joka voi johtaa ongelmiin roolien sekä organisatorisen sitoutumisen suhteen.

Osa esimiehen tunnetyöstä voi olla tietoista näkyvän käytöksen korostamista. Tuolloin esimiehet voivat pyrkiä viestittämään tunteitaan selkeämmin siten, ettei työntekijöiden tule koettaa tulkita esimiehen syviä tunnetiloja. Molinsky ja Margolis (2006) uskovat irtisanomistilanteissa esimiesten joko pyrkivän täysin sulkemaan tunteensa pois tai sisällyttämään omat tunteensa viestintään sekä käytökseen. Kun tunteet otetaan mukaan ohjaamaan käytöstä, saattaa irtisanoja ajautua haitallisten viestintäkeinojen ja toimintamallien, - kuten tinkimisen, pehmittely, tunteiden tuulettamisen tai riitelyn - pariin (Molinsky ja Margolis 2006; 149). Sulkiessaan tunteensa ulkopuolelle, irtisanojasta voi tulla hyvin mekaaninen, jäykkä, tunteeton ja robottimainen suorittaja. Edellä mainitut ilmiöt ovat toki

ääripäitä, mutta myös hillitymmät lopputulokset voivat heikentää oikeudenmukaista ja kunnioittavaa kohtelua irtisanomisprosessin aikana. Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimukseen osallistuneet kuvailevat tunteen, että heitä revitään moneen eri suuntaan ja sen vuoksi heidän tulee työskennellä vielä tehokkaammin osoittaakseen, että irtisanomiset ovat olleet oikeutettuja. Kuten irtisanomisuhan alla olevat sekä selviytyjät, myös osa irtisanojista voi tuntea tärkeäksi tehdä ylimääräisiä tunteja koettaakseen todistaa psykologisesti, että irtisanottujen tekemä työ oli arvokasta tai he tuntevat, että he ovat velkaa irtisanotuille sen, että heidän lähdettyä työt tulevat edelleen tehtyä (Wright ja Barling 1998).

## **2.6 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta**

Edellä esitettyyn aikaisempaan kirjallisuuteen nojaten esitän tiivistäen seuraavan yhteenvedon:

- Tunteiden yksiselitteinen määrittely tai kuvaaminen on hankalaa, enimmäkseen niiden henkilökohtaisen ja yksilöllisen kokemisen takia. Kuitenkin tunteet ovat kiinteä osa organisaatiossa toimimista ja vuorovaikutusta, jopa tiedostamaton osa arkipäiväistä elämää. Etenkin kriisitilanteissa, kuten irtisanomisprosessissa, tunteet voimistuvat merkittäväksi osaksi työyhteisön toimintaa.
- Tunteet voivat olla yksilöstä kumpuavia tai sosiaalisesti rakentuneita. Tunteiden kokeminen ja ilmaisu on yksilöllistä, mutta niihin voi vaikuttaa myös vuorovaikutus toisten yksilöiden kanssa. Myös tunnetyössä voidaan erotella yksilön ja sosiaalisen ympäristön näkökulma. Tunnetyötä ja tunteiden sääntelyä voi tehdä suojellakseen itseään, mutta myös helpottaakseen sosiaalista kanssakäymistä.
- Voimakkaat ja pitkittyneet negatiiviset tunnereaktiot sekä tunnetyö voivat aiheuttaa irtisanomisprosessiin osallistuville muutoksia asenteissa ja ongelmia sekä henkisessä että fyysisessä terveydessä.
- Irtisanomisprosessin aikana esimies kohtaa työyhteisössä tunteiden kirjon. Tunneilmaisut ja reaktiot vaihtelevat yksilön, tilanteen sekä prosessin vaiheen mukaan. Etenkin prosessiin liittyvien negatiivisten tunteiden, kuten vihan, surun ja ahdistuksen kohtaaminen voi olla henkisesti kuormittavaa.

- Esimies joutuu irtisanomistilanteissa kohtamaan ja käsittelemään myös omat tunteensa. Esimiesten tunteiden ilmaisu organisaatiossa voi olla rajatumpaa, sillä esimiestä kohtaan on monenlaisia ristiriitaisiakin rooli-odotuksia.
- Esimies voi käyttää tunneyön ja tunteiden sääntelyn monia keinoja irtisanomisprosessin aikana. Näistä tyypillisimpiä ovat etäännyttäminen eri muodoissa sekä tunneilmaisujen sääntely.

## **2.7 Pohdintaa aikaisempien tutkimusten menetelmistä**

Käydessäni aiheesta kirjoitettua aikaisempaa tutkimusta läpi, törmäsin monin eri tutkimusstrategioin ja -menetelmin suoritettuihin tutkimuksiin. Osa irtisanomisprosessin tunnereaktioita käsittelevistä artikkeleista (kts. esim. Mishra ja Spreitzer 1998; Dewitt, ym. 2003) on täysin teoreettista tutkimusta, jotka analysoivat tai luovat teoreettisen viitekehyksen aikaisemman tutkimuksen sekä tutkijoiden omien näkemysten perusteella. Aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuuksia yhdistäen tutkijat luovat omaa näkemystä tukevan viitekehyksen, ehdotuksia ja oletuksia aiheesta, kuitenkin ilman kyseisen viitekehyksen empiiristä tutkimista. Tämänkaltaiset artikkelit ovat tutkimustani ajatellen antaneet hyviä näkökulmia sekä kokonaiskuvaa aikaisemmasta tutkimuksesta aihepiiristä.

Monet aihepiirin tutkimuksista käyttävät empiiristä aineistoa tutkimuksen lähtökohtana. Osa tutkimuksista kuvaa muutosta ja kehitystä pitkittäistutkimuksen avulla; esimerkiksi Armstrong-Stassenin (1998) kahden vuoden ajalta keräämä aineisto esimiesten reaktioista irtisanomisprosessin yhteydessä kuvaa hyvin prosessin vaikutusten pitkäkestoisuuden luonnetta. Sen sijaan poikittaistutkimukset, kuten esimerkiksi Grunbergin ym. (2006) tutkimus irtisanomisten toimeenpanon ja terveysongelmien suhteesta, kuvaavat enemmän ilmiötä kuin sen kehitystä. Toisissa tunteita ja reaktioita käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty simulaatioin tai erilaisten skenaarioiden avulla suoritettuja testauksia; esimerkiksi Astrachan (2004) tutkimuksen simuloidussa tilanteessa testattiin hypoteesien toteutumista keinotekoisesti luoduissa tilanteissa koskien eroahdistuksen aiheuttamia tunnereaktioita, vaikutuksia ja käytöstä. Folger ja Skarlicki (1998) ovat testanneet tunteita ja käsityksiä tutkittaville esitettyjen erilaisten skenaarioiden avulla. Myös heidän tutkimus etsii vastauksia ennalta määrättyihin hypoteeseihin. Edellä mainitut tutkimukset manipuloidussa tutkimusympäristössä onnistuvat vastaamaan hyvin esitettyihin oletuksiin ja niiden avulla on

selvitetty irtisanomistilanteeseen liittyviä tunnereaktioita sekä tunneyötä. Silti itseäni mietityttää, pystyykö tutkittava eläytymään tutkimuksen tilanteeseen siten, että hän kykenee kuvailemaan tai määrittämään todellisia tunteitaan? Vai korostuuko tällaisissa tutkimuksissa enemmän se, miten tutkittava haluaisi toimia tilanteessa? Irtisanomisen toimeenpaneminen todellisessa tilanteessa kohdaten irtisanottavat kasvotusten lienee seurauksineen rankempi ja ehkä erilainen kokemus, kuin saman tilanteen kokeminen simuloidussa ympäristössä.

Osa aikaisemmasta kirjallisuudesta on toteutettu tapaus- tai ns. case-tutkimuksen keinoin. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on muistettava, että tiettyyn organisaatioon kohdistuva (esim. Clair ja Dufresne 2004; Molinsky ja Margolis 2006; Clarke ym. 2007) tutkimus antaa vahvan kuvan kyseisen organisaation kulttuurista; mikä on sallittua ja millaista käytöstä odotetaan. Tällaisissa tapauksissa tutkimukset eivät välttämättä ole yleistettävissä laajemmin. Lisäksi näissä tapaustutkimuksissa mahdollisesti korostuvat erityiset, organisaatiokohtaiset ongelmat, kuten esimerkiksi kehnot johtamistaidot tai irtisanomisprosessin epäonnistunut organisointi. Yhtä lailla positiiviset kokemukset voivat olla sidoksissa tietyn organisaation kontekstiin. Koetut tunteet sen sijaan perustuvat enemmän yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaikka luonnollisesti niidenkin kokeminen vaihtelee kontekstin mukaan. Laajemmin ajateltuna mainitun kaltainen tutkimus myös kertoo yhteiskunnasta, jossa organisaatio toimii; paljon eroavaisuuksia voi löytyä esimerkiksi länsimaisen ja aasianlaisen organisaation välillä, tai jopa yksittäisten maiden (vrt. Suomi, Japani, Yhdysvallat) välillä. Toki on muistettava, että tapaustutkimuksella voidaan saavuttaa - ei tietenkään survey-tutkimuksen kaltaista yleistettävyyttä - jonkinasteista yleistävää kuvailua tunnereaktioista, tunteiden ilmaisusta ja prosessin herättämästä käyttäytymisestä. Etenkin harkinnan arvoista voisi olla prosessista selviytymisen näkökumien siirrettävyyden arvioimista laajempaan yhteyteen, toisin sanoen, mitkä asiat yleisemmin voisivat auttaa yksilön selviämiseen kokemuksesta.

Tutustuessa aikaisempaan kirjallisuuteen huomasin, että erityisesti irtisanomisprosessin vaikutuksia ja seurauksia käsittelevät tutkimukset ovat tyypilliseen tapaan suoritettu survey-menetelmin (mm. Luthans ja Sommer 1999; Grunberg ym. 2001; Ferrie ym. 2001; Kalimo ym. 2003). Kyselyin tehdyin tutkimusten tavoitteena on ollut selittää ja todentaa syy-seuraussuhteita, jotka kuvaavat irtisanomisten vaikutuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä asenteisiin organisaatiota kohtaan. Tutkimukset pyrkivät myös esittämään

korrelaatiota tietyn tunteen, tapahtuman ja käytöksen välillä. Kyselytutkimuksien aineistojen laajuus helpottaa yleistysten suorittamista. Niihin vastaaminenkin usein tehdään helpoksi erilaisten väitteiden avulla. Uskon, että yksilön on helpompi tunnistaa fyysisiä ja jopa henkisiä oireita, kuin kuvailla tunteita ja tuntemuksia. Jossain tapauksissa oireet ovat diagnosoitu jopa ammattilaisen, kuten esimerkiksi työterveyslääkärin toimesta, jolloin vastaaja itse voimakkaammin tiedostaa syy-seuraussuhteet tai mahdollisesti luottaa ulkopuolisen arvioon enemmän kuin omiin tuntemuksiin.

Oman tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpia ovat tutkimukset, joissa aineisto on kerätty (ainakin osittain) haastatteluilla (mm. Wright ja Barling 1998; Clair ja Dufresne 2004). Myös haastatteluja, havainnointeja ja päiväkirjatekstejä (Clarke ym. 2007) yhdistelevä tutkimus kuvaa melko yksityiskohtaisesti ilmiötä, esimiesten tunneyötä ja heidän tulkintoja prosessista. Tällaiset laadulliset tutkimukset pyrkivät ymmärtämään, kuvailemaan ja tulkitsemaan ilmiötä syvällisemmin. Mielestäni Wrightin ja Barlingin (1998, 351) tutkimuksessa kuvailtu reaktioiden ja kokemusten ”haltuun ottaminen tai vangitseminen” (eng. capture) kuvaa hyvin henkeä, jolla omaa tutkimustani haluan tehdä. Lukemissani tutkimuksissa annettiin haastateltaville paljon tilaa kertoa monipuolisesti irtisanomisprosessin herättämistä tunteista ja käytöksestä. Useimmille näille tutkimuksille oli tyypillistä kerronnallinen esitystapa, jossa tutkimustuloksia vahvistavat haastateltujen suorat sitaatit aiheesta. Toki myös laadullisessa tutkimuksessa on syy-seuraussuhteet läsnä, mutta enemmän oletuksena, kuin yleistettävyyttä tukemassa.

Tämän alustuksen myötä siirryn seuraavassa luvussa perustelemaan empiirisen tutkimukseni lähtökohtia ja metodologisia valintojani. Kerron myös tarkemmin tutkimukseni kulusta käytännössä sekä tutkimukseni aineistosta ja luotettavuudesta.

### **3 Metodologia**

Tässä luvussa tavoitteenani on selventää tutkimuksen kulkua käytännössä sekä luoda pohjaa ja perusteita tekemilleni tutkimuksellisille valinnoille. Aloitan kertomalla yksilöllisen kokemisen erityispiirteistä, jotka mielestäni on ehdottomasti huomioitava tätä tutkimusta tehdessä, sekä valitsemastani tutkimusotteesta. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen aineistoa ja sen hankintaa. Kuvailen ja perustelen myös kuinka olen konstruoinut aineistosta tarinat esimiesten kokemuksista. Lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

#### **3.1 Kokemusten kuvaaminen laadullisessa tutkimuksessa**

Tunteiden tutkimiseen liittyy paljon problematiikkaa, joka tulee huomioida tutkimuksen eri vaiheissa. Fineman (2004) huomauttaa tunteiden moniulotteisuudesta; kun tunteita pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään, on poikkeuksetta kyse ainoastaan yhdestä näkökulmasta. Subjektivisia kokemuksia voi olla hankala ilmaista ja kuvailla, lisäksi niiden kategorisointi on vaikeaa, sillä tunteiden taustalla on kyseessä juurikin yksilöllinen kokeminen. Kulttuurimme ja kielemme määrittelevät tunteiden valikoiman, mutta se kuinka yksilö todella kokee minkä tahansa tunteen, esimerkiksi pelon, on ainutlaatuista. Onkin turvallisempaa analysoida omia tunteita, kuin tehdä oletuksia siitä, kuinka joku toinen tuntee. Oletukset muiden kokemista tunteista voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä sekä pahimmillaan konflikteja yksilöiden kesken. Toisinaan jopa omien tunteiden ja tunnetilojen tunnistaminen sekä analysointi voi tuottaa hankaluuksia. Lisäksi tunteita, reaktioita ja niitä muokkaavia konteksteja on yhtä monta kuin yksilöitä; saman tapahtuman kokeneet voivat tuntea tunneskaalan ääripäät; vihasta iloon, helpotuksesta ahdistukseen. Kuitenkin tunteet ovat rakentuneet sosiaalisesti, kuten Morris ja Feldman (1996) sekä Butler ja Gross (2009) esittävät. Tunteiden ja kokemisen eristäminen sosiaalisesta ympäristöstä luo mielestäni keinotekoisen vaikutelman. Ahosen (1994, 116) kuvailemana ilmiö käsittää yksilön kokemuksen ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta, josta hän aktiivisesti rakentaa käsityksen. Tämä käsitys nähdään kokonaisuutena, jossa yhdistyy suhteeksi subjekti ja objekti. Yksilön luoma käsitys ei Ahosen (1994, 116) mukaan olekaan ulkoisen todellisuuden kuva, vaan kokonaisuus. Tämä tunteiden ja kokemusten tutkimisen sekä tulkinnan haasteellisuus seurasi minua läpi tutkimukseni teon.

Kuten johdannossa kerroin, aihepiiri oli minulle jo selkeä tutkimusta aloittaessani. Vuoden 2012 alussa tutkimusprosessin käynnistyessä lähinnä syvensin näkökulmaani ja rajasin aihetta käsittelemään irtisanomisia suorittaneita esimiehiä. Laadullinen tutkimus oli valintana lähes itsestään selvä, sillä halusin tutkimukseni avaavan esimiesten kokemuksia ja ymmärrystä ilmiötä kohtaan. Pohdinkin paljon tutkimuksen alkuvaiheessa miksi haluan tutkia aihetta ja mitä haluan tutkimuksellani saavuttaa, mikä osaltaan ohjasi minut syvemmälle laadullisen tutkimuksen pariin. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 152) kertovat, laadullinen tutkimus on *”todellisen elämän kuvaamista”* todellisuuden ollessa hyvin moninainen ja useamman tason käsittävä kokonaisuus, jossa vuorovaikutussuhteet ja merkitykset ovat päällekkäisiä sekä toisiinsa vaikuttavia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 28) kuvaavat laadullista tutkimusta ymmärtäväksi tutkimukseksi. Heidän näkemyksen (s. 68) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisuus, joka on palauttavissa kysymykseen *”miten minä voin ymmärtää toista?”*. Nämä ja muut laadullisen tutkimuksen määritelmät vahvistivat valintaani sekä näkemystäni ilmiöiden - varsinkin vähän tutkittujen - kuten myös tunteiden ja kokemusten tutkimisesta. Laadullisen tutkimuksen joustavuus tuleekin tästä näkökulmasta hyvin esiin, sillä se mahdollistaa liikkumisen jokseenkin kartoittamalla ja ennakoimattomalla alueella (Hirsjärvi ym. 1997, 75).

Päätyessäni laadulliseen tutkimukseen, ymmärsin mahdottomuuteni toimia täysin objektiivisena tutkijana - ottamatta nyt kantaa pystytäänkö täyteen objektiivisuuteen muidenkaan menetelmien kautta. Ahonen (1994, 122) muistuttaa tutkijan oman subjektiivisuuden aikaisempine tietoineen, kokemuksineen ja odotuksineen vaikuttavan tahtomattakin tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessahan tutkija nähdään osana kenttäaineistoa sekä analyysiä osallistuen itse tutkimusprosessiin (Järvenpää ja Kosonen 1997). Tällöin ei ole edes tarkoituksenmukaista toimia tutkimuksen ulkopuolisena mittaajana. Tutkimuksessani minun oli siis kyettävä katsomaan ja tulkitsemaan esimiesten kokemuksia heidän kertomansa kautta (Bryman ja Bell 2007). Laineen (2001, 33) näkemyksen mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan olisi syytä kyetä laittamaan aikaisempi tieto ja kokemus syrjään. Minun oli hyväksyttävä, että oppimani, oman näkemykseni ja arkikokemukseni tulisivat seuraamaan läpi tutkimuksen niiden ollessa osa tutkimusta. Silti minun tulisi olla äärimmäisen avoin tutkittavien näkökulmille.

### 3.2 Tutkimuksen aineisto

Jo pyöritellessäni aihetta ajatuksen tasolla, suurimmaksi haasteeksi koin ja ennustin olevan aineiston hankinta. Aihe yleisesti ottaen on herkkä ja tunteista puhuminen mielletään hankalaksi, etenkin tuntemattomalle tutkijalle. Näiden vuoksi päätinkin heti alusta alkaen, että käsittelen tutkimukseni tulokset anonymisti. Tätä painotin voimakkaasti lähestyessäni eri tahoja pyynnöillä haastateltavien hankinnassa. Kuitenkin hämmennyin melkoisesti kohdatessani yllättävän suurta vastustusta ja negatiivista suhtautumista valitsemaani aihetta kohtaan. Olin jo aiheesta aikaisemmin kertoessani toki huomannut kulmien kohottelua ja ihmettelyä kovin humanistisesta lähestymisestä näin kauppatieteiden opiskelijalle, mutta en uskonut kuitenkaan kohtaavani suoranaista kehotusta vaihtaa aihetta. Myönnän, että tämä sai hetkeksi itsenikin epäilemään aihevalintaani ja syvensi entisestään pelkoani saada tutkimukseeni suostuvaisia haastateltavia. Ohjaajani ja läheisten kannustuksen avulla kuitenkin ymmärsin työni merkityksen ja lähdin entistä innokkaammin jatkamaan tutkimuksen viemistä eteenpäin.

Onnekseni sain apua aineiston hankintaan läheisiltäni. Lopputuloksena minulla oli kuusi haastateltavaa, jotka olivat halukkaita kertomaan minulle kokemuksistaan. Tutkimuksen laadullisen luonteen mukaisesti kyseessä ei ollut satunnaisotos, vaan kyselin haastateltavaksi ihmisiä, joilla löytyy kokemusta irtisanomisista. Haastatelluista neljä on miehiä ja kaksi naista. Kaksi haastateltavaa tunsin henkilökohtaisesti, loput olivat minulle entuudestaan tuntemattomia. Kaikilla haastateltavilla on takanaan pitkä työkokemus sekä vuosien, jopa kymmenien, kokemus esimiehenä työskentelystä. Haastateltavat ovat työskennelleet, ja työskentelevät edelleen, monella eri toimialalla. Kokemusta heiltä löytyi esimerkiksi hotelli-, pankki- ja rahoitus-, myynti- sekä tietoliikennealalta. Toisilla kokemusta on strategisesta ja yleisjohdosta, toisilla linja- ja operatiivisen tason johtamisesta, joillakin vähän kaikesta. Myös haastateltavien työhistorian organisaatioiden koot vaihtelivat suurista monikansallisista yhtiöistä erikokoisiin kotimaisiin toimijoihin. Kokemus irtisanomisten suorittamisesta ja osallisuudesta yt-prosesseihin vaihteli neljän ihmisen työsuhteen päättämisestä monien satojen irtisanomiseen. Osalla haastateltavista oli myös kokemusta olemisesta itse irtisanomisuhan alla. Kukaan ei sen sijaan kertonut tullessa itse irtisanotuksi työuransa aikana.

Tässä kohti haluan kuitenkin mainita, että tutkimuksessani sukupuoliolla, organisaatiolla tai toimialalla ei ole sinänsä merkitystä, sillä halusin tutkia ja kuvata kokemuksia yksilön näkökulmasta. Tämän vuoksi olen jättänyt aineistoni kuvailun hyvin suuripiirteiseksi. Vaikka haastattelemani kertoivat tarinansa liittäen ne niihin konteksteihin, joissa he itse olivat ne kokeneet, jätin tarinoissani ja analyysissäni tarkoituksella kaiken tunnistettavuuden pois. Ymmärrän, että näillä kaikilla yksilön ominaisuuksilla, organisaatiolla sekä toimialalla on varmasti oma merkityksensä kokemuksiin. Tutkimukseni aineiston käsittelyssä olen kuitenkin häivyttänyt pois kaiken tunnistettavuuden, sillä tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole vertailla toimialojen välisiä eroja tai tutkia sukupuolen merkitystä tunteisiin ja tunnettyöhön.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein aineiston saturaatiosta kuvaamaan hetkeä, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään tai tutkimusongelman kannalta ei saada enää merkittävää uutta tietoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Haastattelujen edetessä huomasin ja myös ymmärsin paremmin, kuinka paljon kyse olikaan yksilöllisestä kokemisesta. Tämä ilmeni hyvin kysyessäni esimerkiksi tutkittavan vaikeinta kokemusta prosessissa tai hänen selviytymiskeinoaan. Lähes poikkeuksetta vastaukset vaihtelivat yksilön mukaan. Tutkiessani aikaisempaa kirjallisuutta aiheesta olin erehtynyt ajattelemaan löytäväni yhdistäviä tekijöitä. Tajusin, että toki jatkaessani haastatteluja vastauksista mahdollisesti voisi alkaa paljastua ja muodostua yhteneväisyyksiä, mutta tärkeämpää tämän tutkimuksen kannalta oli ymmärrys siitä, että jokainen kokeminen on ainutlaatuinen tapaus. Kuudennen haastateltavan jälkeen huomasin keränneeni tämän yksittäisen tutkimuksen kannalta riittävän määrän yksilöllisiä ja erilaisia kokemuksia.

### **3.3 Haastattelut ja niihin valmistautuminen**

Haastattelut olivat melko suoraviivainen valinta kerätä tässä tutkimuksessa aineistoa. Tosin vaihtoehtoisesti, tai haastattelujen lisäksi, mietin myös aineistoksi kirjallisten tarinoiden keräämistä. Luovuin kuitenkin kirjallisen materiaalin hankinnasta rajallisen ajan vuoksi sekä taustalla olevista ongelmistani saada kerättyä riittävä määrä ihmisiä haastateltavaksi. Tutkimukseni tavoitteena oli kuitenkin saada kokemuksia yksilöiden itse kertomina, joten se rajasi minulta pois monia menetelmiä. Aivan kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 155) muistuttavat, laadullisissa aineiston hankintamenetelmissä tulisi käyttää metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille.

Käytyäni läpi aikaisempaa kirjallisuutta, niissä suoritettuja menetelmiä sekä tutkimustuloksia, joita menetelmillä voi saada aikaan, tein lopulta päätöksen puolistrukturoidusta haastattelusta, jonka teemoitin aikaisempien tutkimusten avulla. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) kuvaavat teemahaastattelua laadullisen tutkimuksen yhteydessä hyvin käytettynä tehokkaaksi menetelmäksi, jolla tutkija voi ohjata tilannetta kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. Tavoitteeni oli saada aiheesta mahdollisimman paljon tunteita ja tunnetyötä kuvaavia kertomuksia, mutta rohkeuteni ei riittänyt lähteä täysin avoimeen syvähaastatteluun. Ensimmäisen haastattelun suoritin koehaastatteluna, peilaten suunnittelemani kysymysten onnistuneisuutta. Kyseisessä haastattelussa päädyin kuitenkin ratkaisuun, jossa en noudattanut haastattelurunkoa (kts. liite 1) vaan kyselin kokemuksista lähinnä muistini pohjalta. Huomasin, että kyseinen metodi ehkä antaa enemmän tilaa tarinoiden syvempään käsittelyyn, mutta vaikeuttaa tiedon hankkimista laajemmasta aihepiiristä.

Lopuissa haastatteluissa noudattelin löyhästi - lähinnä oman muistin tueksi - tekemääni kysymysrunkoa, kuitenkin siten, että ihmisten innostuessa kertomaan tarinoita pyrin tekemään kysymyksiä listan ulkopuolelta tarkentaen ja syventäen aiheita. Haastattelutilanteissa en noudattanut kysymysrunkoa orjallisesti, vaan kuunnellen tutkittavaa järjestelin kysymyksiä heidän vastausten mukaan. Annoin myös vapaasti kaikkien haastateltavien eksyä tarkasta kysymyksestä, sillä usein kysymys saattoi herättää tutkittavissa jonkun muiston, joka vei osaltaan tarinaa toiseen suuntaan tuoden esiin asioita erilaisista näkökulmista, kuin osasin kysymyksenasettelullani odottaa. Eskola ja Suoranta (2008, 86) pitävät teemojen läpikäyntiä vaihtelevassa järjestyksessä täysin hyväksyttävänä tapana suorittaa teemahaastattelu.

Haastattelut suoritin huhtikuussa 2012 yksilöhaastatteluina. Yhtä lukuun ottamatta haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla pääkaupunkiseudulla joko heidän omissa työhuoneissaan tai yrityksen neuvottelutiloissa. Yhden haastattelun suoritin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun oppilastiloissa. Pyysin jokaisen haastattelun aluksi esimiehiä kertomaan työtaustastaan ja millainen kosketuspinta heillä oli irtisanomisten suorittamiseen. Kyselin tämän jälkeen haastateltavien näkemyksiä muiden tunnereaktioista, jonka päätteeksi yritin selvittää heidän omia tuntemuksiaan. Haastatteluissa yritin hyvän tutkijan tavoin välttää johdattelemista, jota pyrin noudattamaan tehdessäni haastattelukysymyksistäni avoimia ennako-odotuksista vapaita kysymyksiä. Tämä näkyi kysymyksen asettelussa siten, että sen sijaan, että olisin kysynyt ”Tunsitko epävarmuutta tai syyllisyyttä irtisanoessani?”, kysyin

”Millaisia tunteita irtisanominen herätti?”. Pyrin myös tekemään haastattelut niin, että kysymyksistä ei heijastuisi omat näkemykseni aiheesta, jota toki minulla on oman kokemusmaailmani sekä lukemani kirjallisuuden perusteella. Myönnän osittain siinä epäonnistuneeni innostuessani selittämään mitä tunnetyöllä tarkoitetaan tai kertoessani aikaisempien tutkimusten tuloksista - tai ihan vaan myötäillessäni tutkittavien näkökulmia.

Koska tunnetyön tunnistaminen ja kuvaileminen sellaisenaan ja/tai motiiveineen voi olla hankalaa, jopa hankalampaa kuin omien tunteiden kuvaus, lähestyin aihetta kyselemällä haastateltavilla erilaisia selviytymisen keinoja sekä tekijöitä, jotka ovat auttaneet esimiehiä selviytymään prosessista. Aikaisempi kirjallisuus yleisesti tunnetyöstä sekä tarkemmin esimiesten irtisanomisprosesseissa auttoivat minua peilaamaan haastateltavien vastauksista tunnetyön keinoja sekä kenties jopa motiiveja niihin.

### **3.4 Tarinoiden synty**

Haastattelujen pohjalta minulle kertyi vajaat kuusi tuntia nauhoitettua aineistoa, jotka litteroin sanatarkasti. Vihdoin noin 65 sivun litteroitu aineisto odotti tutkimista, jäsentämistä ja muokkaamista analyysiksi. Lindlofin ja Taylorin (2011, 241) mukaan riittävän tutkimusaineiston kerättyään on aika siirtyä tulkitsemaan, analysoimaan ja järjeistämään (eng. sensemaking) aineistoa. Heidän mukaan seuraavaksi on syytä kysyä ”*Mitä tämä tarkoittaa?*” tai ”*Mitä saan tästä selville?*”. Oli tullut aika prosessoida kaikista haastatteluista keräämäni aineisto kokonaisuudeksi.

Tutkimusta aloittaessa pidin narratiivista käsittelyä itselleni vieraana lähestymistapana, mutta perehdyttyäni kyseisellä menetelmällä tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin (ja toki ohjaajani rohkaisemana) päätin kokeilla. Haastatteluista keräämä aineistoni rikas kieli ja kerronta houkuttelivat kuvaamaan yksilöiden kokemuksia mahdollisimman monipuolisesti sekä elämäntuntuisesti. Jo haastatteluja tehdessä huomasin analysoivani aineistoa ja muodostavani teemoja, aivan kuten muun muassa Järvenpää ja Kosonen (1997) olivat ennustaneet. Tutkittavien kertomuksista nousi esille asioita, joita he itse pitivät vaikeina sekä ajatuksia, kuinka he olivat selvinneet prosessista. Aloin tarkastella aineistoani tästä näkökulmasta. Sen sijaan, että olisin pakottanut itsenä etsimään yhdenmukaisuuksia tunnekokemuksista ja tyyppillisestä tavasta tehdä tunnetyötä, päätin että tutkimusaineistoa käsitellessäni annan

tutkittavien kertoa omalla äänellään kokemuksistaan juuri niin vaihtelevina kuin ne todellisissa tilanteissa olivat tapahtuneet.

Mitä kertomuksella tieteellisessä tutkimuksessa sitten tarkoitetaan? Narratiivi, kertomus, tarina - vain muutamia termejä mainitakseni. Käsitteistö narratiivin ympärillä on monipuolista, joka osittain johtuu käännöksistä englannin kielestä (narrative vs. story, kts. esim. Hyvärinen 2006). Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan välitä käsitteiden nyanssieroista, vaan kertoessani kokemuksista käytän termejä synonyymeinä. Kertomukset ovat Ochs'n ja Capps'n (2002, 127) mukaan uskottavia kuvauksia henkilökohtaisesta kokemuksesta. Tärkeää narratiivisessa tutkimuksessa on tietämisen subjektiivisuus; objektiivisen tai yleistettävän tiedon sijaan se pyrkii tuottamaan subjektiivista ja henkilökohtaista tietoa (Heikkinen 2001). Bojen (2001) mikrotarinat korostavat kyseistä paikallista tietämystä; ne ovat tarinoita yksittäisen ”tavallisen” (suhteutettuna esimerkiksi merkkihenkilöön) yksilön elämästä. Kerronnallisen käsittelyn uskottavuuden ja elämänläheisyyden lisäksi uskon niiden olevan mielenkiintoisempia ja helpommin lähestyttäviä myös akateemisen maailman ulkopuoliselle lukijalle.

Tarinoissani esiintyvät henkilöhahmot ja tilanteet ovat fiktiivisiä; niiden tarkoitus on luoda lähinnä kerronnallisuutta sekä tehdä niistä mielenkiintoisempia lukijalle. Myös tapahtumien ajallinen kulku on keksittyä, eikä täysin noudattele yt-neuvottelujen aikataulua. Kaikki ajatukset ja kuvaukset tunteista sen sijaan ovat joko suoria lainauksia haastateltaviltani tai lainaukset ovat muokattu tarinaan sopiviksi muuttamalla kieliasua yhteneväksi, poistamalla täytesanoja sekä sanojen toistoa. Osittain jouduin lainauksissa myös muokkaamaan kertojan persoonamuotoa, sillä haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ja etenkin näkemyksiään esimiehenä olemisesta sinä-muotoisesti (esim, ”ethän sä esimiehenä voi..” tai ”sitten sun on vaan pakko..”). En tulkinnut näitä kuvauksia kuitenkaan täysin passiiviksi, vaan jaan Hyvärisen (2006) tulkinnan siitä, että tällöin haastateltava siirtää itsensä eettisesti monien jakamaan horisonttiin. Omien tunnekuvausten lisäksi, myös tarinoissa esiintyvät työntekijöiden tunneilmaisut ja reaktiot olen poiminut haastatteluaineistostani esimiesten näkemyksistä ja kokemuksista. Luettavuuden vuoksi en kuitenkaan ole merkinnyt tarinoihin suoria sitaatteja lainausmerkein. Olen pyrkinyt jättämään tarinoihin puhekielimäisen ilmaisun jo niiden rikkaiden kielikuvien vuoksi, mutta myös tuomaan tarinoihin inhimillisyyttä sekä helpottamaan lukijaa tarinoiden samaistumiseen.

Kumpikin tarina on koottu eri haastateltavien kertomuksista; tarinoissa lainauksia on jokaiselta kuudelta haastateltavalta; osalta enemmän kuin toisilta. Yksikään tarina ei siten kuvaa ainoastaan yhden tutkittavan kokemuksia. Lainaukset olen johdonmukaisesti kuvannut haastateltavien kertomissa yhteyksissä. Irralliset ja usean eri kertojan sitaattien yhdisteleminen helposti voisi antaa lennokkaita kuvauksia, mutta jo tutkimuksen uskottavuuden näkökulmasta olen säilyttänyt lainausten asiayhteydet. Tämän koin erityisen tärkeäksi säilyttääkseni tutkimuksen eettisyyden.

Poiketen perinteisistä tarinoista, joissa kuvataan henkilöhahmojen taustat tarkkaan, halusin jättää kertojan taustan vähemmälle huomiolle - osittain suojatakseni haastateltavien henkilöllisyyden, osittain korostaakseni valitsemaani näkökulmaa. Halusin, että tarinat välittyvät lukijalle, kuin heillä olisi mahdollisuus päästä seuraamaan irtisanomisprosessissa mukana olevan esimiehen ajatusvirtaa. Tärkein syy, miksi kirjoitin tarinan minä-muotoon onkin se, että haluan lukijan kokevan - tai ainakin yrittävän eläytyä siihen tunnemaailmaan - mitä kaikkea esimies tilanteessa voi käydä läpi. Tarinoita lukiessaan kukin voi miettiä ja vertailla mitä itse on tai olisi kokenut vastaavassa tilanteessa.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuudesta**

Haastattelun käyttäminen aineistonhankintaan asettaa myös joitain rajoituksia liittyen niiden vuorovaikutuksellisuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavat ovat voineet antaa vastauksia, jotka he kokevat olevan sosiaalisesti suotavia tai vastaavasti he haluavat antaa itsestään tietynlaisen julkisen kuvan - tässä tutkimuksessa se voisi ehkä olla hyvä esimies (kts. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 195). Vaikka anonymiteetin takaamalla pyrin saavuttamaan mahdollisimman rehellisiä kuvauksia, tutkimusta lukiessa tulee muistaa, että jonkinlaista suodatusta vastauksissa on voinut esiintyä. Tämä on kuitenkin asia, joka tulee hyväksyä osana tutkimusta. Lisäksi huomautan, että tutkimuksessani tavoitteena on ymmärtää yksilön kokemuksia, eikä tuolloin ole mielekästä arvioida kuinka ”väärä” tai ”oikeita” kokemukset ovat suhteessa totuuteen (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Kuten tutkimuksen aineistosta kertovasta kappaleesta mainitsin, tunsin haastateltavista kaksi henkilökohtaisesti. En usko tämän aiheuttavan ongelmaa tutkimuksen luotettavuudelle, vaan päinvastoin nämä haastateltavat saattoivat jopa kertoa avoimemmin juuri välillämme olevan luottamussuhteen ansiosta.

Toinen huomionarvoinen asia tutkimukseni luotettavuuden arvioinnissa on tutkijan subjektiivisuus. Minun aikaisemmat tietoni ja kokemukseni, sekä odotukseni tutkimuksen tuloksesta, antoivat tietyn suunnan tutkimukselle. Olinhan itse ollut aikaisemmin irtisanomisuhan alla yt-prosessissa. Samoin työkokemukseni perusteella olen muodostanut omakohtaisen näkemyksen siitä, miten esimiehen mielestäni tulisi toimia ja käyttäytyä prosessissa sekä uskomukseni mitä esimies voisi tuntea. En kuitenkaan tähän mennessä ole ollut esimiehen roolissa suorittamassa irtisanomisia, joten minulla ei ole omakohtaista kokemusta esimiehen näkökulmasta. Ahosen (1994, 122) mukaan on tärkeä tiedostaa ja tunnistaa omat lähtökohdansa sekä niiden vaikutus tutkimukseen, sillä *hallittu subjektiivisuus* on eräs luotettavuuden takeista. Oman roolini olen pyrkinyt tuomaan esille (tarinoita lukuun ottamatta) kirjoittamalla näkemyksistäni minä-muotoisesti yksikön ensimmäisen persoonan mukaan.

Luotettavuuden lisäämiseksi olen myös pyrkinyt kuvaamaan tarkasti tutkimusprosessia, aineistoa sekä valitsemiani menetelmiä. Samoin haastattelujeni nauhoittaminen sekä sanatarkka litterointi lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Näiden litterointien pohjalta rakentamissani tarinoissa ja analyysissä olen käyttänyt suoria lainauksia kuvaamaan esimiesten omakohtaisia kokemuksia sekä vahvistamaan muodostamaani käsitystä ilmiöstä. Tiivistämisen pakosta huolimatta, olen pyrkinyt luomaan mahdollisimman vivahteikkaan kuvauksen tunteista, kokemuksista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa. Haluan korostaa, että tavoitteena ei ole tehdä tutkimukseni perusteella yleistyksiä aiheesta, eikä se tämän tutkimuksen puitteissa olisi ollut edes mahdollista.

## 4 Tarinat

Keroin edellisessä luvussa menetelmästäni rakentaa kaikkien kuuden haastattelemani esimiehen kokemuksista tarinat. Keräämäni aineiston pitkällisen pyörittelämisen jälkeen tarinoita lopulta syntyi kaksi. Ensimmäisessä tarinassa kuvaan kenties hieman vähemmän kokemusta omaavan esimiehen tarinan, jossa esimies ei ymmärrä eikä hyväksy irtisanomisten tarpeellisuutta. Tämän tarinan esimiehelle erityisen vaikeaa prosessissa on päätöksenteko. Lisäksi hänelle pohdittavaa aiheuttaa melko läheiset välit alaisiinsa, hänen tietäessä paljon asioita alaisiensa työn ulkopuolisesta elämästä. Toisen tarinan esimies kokee irtisanomiset epämiellyttäväksi tehtäväksi, mutta tuntee prosessin välttämättömäksi organisaation näkökulmasta. Prosessissa hän kokee hankalaksi ihmisten kohtaamisen ja on profiililtaan hieman kokeneempi, mutta etäisempi esimies. Toisessa tarinassa kuvailen myös esimiehen kokemuksia yt-prosessin jälkeisestä ajasta. Tarinoiden pääasiallinen tavoite on kertoa esimiesten kokemuksista mahdollisimman monipuolisesti ja rikkaasti.

### 4.1 Tarina 1: Vastustava esimies tekee vaikean päätöksen

Keskiviikon johtoryhmän kokouksessahan se tieto tuli. Minun osastolla vähennystarve on seitsemän ihmistä. Kyllä minä jo jotain tällaista prosessia osasin odottaa, kun olin seurailut firman tulosjulkistuksia ja ihan yleisesti toimialan ilmoituksia yt-neuvotteluiden käynnistämistä toinen toisensa jälkeen. Jotenkin kuitenkin yritin ylläpitää toivoa, että meidän osasto säästyisi. Tällä hetkellä meidän osaston tilanne on kuitenkin sellainen, että kolmasosa henkilöstöstä jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden sisällä ja osa työntekijöistä on joustavan työajan omaavia osa-aikaisia. Loput työntekijöistä ovat nuoria lupaavia osaajia, jotka itse palkkasin pari vuotta sitten tänne heti oman nimitykseni jälkeen. Heillä on hieno työura edessä, kävi miten kävi. Sitä paitsi meidän osastolla ei edes ole ollut mitään vaikeuksia päästä tuottotavoitteisiin, päinvastoin ollaan hakattu ennätyksiä kvartaali toisensa jälkeen. Yrityksen kokonaistilanne kuulemma kuitenkin vaatii henkilöstövähennyksiä kautta linjan. Organisaatio pitää haravoida sellaiseksi, että se kestää bisneksen. Olen tästä prosessista eri mieltä, mutta haluan koota paremmat ja tarkemmat tiedot ennen kuin lähdän esittämään mitään omia ideoita. Ja onhan tässä aikaa, yt-prosessi on kuitenkin pitkä ja lähtökohtaisestihan kyse on neuvottelusta. Yritän tulkita kollegoiden eleistä ja katseista yleistä mielialaa; löytyisikö kohtalotovereita, jotka olisivat kanssani yhtä mieltä irtisanomisten järjettömyydestä. Puheenjohtaja ehtii kuitenkin nuijia kokouksen päättyneeksi.

”HR jakaa sitten materiaalin piakkoin, että saadaan prosessi mahdollisimman nopeasti käyntiin” hän huikkaa vielä ennen osallistujien hajaantumista omiin huoneisiin.

Tekisi mieli paukauttaa ovi kiinni kokouksesta lähtiessäni, mutta maltan mieleni ja kävelen kerrosta alemmas työhuoneeseeni. Onhan tämä nyt ihan paska homma! Minulla on muutenkin ihan tarpeeksi tekemistä näissä omissa työtehtävissäni. Matkalla ohitan kahvihuoneen ja havahdun mietteistäni kuullessani naurunremakan. Jorma siellä taas kertoo vitsejään. Vaikka tuloksia ajatellen Jorma on osaston keskitasoa - ehkä jopa hieman alempana - niin työyhteisön hengenluojana Jorma on ykkönen. Kuinka se jaksakaan olla niin positiivinen, vaikka juuri syksyllä itse kävi läpi vaimonsa kanssa vaikean eroprosessin? Sille taisi vielä koitua melkoiset taloudelliset tappiot siitä niiden asunnon myynnistä. Erotan äänistä myös Eevan kikatuksen. Kolmannen lapsen vanhempainvapaan jälkeen Eeva on nyt palannut intoa puhkuen takaisin hommiin. Lapsen jatkuvan sairastelun takia Eeva on tosin joutunut olemaan poissa melko usein, mikä on selvästi aiheuttanut närää joissain työntekijöissä. Suurin osa on kuitenkin ottanut Eevan avosylin vastaan helpottamaan osastomme jatkuvasti kasvavaa työtaakkaa. Jatkan kävelyä käytävää pitkin kohden työhuonettani, matkalla heilautan kättä Reinolle, joka istuu työhuoneessaan ovi tiukasti suljettuna. Suu tiukkana viivana Reino nyökkää takaisin. Huokaan syvään. Reino on ollut jo monta vuotta osastomme ongelmatapaus; tekee työt hyvin, mutta ihmisten kanssa Reino ei tule sitten toimeen millään. Minun välit Reinoon on ihan asialliset, mutta esimerkiksi Eevaa se itketti jo heti ensimmäisenä päivänä.

Istun työpöydän ääreeni ja tarkistan sähköpostini. Johtoryhmän kokouksen aikana on ilmestynyt kolmekymmentä lukematonta viestiä ja kaksi soittopyyntöä. Yksi sähköposteista on HR-päälliköltä; kattava tietopaketti yt-menettelystä, aikatauluista ja viikon päästä pidettävästä tiedotustilaisuudesta. Tyydyn selaamaan materiaalia pintapuolisesti. Varmaan parempi ottaa läppäri kotiin ja katsoa sitten illalla kunnolla kaiken läpi. Eihän tämä ensimmäinen kerta ole minulle olla mukana tällaisessa prosessissa, mutta aina nämä tilanteet ovat yhtä vaikeita. Kyllä sen aina tietää, että sitä tulee aiheuttamaan tietynlaista tuskaa sitten työntekijöille. Silloin nuorempana aloitellessa työuraani en voinut edes kuvitella haluavani työtehtäviin, joissa joutuu tekemään tällaisia asioita. Muistan ensimmäiset irtisanomiset, olin silloin sellainen nuori kolmekymppinen esimies, niin se oli kyllä kovin paikka mihin jouduin. Silloin tosin jännitti enemmän, että menehän kaikki varmasti oikein lakien ja säännösten

mukaan, että kuinka minä nuorena esimiehenä osaan tehdä tämän oikein. Myöhemmin sitä on oppinut prosessin paremmin eikä jännitä niitä yksityiskohtia samalla tavalla.

Olen varmaan siinä mielessä erilainen, että välttelen tuotannollista ja taloudellisista syistä irtisanomisia viimeiseen saakka. Se on mielestäni ihan äärimmäinen hätäkeino ja strategisen johtamisen työkalupakin vihonviimeinen työkalu. Lyhyen tähtäimen tuloksen parantamiseen se on ihan selkärangatonta touhua! Käytettäisiin sekin aika ja vaiva mielummin siihen pohtimiseen, että miten saataisiin sinne yläriville lisää numeroita, ettei tarvitsisi huolehtia siitä alarivistä. Harvemmin sitä oikeasti pääsee nauttimaan niiden tuotannollistaloudellisten irtisanomisten tuloksista, kun ensimmäinen vuosi menee niihin irtisanomiskustannusten sulatteluihin ja seuraavana vuonna organisaatio on pöhötynyt takaisin samaan tilaan, jossa se oli ennen irtisanomisia. Siinä synergiat häviää yhtä nopeasti kun ne on tullutkin. Kunhan vaan organisaatiot keskittyisi olennaiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen. Ja tietysti osaisi palkata oikeita ihmisiä taloon, niin eihän niitä sitten tarvitsisi koskaan irtisanoa!

Ajatukseni katkeavat puhelimen ilmoittaessa taas uudesta sähköpostista. Suora alaiseni Pirjo laittaa lyhyen viestin; ”Kaikki ok? Näytit äsken ohi kävellessä hieman järkyttyneeltä.” Kaiken se Pirjo huomaa, sillä kuvittelin onnistuneeni säilyttämään pokerinaaman kävellessä osaston poikki. Vaikka kyllä minun mielestä tunteita saa töissä esittää, se on usein ihan suotavaakin. Pirjo on huikea ammattilainen, joka on ollut talossa jo seitsemän vuotta. Se tuntee kaikki osaston tyypit ja tietää parhaiten mitä työyhteisössä tapahtuu. On ollut järjetön onni, että meillä kohtasi Pirjon kanssa henkilökemiat, sillä hänen kaltainen työkaveri oikeana kätenä on ollut kultaakin kalliimpi tuki minulle. Mieleni tekisi kertoa jo nyt Pirjolle, mutta päätän, että tasapuolisuuden vuoksi parempi, että kaikki kuulevat uutisen yhtä aikaa. Kyllähän tässä vielä ehtii miettimään ja suunnittelemaan.

Viikon päästä auditoriossa pidettävässä tiedotustilaisuudessa talousjohtaja esittelee kustannusrakenteen kehitystä viime vuosilta. Istun sivupenkillä ja katselen työntekijöiden reaktioita. Suurin osa tuijottaa ilmeettömästi eteenpäin, jotkut supattelevat keskenään, osan kasvoilta heijastuu tuleva epävarmuus. Kukaan osastoni työntekijöistä ei katso minuun päin, vaikka he tietävät varmasti missä istun. Liekö pettyneitä minuun vai yritykseen? Yhtäkkiä huomaa Pirjon vilkaisevan minua kohti kysyvä ilme kasvoillaan. Hetkeen en tiedä millainen ilme minulla kuuluisi olla; surullinen vai rohkaiseva? Tyydyn surumieliseen hymähdykseen.

Tiedotustilaisuuden päätyttyä työhuoneisiin vaeltaa hiljainen virta työntekijöitä, lähempänä omaa osastoa alan kuulla työntekijöiden vahvistuvan muminan. ”Miten tämä on mahdollista, miten meiltä voidaan irtisanoa?” kuulen Eevan ihmettelevän. Reino tiuskaisee vastaukseksi, että ”Kyllähän tämä on jo ollut odotettavissa, kun kaikki muutkin firmat irtisanoo!”

Olen tutkinut asiaa tarkemmin ja esittänyt esimiehelleni viisivuotissuunnitelman, jonka perusteella seitsemän henkilötyövuoden vähennys saavutettaisiin luonnollisen poistuman ja työaikojen jouston kautta. Olen eri mieltä esimieheni kanssa yt-prosessin tarpeellisuudesta, sillä pystyisin hoitaman tämä tilanteen muutenkin ihan vaan normaalilla johtamisella ja hyvällä suunnittelulla. Kyllä minun mielestäni tällaisessa kriisitilanteessa pitää osata olla eri mieltä ja oma itsensä. Ettei ryhdy sitten vaan lässyttämään sille omalle esimiehelle. Huonointa tässä on vastuun pakoilu. Jos tekee jonkun omaa organisaatiota koskevan päätöksen, niin kyllä sitten pitää luottaa itseensä ja hoitaa asia. Tai sitten pitää perustella esimiehelle miksi ei pitäisi tehdä näin. Kaksi vaihtoehtoa valittavana; jommassakummassa paikassa se sota on käytävä. Ja mielummin minä haluan sen sodan käydä esimiehen kanssa, ettei niihin irtisanomisiin tarvitse mennä. Tarkka suunnitelmani ei kuitenkaan kelvannut johdolle, sillä esimieheni ilmoittaa minulle, että ”tämä on nyt päätetty, että nyt pidetään nämä YT:t”. Olen ilmaissut mielipiteeni, mutta sillä ei ole mitään merkitystä. Tajuan joutuvani toteuttamaan jonkun toisen tekemän päätöksen, mihin en itse edes usko. Se on minun mielestä kaikkein vaikeinta työelämässä, että jos et sitoudu tai pysty sitoutumaan johonkin. Mutta sitten sen asian suorittaminen kuuluu siihen sinun rooliin ja tehtävään. Ja jos aikomuksena on hoitaa omat työtehtävät, niin sitten ne on vaan pakko tehdä.

Hankalaa tässä suomalaisessa yt-prosessissa on se, että tämä on niin kauheen pitkä ja jotenkin ehkä osittain mystinenkin. Kun on näitä vaiheita kun ei puhuta mitään, neuvotellaan vaan tahoillamme. Ja sitten kohdataan silloin tällöin. Ja silloinkin se viesti on, että ”työ etenee hyvässä hengessä ja työryhmät jatkavat itseään säästämättä työtään”, niin onhan se aika odottavalle pitkä. Harmittaa pitää ihmisiä epätietoisuudessa, mutta kun tässä yt-prosessissa ei sitten oikein voi mennä sanomaan, että ”hei, sulla ei ole mitään hätää”. Pirjokin on ollut pitkään minun oikea käteni, luottopelaaja, mutta en minä sillekään voi suoraan sanoa, etten minä nyt sitä ensimmäisenä pihalle pistä. Kaikki on periaatteessa yhtä löysässä hirressä. Sehän tässä on ikävää, että oikein taitavat työntekijät keksivät nyt hakea muihin hommiin, kun tulee tällainen tilaisuus lähteä. Mutta kaikkia yksilöitä tulee kohdella täsmälleen samalla

lailla. Ehkä se Pirjokin on jo osannut päätellä minun sanoistani jotain. Ollaanhan me keskusteltu näistä asioista paljon tässä prosessin aikana. On se kyllä ollut hyvä, että on joku sellainen ihminen, jolle voi sitten vähän vapaammin tuulettaa näitä tunteita. Olen voinut sanoa vähän mitä mieleen tulee, eikä ole tarvinnut miettiä, että voiko näin nyt sanoa. Se, että saa kuitenkin tällekkin sellaisen hiljaisen hyväksynnän joltain, joka on vähän lähempänä, niin on kyllä auttanut. Samoin olen pystynyt lähimpien kollegoiden kanssa juttelemaan ja arvioimaan vähän koko prosessin järkevyyttä.

Osa työntekijöistä on selkeästi vihaisia tilanteesta, no varmaan viha on ihan oikea sana, kun ihminen on tosi huolissaan siitä omasta tulevaisuudesta. Ja onhan se ymmärrettävää, että se viha kohdistuu minuun. Minähän olen tässä prosessissa työnantajan edustaja, vaikka työtähän minä vaan tässä teen käskettynä! Tässä on ihan selkeä vastakkainasettelu. Työntekijät eivät ymmärrä, että minä olen tässä vaan sanansaattajana. Ja tilanteena tämä on ihan ristiriitainen; vaikka olen eri mieltä, niin minun tulee kuitenkin näyttää siltä, että olisin samaa mieltä organisaation kanssa siitä, että yt-prosessi on tarpeellinen. Koska se on taas minun tehtäväni edustaa työnantajaa. En minä voi sanoa, että ”hei kaverit, olen kyllä ihan eri mieltä, että tätä ei tarvis tehdä, mutta minun on pakko tehdä, you know?”. Semmostahan ei voi sanoa. Tämä esimiehenä toimiminen on kuitenkin ammatinvalintakysymys, tässä roolissa on myös tilanteita kun et ole pidetty ja sitä täytyy sitten vaan sietää.

Yt-prosessi alkaa vihdoinkin olla loppusuoralla. Päätös on nyt vaan tehtävä, minun on koottava seitsemän lähtijää. Olen nyt pyöritellyt asiaa jo ehkä liian kauankin viivyttäen vain päätöksen syntyä. Haluan tehdä nyt kuitenkin sen oikean päätöksen. Hyvä esimies on kuitenkin sellainen, joka tietää ja tuntee ihmisten elämäntilanteet. Koitan toki välttää, ettei tästä tule mitään isompaa tragediaa, kuin mitä se jo itsessään on. Seuraavana päivänä on käytävä keskustelut läpi. Laahustan kotiin äkäisenä, vieläkin ilman lopullisia ratkaisuja. Onko lähtijä Reino, joka ei tule toimeen suurimman osan kanssa, mutta tulokset ovat ihan kelpoja? Vai Jorma, porukan hauskuuttaja keskinkertaisilla työsuorituksilla? Ja Jormallahan on muutaman vuoden päästä eläkeikä edessä, ei sillä mitkään loistavat työllistymismahdollisuudet ole tästä eteenpäin. Ehkä tämä on vähän sellaista surullista tietyllä tavalla, tähän voi olla sen just sen viimeinen työpaikka. En minä nyt sille voi vilpittömästi sanoa, että kyllähän niitä töitä riittää. Entäs sitten Eeva? Silläkin on isot lainat ja lapset elätettävänä. Muutenkin sen itsetunnolle voi ottaa, kun se on juuri vasta palannut

vanhempainvapaalta ja työkokemusta ei ole paljoa. Pirjoa en nyt oikeasti ole edes tosissani miettinyt. Päätöksenteko on vaikeaa. Vaikka tuotannollisethan ne on ne oikeat syyt, niin kyllähän siellä taustalla on aina jotain muutakin. Yön pimeinä tunteina mietin jopa, että olenko minä nyt itse oikeassa paikassa? Vai pitäisikö vaihtaa jollekin toiselle toimialalle? Vietän jälleen unettoman yön miettien kaikkien kannalta oikeaa ratkaisua. Aamulla herätessä en ole paljoa varmempi, mutta päätös on tehty.

Irtisanomiset ovat nyt ohi. Seitsemän irtisanottavan joukossa oli Reino, Jorma ja Eeva. Reino tuijotti vaan eteenpäin kommentoimatta asiaa, kyllähän siitä näki, että se olisi halunnut jatkaa. Näin sen kasvoista ja koko olemuksesta, että se muuttui sellaiseksi torjuvaksi. Jorma sen sijaan otti asian huumorilla, heittäen herjaa tulevasta työhausta. Mutta kyllä siitä näki, että ei se oikeasti ymmärtänyt miksi tultiin tähän lopputulokseen. Ymmärsiköhän se edes, että se todella irtisanottiin? Eevalta osasinkin odottaa itkua, ja kyllähän minä myönnän, että jouduin pidättelemään itsekin, ettei tulisi tippa linssiin. Enkä minä ihan täysin pystynytään hillitsemään itkuani. Huomasin, että se oli sille kauhean kova paikka ja yritinkin olla sitten kauhean ystävällinen sille. Annoin Eevan purkaa huolensa ja kuuntelin sitä. Lopuksi yritin kääntää jonkun valoisan puolen ja mennä eteenpäin.

Vaikka yt-prosessista on jo kulunut nyt jo viikkoja, niin en minä vielääkään ole sitä mieltä, että henkilöstön vähentäminen oli tässä oikea ratkaisu. Kaiken lisäksi prosessi itsessään on aika kova ja se aiheutti paljon työntekoa sekä työyhteisöä häiritseviä tunteita. En osaa sanoa, että oliko se ihan sen arvoista. Ihan turhan takia vedettiin sieltä työntekijäpinosta pois työtehoja, sitoutumista ja motivaatioita! Prosessi kuitenkin järkytti työyhteisöä niin paljon, että ei sitä olisi kannattanut tehdä, kun minun mielestä oli kuitenkin muitakin ratkaisumahdollisuuksia. Muutoksia toki piti tehdä, mutta ne olisi kyllä voinut hoitaa jollain muulla tavoin. On minulla ollut unettomia öitä tämän prosessin jälkeen, kun on tuntunut, että päätös oli huono ja prosessi meni kiville. Kyllä minä vieläkin mietin, että teinkö oikeat ratkaisut.

#### **4.2 Tarina 2: Hyväksyvä esimies kohtaa irtisanottavat**

Keskiviikon johtoryhmän kokouksessa päätimme, että suunnitteleamme yt-prosessi käynnistetään mahdollisimman pikaisesti. Täytyy myöntää, että eihän tämä mikään sellainen tilanne ole mitä innolla olisi odottanut, mutta ymmärrän kyllä syyt miksi henkilövähennykset täytyy tehdä. Kyllähän sen näkee selkeästi, että tämä homma ei nyt toimi ja sittenhän sille

täytyy tehdä jotain. Onhan tässä kulunut tietysti hetken aikaa ennen kuin olen itse ymmärtänyt syyt ja pystynyt perustelemaan asian itselleni. Se on henkilökohtaisesti se tärkein juttu, että siihen päätökseen täytyy sitoutua. Se täytyy osata myydä itselleen se juttu. Niiden sanojen täytyy tulla omina sanoina; et sinä voi näyttää hienoa slide-showta, että ”Tässä olisi tällainen, näillä mennään!”. Enhän minä voi piiloutua muiden tekemien päätösten taakse. Siitähän on ihan jo minun uskottavuuteni kiinni, että minä osaan tehdä tämän omissa nimissäni. Enkä mitenkään niin, että tämä nyt on tehtävä, koska on pakko.

Kävelen kokouksesta suoraan työhuoneeseen, osastolla vaikuttaa kaikki olevan ahkerasti työn touhussa. Huomaan saaneeni sähköpostia HR-osastolta liittyen yt-neuvotteluihin. Varmaan samoja ohjeistuksia kuin aina aikaisemminkin. Kyllähän näistä tilanteista on tehty käsikirjojakin. Alkuvaiheessa luinkin jopa niitä, sellaisia power point -käsikirjoja. HR tuottaa meille sen informaation, että mitä tehdään missäkin vaiheessa, mutta kyllä tämä prosessin toimeenpaneminen on ihan puhtaasti linjan hommia. Ei ne puutu meidän keskusteluihin tai kokouksiin. Ja se on minun mielestä ihan hyvä asia. Olen nimittäin huomannut, että tänä päivänä huolestuttava trendi on se, että linjajohto ulkoistaa irtisanomisen henkilöstöhallinnolle, jolle se ei kuulu. Jos minä sillä tavalla tekisin, niin kyllä minä jotenkin kokisin, että olisin tehnyt työn huonosti silloin. Enkä minä edes halua, että minun oma esimieheni puuttuu tähän hommaan. Koska olisihan sekin tavallaan ulkoistamista. Sittenhän siinä olisi vaarana, että tapahtuu jotain sellaista, mitä en itse haluaisi. Kyllähän minulla pitää olla itselläni asiasta näkemys siitä. Ja jos ei ole, niin en minä olisi hyvä tekemään tätä.

Töiden jälkeen juoksen vielä kymmenen kilometrin lenkin, tämä on kyllä mainio tapa tyhjentää pääkoppa työasioista. Kyllähän näitä töitä tulee tuotua kotiin saakka, tasan tarkkaan ne sinne päähän jää pyörimään. Ei siitä mihinkään pääse. Kotijoukot aina tietää milloin töissä on painetta pinnassa, kun lähden tunnin kävelyille tai lenkille. Pahimmillaan nämä on kuitenkin isoja, vaikeita prosesseja. Jos siinä ottaisi koko maailman tuskan hartioille ja pitäisi sitä siellä - myös vapaa-ajalla - niin eihän sellaista jaksa kukaan! En ihmettele yhtään jos siinä sitten väsyä ja uupuu. Olen kuitenkin yrittänyt harjoitella koko ajan lisää ja lisää olemaan vatvomatta ja murehtimatta asioita, joille en siinä hetkessä voi mitään. Kyllähän minulle kokemus on myös opettanut, että osaan nykyään irrottautua asioista paremmin.

Seuraavalla viikolla kerron henkilökunnalle uutiset. Eihän tämä koskaan ole miellyttävä asia. Mutta kun olen ehtinyt tämän jo itselleni selvittää ja ymmärtää syyt miksi näin tehdään, niin ei tämän kertomisen pitäisi olla niin vaikeaa. Yritän panostaa siihen tarinan kertomiseen, että ihmiset ymmärtää miksi näin tehdään. Ei niiden tarvitse hyväksyä, mutta ymmärtää. Palaverin jälkeen tulostan itselleni organisaatiokaavion ja alan suunnittelemaan millainen organisaatiomme olisi jatkossa. Ei nimiä, vaan sen mitkä ne funktiot tulee olemaan. Sitten kun ne on selvät, niin ryhdyn miettimään näiden ihmisten kautta. Jatkossa meillä on tämän verran tehtäviä ja näissä tarvitaan tämän tyyppistä osaamista. Puhutaan siis ihmisten osaamisesta eikä ihmisistä itsestään, jolloin ei haeta niitä parhaita vaan sopivimpia ihmisiä näihin täytettäviin vakansseihin. Tämän jälkeen minusta ei ainakaan voida sanoa, että suosisin jotain. Enhän minä kuitenkaan ihan tunteeton osaa olla, että olisi ihan yhdentekevää millaisia henkilöitä ja taustoja heillä on. Kyllä näitä asioita vähän mieltii, mutta ei ne ajatukset voi millään tavalla vaikuttaa siihen lopputulokseen. Tämä täytyy tehdä näillä pelisäännöillä, jotka on sovittu. Sen jälkeen kun päätös on olemassa ja sille on olemassa hyvät perusteet, niin prosessi lähtee etenemään automaattisesti.

Tämä yt-prosessiin liittyvä epävarmuus aiheuttaa selkeästi täällä työyhteisössä tehojen laskua ja sellaista levottomuutta. Työntekijöiden fokus näyttää kohdistuvan johonkin ihan muuhun kuin työn tekemiseen. Onhan se tietysti ihan ymmärrettävää, kun tämä prosessi on pitkä ja käytännössä ei ole hirveän paljon sanottavaa ihmisille pitkään aikaan. Kyllä sen huomaa selkeästi, että ne ketkä on hermona, niin odottavat vain koko ajan, että milloin se ilmoitus tulee. Jotkut on käyneet tiuhaan tahtiin kysymässä, että kerro pirulauta, mikä on homman nimi? Mutta enhän minä voi sitä kertoa! On kyllä ollut haastetta olla kieli keskellä suuta näiden vastausten kanssa. Itse olen kyllä yrittänyt jatkuvasti informoida osastopalavereissa, että missä mennään ja mitä on tulossa. Vaikkei ihan aina olekaan mitään uutta kerrottavaa. Työnantajan pitää näissä tilanteissa olla riittävän avoin ja kertoa yrityksen tilanteesta jo etukäteen. Parempihan se on, että työntekijät osaisi jo ennakoita, että nyt voi olla tulossa jotain toimenpiteitä. Pitää olla sellainen avoimuus niissä asioissa, joissa voidaan olla avoimia ja puhutaan asioista ihan asioiden nimillä. Koko se homma lähtee liikkeelle juuri siitä luottamuksen rakentamisesta. Jos pystyisin luomaan sellaisen luottamuksen ilmapiirin ihan siitä keskustelun avauksesta, niin sehän melkein korreloisi siihen koko prosessin läpimenon onnistumiseen.

Minulle on aina ollut vaikeaa kertoa ihmisille huonoja uutisia. Olen sellaisella positiivisella kateudella katsonut niitä esimiehiä, jotka pystyvät kertomaan ikäviä uutisia, ilman että ne ihmiset on siitä mitenkään moksiskaan. Tai että ne masentuisi hirveästi. Jotkut vaan osaa kertoa suoraan negatiiviset asiat, kun taas itse yritän miettiä sitä, että miten tästä nyt löytäisi jotain hyvää. Olen aina ihmetellyt, että miten ne oikein tekee sen? Jos joku kuitenkin luulee, että tämä irtisanomisen toimeenpaneminen on helppoa minulle, niin sehän on päinvastoin! Se on ihan yhtä veemäinen tilanne sille, joka tekee sen keskustelun. Se ihmisen kohtaaminen on hankalaa, etenkin kun ne reaktiot on niin kirjavia. Käytännössä minun on kuitenkin kohdattava nämä kaikki ihmiset, joiden kanssa olen tehnyt töitä vuosia. Ja nyt minä joudun sanomaan tutuille, että ”voi, voi, näin kävi”. Koskaan ei tiedä ihan oikeasti kuka riitauttaa ja kuka ei. Se veikkaus on paljon vaikeampaa kuin raveissa hevosten veikkaaminen. Olen minä joskus yrittänyt miettiä etukäteen sitä irtisanomistilannetta ja valmiiksi suunnitella askelmerkkejä sun muuta. Ne on ihan hukkaan heitettyä aikaa.

Muutaman viikon kuluttua on koittanut aika kertoa irtisanottaville heidän kohtalosta. Olen raivannut kalenterin tälle päivälle ihan tyhjäksi. Parempi, että tähän ei nyt tule yhtään mitään muuta kuin nämä irtisanomiset. Eihän tämä mukava päivä ole, mutta olen oikeastaan helpottunut, että tämä on kohta ohi. Haluan keskustella kaikkien osastoni työntekijöiden kanssa kasvotusten. Onhan tämä vähän niin kuin Idols-kilpailu; kaikki kutsutaan yksitellen huoneeseen, jotkut saa lapun ja toiset ei. Kaikki pyydetään kumminkin käymään ja asia käydään läpi. Mutta esimiehen vastuulla on kertoa myös nämä ikävät uutiset. Itse olen lähtenyt siitä periaatteesta, että ikäviä uutisia ei koskaan kerrota perjantaina. Ikävät uutiset kerrotaan alkuviikosta, jolloin sitten pystyy antamaan tietyn tyyppistä saattohoitoa siinä viikon aikana.

Viimeisen tapaamisen jälkeen huomaan ajattelevani uupuneena, että olihan rankka päivä! Vaikka ne keskustelut eivät kestäneet kuin kymmenestä minuutista parhaimmillaan viiteentoista minuuttiin, niin onhan ollut henkisesti raskas päivä. Parhaiten mieleen jäi kolme tilannetta, ääritapauksia kaikki. Ensimmäinen niistä, Sirpa, veti täysin porot nokkaan. Huusi minulle solvauksia ja vaati ammattiyhdistyksen juristia paikalle. Ei suostunut allekirjoittamaan sopimusta. Aikoo kuulemma riitauttaa jutun, vaikka eihän sillä ole mitään perusteita ole. Kaikki on hoidettu sääntöjen mukaan ja olihan siinä luottamusmieskin paikalla tasoittamassa tilannetta. Oli ne Sirpan vastasytökset kyllä niin voimakkaita, että teki mieli

vastata takaisin just niin kuin ajattelen! Mutta eihän siinä tilanteessa saa provosoitua. Myönnän, että jouduin välillä hillitsemään itseni ajattelun, että nyt täytyy vaan pysyä asiassa ja rauhallisesti toistaa sen minkä juuri sanoi. Ei tässä esimiehen roolissa auta muu kuin purra hammasta. Tämä prosessin luonne korostaa, että mitä saa tehdä ja mitä ei. Ja myös sen, että mitä voi tehdä ja mitä ei.

Toinen ääritapaus, Raimo, ei meinannut millään uskoa, että se voidaan koskaan passittaa pois. Se kävi inttämään vastaan ja jouduin vaan toistelemaan turhautumiseen saakka samaa asiaa. Lopulta kun se taisi tajuta asian, niin se rupesi itkemään. Eihän se koskaan ole mukavaa, että toinen käy itkemään sinun edessä. Mutta esimiehenä siinä on tietty raja, että en minä voi mennä mukaan niihin tunnereaktioihin. Ihan itsensä takia niihin tunnereaktioihin ei voi jäädä kauheasti kiinni. Täytyy vaan miettiä, että tämä on minun tehtävä ja se on hoidettava. Koska jos niitä asioita jää miettimään liian kauan, niin sitten siihen lähtee ihan kokonaan mukaan. Ja ei semmoista jaksa kukaan ihminen, että on liian paljon kannettavaa. Tämän takia minulla on nyrkkisääntö ykkönen, että ei saisi olla hirveän läheisissä tekemisissä omien alaisten kanssa. Vaikka kuulostaahan tämä vähän tyhmältä ja korniltakin, mutta sellainen pieni etäisyys vain pitäisi pitää.

Päivän viimeinen irtisanottava oli kaikista vaikein tapaus. Vaikka periaatteeni on, että pidän henkilökohtaista etäisyyttä alaisiin, Lauri on ollut poikkeus. Meillä on takana pitkä työhistoria ja ollaanhan me vapaa-ajallakin vietetty mökkiviikonloppuja perheiden kesken. Nyt kuitenkin oman uskottavuuteni takia joudun irtisanomaan Laurin. Muuten työyhteisössä ajatellaan, että suosin sitä. Kerrottuani lyhkäisesti Laurille, että nyt näyttää siltä, että hänen työsuhdettaan ei enää voida jatkaa, niin ainoa reaktio oli viileä nyökkäys. Siitä ei nähnyt päälle päin ollenkaan, että mitä se oikein ajatteli. Tällaisessa tilanteessa esimiehelle on helpottavaa, että sieltä tulee se tunnereaktio. Olkoon se sitten huutoa ja raivoamista. Koska silloin sitä tietää, että päästään käsittelemään aihetta. Kaikista hankalinta on sellainen ihminen, joka nyökkää ja lähtee huoneesta ulos, eikä sano sanaakaan. Minä en nyt tiedä ollenkaan mitä se Lauri seuraavaksi tekee; lähteekö se kaljalle ja on iloinen? Vai hyppääkö se ratikan alle? Vai mitä se tekee?

Nyt kun on kulunut kuukausi yt-prosessin päättymisestä, niin mielestäni työyhteisö on palannut ihan yllättävän hyvin takaisin normaaliin rytmiiin. Tuntuu, että työntekijät ovat jopa olleet vähän motivoituneempia tekemään töitä. Kyllähän se on tärkeä pitää myös se

organisaation perustehtävä mielessä, ei sitä saa unohtaa. Mutta kyllähän se aika usein unohtuu sen jäljelle jäävän organisaation surutyö. Näissä lähtijöissä oli sellaisia hyvin pidettyjä työkavereita ja aluksi kuulinkin harmittelua, että ”miten me nyt pärjätään kun Lauri lähtee?”. Helpostihan siinä käy niin, että ne joiden työpaikka säilyy, kärsii enemmän kuin ne jotka lähtee. Ne jäävät kokevat jotenkin sellaista syyllisyyttä siitä, että ne saa jäädä ja kaverit lähtee. Eihän ne lähtevien ja selviytyjien välit ihan hyvinä kaikilta osin pysynyt. Oli siellä sellaista katkeruutta ja kateellisuutta, että toiset sai jäädä. Mutta olihan siellä sitten myös niitä sellaisia kiitollisia reaktioita. Arja tuli, kuten joka ikisen YT:n jälkeen, halaamaan, että kun ei napsahdanut kohdalle. Ja minä kun sanon sille joka kerta, että ”Älä nyt stressaa niin paljoa, tee vaan hommia, äläkä murehdi!”. Ainahan siinä silti meinaa tulla tippa silmään, että taas se tulee halaamaan. Kyllähän ne selviytyneet lähtökohtaisesti varmaan minusta aika positiivisesti ajattelee, että onpa kiva, että valitsin ne. Mutta siinä tulee se raadollisuus vastaan, että ei koskaan pitäisi päästä tilannetta siihen, että ne olisi minulle kiitollisuudenvelassa. Koska se on väärin.

Minun omasta jaksamisesta tässä prosessissa ei tullut kukaan kysymään mitään. Se on varmaan siinä, että olen itse ollut niin kauan näissä kuvioissa. Oma esimiehenikin sen tietää, niin ei se ole ollut huolissaan, että kuinka minä jaksan. Varmaan se otetaan itsestäänselvyytenä, kun olen tässä esimiehen roolissa. Minä vedän tämän ammattitaitoisesti ja sillä siisti! Ehkä tämä on tällainen väliportaan probleema, että me ollaan sellaisia väliinputoajia? Me hoidetaan hommat ja sitten jatketaan hommia sillä porukalla, joka jää jäljelle. Me kyllä kysellään prosessin ajan meidän ihmisiltä, että miten he voivat. Mutta jossain kohti se sitten loppuu jostain kumman syystä. Toisaalta, olen kyllä ehkä sen verran vanhan koulukunnan ihmisiä, että nämä kriisiapuhömpötykset on mielestäni turhia. Niillä monta kertaa lisätään vaan sitä pahaa oloa enemmän kuin poistettaisiin sitä. Kyllä minä olen sitä mieltä, että jos ne päätökset on ihan perusteltuja, niin ne pitää pystyä käymään läpi sen oman organisaation voimin sen organisaation sisällä. Ei siihen tarvita ulkopuolisia.

Ainoa likainen tahra, joka tästä irtisanomisprosessista on jäänyt mieleen, on Lauri. Se oli kyllä epäreiluin irtisanominen, jonka olen joutunut tekemään. Mutta ajattelin kylmästi, että se on tehtävä minun oman uskottavuuteni näkökulmasta. Eihän se yksittäisenä ihmisenä saanut oikeudenmukaista kohtelua. Kyllähän minä tiedän, että Lauri vielä ajattelee minusta

negatiivisesti. Vaikka kyllä se saattaa aavistaa, miksi jouduin tekemään tällaisen ratkaisun. Ehkä kerron joskus myöhemmin sille todelliset syyt ja miksi tässä näin kävi.

## **5 Analyysi**

Seuraavassa analyysissä tulen kuvaamaan ja tulkitsemaan tarkemmin haastattelujeni perusteella tekemiäni havaintoja, jotka suurelta osin myös esiintyvät edellä kertomissani tarinoissa. Olen tuonut kerrontaa vahvistamaan haastateltavieni suoria lainauksia, jotka mielestäni hyvin vahvistavat näkemystäni esimiesten suorista ja sosiaalisesti rakentuneista kokemuksista sekä avaavat heidän prosessista selviytymisen tekijöitä. Suorat lainaukset ovat merkitty tekstiin lainausmerkein ja kursiivilla. Olen luettavuuden parantamiseksi kuitenkin muokannut niitä hieman poistamalla täytesanoja, sanojen merkityksetöntä toistoa sekä poistanut lainauksista osioita, jotka eivät kuvauksen kannalta ole olleet relevantteja (tekstissä [...]). Käytän tekstissä yleisterminä haastateltavistani esimiestä, vaikka se ei täysin kuvaa kaikkien haastateltavien nykyistä asemaa. Tällä terminkäytöllä haluan kuvata tutkimukseni näkökulmasta esimiehen työroolia sekä asemaa työyhteisössä organisaation asettamien vaatimusten ja työntekijöiden odotusten välissä.

Tutkimusta aloittaessani ajattelin keskittyväni ainoastaan käsittelemään tuotannollisista ja taloudellisista syistä tehtäviä irtisanomisia. Haastateltavat kuitenkin kertoivat minulle runsaasti myös henkilökohtaisista syistä tehtävien irtisanomisten herättämistä tunteista ja kokemuksista, joten analyysissä viitataan myös niihin. Alla esittämässäni analyysissä käyn läpi haastatteluissa esiin tulleita havaintoja pääasiallisesti irtisanomisprosessin kronologisessa järjestyksessä, kuvaamalla ensin kokemuksia irtisanomisprosessin odotusajalta, siirtyen sen jälkeen itse irtisanomistilanteeseen ja myöhemmin irtisanomisten jälkeiseen aikaan.

### **5.1 Irtisanomisprosessin odotusaika**

#### **5.1.1 Yleisesti ja yksilöllisesti epämiellyttäviä tunteita**

Irtisanomisprosessi kokonaisuudessaan herätti esimiehissä pääasiallisesti negatiivisia tunteita, sillä prosessi koettiin toteutuessaan monitasoisesti raskaana sekä yksilöille että

työyhteisölle. Toiminta nykypäivän organisaatioissa on työntäyteistä ja esimiehet kokivatkin irtisanomisprosessin aiheuttavan oman työtehtävän ohella ylimääräistä pohdintaa, keskustelua, kokouksissa juoksemista ja unettomia öitä. ”*Se tarkoittaa aina ylimääräistä hommaa. Että silloin aina pitää tehdä vielä omien normaalitöiden lisäksi vielä niin kun lisää hommia.*” Usein kuullessaan tulevista irtisanomisista esimiehet kertoivat ensimmäisen reaktionsa olleen pitkä huokaus. ”*Että vähän semmonen niin kuin paska homma, mutta täytyy tehdä.*”

Haastattelemani esimiehet kuvasivat omia tunnekokemuksiaan toistuvasti kiertoilmaisujen kautta kertomalla tilanteiden olleen vaikeita, hankalia tai epämiellyttäviä. Kysyessäni eri irtisanomisprosessin vaiheissa heränneitä tunteita, esimiehet kertoivat millaiselta kyseinen tilanne oli heistä tuntunut: ”*Se tilanne oli vaikee.*” ”*Että eihän se nyt kivaa ole, että joku rupee sun edessä itkemään ja on oikeesti huolissaan siitä tulevaisuudesta.*” tai ”*Ymmärrän kyllä, että miksi tehtiin näin, mutta tekotapa oli ehkä.. ei ollut ehkä paras mahdollinen, silloin oli vähän sellaista rankkaa.*” Sen sijaan harvassa olivat kuvailut, joissa esimies olisi kertonut suoraan omista tunteistaan ilmaisuilla, kuten esimerkiksi ”*olin surullinen, pettynyt, ahdistunut ja vihainen*”. Vastauksista on kuitenkin pääteltävissä irtisanomisprosessin aiheuttavan haastateltavissa erilaisia tunteita, joita sitten kukin omalla tavallaan käsittelee ja hallitsee. Haastatteluaineistossani, kuten myös niistä koostamissani tarinoissa, käy hyvin ilmi tunteiden, kokemusten sekä niiden käsittelyn ja hallinnan yksilöllisyys sekä henkilökohtaisuus. Tässä analyysissä pyrin erottelemaan ja kuvailemaan tarkemmin näitä esimiesten kokemia epämiellyttäviä tunteita.

Tutkimusta tehdessäni pohdin useaan otteeseen, miksi omista tunteista suoraan puhuminen on haastavaa. Ajattelin tämän vaikeuden liittyvän etenkin yksilön haluun keskustella epämiellyttävinä kokemista tunteistaan. Kuten Rimé (2009) minua varoitteli, yksilö pitää vaivaantumiseen liittyvät tunteet usein ominaan. Kulttuuristen syiden sekä häpeän tunteen lisäksi päädyin myös arkipäiväisempään, vähemmän dramaattiseen syyhyn. Osittain omien tunteiden kuvailemisen vaikeus voi perustua tunteiden voimakkuuden hetkellisyyteen, kuten George (2000) mainitsi. Kuohuvat tunteet heikentyvät mielialoiksi ja vähitellen vaihtuvat tai unohtuvat. Jälkikäteen kaikkein voimakkaimpien tunteiden muisteleminen voi olla vaikeaa tai jopa epämielekästä. Kun tunnekokemus ei ole enää niin tuore, yksilö mahdollisesti myöhemmin vähättelee tai pitää asiaa merkityksettömänä. Poikkeuksena toki on erityisen

vahvat, traumaattiset kokemukset, jotka jäävät elämään. Eräs haastateltavista kertoi organisaatiossa tunteiden ilmaisusta seuraavalla tavalla koskien juuri tunteiden hetkellisyyttä: *”Jos on sellaisia vähän läheisempiä, niin niille voi tietysti vähän avoimemmin sitten revitellä niitä hetken tunteita. Koska ne on just semmosia, että ne ei kuitenkaan oo ehkä koko se kuva. Et sillä hetkellä on ihan mittari täynnä, mutta ehkä sitten pitkällä juoksulla se ei oo kuitenkaan niin täynnä.”*

Moni haastatelluista koki heidän omien negatiivisten tunteidensa perustuvat siihen, että he uskovat toimien aiheuttavan työntekijöissä epämiellyttäviä tunteita, kuten ahdistusta, epätietoisuutta, surua ja pelkoa. *”Ei se miellyttävä tilanne oo millonkaan. Varsinkin kun tietää sitten, että joillekin ihmisille se toki tuottaa ahdistusta, vaikka itse asiassa irtisanomista ei tapahtuiskaan.”* *”Ehkä se on semmoinen että syvä huokaus, että hohhoijaa. [...] Ei sitä missään tapauksessa innoissaan aloita. Kyllä sen aina tietää, että aiheutamme tietyn tyylistä tuskaa sitten niin kun jotenkin työntekijöille.”* Nämä haastateltavien kommentit kuvaavat hyvin tunteiden rakentumisen moniulotteisuutta (mm. Gopinath 2011); tunteiden sosiaalisuus tulee ilmi haastattelemini esimiesten huolesta irtisanottavista. Esimiehet kuvailivat jo etukäteen tietävänsä tunnereaktioita, joita työntekijät tulevat prosessissa kohtaamaan. Näitä olivat esimerkiksi suru, tuska ja ahdistus. Haastateltavat itse sen sijaan kuvasivat tätä tietoisuutta hieman epämääräisesti termillä epämiellyttävyys. He eivät kertoneet suoraan, mikä tämä epämiellyttäväksi kuvailema tunne on. Jäinkin miettimään, voisiko kyseessä olla huono omatunto tai syyllisyys vai kuitenkin myötätunto?

### **5.1.2 Pelon ja epävarmuuden hallinta**

Esimiehen tehtävä ja asema organisaatiossa usein määrittelevät vaiheen, jolloin esimies itse saa kuulla tulevista yt-neuvotteluista sekä henkilöstön vähentämistarpeesta. Osa haastateltavista kertoi olleensa mukana suunnittelemassa irtisanomisia. Toiset kuvailivat tilanteita, joissa prosessi oli tullut toimeksiantona ylemmältä tasolta. Yhteistä tilanteille kuitenkin oli se, että prosessi käynnistyessään laukaisee työyhteisöön epävarmuuden ja erilaisten pelkojen ilmapiirin. Epävarmuus terminä tuli haastattelujeni yhteydessä useimmin esille juuri haastateltavien kuvatessa yksilöiden ja koko työyhteisön tilaa prosessin alkuvaiheessa, jolloin mitään päätöksiä ei ole tehty tai niitä ei ainakaan ole luvallista kertoa työntekijöille.

Kun kyseessä on irtisanominen työnantajan aloitteesta, esimiesten yhtenä suurena huolenaiheena oli prosessin suorittaminen oikein ja tavalla, jolla yt-neuvottelut toteutuvat aidosti kaikkien säännösten (kts. YTL 334/2007 ja TSL 55/2001) mukaisesti. Samoin esimiehet painottivat, että henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa tarvittavien varoitusaikojen ja käytäntöjen on toteuduttava. Tällainen prosessin suorittamiseen liittyvä epävarmuus oli haastateltavien mukaan voimakkaampaa uran alkuvaiheessa. *”Silloin kun ensimmäisiä irtisanomisia teki, niin silloin se vähän jännitti [...] että kuinka mä nyt sitten nuorena esimiehenä osaan tän tehdä oikein.”* Osa edelleen koki, että he joutuvat olemaan tämän asian suhteen erityisen tarkkana irtisanomisprosesseissa. Haastattelemani henkilöt tosin uskoivat, että kyseinen epävarmuus helpottaa kokemuksen myötä, kunhan oppii tuntemaan prosessin yksityiskohdat paremmin. *”Tavallaan noudattaa sitä prosessia niin sä tiedät, että sä teet oikein ja sillä lailla se helpottaa omalla tavallaan. [...] Niin esimiestä se auttaa. Toimit sen [prosessin] mukaan, niin sä toimit oikein ja teet vaan työtäs.”*

Eräs haastattelemani esimies kiteytti epävarmuustilanteen kolmeen asiaan, jotka hänen näkemyksen mukaan ovat jokaisen mielessä kuullessa tulevista yt-neuvotteluista; *”Miten minulle käy, miten minulle käy ja miten minulle käy?”*. Itse asiassa jokainen haastattelemani esimies kuvasi tässä vaiheessa työyhteisön voimakkaimmin esiin tulevaksi tunnetilaksi juuri epävarmuuden ja pelon, mikä tuloksena on hyvin yhtenevä aikaisemman tutkimuksen kanssa (mm. Fugate ym. 2002; Astrachan 2004; Paulsen ym. 2005). Haastateltavien näkemyksen mukaan työntekijöiden epävarmuuden taustalla on erilaisia yksilöllisiä syitä: osa pelkää työpaikan ja ansioiden menettämistä, toisilla ahdistusta luo pelko kohdata uusia tilanteita, kuten uuden työpaikan etsiminen ja siihen liittyvät hakuprosessit. Eräs haastateltava kuvaili yksilön epävarmuutta voimakkaalla vihan käsitteellä: *”Varmaan viha on ihan oikea sana, kun ihminen on tosi huolissaan siitä omasta tulevaisuudesta.”*

Haastattelemillani esimiehillä oli tarkka näkemys siitä, miten muut työntekijät kokevat epävarman tilanteen. Vaikka haastateltavat eivät suoraan asiaa maininneet, niin he kertomansa perusteella joutuvat kaiken oman tunteensa lisäksi kohtaamaan, sietämään ja huomiomaan työssään muiden ihmisten epävarmuuteen liittyvät pelot. Molemmissa tarinoissa kuvastui työntekijöiden oireileva käytös työpaikalla irtisanomisprosessin odotusvaiheessa, joko konfliktien, työmotivaation puutteen tai esimerkiksi *”fokuksen mennessä johonkin ihan muuhun kuin työn tekemiseen”*. Epävarmuus heijastuu työyhteisössä haastateltavien kertoman

mukaan muun muassa jatkuvina suorina tai epäsuorina kyselyinä työntekijöiden omasta tulevaisuudesta, työpaikan heikentyneenä työtehona sekä työntekijöiden suuntaan tai toiseen korostuneena käytöksenä. Edellisestä kuvaavan esimerkin kertoi eräs haastateltavista: *”Ja sitten kun pitkitetään päivää ja tulee just tätä niin kun vähän hölmöilyä. Ja kun muutenkin tehdään pitkää päivää, niin ei se auta mitään. Se vaan väsyttää ihmisiä liikaa, että ei täällä oo tarkoitus kummiskaan ihmisiä tappaa työnteolla.”*

Haastateltavien kommentteista oli havaittavissa heidän kyky havaita muiden tunteita. He kertoivat omista tunteistaan jopa vähemmän, kuin siitä miten he uskovat työntekijöiden kokevan irtisanomisprosessin. Heidän kertomuksistaan kuvastui näkemys siitä, että esimiehenä heidän tulee reagoida, kannatella ja kanavoida epävarmuus ylläpitäen samalla kuitenkin työyhteisön toimivuutta. Samoin epävarmuudesta huolimatta haastateltavien mukaan organisaatio ei voi heittäytyä tunteiden vietäväksi, kuten eräs esimies totesi: *”[Vaikka] sä hoidat yksittäisen ihmisen hyvin, niin voi käydä niin, että se organisaatio voi huonosti. [...] Kyllä se yksi tärkeä asia on myös se, että sillä organisaatiolla on jokin tehtävä, sen tulee tuottaa voittoa, niin sitä pitää pitää yllä koko ajan. Niin ei saa unohtaa sitä.”*. Haastateltavat eivät kuitenkaan kertoneet miltä tämä muiden epävarmuuden sietäminen ja hallinta heistä itsestään tuntuu. Kuinka uuvuttavaa muiden epävarmuuden kannattelemisen on, kun esimiesten tulee samanaikaisesti käsitellä omia tunteitaan? Tuntevatko esimiehet tuolloin auttavana keskittymisen irtisanomisprosessiin liittyvään asiasisältöön, jolloin tunteet voidaan asettaa syrjään? Haastateltavat puhuivat toistuvasti myös esimiehen roolista. Voisiko olla niin, että he mieltävät tämän muiden tunteiden sietämisen ja kanavoimisen esimiesasemaan kuuluvana työtehtävänä?

Esimiehien oma kokemus irtisanomisuhan alla olemisesta oli hyvin vaihtelevaa. Osa haastateltavista oli ollut suoranaisesti irtisanomisuhan alla, kun taas toiset eivät muistaneet tai tiedostaneet olleensa koskaan kyseisessä epätietoisuuden tilassa. Puhuttaessa epävarmuudesta koskien omaa tulevaisuutta, kukaan haastateltavista ei kertonut olleensa itse huolesta sekaisin, ainakaan sillä tasolla kuin he kuvailivat muiden tuntemuksia. Esimiehet, joihin irtisanomisuhka oli kohdistunut, kertoivat oma irtisanominen tuntuvan vähemmän uhkaavalta, kuin mitä he kuvailivat sen työntekijöille olevan. Helpottavaksi tekijäksi he kertoivat oman suhtautumisen irtisanomisen seurauksiin. Haastattelemani esimiehet uskoivat oman tulevaisuutensa ja uudelleentyöllistymisen olleen lähes varmaa tilanteissa, joissa he itse olivat

olleet irtisanomisuhan alaisina. Eräs esimies kuvasi asennoitumistaan tällä tavoin: *”Sitten kun siinä prosessissa itse on, niin sitä täytyy miettiä, että ei tää maailma tähän lopu”*.

Eräs haastateltavista kertoi mahdollisesti irtisanomisen osuessa kohdalle irtisanomisajan palkan ja pakettien turvaavan esimiehen taloudellisen aseman määräytyksi hetkeksi eteenpäin. Esimies uskoi, että tuolloin omaa olotilaa kuvasi enemmän hämmennys, kuin pelko tai epävarmuus. Samainen esimies epäili, että jos esimiehen oma näkemys tulevaisuudesta ei ole kovin ruusuinen, voi tuolloin esimies kokea epävarmuuden yhtä musertavana kuin työntekijäkin. *”Kun oli semmosii kollegoja, jotka sitten saatto laskee, että vitsit tulee kenkää. Ja vaikka että perheen koko elämä on sen isän tai äitin työpaikan ja kuukausiliksan varassa. Tulee radikaali muutos, jos jää työttömäksi. Ja sit just jos ei oo ihan varma että, se seuraava työpaikka on tossa kulman takana, ne ei puhunut.”* Epävarmuustila ei tosin ollut mikään miellyttävä olotila esimiehestäkään, etenkin yt-prosessin pituuden pitkittäessä vastausten saamista. Eräs haastateltava kuvasikin omaa hermostuneisuuttaan irtisanomisuhan alla tällä tavoin: *”sitten että se kesti, niin se oli kauheen piinaavaa, kun mä oon hirveen huono odottamaan.”*

### **5.1.3 Tunteiden ilmaiseminen, esittäminen ja sääntely**

Haastattelemani esimiehet ymmärsivät omasta mielestään hyvin tunteita, joita työntekijät kokevat irtisanomisprosessin aikana. Samoin ymmärrys taustalla oleville syille oli selvää; irtisanomisen kohdistuessa yksilöön voi kyseessä olla pahimmillaan kokonaisten perheiden tulovirran vaarantuminen. Etenkin oma kokemus irtisanomisuhan alla olemisesta syvensi heidän ymmärrystä, kuten haastateltavat kertoivat; *”Se on ehkä sellainen lähin kokemus kun oli itse mukana siinä prosessissa, että näki miten ihmisiin vaikuttaa tää prosessi. Kun sä oot sillä toisella puolella pöytää, niin sä et pääse kun puolittain niitten ihmisten tunteisiin mukaan. Ja keskusteluihin kanssa.”* *”Mutta sekin on ihan terveellistä olla joskus kohteena. Tietää mistä on kysymys.”* Ymmärrystä tuntui lisäävän esimiehen kyky kokea myötätuntoa työntekijöitä kohtaan. Samoin haastateltavat suhtautuivat ymmärtäväisesti työntekijöiden kriisitilanteessa esittämiin voimakkaisiin tunteisiin sekä epävarmuudesta johtuvaan oireilevaan käytökseen. Erään haastateltavan mukaan työntekijöiden reaktiot *”on kauheen luonnollista, koska ihmisillä on oikeus olla huolissaan siitä omasta tulevaisuudestaan”*. Esimiehet eivät kokeneet asiaa eteenpäin vievänä eivätkä edes kovinkaan asiallisena itsensä kovettamista muiden epävarmuuden ja surun edessä. *”Kun se, että jos sä vedät hirveen kovaa*

*rooli ja kovaa muurii siin välissä, niin se useimmiten kärjistyy se tilanne. Sit vaan toinen ajattelee, että tota ei niin kun paskaakaan kiinnosta ihmisenä. Toi on ihan tunteeton.” Kaikki haastattelemani esimiehet eivät kokeneet edes tarpeellisena piilotella tunteitaan; ”Mä oon ainakin ite jotenkin ajatellut että, että mun ei tarvii olla ihan semmonen niin kun poker face”. ”Moni ajattelee, että tätä hommaa ei jaksaa, jos alkaa ajattelemaan inhimillisesti. Mutta mä väitän, että jaksaa paremmin.”*

Emotionaaliseen tunneyöhön liittyy tunneilmaisujen sääntely tai tunteiden esittäminen (mm. Morris ja Feldman 1996; Grandey 2000; Molinsky ja Margolis 2006). Irtisanomisprosessin näkökulmasta esimiehet aloittivat tunneilmaisujen hillitsemisen jo aivan prosessin alusta. Esimiehet joutuivat hakemaan itselleen sopivaa tasapainoa esimiehen rooliin liittämänsä asiallisuuden, omien tunnekokemusten sekä muille ilmaistavien tunteiden välistä. He eivät itse kokeneet kaikkia suorittamiaan irtisanomisprosessejaan kovin hankalina. Siitä huolimatta he joutuivat hillitsemään käytöstään suhteuttaen sen työntekijän oletettuihin tunteisiin, mutta myös niistä heränneisiin omiin myötätunnon ja ymmärryksen kokemuksiin. Liiallinen suorittaminen ja innokkuus tuntuivat esimiehestä makaaberilta sekä sopimattomalta. Eräs haastatelluista ilmaisi asian näin: *”Että en mä nyt ainakaan ilosena saa mennä, että tätä prosessia jotenkin vetämään ja niin kun, että jep, hei nyt hoidetaan homma.”* Toinen haastateltavista piti positiivisen tunnelman ylläpitämistä turhauttavana; *”Kyllä sitä filistähän voi aina yrittää korottaa. Mutta se on vähän semmoinen homma, että jos sä rupeet filistä korottelemaan sillä aikaa kun on YT:t päällä, niin kyllä se aika epätoivoista puuhaa on.* Positiivisten tunteiden rajoittamisen lisäksi yksi haastatelluista kertoi hillitsevänsä myös omien negatiivisten tunteiden esittämistä pyrkien pitäytymään erossa työyhteisössä hallitsevista voimakkaista tunteista: *”Siihen surkutteluun ei pidä lähteä mukaan, mutta pitää olla kummiskin inhimillinen.”*

#### **5.1.4 Irtisanomisprosessin käsitteleminen asiana**

Kognitiivinen tunneyö (kts. Clair ja Dufresne 2004; Molinsky ja Margolis 2006) pitää sisällään toiminnan ja tekojen oikeuttamisen esimiehen oman ajatustyön kautta perustelemalla ja selittämällä irtisanomisten syyt. Haastattelujen yhteydessä korostuikin irtisanomisprosessin ymmärtäminen, perusteleminen, hyväksyminen sekä siihen uskomisen ja sitoutuminen. Nämä viisi toisiinsa liittyvää asiaa ilmenivät tutkimuksessa prosessin käsittelyä auttavina tekijöinä.

Asian käsittely alkoi esimiehellä jo prosessin alkaessa; jos prosessin taustat ymmärretään heti prosessin alusta voi niillä olla helpottava vaikutus itse prosessin suorittamiseen.

Erityisen vaikeaksi haastateltavat kokivat ensimmäisessä tarinassa kuvatun tilanteen, jossa irtisanomispäätös ei ole heidän omansa ja he joutuvat toteuttamaan sen vuoksi päätöksiä, joihin eivät itse usko. *”Ja ikävintä on sit semmonen, missä sä joudut toteuttamaan päätöstä, jota sä et ittekään välttämättä allekirjoita.”* Irtisanominen tuntui olevan ristiriidassa esimiehen oman oikeustajun kanssa tilanteissa, joissa hän uskoi prosessin olevan tarpeeton tai hän koki kykenevänsä hoitamaan asian jollain muulla tavalla. Kertomusten perusteella esimiehet vaikuttivat olleen turhautuneita, jopa ahdistuneita, organisaation tapaan toimia. Haastateltavat eivät näissäkään tilanteissa ilmaisseet julkisesti tunteitaan, vaan kertoivat esittäneensä mielipiteitään asioiden kautta. He tekivät erilaisia esityksiä ja ehdotuksia, kuinka tilanne voitaisiin hoitaa toisin. Esimiehet eivät uskoneet tilanteessa julkisesti esitettävien tunteiden auttavan asian hoitamista.

Tilanteen ristiriitaisuutta lisäsi esimiesten kertoman mukaan entisestään se, että organisaation ylemmälle taholle ei kelvannut esimiehen mielipide ja suunnitelmat, eikä toisaalta asiasta voinut puhua alaisille ketjun toisessa päässä. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että työntekijöille ei missään tapauksessa saa kertoa prosessin olevan esimiehen omasta mielestä väärä. *”Vaikka mä oon eri mieltä, niin kuitenkin näytän siltä, että olisin samaa mieltä. Koska se on taas mun tehtäväni niin kuin edustaa työnantajaa.”* Oman mielipiteen kertominen olisi ehkä helpottanut esimiehen omaa oloa tällaisissa tilanteista, mutta haastateltavien mielestä se todennäköisesti olisi vain pahentanut irtisanottavien kokemuksia. *”Silloin sä helposti menet sinne sen irtisanottavan puolelle. Ja itse asiassa sä syvennät sen ihmisen paha oloa. Ei sen tarvi tietää siitä, että se on sun mielestä väärä päätös. Se on niin kun suurin virhe minkä sä voit sanoo. Että mun mielestä tää on niin kun ihan tyhmää, mutt mun on pakko irtisanoo sut. Se pitää sanoo jossain muussa pöydässä.”*

Selkeästi helpompia olivatkin tapaukset, jossa haastateltavat uskoivat ymmärtävänsä, miksi prosessi on välttämätön toteuttaa joko organisaation taloudellisen tilanteen tai työyhteisön toimivuuden kannalta. Ymmärtäessään prosessin taustalla olevat syyt, esimiehet helpommin myös hyväksyivät niiden toteuttamisen. Tai vaikka eivät edes hyväksyneet, niin ainakin irtisanomisten toteuttaminen helpottui henkisesti. Eräs haastatelluista kertoo asiasta näin:

*”Osittain mä kyllä olen sitä mieltä, että kun tämän asian itselleen selvittää ja siis mä olen joka kerta ymmärtänyt sen syyn miksi niitä on tehty. Niin tavallaan, se ei koskaan ole ollut miellyttävä asia, mutta aina mä olen sen ymmärtänyt, että tää on välttämätön.”* Kun esimiehet ovat itse ymmärtäneet irtisanomisprosessin taustat, niin he kokevat prosessin toimeenpanemisen helpottuvan myös työntekijöiden suuntaan. *”Sitten aina kun on ollut hyvä syy. Niin se on jotenkin niin kun itsestään selvää, että näin tässä pitää toimia ja, ja tota on niin kun helpompi motivoida ihmisiä.”* Toki esimiehet sanoivat toisinaan joutuneensa tekemään paljon työtä itsensä kanssa päätyäkseen mielentilaan, jossa hyväksyy prosessin ja ymmärtää tavoiteltavan lopputuloksen tarpeenmukaisuuden. *”Mut kun sä joudut ensin miettimään, että miten mä nyt käännän niin kun oman pääni”* *”Mä olen ennen kuin olen kenellekään siitä kertonut, siis porukalle näin, siis jossain kokouksessa, palaverissa.. kyllä mä olen aika hyvin selvittänyt itselleni miksi.”* Organisaatiossa harvemmin kuitenkaan riittää, että pystyy perustelemaan asiat itselleen. Eräs haastateltavista piti erityisen vaikeana asian perustelemista muille. Tuolloin hän koki haastavana muotoilla viestinsä siten, *”että pystyy perustelemaan sen koko prosessin niin, että ihmisillä olisi edes niin kun pieni mahdollisuus uskoo”*.

Esimiesasemassa olevat kokivat, että heiltä vaaditaan organisatorisen asemansa takia kokonaisvaltaista ajattelua. Heidän tulee kyetä yhdistämään liiketaloudellinen ajattelu ihmisten johtamiseen, kuten yksi haastelluista totesi: *”Tässä on tärkeetä, että se yksilö voi hyvin, mutta on tää organisaatiokin. Tässä on niin kuin monta tasoa, se yksittäinen henkilö ja sitten tässä on se työyhteisö ja sitten on tietenkin se, että johtajakin jaksaa. Ne on ehkä ne, että kaikistahan pitäisi pitää huolta.”* Näiden vaatimusten alla esimiehet kertoivat alkaneensa erotella herkemmin asiat ja ihmiset. Tätä pidettiin taitoina, johon harjaantuu esimies- ja työkokemuksen myötä. *”Aika paljon tulee hoidettua asioiden kautta sitten kyllä niin kun, asioita asioiden kautta.”* *”Ja se ehkä on irtisanomistilanteessa mun mielestä tärkeintä, että pyrkii pitämään asiat asioina ja ihmiset ihmisinä. Ettei sotke niitä.”* Asioiden erotteleminen ihmisistä, voidaankin mieltää emotionaaliseksi etäännyttämiseksi soveltaen Clairin ja Dufrensen (2004) ajatusta henkilöiden persoonien häivyttämisestä (depersonalizing), jolloin tunteellisuus siirretään syrjään keskittyen asioiden käsittelyyn. Eräs haastattelemani esimiehistä kuvasikin käsittelevänsä irtisanomisprosessin työtehtävänä: *”Siis millään tavalla en yritä olla mikään kylmä ihminen, mutta jotenkin mä olen sen [irtisanomisprosessin] niin kuin ottanut sen siis työnä.”*

Kognitiivisena tunnetyön keinona pidetään asian perustelemista itselleen, mikä voi tapahtua erilaisten oikeutuksien kautta (Gilbert 2000). Kuten yllä kerroin, esimies ei kaikissa tapauksissa alun perin edes kannattanut ajatusta henkilöstön vähentämisestä, vaan on joutunut selittämään asian ensin itselleen. Toisinaan kuunnellessa muiden perusteluja hänen oma mielipiteensä voi saada vahvistusta tai muuttua kokonaan. Erään haastateltavan sanoin: *”Sitä kutsutaan mielipiteen vaihdoks, että käy sanomassa oman mielipiteen, että miltä tää nyt susta näyttää. Ja sitten todeta, että sä tuut sen uuden mielipiteen kanssa takas sitten kopista ja toteat, että nythän mä hokasinkin, mähän olenkin väärässä. Mutta aina niin kun pitäisi pystyy sanomaan joka levelin oma mielipiteensä ja kertoo perusteluineen, että miksi näin. Jos siihen on paljon paremmat perustelut jollain muulla, niin sitten mennään sen toisen mukaan. Jos on paremmat perustelut.”* Haastattelevat usein perustelivat irtisanomisia yrityksen taloudellisen tilanteen, organisaatiomuutoksen tai henkilökohtaisissa syistä irtisanoessa yksilön sopeutumattomuuden kautta. Tämä viittaa Gilbertin (2000) näkemykseen irtisanomisten utilitaristisen näkökulman kautta perustelemiseen, jossa nähdään päätöksen toteuttavan mahdollisimman suurta hyötyä suurimmalle joukolle. Tässä yhteydessä suurinta joukkoa voi kuvata joko koko organisaatio tai pienemmässä mittakaavassa esimiehen oma yksikkö tai osasto.

Tilanteissa, joissa esimies sen sijaan uskoi irtisanomisten olevan oikea ratkaisu, päätöksenteko itse asian - ei niinkään ihmisten suhteen - tuntui helpommalta. *”Jos ne päätökset, perusteet, on sellaset että sä uskot suoraselkäisesti niihin, niin sit sä selviit siitä.”* *”Mä en oo mielestäni urani aikana käynyt yhtään turhaa YT-prosessia, enkä yhtään turhaa irtisanomista tehnyt. Että kaikki on niin kun johtanut jotenkin parempaan lopputulemaan. Että siinä mielessä oon aina voinut olla niitten takana. Ei oo ollu sellasia niin kun, että turhia juttuja.”* Alkuperäinen päätös ja irtisanomisprosessin käynnistäminen ei tuolloinkaan välttämättä ollut esimiehestä lähtöisin, mutta usko niiden tarpeellisuudesta organisaation näkökulmasta auttoi haastateltavia hyväksymään prosessin. *”On olemassa irtisanomistilanteita. Mä luokittelen niitä silleen, että on ne tilanteet, jossa sä itse oot tullut siihen johtopäätökseen, että nyt täytyy tehdä jotain asialle. Ja sitten on ne tilanteet, jossa sä oot päättäjänä, että nyt tarvii tehdä jotain. Ja sitten on ne tilanteet, jossa sä joudut toteuttamaan jonkun toisen päätöstä. Ja tää ehkä menee tässä järjestyksessä helpoimmasta vaikeimpaan.”* Auttavana tekijänä esimiehet kokivatkin roolinsa päätöksen eteenpäin vievänä voimana, *”driverina”* asialle, kuten yllä olevasta esimiehen luokittelusta ilmenee.

Tuolloinhan päätös irtisanoa on lähtökohtaisesti esimiehen oma, joten problematiikkaa asian välttämättömyyden suhteen ei synny samalla tavalla kuin tilanteissa, joissa päätös tulee muualta. Prosessiin sitoutuminen oli haastattelemieni esimiesten mukaan myös asian käsittelyä helpottava asia, aivan kuten eräs esimiehistä asian tiivistä: *”Mutta kyllä se niin kuin henkilökohtaisesti on se tärkein juttu, että siihen [irtisanomisprosessiin] täytyy sitoutua.”*. On kuitenkin muistettava, että asian edellä mainitut asian käsittelyyn liittyvät näkökulmat eivät poista kaikkia ongelmia tai esimiehen vaikeaksi kokemia prosessin vaiheita.

### **5.1.5 Salailun vaikeus ja viestinnän hallinta**

Kun pelko oman työpaikan menetyksestä on esimiehen näkökulmasta epätodennäköistä, toisenlaiset uhkakuvat saattavat hiipiä ajatuksiin. Etenkin yt-prosessin pituus epätietoisuutta ylläpitävänä tekijänä vaikutti harmittavan esimiehiä, kuten molemmissa tarinoissa esiintyneissä esimiesten kommentteista oli tulkittavissa. Haastatteleman esimiehet uskoivat yt-prosessin odotusajan luonteen ja pituuden aiheuttavan salailua sekä painetta rajattuun viestintään. Seurauksena viestinnän niukkuudelle työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi vähetä siinä määrin, että he voivat hakeutua töihin muihin organisaatioihin. *”Vaikka se [yt-prosessin pituus] tavallaan luo näitä ikäviä tilanteita ja parhaat lähtee, kun on epätietoisuutta liian pitkään.”* Pelkona tuolloin voi esimiesten kertoman mukaan olla taitavien ja innostuneiden työntekijöiden menettäminen. Tästä näkökulmasta he kyseenalaistivat myös prosessin hyödyn organisaation etua ajatellen.

Haastateltavat esimiehet kertoivat haluavansa kohdella prosessissa kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja pyrkivätkin toiminnallaan säilyttämään prosessin aidon neuvottelun luonteen. Tuolloin he kokivat kuitenkin, etteivät pysty vakuuttamaan kenellekään irtisanomiselta välttymistä. *”Ja sitten kun tavallaan siinä YT-prosessissa, jos se koskee jotain tiettyä joukkoa, täytyy kohdella sen joukon yksilöitä täsmälleen samalla lailla.”* *”Kun YT-prosessissa ei sitten oikein voi mennä sanomaan, että hei sulla ei ole mitään hätää. [...] Jos halutaan ja yritetään pitää se prosessi aitona, niin sitä ei pidä sanoa.”* Parhaista työntekijöistä ei selvästikään haluta luopua, mutta esimiehet kokivat, etteivät periaatteellisista ja osittain juridisista syistä voi kertoa heille sitä suoraan. Osa haastateltavistani toki myönsi, että jonkun asteista vihjailua saattaa puolin ja toisin ilmetä. *”Keskustelu helposti ajautuu siihen, että tavallaan ihminen yrittää peilata sitä kautta sitä omaa näkökulmaa, omaa tulevaisuuttaan.”* Haastatteleman

esimiehet kuvasivat kuitenkin salailun, sekä rajoittuneet virallisen ja epävirallisen viestinnän olevan yksi haasteellisimmista prosessiin liittyvistä tehtävistä.

Omien salailuun liittyvien pelkojen sekä turhautuneisuuden tunteiden lisäksi, esimiehet kertoivat joutuneensa kohtaamaan työntekijöiden epätietoisuudesta ja odottelusta aiheutuvan hermostuneisuuden. Prosessin edetessä molemmat osapuolet tuntuivat haluavan vain lopullisen tiedon mahdollisimman nopeasti, jotta asia saadaan käsiteltyä loppuun. Yt-neuvottelujen kestäessä kuusikin viikkoa (YTL 334/2007, 8:51 §) aika voi tuntua molemmille osapuolille pitkältä. Haastattelemani esimiehet kuvailivat joutuneensa olemaan irtisanomisprosessissa hyvin tarkkoja viestinnästään irtisanomisprosessissa ja olemaan enemmän kuuntelevana osapuolena. Esimiehet kertoivat joutuneensa hallitsemaan omaa puhumattomuuttaan, mutta myös sietämään työntekijöiden ärtyneisyyttä siitä, etteivät voi kertoa mitään virallista tietoa enempää. Muistettava on, että esimiehen aseman vuoksi heillä on usein tietoa enemmän ja aikaisemmin kuin heidän alaisillaan. Haastateltavat kertoivat kohdanneensa irtisanomisprosessissa toiveikkaita henkilöitä, jotka he tietävät kuitenkin pian joutuvansa irtisanomaan. Haastateltavat kuvasivat usein, että prosessin lähestyessä loppua ”hihasta nykimiset” lisääntyvät. Tuolloinkin esimiehen on hallittava rajanveto virallisen ja epävirallisen tiedon välillä, kuten eräs esimiehistä kuvaili: *”Niin kyllä ne aika tiuhaan tahtiin käy kysymässä, että no kerro pirulauta, että mikä on homman nimi. Ja kun sä et voi kertoa. Et sä voit kertoa, et no suurin piirtein näin ja näin varmaan, mut sellaista epävirallista, mitä sä et periaatteessa sitäkään voi sanoa. Siinä sitä onkin haastetta, [pitää] kieli keskellä suuta.”*

Vaikka enemmistö haastateltavista kritisoi yt-prosessin pituutta ja luonnetta, mielestäni kuitenkin he suhtautuivat itse yt-menettelyyn hyväksyvästi. *”Mutta tämmönen prosessi me ollaan sovittu ja sitä täytyy tietysti noudattaa.”* Lisäksi esimiehet kuitenkin pääsääntöisesti uskoivat työntekijöiden olevan älykkäitä ja rationaalisia ajattelijoina, jotka ymmärtävän yt-neuvottelujen lähtökohdat ja esimiehen roolin tilanteessa. Jotenkin itsestäni tällainen sopeutuminen ja hyväksyminen ovat mielestäni ristiriidassa esimiesten prosessiin turhautumiseen. Haastateltavat eivät kertoneet miltä tämä ristiriitainen näkemys yt-neuvotteluista heistä tuntuu. Voisiko irtisanomiset olla asiana helpompi hyväksyä sen takia, että kyseessä on lakeja noudattava virallinen prosessi? Käyttävätkö esimiehet yt-prosessin virallisuutta myös osana tunnettyötään pohtiessaan irtisanomisten oikeutusta?

### 5.1.6 Päätöksenteon vaikeus

Kun henkilövähennykset on päätetty toteuttaa, seuraavaksi esimiehen täytyy valita henkilöt, joiden työsuhde joudutaan päättämään. Lämsän ja Takalan (2000) mukaan päätökseen vaikuttavat monet näkökulmat, jotka pohjautuvat joko utilitaristiseen hyödyn tavoitteluun tai esimiehen velvollisuuksiin ja vastuullisuuteen. Osa haastateltavista nimesikin juuri vaikeimmaksi prosessin osuudeksi päätöksenteon: *”Kyllä se on se päätöksenteko. Se, että sä teet sen oikeen päätöksen. [...] Jos sulla on kunnan perusteet [irtisanomisprosessille], niin ei se yöunia vie. Se päätöksen tekeminen voi viedä yöunet.”* Eri esimiehillä näyttäisi olevan omat työkalunsa ja tapansa tehdä päätöksiä. Toisinaan esimiehet kertoivat yrityksissä olevan myös yhteisiä ohjenuoria päätöksentekoa varten. Osa haastateltavista puhuikin yleisesti käytetystä *”last in, first out -periaatteesta”*, jossa viimeiseksi taloon palkatut työntekijät lähtevät ensimmäisenä. Tällöin vaarana tuntui esimiesten mukaan olevan, että organisaatioon jäljelle jää ainoastaan virkaiältään vanhempaa henkilöstöä, kun *”siinä mennään sitten aika usein työkäjäjärjestyksessä, että sieltä nuoremmasta päästä pannaan ihmisiä pihalle.”* Sama esimies jatkaa kertomalla: *”Tietysti niillä [nuoremmilla] on mahdollisuudet työllistyä paremmat, mutta se ei välttämättä työnantajan kannalta oo paras, että sulle jää kokenut, mutta ei välttämättä niin ehkä pirtein porukka jäljelle siinä.”*

Ensimmäisessä tarinassa kuvasin päätöksenteon vaikeutta näkökulmasta, jossa esimiehen suhde on läheinen työntekijöiden kanssa. Poikkeuksetta haastatteleman esimiehet kertoivat olevansa huolissaan työntekijöiden jaksamisesta prosessissa sekä erityisesti irtisanottujen selviämisestä. Esimiesten huoli oli vielä suurempi, jos heillä oli läheiset välit alaisiinsa. Erityisen vaikeita olivat lisäksi tilanteet, joissa esimiehet tunsivat työntekijöiden perhetaustat, taloudellisen tilanteen tai mahdollisuuden työllistyä uudelleen. *”Mä tuun aatelleeks niitä ihmisiä, että mitä se tarkoittaa heille sitten henk.kohtaisesti ja sitten heidän elämänsä jatkolle. Vaikkakin, mitä mä oon nyt ymmärtänyt nii tää yleensä niin kun ei se oikeesti aina oo niin paha asia, kun mitä sitä ajatellaan, mutta kumminkin.. Ei sitä kenenkään, kenenkään kohdalle toivo.”* Kertoessaan näistä huolista, haastatteleman esimiehet vaikuttivat hyvin vilpittömiltä ja huolenpidon ajatuksissaan puhtaasti altruistisilta. Vaikka esimiehet eivät suoranaisesti puhuneet tässä yhteydessä syyllisyydestä, jäin pohtimaan voisiko tämän huolenpidon taustalla kuitenkin olla myös syyllisyydentuntoa? Tuolloin oma epämiellyttävää tunne voisi johtua siitä, että esimies tietää ratkaisujen tuottavan muissa pahaa oloa.

Päätöksenteko tällaisissa tilanteissa näyttääkin kaksijakoiselta. Periaatteellisesti esimiehet väittivät, että näillä taustatiedoilla tai läheisyydellä ei ole ollut vaikutusta heidän päätöksentekoonsa. Kuitenkin he myönsivät työntekijän tuntemisen vaikeuttavan henkisesti prosessin läpikäymistä. *”En mä ainakaan osaa olla ihan täysin tunteeton, että yhdentekevää. Kyllä sitä vähän asioita miettii, mutta ei ne ajatukset voi millään tavalla vaikuttaa siihen lopputulokseen, että kyllä täytyy vaan tehdä niillä pelisäännöillä, mitkä on sovittu.”* Osa haastateltavista kuitenkin mainitsi, että vaikka tuotannolliset ja taloudelliset syyt ovat yt-neuvotteluissa se virallinen syy, niin todellisuudessa valintaan vaikuttavat myös muunlaiset tekijät. Samoin henkilökohtaisista syistä irtisanoessa perusteet eivät aina ole aivan yksiselitteiset, kuten eräs haastateltavista kertoi: *”Niin pitää sanoa sille ihmiselle se, että hei nyt on tultu siihen tilanteeseen, että tää meidän yhteiselo ei voi enää jatkua johtuen tästä ja tästä syystä. Ja tää ei oo virallinen irtisanomisperuste, jonka takia meidän nyt täytyy sopia millä ehdoilla päättää tää työsuhde.”* Toinen esimies jatkoi samasta aiheesta: *”Ja mä oon yleensä yrittänyt nää henkilökohtaiset syyt niin kun lähtee ratkomaan tältä kautta, enemmänkin kuin että mä lähden niin kun tikulla kaivamaan ihmisiltä sellaisia irtisanomisen perusteita, koska kyllä ne löytyy. Jokaiselta löytyy syytä, jos alkaa oikein tikulla kaivaa.. itsestään.”* Tästä voidaan päätellä, että esimies ei aina pysty sulkemaan yksilöiden persoonaa, käyttäytymistä ja soveltumista työyhteisöön päätöksenteon ulkopuolelle. Esimiesten yrityksistä huolimatta asiat ja ihmiset näyttäisivät sekoittuvan keskenään. Tosin voidaan pohtia, onko tällaisessa tilanteessa ylipäättään tarkoituksenmukaista tai mahdollista tarkastella erikseen ihmisiä ja asioita?

Toisessa tarinassa esimiehellä oli irtisanottavien valinnassa näkökulmana sellaisen osaamisen selvittäminen ja etsiminen, joka olisi optimaalisin uuteen, irtisanomisten jälkeiseen organisaatioon. *”Eliikkä nyt ei haeta parhaita, vaan tähän kohtaan sopivimpia ihmisiä. Ja silloin se ainakin - jotenkin tulee sellainen olo - että se ketkä sinne jää, niin [...] ei ainakaan heti ajattele, että me ollaan parempia kuin noi, vaan me ollaan sopivampia. Ja sitten taas toisaalta, että minulla ei ollut tuon tyyppistä osaamista.”* Tässäkin esimiehen kommentissa kuvastuu tunnekokemus, johon vaikuttaa sosiaalinen ympäristö ja muiden tunteet. Esimies koki, että kyseisellä toimintatavalla saavutetaan työntekijöiden kannalta oikeudenmukaiselta tuntuva ratkaisu. Tällaisella päätöksellä esimies pyrki välttämään suosimista ja sen näkymistä organisaatiossa. Esimiehen pelkona vaikutti olevan juuri se, että hän leimautuu

esimiesasemassa olevaksi henkilöksi, joka tekee päätökset epärationaalisesti tunteiden värittämänä.

Kun irtisanominen tehdään henkilökohtaisista syistä, esimiehet kertoivat vaikeinta olevan löytää oikea ajankohta päätöksenteolle. Toinen pohdintaa aiheuttava kysymys tällaisissa tilanteissa oli esimiesten mukaan se, että onko ratkaisu aivan varmasti oikea. Eräs haastateltava kertoikin, kuinka hän usein pitkittää turhaan päätöksentekoa. Hän pyörittelee usein mielessään erilaisia vaihtoehtoja jopa toivoen, että tilanne vielä korjautuisi työntekijän toimesta. *”En oo yleensä hirveen nopeesti päätynyt mihinkään tällasiin ratkaisuihin itse henkilökohtaisesti. Mä oon antanut aika pitkiä aikoja ihmiselle, aina tavallaan uskonut siihen, että ihmiset muuttuu. Ja valitettavasti sitten, mitä enemmän on kokemusta, niin sen enemmän on huomannut sen, että yleensä se on vähän niin kun turha toivo.”* Kyseinen esimies kokikin päätöksenteon vaikeimpana ja kehittämistä vaativana tehtävänä. *”No se on just se päätöksen syntyminen mun mielestä mun sellanen kehittämiskohta tavallaan, että oppis kattoo tavallaan sen pisteen. [...] Niin tota se päätöksenteko, se semmonen et se oma näkemys on kirkas, niin se on musta se kaikkein vaikein.”* Rohkeus toimeenpanna päätös saattaa siis viedä aikaa etenkin tilanteissa, jossa esimies on itse epävarma.

Eri esimiehet kokivat helpotuksen tunteita prosessin eri vaiheissa, riippuen siitä minkä vaiheen he yksilöllisesti tunsivat erityisen vaikeaksi. Jos itse päätöksen tekeminen oli esimiehille vaikeaa, päätöksen syntyminen ja lopullisten ratkaisujen tekeminen laukaisi helpotuksen. *”Kyllä se on se päätöksenteko, se että sä teet sen oikeen päätöksen. Sen jälkeen kun sitten se päätös on olemassa ja sille on olemassa myös hyvät perusteet, niin sitten se prosessi lähtee etenemään automaattisesti. Toki ne on kaikki epämiellyttäviä tilaisuuksia, ei kukaan halua ihmisille sanoo, että näkemiin.”* *”Että on pystynyt itselleen perustelee, että tämä on oikea teko ja näin pitää edetä, niin se on oikeestaan aika helpottavaa itse asiassa.”*

## **5.2 Päätösten toimeenpaneminen**

### **5.2.1 Vastuunkanto irtisanomisprosessissa**

Kun irtisanottavat henkilöt ovat valittu, on esimiehen seuraavaksi kohdattava heidät kasvotusten. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuuntuntoinen esimies suorittaa alaiensa irtisanomiset henkilökohtaisesti, ilman välikäsiä. Eräs kertoi kunnioittavaan sävyyn

omasta entisestä esimiehestään, joka tehtyään päätöksen vähentää 300 henkilöä suoritti irtisanomiskeskustelut erikseen jokaisen yksilön kanssa. Haastateltava muisti kysyneen, kuinka kyseinen henkilö hoiti tilanteen: *”Niin se sano, että vaikka siinä oli väliesimiehiä, niin kun hän oli sen päätöksen tehnyt, niin hän kävi keskustelut läpi jokaisen 300 kanssa henkilökohtaisesti. Että hän ei olisi muuten saanut yötä nukuttua rauhassa, jos hän ei olisi niin kuin vienyt sitä omaa päätöstä loppuun asti.”*

Haastateltavat toistuvasti huomauttivat, että haluavat hoitaa irtisanomisprosessin itse. *”Mun mielestä huonointa on vastuun pakoilu asiassa. Jos sä teet sen päätöksen tai se koskee sun omaa organisaatiota, niin kyllä sun täytyy itte hoitaa se asia.”* Vastuunpakoilijaksi esimies ei halunnut leimautua edes tilanteissa, joissa päätös ei ole ollut oma. *”Mä olen aina yrittänyt niin kuin tehdä sen mahdollisimman hyvin, siis niin kuin, että kukaan ei voi sanoa, että oon paennut vastuuta.”* Tämä kertonee esimiehen halusta ylläpitää omaa näkemystään hyvästä johtajuudesta, mutta lisäksi sillä voi olla vaikutusta esimiehen omien syyllisyyden tunteiden käsittelyyn. Se, että joku ulkopuolinen taho hoitaisi irtisanomisprosessin, oli haastateltavien mukaan ehdottoman selkärangatonta ja täysin hyväksymätön tapa suorittaa prosessi. Lämsän ja Takalan (2000) tutkimus on päätyneet samankaltaisiin tuloksiin; huolimatta siitä kuka päätöksen tekee, esimies kokee olevansa vastuussa päätöksen toimeenpanosta. Oman vastuun kantamisen lisäksi esimies halusi pitää yllä kontrollia siitä kuinka prosessi sujuu. Muutoinhan olisi voinut käydä niin, että hänen omassa organisaatiossa tapahtuisi asioita, joita hän ei voi itse hyväksyä. *”Niin sitten sä tavallaan ulkoistat sen ja silloin sä jotenkin, mä kokisin että mä olisin tehnyt työn huonosti.”* Jos päätökset koskevat suoraan esimiehen alaisia, niin haastateltavat olivat lähes ehdottomia, että asiasta on tiedotettavat itse ja kasvotusten. *”Mut kyl mä siis niin kun henkilökohtaisesti oon ajatellut omaa onnistumista, niin munhan täytyy pystyä katsomaan niitä ihmisiä silmiin.”*

Jos esimies ei kanna tilanteessa vastuuta, haastateltavat kokivat, ettei hän myöskään ole tehtävänsä arvoinen. Osa haastateltavista piti vastuunpakoilua selkärangattomimpana tekona, joka tilanteessa voisi ilmetä. Näin yksi haastateltavista kuvasi: *”Silloin pitäis laittaa se johtaja ensimmäisenä kilometritehtäälle, joka juoksee karkuun ensimmäisen vastoinkäymisen edessä.”* Joissain tapauksissa organisaatio oli tarjonnut haastateltaville apua irtisanomisten tekemiseen, jolloin esimiehen rooli ”viikatemiehenä” olisi voinut jäädä prosessissa pienemmäksi. Erityisen hyvin tilannetta kuvasi erään esimiehen kertomus kulttuurisista

eroavaisuuksista, kun hän sai irtisanomistoimeksiannon toimiessaan monikulttuurisessa organisaatiossa. Henkilöstön vähennystarve tuli esimiehelle organisaation ylemmältä tasolta ja he ehdottivat esimiehelle, että hänen ei kuitenkaan tarvitse itse suorittaa irtisanomisia vaan muutostilanteisiin erikoistunut henkilö organisaation tukitoiminnoista voisi toimeenpanna irtisanomiset. Esimiehen asenne vastuunpakoiluun oli kuitenkin selvä; *”Mä sanoin, että tää nyt paljasti mitä te tiedätte suomalaisista. Että ei me juostu ryssäkkään karkuun, niin ei me tällasessakaan tilanteessa jänistetä. Että kyllä mä hoidan tän [irtisanomisprosessin] loppuun asti.”*

Haastateltavien näkemysten mukaan irtisanomisen toimeenpaneminen - sekä teknisessä prosessin suorittamisen että työntekijöiden reaktioiden kohtaamisen näkökulmasta katsottuna - on myös eräänlainen esimiehenä onnistumisen mitta. Esimies tunneilmaisuiheen ja käytöksineen nähdään organisaatiossa roolimallina (Dewitt ym. 2003). Eräs haastateltava kuvaili tilannetta näin; *”Kuinka hyvin mä pystyn tekemään ja kohtaamaan sen [irtisanottavan], niin siinähan se tavallaan mitataan se mun inhimillisyykskin. Mutta sehän on selvää, että se asia ei ole hyvä sille ihmiselle, mutta se miten mä sen teen, niin sillä mua mitataan organisaatiossa.”* Usein huonosti hoidetut irtisanomisprosessit olivat jääneet taakaksi esimiehelle; työntekijät muistavat törkeät tapaukset vielä vuosien päästä, mutta ei esimieskään aina kykene unohtamaan virheitään. Erityisesti kohdatut ääritunteet ylilyönteineen olivat jääneet haastattelemini esimiesten mieleen.

### **5.2.2 Irtisanomistilanteessa kohdattavat tunteet**

Haastateltavat kertoivat, että irtisanomistilanteessa yksilöiden tunnereaktiot vaihtelevat ääripäästä toiseen. Kuten edellä esittämistäni tarinoista ilmenee, haastattelemani esimiehet ovat kohdanneet tilanteissa muun muassa surua, epäuskoa, vihaa ja pettymystä. Toisinaan esimiehet kokivat, ettei irtisanottava ilmaissut tilanteessa minkäänlaista tunnereaktiota. Esimiesten kertoman mukaan näihin vaihteleviin tunnereaktioihin on hyvin hankala valmistautua. Työntekijöiden tunneilmaisuja tilanteessa oli esimiesten mukaan vaikea ennakoita, sillä reaktiot voivat yllättää kokeneemmankin esimiehen. Valmistautuminen tilanteeseen on ollut osalle haastattelemistani esimiehistä yritys varautua yllättäviin tai omaa mieltä hämmentäviin tai jopa järkyttäviin tunnereaktioihin. *”Täytyy vähän niin kun miettii etukäteen, että mitä mä nyt sanon ja sitten vähän niin kun jo, jo niin kuin mielessään näytellä sitä, että mitä niin kuin kuvittelee, että mitä se toinen sanoo [...] Istut tässä kasvokkain ja*

*sanot, että me ollaan kuule hei prosessin tuloksena tullut siihen tulokseen, että sun tota työsuhde päättyy. Sit toinen pilahtaa itkuun tai sit toinen vihastuu ihan kauheesti tai mikä se on se reaktio, mikä sielt tulee. Sitten vaan täytyy jotenkin niin kun keskittyä siihen rooliin, mikä itsellään on.”* Se, että osaa varautua itkuun ja suruun voi olla helpompaa kuin se, että tilanteessa työntekijä yllättäen purskahtaa itkuun. Esittämässäni tarinoissa kuitenkin käy ilmi, että haastateltavien näkemykset tilanteiden ennakoimisesta ja valmistautumisesta tilanteeseen olivat vaihtelevia. Osa piti sitä hyödyllisenä, osan mielestä tilanteeseen ei millään voinut varautua ja he pitivät sitä turhana yrityksenä.

Moni haastateltavista mainitsi, että oli kohdannut surua ja järkytystä kertoessaan irtisanottavalle tiedon. Tyypillisesti edellä mainitut tunteet olivat purkautuneet itkun muodossa. Toiset esimiehistä sen sijaan uskoivat, että etenkin Suomessa julkista itkua häpeillään ja tunnereaktiota pidätellään niin kauan kunnes päästään pois tilanteesta; kasvot halutaan säilyttää esimiehen edessä. Surun lisäksi esimiehet kertoivat myös muista reaktioista: *[Tilanteet], jossa ihmisen työsuhteeseen vaikutetaan sen takia, että on tuotannollistaloudellinen syy, niin ihmiset on kyllä yleensä aika niin kuin sillai jotenkin tylyjä. Ja mun täytyy sanoo, että mä en oo kauheen montaa kertaa kohdannut sellaista tilannetta, että ihminen on sitten niin kun ihan oikeesti ymmärtänyt sen, että miksi tultiin tähän lopputulokseen. [...] Siinä on ehkä uhrin olo ja sitten ollaan, ett vai niin ja sitten ollaan hyvin silleen niin kun, hoidetaan prosessi ja selvä.”* Prosessin aikana esimiehet olivat myös kohdanneet työntekijöitä, joilla oli korkeat odotukset omasta kohtalostaan, eivätkä millään voi uskoa tulevansa irtisanotuiksi. Haastateltavien mukaan osa työntekijöistä ylläpitää toivoa tilanteen muuttumisesta vielä aivan viimeiseen hetkeen saakka. *”[Irtisanottavalla] itsellään olis kuitenkin vielä halua jatkaa niin, niin kyllä sen näkee siinä keskustelussakin siitä kasvoista, koko siitä olemuksesta näkee, että kuinka se niin kun.. muuttuu sellaseks torjuvaksi.”* Toiset sen sijaan olivat osanneet jo odottaa uutista, mutta lopullinen ratkaisu on silti heille pettymys. Esimiehet kuvailivat epämiellyttäväksi toimia kaikkien näiden toiveiden ja odotusten romahduttajana.

Tilanteet, joissa kerrotaan työsuhteen päättymisestä, voivat aiheuttaa työntekijässä vihaa ja aggressiivista käytöstä. Esimiehet kokivat joutuvansa käsittelemään vihaa, jonka työntekijä kohdisti koko organisaatioon. Joissain tapauksissa esimies itse oli näiden negatiivisten tunteiden kohteena. *”Siinä vaiheessa kyllä harmitti ihan hirveesti koko homma, koska sitten*

*tuli sitä, että se henkilöityi hirveesti, että sinä olet päättänyt tän. Ja sitten alkoi se hirve rumba siitä. Se oli vähän kurjaa.”* Joskus katkeroituminen aiheutti esimiehissä pelkoa henkilökohtaisesta kostosta. *”No kieltämättä odottelin, että koska tulee jotain häirikkösoittoja tai muita. Että kyllä niitä oikeesti miettii, kun näkee, että toinen on oikein tosissaan katkeroitunut nimenomaan henk.koht. just sulle. Sä oot niin kuin se maailman kamalin ihminen.”* Harvemmin kuitenkin esimies kohtasi uhkailua, joka kohdistuu suoraan henkeen ja terveyteen. Nykypäivän informaatioteknologiayhteiskunnassa uhkailut ja haitanteko ovat haastateltavien kertoman mukaan siirtyneet sähköiseen muotoon, jolloin esimiehen sähköposti tai julkiset keskustelupalstat voivat täyttyä törkeyksistä. Toki esimiehet kertoivat osan työntekijöistä purkavan edelleen pahaa oloaan vaikeuttamalla esimiehen työskentelyä tai organisaation toimintaa sabotaasien ja ilkeiden keinoin. *”Sillä [irtisanotulla] oli hirveen paljon poissaoloja. Ja sitten loppumetreillä niin kun piste iin päälle, samana päivänä kun kaveri marssi pihalle ovesta ulos, niin lähti niin kun tietokoneet ja kaikki muutkin matkaan mukaan.”* Esimiehet kuvailivat tämän aiheuttavan itselleen lähinnä turhautuneisuutta, sillä tämänkaltaisen käytös usein lisäsi esimiehen työtaakkaa. *”Tämmösiä vanhoja sotkuja sitten tai siis jälkisotkuja. Että hohhoijaa.”*

### **5.2.3 Tunteiden ja ilmaisujen sääntely**

Oli työntekijän reaktio irtisanomiseen millainen tahansa, haastateltavat korostivat, että asiallisuuden säilyttäminen irtisanomistilanteessa on esimiehelle tärkeää. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että irtisanomistilanteessa ei missään nimessä saa provosoitua vaikka vastapuoli esittääkin syytöksiä suoraan esimiestä tai organisaatiota kohtaan. Tosin haastateltavat kertoivat, että provosoituminen on usein ollut tilanteissa lähellä. *”Itellä pitää ne tunteet pysyä kurissa, että ei saa lähteä mihinkään vastavetoon. Että säkin oot muuten ihan pöllö! Ei semmosia saa missään nimessä tulla.”* *”Niin ei saisi provosoitua. Ja mä käytin ihan tarkoituksella konditionaalia, kun tota noin kyllä siinä helposti alkaa keittää.”* Molemmissa tarinoissa kuvattiin erilaisia hyökkäviä tai muiden voimakkaiden tunteiden värittämiä reaktioita. Samoin tunnereaktioihin mukaan lähteminen on esimiehestä kyseenalaista. Jossain tapauksissa haastateltavat toki myönsivät, että oma itku oli lähellä tai sitä ei voinut tilanteessa pidättää. Näissä tapauksissa oli tyypillisesti kyse hyvin läheisen ihmisen irtisanomisesta. Esimiehet kokivat, että useammassa tapauksissa kinasteluun mukaan lähteminen tai oman surun esittäminen, ei todellisuudessa auta irtisanottavaa, vaan uskoivat tällaisen käytöksen pahentavan irtisanottavan oloa entisestään.

Lähes yksimielisesti haastattelemiini esimiehet pitivät kuitenkin tärkeänä, että itse irtisanomistilanteessa viestin tulee olla lyhyt ja selkeä. *”Pitäisi pitää se ensimmäinen palaveri tosi lyhyenä ja missä sanoo näin, että sulle ei kuule nyt tässä organisaatiossa löydy töitä. Sussa on paljon hyviä juttuja ja näin edespäin, mutta sinulla ei ole töitä. [...] ja sit kuuntelee sitä ihmistä. Mutta ei voi olla kuin yksi sanoma siinä, ei voi kehua ja sanoa, että ei oo hommia.”* Esimiesten näkemyksen mukaan työntekijä ei saa lähteä tilaisuudesta pois tilassa, jossa he eivät ole oikein varmoja lopputuloksesta. Osa haastattelemistani esimiehistä halusi pitää irtisanomiskeskustelun mahdollisimman lyhyenä. Toiset näkivät, että esimiehen oma viesti tilanteessa on lyhyt ja selkeä, mutta tämän jälkeen työntekijälle tulee antaa tilaa kertoa tunteistaan – jos työntekijä sitä haluaa. Syyksi tähän selkeäsanaiseen viestintään esimiehet kertoivat osittain sen, että puhuttaessa yleensäkin yksilöiden työsuhteesta tulee olla hyvin harkitseva, ettei vahingossa anna irtisanottavalle aihetta riitauttaa tai tarttua sanoihin. *”Työnantajan täytyy olla tosi tosi tarkka ja varovainen tässä koko prosessissa ja aina kun puhutaan niin kun ihmisen työsuhteesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Niin täytyy olla kieli tosi keskellä suuta, ettei tee pienintäkään virhettä, mihin voitais sitten niin kun takertua.”* Aikaisempi kirjallisuus pitää sen sijaan tällaista käytöstä enemmänkin fyysisen etäännyttämisen keinona (Folger ja Skarlicki 1998). Vuorovaikutustilanteen lyhyden taustalla on tuolloin esimiehen oma halu olla etäällä muiden tunnekokemuksista. Lisäksi fyysisessä etäännyttämisessä esimies välttelee tilanteita, joissa häneen itseensä kohdistuu tunnereaktiota. Haastateltavat kokivat tämän syyn itselleen vieraaksi ja he jopa luokittelivat sen huonoksi esimiestyöksi.

#### **5.2.4 Esimiehen rooli käyttäytymistä ja tunneilmaisuja ohjaavana tekijänä**

Jokainen haastateltava kuvasi irtisanomista epämiellyttäväksi tehtäväksi. Osa esimiehistä näki sen jopa kaikkein ikävimmäksi esimiesvastuisiin liittyväksi tehtäväksi, kuten eräs haastateltava asian kuvasi: *”[Irtisanominen] on yks epämiellyttävimmistä esimiesvastuista, mitä mä tiedän. Mutta se on velvollisuus, joka täytyy hoitaa silloin kun se tulee eteen. Sitä ei voi lähteä karkuun.”* Osa haastateltavista myönsi tuolloin kokevansa surua ja myötätuntoa irtisanottavia kohtaan. Usein kuitenkin haastateltavat jättivät kertomatta tarkempia kuvauksia omista tunteista, joita irtisanomisen toimeenpano heissä herätti. Keskustelu ajautuikin usein siihen, että tässä vaiheessa esimiehet kokivat irtisanomisen juuri tehtävänä, joka heidän on suoritettava. Tämä viittaa aikaisempien tutkimusten mukaan emotionaaliseen

etäännyttämiseen (kts. esim. Wright ja Barling 1998; Clair ja Dufresne 2004), jolloin oma tunnekokemus siirretään syrjään.

Haastateltavat eivät erityisemmin kokeneet, että kriisitilanteessa työntekijät kohdistaisivat heitä kohtaan tiettyjä rooli-odotuksia tai odotuksia tietynlaisesta käytöksestä ja tunteiden ilmaisusta (vrt. esim. Dewitt ym. 2003; Madera ja Smith 2009). Näitä odotuksia voivat olla esimerkiksi työntekijän odotus empaattisesti käyttäytyvästä tai oikeudenmukaisesti päätöksiä tekevästä esimiehestä. Ehkä näitä asioita pidetään työyhteisössä itsestään selvinä? Mielenkiintoista kuitenkin on, että haastateltavat kertoivat erityisen paljon siitä, kuinka esimiehen rooli on merkittävän suuri määrittelevä tekijä siihen, millaisia tunteita ja tunnereaktioita he kokivat saavansa ilmaista organisaatiossa. Haastateltavilla oli jokaisella vahva käsitys siitä miten esimies saa käyttäytyä irtisanomistilanteessa, millaisia tunneilmaisuja saa esittää ja kuinka irtisanominen tulee suorittaa oikein. Tämä osaltaan vahvistaa aikaisempien tutkimusten (mm. Ashforth ja Humphrey 1995; Gopinath 2011) käsitys siitä, että sosiaalinen ympäristö määrittelee tilanteeseen soveliaat tunneilmaisuut. Haastatteluista ei tosin käynyt ilmi kuka tai mikä taho todellisuudessa määrittelee nämä käyttäytymissäännöt vai ovatko ne yhdistelmä monesta eri tekijästä (esim. organisaatiokulttuuri, oppiminen, sosiaalinen ympäristö). Rajat tunteiden avoimelle ilmaisulle toki vaihtelevat yksilöllisesti, mutta haastateltavien näkemyksen mukaan liiallisten tunteiden ilmaisu on yksinomaan epäammattimaista. *”Emmä tiedä, en usko että he niin hirveesti odottaa [tunnereaktioita] esimieheltä. Eikä se ehkä olisi niin hirveen ammattimaista.”* Haastateltavilla oli lisäksi näkemys kuinka prosessi tulee hoitaa: *”Tällanen irtisanomistilanne pitää kuitenkin hoitaa ammattimaisesti ja ihmisiä arvostaa ja oikein. Että se ei oo mitenkään sählätty tilanne.”*. Osittain tunneilmaisuja sekä käytöstä rajoittavana tekijänä esimiehet näkivät myös itse irtisanomisprosessin lakeineen ja säädöksineen. Eräs esimies näki, että yt-prosessi *”laittaa sitten työnantajan edustajia sellaseen tiettyyn sabluunaan enemmän [...] mikä on sopivaa ja mikä on epäsopivaa”*.

Toisinaan haastateltavat ovat joutuneet esittämään tai korostamaan joitain tunteita tietoisesti, kuten eräs esimiehistä kertoi: *”Kun näkee, että se on toiselle kova paikka, niin sitten yrittää olla jotenkin hirveen ystävällinen siinä.”*. Suurin osa haastatteluista koki empaattisten tunteiden näyttelemisen turhana sekä itselleen luonnottomana. *”Että kyllä inhimillinen pitää olla mutta ei yliempaattinen. Ne on kummiskin asioita.”* Prosessissa ilmaistava

empaattisuuden taso oli esimiesten mukaan sellaista, mikä on kyseiselle yksilölle luontaista ja minkä hän koki soveliaana ja auttavana. ”*Et sä voi laittaa esimiehelle semmoisia jotain tunteita pelkästään YT:n ajaksi. Joko esimies on empaattinen tai semmonen, mikä on helposti lähestyttävä ja voi keskustella asioista. Joko se on semmoinen tai se ei oo semmonen. Ei sitä pysty ihmiselle sanomaan, että nyt oot sitten empaattinen seuraavat kuus viikkoo.*” Päälle liimattu yliempaattisuus oli selkeästi haastateltavien mielestä esimiesasemassa olevalla epäsopivaa käytöstä ja heidän mielestä inhimillisyydenkin kanssa esimiehen tulee pitää yllä rajoja. ”*Mutta sitten taas siinäkin on sitten sellainen tietty raja, että sä et sitten voi mennä sinne liikaa nyyhkimään ja sun täytyy sillä lailla olla kauheen herkkä ja tarkka, että mikä se sun roolisi on esimiehenä*”.

Kaikki haastateltavat kokivat esimiesasemassa toimimisen ammatinvalintakysymyksenä, jossa epämiellyttävät työtehtävät, kuten irtisanominen, tulee yksinkertaisesti hoitaa. ”*Jos se on kauheen vaikeeta ja ei pysty sitä tekemään, niin sit sä et vaan voi olla esimies. Se vaan kuuluu tähän työhön ja se täytyy ottaa työnä, osana työtä.*” Esimiehet kokivat, että ollessaan esimiesasemassa joutuu hyväksymään ajatuksen, että työntekijät eivät aina pidä esimiehestä. Haastateltavien mielestä nämä työntekijöiden heihin kohdistamat negatiiviset tunteet tulee vain sietää ja asian kanssa on osattava elää, jos haluaa toimia esimiehenä. ”*Mä on nuoresta pitäen ymmärtänyt, että mikä on esimiehen rooli ja [...] että välillä täytyy olla niin kun, olla sitten niin kun siinä roolissa ja sitten niin kun olla vaan, vaikkei se niin kun yhtään oo kivaa.*” Samoin he totesivat, ettei esimiestä kohtaan tulevia syytöksiä tule ottaa henkilökohtaisesti vaan esimiehen tulee osata ajatella syytösten kohdistuvan organisaatioon. ”*Eikä semmosena, että minä olen nyt sitten paha ihminen, kun minä teen tällaisia asioita. Mä oon tässä hommassa, ja nyt mun täytyy tää tehdä ja se kuuluu tähän mun duuniin ja se tehdään. Ja tavoite voi olla, että sen tekee niin hyvin kun se on mahdollista. Ja siinäkin harjaantuu.*” ”*Nääkin on vähän semmosia, että ei pitäisi ottaa henk.koht. Että ne on kuitenkin firman asioita*”

Sen lisäksi, että haastateltavilla oli vahva käsitys esimiehen roolista ja tehtävään liittyvistä velvoitteista, heidän käytöstään määritteli - mutta tuntui myös rajaavan - heidän oma käsityksensä hyvästä esimiestyöstä ja johtajuudesta. Työntekijäthän aikaisempien tutkimusten mukaan arvioivat esimiehen johtajuutta heidän esittämien tunneilmaisujen perusteella (Madera ja Smith 2009). Haastattelemani esimiehet tuntuivat tiedostavan tämän arvostelun

kohteena olemisen. Esimiehillä itsellään oli myös vahva käsitys siitä millainen käytös on esimiesasemassa olevalle uskottavaa, sallittua ja sopivaa myös yleisesti, ei ainoastaan irtisanomisprosessissa. Haastatellut kuvailivatkin paljon näkemyksiään sen kautta, mitä pitivät hyvänä johtajuutena ja esimiestyönä. Lisäksi hierarkkinen asema tuntui määrittelevän esimiesten käytöstä. *”Että kyllä siinä mielessä täytyy olla kova ja skarppina, että et voi olla sellanen niin kuin olet. Mutta eihän semmoista voi olla välttämättä edes työelämässäkään, arjessakaan. [...] Sä et oo hyvä johtaja, jos sä tuot kaiken sen minkä spontaanisti sulta tulee, niin sinne työelämään, arkeen ja johtamiseen. Niin ei se mun mielestä sinnekään kuulu, että kyllä sielläkin joutuu päivittäin miettimään, että miten on viisasta käyttäytyä, että saa niitä asioita eteenpäin ja ihmiset mukaan.”*

Haastateltavat esimiehet kertoivat kohdanneensa tilanteita, joissa prosessin päätöksentekoon liittyy voimakkaasti oman uskottavuuden säilyttäminen työyhteisössä. Heidän mukaan esimiehen on kyettävä tekemään ratkaisuja, joissa päädytään mahdollisimman monen kannalta hyvään päätökseen. Vastaavanlaiseksi tilanteeksi eräs haastateltava mainitsi toisessa tarinassa kuvaillun tapauksen, jossa hänen oli oman uskottavuuden vuoksi tehtävä irtisanottavan näkökulmasta epäreilu ratkaisu. *”Siis että mä olen ihan oikeasti valinnut oman oikean käteni. Sanonut hänelle, että hän ei pääse hommiin, koska se oli mun oma uskottavuusjuttu.”* Uskottavan esimiehen näkökulma ilmeni myös toisella tavoin esimiesten vetäessä rajan soveliaaseen käytökseen. Esimiehet kokivat sopimattomana lähteä mukaan tunnereaktioihin sillä voimakkuudella kuin ehkä todellisuudessa tunsivat. Oma käytös tuli pitää hillittynä myös kohdatessa työntekijöiden haukkua ja syytöksiä. Mielenkiintoista asetelmassa on kuitenkin se, että haastattelemani esimiehet sallivat työntekijöille melko avoimen tunteiden ilmaisun, etenkin kriisitilanteissa. Työntekijät saivat lipsua esimiehen käsittämästä ammattimaisesta käytöksestä, mutta esimiehelle itselleen raja oli tiukempi.

### **5.3 Irtisanomisten jälkeinen aika**

#### **5.3.1 Tunteet irtisanomisten jälkeen**

Tunneskaala irtisanomisten jälkeen on laajuudessaan irtisanomisia edeltävää aikaa vastaava. Prosessin lähestyessä päätöstä olivat haastateltavat kohdanneet aivan yhtä yksilöllisiä ja vaihtelevia tunteita sekä irtisanomisen uhreilta että selviytyjiltä. Haastateltavat kertoivat kohdanneensa prosessin jälkeisessä työyhteisössä kateellisuutta ja katkeruutta työntekijöiden

välillä. *"Siinä on ihmisillä sitten huono omatunto. Niin kun tavallaan se, että onhan se noloa olla siellä irtisanottuna hommissa, ilman muuta."* Esimiesten kertoman mukaan myös osa irtisanomisista selvinneistä osoitti - joskus esimies mukaan lukien - syyllisyyden tunteita omasta selviytymisestään, kuten eräs haastateltavistani kertoikin: *"Helposti, ne joiden työpaikka säilyy, niin ne kärsii enemmän kuin ne jotka lähtee. Että ne kokee jonkinlaista syyllisyyttä siitä, että ne saa jäädä ja kaveri joutu lähtee."* Joskus vaikuttaa hankalalta erotella kenen asema lopulta on helpompi, aivan kuten eräs haastateltavista kiteytti asian: *"Mä en tiedä sit, että kumpi oli sitten isompi uhri siinä vaiheessa. Ne jotka lähti jollain paketilla vai me jotka jäätiin?"* Huomauttamisen arvoista on kuitenkin se, että yksikään esimies ei maininnut suoranaisesti kokeneensa itse syyllisyyttä, häpeän tai katumuksen tunteita prosessissa omien päätöksiensä, toimiensa tai käytöksensä takia, vaikka syyllisyys aikaisemmassa tutkimuksessa on tyypillisesti esiintynyt juuri esimiesten kokemuksena (mm. Wright ja Barling 1998; Gilbert 2000).

Haastateltavat, jotka mainitsivat irtisanottavien kohtaamisen erityisen vaikeana irtisanomisprosessissa, kokivat helpotusta näiden kohtaamisten jälkeen. Eräs haastateltava kuvaili kohtaamisen vaikeutta näin: *"Ei se oo yhtään kiva mennä huoneeseen, missä tietää, että siellä on nyt vaikka viis ihmistä ja tietää, että niistä vaikka kahdelle oot sanonut, että sulle ei ole töitä. Niin sä meet sinne ja oot normaali ja niin edespäin, niin onhan se epämiellyttävää. [...] Mut sitten sen jälkeenhän sä oot niin kun kuitenkin kohdannut ne ihmiset. Ongelmahan näissä on ihmisen kohtaaminen, eihän tässä oo mitään muuta ongelmaa, oikeesti. Kuinka kohtaat ihmisen, siinähän se sitten siis, tavallaan että uskaltaa tulla kaapista ulos."* Samankaltaista helpotusta kuvaa toisessa tarinassa kuvailtu rankka irtisanomispäivä, jonka jälkeen esimies oli täysin uupunut. Osalle esimiehistä koko prosessi epämiellyttävyydessään helpottuikin vasta prosessin päätyttyä.

Irtisanomisten jälkeen esimiehet ovat joutuneet hallitsemaan ja ohjaamaan työyhteisöä, jossa käytös saattaa muuttua irtisanottuja puolustavaksi. *"Tavallaan sillä tavalla ryhdytään inhimillisesti reagoimaan, yritetään pitää niitten [irtisanottujen] ihmisten puolia. Joka on ihan kaunista ja mielekäästä, mutta kaikki kuitenkin tietää, että miten loppupelissä käy."* Samalla etenkin irtisanomisprosessin uhrien motivaatio työntekoa kohtaan on voinut heiketä ja käytös muuttua välinpitämättömäksi tai jopa haitalliseksi organisaation näkökulmasta. Tosin haastateltavat useimmin uskoivat selviytyneiden olevan entistä sitoutuneempi työhönsä, kuten

eräs esimiehistä kuvasi organisaation perustehtävän olevan kaikkien mielessä irtisanomisten jälkeen: *”Että ei tää oo mikään tämmönen päivähoitopaikka tai harrastepaikka. Tai me vaan hengataan täällä, ihan sama että mitä tulee tuutista ulos niin. Niin no se nyt ainakin on hetken paremmin mielessä kaikilla [irtisanomisprosessin päätyttyä].”*

### **5.3.2 Tuki ja ymmärrys työntekijöitä kohtaan**

Esimiehet kertoivat organisaatioon jäljelle jääneiden työtaakkojen kasvaneen irtisanomisten myötä, pahimmillaan jopa mahdottomiksi suorittaa. Irtisanomisten jälkeen työyhteisössä irtisanomisprosessin vaikutukset tuntuivat eri tavalla myös ajallisesta näkökulmasta. Joissain tapauksissa paluu normaaliin tapahtui nopeasti, toisinaan työyhteisön palautumiseen kului aikaa enemmän.

Osa haastateltavista sen sijaan uskoi, että irtisanomisten jälkeen esimiehen tehtävänä on normalisoida työyhteisö mahdollisimman nopeasti. Tuolloin esimiehen on käyttäydyttävä kuin irtisanomista ei olisi tapahtunutkaan, tai ainakaan sitä ei saisi korostaa toiminnassa. *”Ne ihmiset [irtisanottavat] on kuitenkin tovin vielä siellä työyhteisössä, niin koittaa kohdata niitä ihan niin kuin tätä keskustelua ei olis käyty. Että ei ainakaan siihen koko aikaa palata.”* Esimiehet kokivat työyhteisön ilmapiirin olevan edelleen järkyttynyt prosessista, mutta eivät uskoneet tunteiden määrättömän läpikäynnin auttavan ihmisiä. *”Kyllähän sen jotenkin niin kun tuntee, että joku haava on nyt jossakin ja se on pikkusen niin kun hellä. Mutta ainoo mitä esimies voi tehdä, on sitten mennä vaan eteenpäin mahdollisimman nopeesti sitten niiden päätösten mukaan siinä elämässä. Eikä jäädä sitten sinne puimaan sen työyhteisön kanssa niitä tunteita mitä siellä on. Että sehän on ihan loputon suo sitten.”* *”Sekään ei sitten taas vie asioita eteenpäin, että sä lähdet voivottelemaan ja suremaan sit ihmisten kanssa. Koska sit siitä ei vaan tuu mitään.”* Osa haastateltavista uskoi työyhteisön ilmapiirin nostattamiseen sekä työntekijöiden että oman hyvinvoinnin edistämiseksi. *”Se porukka mikä jää jäljelle ja se seuraava vaihe, kun lähdetään nostaa henkeä takaisin, niin kyllähän se taas helpottaa. Ei pelkästään sitä porukkaa, vaan se on se esimiehen spiritin nostamista yhtä lailla [...] kyllä se esimies menee siinä mukana.”*

Irtisanomisten jälkeen esimiehet kokivat, että heidän tulee kyetä kohtaamaan prosessin jälkeisiä positiivisiakin tunteita, jotka todellisuudessa eivät välttämättä ole työyhteisölle terveellisiä. Kuten negatiiviset tunteet, myös positiiviset tunteet (esimerkiksi kiitollisuus),

voivat henkilöityä päätöksen tekevään esimieheen. Toisessa tarinassa kerrottiin tapauksesta, jossa työntekijä tuli halaamaan esimiestä kiitellen irtisanomiselta välttymistä. Kyseisen tarinan esimies piti elettä liikuttavana, mutta osa esimiehistä suhtautui kiittolisuudenvelkaan viittana, jota he eivät halunneet kantaa. Osa haastateltavista ei kokenut kiittolisuutta ansaittuna prosessin ollessa korostetusti osa esimiehen työtehtävän suorittamista. Eräs haastateltavista halusi korostaa irtisanomistilanteessa, ja erityisesti sen jälkeen, työntekijöiden tasa-arvoisuutta pyrkien säilyttämään työntekijää arvostavan lähestymistavan. Hän totesikin; *”Elikkä nyt ei haeta parhaita, vaan tähän kohtaan sopivimpia ihmisiä. Ja silloin se ainakin - jotenkin tulee sellainen olo - että se ketkä sinne jää, niin [...] ei ainakaan heti ajattele, että me ollaan parempia kuin noi, vaan me ollaan sopivampia. Ja sitten taas toisaalta, että minulla ei ollut tuon tyyppistä osaamista.”*

Haastattelemiani esimiehet suhtautuivat hieman eri tavalla työntekijöiden motivoimiseen irtisanomisten jälkeen. Osa esimiehistä tunsi, että irtisanottujen työmotivaatio ei ollut välttämättä enää entisen kaltainen. *”Harvoin on semmoisia ihmisiä, jonka jalka nousee yhtä tsäpäkkään se jälkeen, kun tietää että, joutuu lähtemään.[...] Aika harva jaksaa sit motivoitua loppuun asti ihan sataprosenttisesti.”* Tuolloin esimiehet eivät välttämättä enää odottaneet eivätkä vaatineet samantasoisia työsuorituksia, kuin ennen irtisanomista. *”Että vaikee mennä sitten enää lyömään tahtia sinne, että vielä pitää vähän jaksaa.”* Toisaalta osa haastattelemistani esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että arvostamalla työntekijöitä ja heidän osaamista työsuhteen loppuun asti, itsetunnon ja ammatti-identiteetin horjumiselta voidaan välttyä. *”Sitten kun ihmiset on ymmärtäneet, että heillä ei sitä työtä ole, niin sen jälkeenhän sun tarttee ryhtyä todella voimakkaasti tukemaan heitä. Että ei saa sellainen tunne tulla, että ihminen on mitätön. Että häntä tarvitaan, mutta sitten eri syistä organisaatiot muuttuu.”* Sama esimies jatkoi myös omana itsenä ja työyhteisöön normaalina pysymisen tärkeydestä: *”Siinä täytyy koko ajan olla normaali niiden ihmisten kanssa, ketkä on valittu tai jotka ei ole valittu. Niin kuin, että ei muuta mitään. Sitten ihmiselle, jolle on todettu että jatkossa hommia ei oo, niin jos hänellä on joku tietty homma silloin, niin sitä pitää sitten arvostaa loppuun asti ja vaatia ihan yhtä paljon kuin ennenkin.”* Omana itsenä toimiminen näyttäisi olevan eräs selviytymiskeino ainakin osalle haastateltavista. He myös kokivat omana itsenä toimimisen helpottavan toimintaansa organisaatioissa. *”Kun vastapuoli huomaa sen, että sä laitat itses likoon kans siinä. Niin yleensä se löytyy se ymmärrys paljon paremmin.”*

### 5.3.3 Prosessin työstäminen etukäteen

Kuten aikaisemmin olen maininnut, esimiehet saavat usein yt-neuvotteluissa informaatioita alaisiaan aikaisemmin. Tämä luo esimiehelle erilaisen aikataulun käsitellä prosessia, kuin mitä hänen alaisillaan on. Eräs haastateltavista kertoi kokeneensa jossain tilanteissa tulevat muutokset melko pieninä ja omasta näkökulmastaan minimaalisilta organisoinneilta. Tuolloin hän havahtui siihen, että käsiteltävät asiat kuitenkin olivat yksittäisten ihmisten kannalta hyvin tärkeitä, sillä ne koskivat yksilöiden työtä. Hän ajattelikin, että ” *kuitenkin on ehkä ite ajatellut siinä, että no sekin asia on nyt hoidettu. Niin ehkä joutunut siinä sitten hidastamaan ja enemmän semmonen myötätuntonen [...] pitänyt näyttää, että paneutuu siihen, vaikka onkin ehkä mielessään ajatellut, että no, tää nyt on rumasti sanottuna yks monien asioiden joukossa, että pitää nyt vaan hoitaa.* ” Esimies kertoikin tuolloin ymmärtäneensä, että hän oli ehtinyt miettiessään päätöksiä ja ratkaisuja käsitellä asiaa itsekseen sekä tehdä siihen liittyvän työn jo moneen kertaan etukäteen. ” *Sitä on ehkä vaikee aina muistaa, että ne ihmiset ehkä alottaa sen [asian käsittelyn]. Että jos ne on viimiseen asti toivonut, että se päätös on joku muu, niin ehkä ne alottaa sen surutyön vasta siitä hetkestä. Kun on sit itse jo ehtinyt niin kun ajatella, et se on sit hoidettu.* ” Toisinaan myös irtisanottavat haastateltavien kertoman mukaan ovat osanneet aavistaa lopputuloksen, jolloin irtisanomisprosessin päätökset eivät tule yllätyksenä. ” *Niin ehkä sitten se varsinainen ilmoittaminen on siten semmonen, että se asia on melkein on ollut tiedossa, että näin se sitten päätyy että. Ehkä se tota työstäminen tapahtuu siinä se prosessin aikana sit jo. Että siinä vaiheessa se on vähän niin kun ilmoitusluontoinen asia.* ”

Haastateltavat pyrkivät kuitenkin osallistumaan prosessiin ja työntekijöiden tunteiden käsittelyyn läpi koko prosessin. ” *Jos se etukäteistyöstö tapahtuu täällä työpaikalla niin silloin se on vähän kuitenkin semmosta valvottua [...] että siihen pääsee vielä kiinni.* ”. Samoin toisessa tarinassa kerrottiin erään esimiehen periaatteesta välttää huonojen uutisten kertomista perjantaina, jolloin asiaa voidaan alkaa käsittelemään työyhteisössä välittömästi. Tuolloin ihmisten tarvitse miettiä asiaa yksinään viikonlopun yli. Esimiehille voi olla tärkeää myös asian loppuun saattaminen. Työntekijöiden tulevaisuudesta huolehtiminen auttaa esimiestä itseään käsitellä tilannetta. ” *Me käynnistettiin pieni re-location -systeemi siinä. Ja me saatiin kolmessa kuukaudessa kahdeksalle ihmiselle työpaikka, kaks jouduttiin irtisanoo niin, että niillä ei ollut työpaikkaa ja ne meni takas opiskelee.* ” Huoli muiden tulevaisuudesta voi olla luonteeltaan altruistista, mutta myös perustua siihen, että esimies haluaa toimia oikeaksi

katsomallaan tavalla. Kun asiat hoituvat esimiehen mukaan oikealla tavalla, hänelle jää tunne, että suoriutui prosessista mahdollisimman hyvin, tehden parhaansa. *”Ei ole ollenkaan sellainen olo, että mä olisin oikaissut näissä prosesseissa tai tehnyt tätä jotenkin niin kun epäreilusti.”* Tällaisella käytöksellä mahdollisesti pidetään yllä kontrollin tunnetta, ja siten pyritään välttämään prosessin jälkeinen epämiellyttävä tunnekokemus, kuten syyllisyudentunto.

#### **5.3.4 Helpotuksen ja onnistumisen tunteita**

Haastateltavat kertoivat usein irtisanomisprosessin päätyttyä tuntevansa helpotusta siitä, että prosessi on ohi. Esimiehet kokivat yt-neuvottelut usein epämiellyttävinä ja työyhteisöä rasittavina prosesseina, jolloin prosessin saaminen päätökseen ja paluu arkeen tuntuivat mukavalta jatkuvan työyhteisön stressitilan päättyessä.

Henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa, tai toisinaan yt-prosessissa, on karrikoidusti sanoen mahdollisuus päästä eroon työyhteisöön soveltumattomista henkilöistä. Tuolloin esimiehet kertoivat kokeneensa helpotuksen tunteita. *”Niin näillä [irtisanomisilla] on sitten siihen työilmapiiriin nopeitakin vaikutuksia. Ja niihin pitäisi tarttua enemmän. Mätäpaiseet pitää poistaa, niin kauan aikaa kun ne on se kokoisia, että ne voidaan poistaa. Sitten kun se tauti tarttuu koko organisaatioon, niin sitten niin kun, sit ollaan liemessä.”* Työilmapiiriä selkeästi huonontavat yksilöt tai tapaukset, jotka eivät ole työtehtäviensä tasalla tai muutoin kykeneviä suorittamaan niitä ovat aiheuttaneet haastateltaville esimiehille ylimääräistä huolta sekä työtehtäviä. Päästessään eroon tämänkaltaisista henkilöistä, esimiehet kokivat työyhteisön huokaisevan helpotuksesta ilmapiirin ja työtehojen parantuessa. *”Niin kyllä sitten ne [työyhteisöön jäävät] on aika tyytyväistä, kun se yks lähtee pois, mikä ei oikeesti tehnyt koskaan mitään.”* *”Joskus kun on johonkin ihmiseen ollut niin kun kerta kaikkisen kyllästynyt, niin sitten ei välttämättä oo ihan hirveesti mitään tunteita. Että on vaan semmonen, että nimet papereihin ja tota, hyvää jatkoa. Ja ihan oikeesti ei niin kun tunne juuri sen paljon enempä. [...] Ei nyt iloa voi tuottaa mutta, mut on ne niin kun semmonen, että se on hyvin helppo hoitaa. [...] Se on että laittais nimen johonkin vaan, mihin vaan sopimukseen tai muuhun.”*

Helpottuneisuuden lisäksi esimiehet kuvailivat tunteneensa onnistumisen tunteita irtisanomisprosessin aikana ja etenkin sen jälkeen. Eräs haastateltavista kuvasi prosessissa onnistumistaan ihmissläheisestä näkökulmasta: *”Mä omasta mielestäni olen - jälkikäteen ehkä*

*tyhmä sanoa - onnistunut näissä asioissa parhaiten. Jos ajattelee siis johtamista. Siis jotenkin kantaa siitä vastuun itse ja ei yritä mennä muitten taakse.” Sama esimies kertoi, että ”niissä [irtisanomisprosesseissa] oon jotenkin kasvanut etenkin ihmisenä ja kyllä niin kun omalla tavalla aika ylpeä itsestä. Mä jollakin tavalla osasin olla niitten ihmisten kanssa”. Toinen haastateltava sen sijaan koki olevansa tyytyväinen tapaan, jolla kykeni hoitamaan prosessin. ”Jos on ollut perusteltu prosessi, niin ja jos se on sit vielä onnistunut jotenkin niin, että jos sitä nyt ikinä voi pehmeesti ja hyvin viedä prosessia läpi [...] Niin, että jos se on sillä lailla onnistunut, niin sitten tietysti voi olla jopa tyytyväinen että, että se tuli tehtyä ja onnistuin vielä tekemään sen niin, että ihmiset selvis siitä jotenkin ehkä vähän paremmin.”*

Yllä olevat kommentit kuvaavat hyvin näkökulmaa, että kaikki irtisanomisprosessissa heränneet tunnekokemukset eivät ole ainoastaan negatiivisia. Moni haastattelemani esimiehistä kuvasikin sekä negatiivisia että positiivisia tunteita prosessin ajalta. Huomionarvoista mielestäni on tässä kohti se, että esimies voi kokea irtisanomisprosessin aikana näitä tunteiden ääri-ilaitoja yhtäaikaaisesti. Esimiehet eivät kuitenkaan kertoneet haastatteluissa, miltä tällainen ristiriitainen kokeminen tuntuu.

### **5.3.5 Esimiehen yksinäinen asema**

Haastateltavat kertoivat jäävänsä prosessin eri vaiheissa usein melko yksin. Erityisesti esimiehet kokivat organisaation tuen puuttuvan prosessissa. Tässä yhteydessä organisaation tuella viitataan haastateltavien omaan esimieheen ja organisaation tukitoimiin, kuten henkilöstöosastoon. Huomioitavaa on myös, että esimiehet eivät kertoneet juurikaan heidän omilta alaisilta tulevasta tuesta. Onko niin, että hierarkkinen asema useimmiten estää tuen suuntautumisen ns. ylöspäin organisaation asteikolla? Etenkin keskijohdossa toimiessaan esimiehet olivat kokeneet jäävänsä prosessissa johonkin välimaastoon; päätökset eivät välttämättä lähteneet heistä itsestään ja irtisanomiset oli silti toteutettava. Kukaan ei tuolloin eikä edes prosessin päätyttyä ollut kysynyt esimiehen jaksamista prosessissa. *”Me kysellään meidän ihmisiltä, mutta sitten se niin kun jossain kohti se loppuu jostain kumman syystä.”* *”Enpä nyt huomannut, että erityisesti olis kukaan kysynyt, että miten sinä voit tän homman jälkeen.”* Syyksi tälle huomiotta jättämiselle esimies epäili olevan asema organisaation hierarkiassa. *”Tää on varmaan kyllä sellainen väliportaan probleema, että me ollaan sellaisia väliinputoojia, että hoidetaan hommat ja sitten tota, jatketaan paahtamista sillä porukalla mikä jää jäljelle.”*

Työntekijöille, etenkin suurimittaisissa yt-prosesseissa, tarjotaan työterveyden ja muiden tukitoimintojen kautta mahdollisuus keskustella ja purkaa tilannetta henkisesti. Haastateltavat kertoivat organisaation tuen, jolla he viittasivat omaan esimieheensä, organisaation johtoon tai henkilöstöosaston edustajiin, keskittyvän enemmän prosessin oikeellisuuden varmistamiseen. Osa esimiehistä oli toisaalta sitä mieltä, että tarvetta ulkopuoliselle avulle ei ole. Toisessa tarinassa esiintynyt erään esimiehen kommentti kuuluikin: *”Mä oon ehkä sen verran vanhan koulukunnan ihmisiä, että nää kriisiapuhömpötykset on mun mielestä niin kun.. Niillä monta kertaa lisätään sitä paha oloa, kun poistetaan sitä paha oloa. Että kyllä mä oon sitä mieltä, että jos ne päätökset on perusteltuja, niin ne pitää pystyy käymään läpi sen organisaation voimin sen organisaation sisällä. Ei siihen tarvita ulkopuolisia.”* Haastateltavat kokivat, että heidän omat esimiehensä luottivat heidän ammattitaitoonsa sekä kykyyn selvittää prosessista itsenäisesti. Tavallaan heitä pidettiin itsestäänselvyytenä. *”Sen verran kauan itte oon ollut, ja kaikki esimiehetkin tietää, että oon ollut näissä kuvioissa, että ei he ehkä oo niin ollut siitä huolissaan, että jaksaa.”* *”Otetaan itsestäänselvyytenä, kun sä oot tossa roolissa, niin sä vedät tän ja sillä siisti.”*

### **5.3.6 Tukiverkoston merkitys**

Haastateltavani suhtautuivat hieman eri tavoin vertaistukeen ja omien tunteidensa käsittelyyn muiden kanssa. Osa esimiehistä kertoi käyttävänsä aktiivisesti tukiverkostoja joko organisaation sisäpuolelta tai ulkopuolelta. Haastateltavien mielestä omien tunteiden käsittelyä selkeästi oli helpottanut niistä keskusteleminen ja se, että oli päässyt purkamaan negatiivisia tunteita ihmiselle, joka osoittaa tukensa. *”Kun kollegat oli samassa tilanteessa, niin kyllähän sitten kollegatasolla tietysti sitten voi ihan puhua niistä, niistä omista tunteistaan ja siitä, että onks tää prosessi nyt mun mielestä tarpeen vai ei.”* Toisaalta jotkut haastateltavista näkivät tukiverkoston hyödyn miettiessään prosessiin liittyviä päätöksiä. Tuolloin esimiehet pyysivät apua ja ulkopuolisia mielipiteitä tavoitteenaan löytää oikea ratkaisu asiaan. *”Silloinkin kun työstää niitä ratkaisuja. Niin muidenkin kanssa, kun vaan niin kun itekseen. Se varmaan helpottaa sitä jälkityötä, että jos on aika varma, että teki oikean päätöksen.”* *”Miten tää ois niin kun parasta toteuttaa, että se yksilö ei kärsi liikaa ja sit jäljelle jäävä organisaatio selviäs siitä tilanteesta mahdollisimman nopeasti.”*

Haasteltavien omat kokemukset organisaation tuesta painottuivat prosessin oikeellisuuden varmistamiseen ja ohjaamiseen. Tämä haastateltavien omien esimiesten ja henkilöstöosaston tuki keskittyi neuvomaan, kuinka esimiesten tulisi hoitaa irtisanomiset säännösten mukaisessa aikataulussa. ”*Ja sitten sille, joka sitä prosessia vetää, niin sille vaan terotetaan, että teetkin sen sitten by the book, etkä sitten tee yhtään virhettä siinä. Että se on sitten se tuki, joka sieltä tulee.*” Eräs haastateltavista koki, että esimiehillä on melko vapaat kädet toteuttaa irtisanomisia. Tuolloin ainoa organisaatiosta tuleva tuki on hänen mukaan oman esimiehen tai ylemmän johdon hyväksyntä irtisanomisprosessille. ”*Jos esimies sanoo heti, että joo anna mennä vaan, niin mun mielestä se ei oo tukee. Se on vaan hyväksyntää, asioille.*” ”*Mun mielestä, hyvä esimies on aina semmonen, että kun alainen tulee ehdottaa, että nyt tartteis joku ihminen irtisanoa. Niin se niin kun haastaa sen siinä asiassa ja pakottaa miettimään.*” Toki poikkeuksia löytyi joidenkin organisaatioiden järjestäessä mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, jotka käsittelevät tunteiden kohtaamista irtisanomisprosessissa. Tätä kuvasin tarinassa, jossa kerroin esimiehen kokemuksesta aiheeseen liittyvästä seminaarista. ”*Tällä alalla on kyllä sitä, meillä on ollut mahdollisuus kyllä niin kun opetella ja harjoitella näitä asioita halutessaan. [...] Psykologin ja psykiatrin niin kuin kanssa, että mitkä ovat ne [irtisanomisprosessissa ilmenneet] reaktiot.*”

### **5.3.7 Turruttava ja kasvattava kokemus**

Ahonen (1994, 121) toteaa kaiken kokemuksen olevan oppimista. Yksilö selittää jatkuvasti kaiken kokemansa itselleen tekemällä siitä itselleen ajatusrakennelman, joka auttaa häntä edelleen selittämään uusia kokemuksia. Haastateltavat kertoivat, että lukuisten yt-prosessien suorittaminen, kuten yhtä lailla yleinen työkokemus, ovat omalla tavallaan turruttaneet ja tehneet irtisanomisprosessin arkipäiväisemmäksi. ”*Nyt mä oon tyyni kun viilipytty, että ei niin kun enää säväytä mikään. Että kyllä se sinällään ehkä kasvattaa henkisesti oikeestikin, vaikka se on niin kun kurjaa kasvua, mutta sitäkin on joskus hyvä olla sitä kurjaa kasvua. [...] Aika paha paikka täytyy olla että säväyttää.*” Prosessin läpikäyminen useammin kuin kerran on opettanut esimiehiä olemaan ottamatta niin herkästi ja raskaasti itseensä kohdistuvia negatiivisia tunteiden ilmaisuja. Myös omien tunteiden hallinta on haastateltavien kertomusten mukaan helpottanut työkokemuksen kasvaessa. ”*Jotenkin oppi siirtämään niitä omia tunteitaan ja ajatuksiaan syrjään, ja sitten tekemään sen mikä ollaan sovittu.*” Vaikka esimiehet kokivat muuttuneensa harkitsevammiksi, eräs haastateltavista kielsi irtisanomisten muuttaneen hänen luonnettaan. ”*Ehkä semmosta, mikä on varmaan ihan vaan viisautta ja*

*kokemusta. Mutta ei, en mä huomaa mitään semmoista että musta olisi tullut kauheen paljon kovempi ihminen. ”*

Irtisanomisten hoitaminen nuoresta esimiehestä pitäen on ollut erään haastateltavan mukaan ”hyvä koulu”, joka on tuonut hänelle harkitsevaisuutta, kärsivällisyyttä sekä laaja-alaisempaa näkemystä organisaatiossa toimimisesta. ”En tiedä onks se iän tuomaa vai mistä se on tullut. Mutta, kyllähän niin kun arroganttius vähenee iän myötä ainakin ja kokemusten myötä. Ja kun tarpeeks monta kertaa oot loskassa naamallaan niin se ehkä opettaa jotain. Toivon mukaan mä oon oppinut enemmän kärsivällisyyttä ja sellaista sopivaa empaattisuutta, inhimillisyyttä siinä toiminnassa.” Kokemus ja ikä tuovat esimiehelle myös uskottavuutta hoitaa asia. Nuorena esimiehenä voi joutua sanomaan irti itseään vanhempia ja kokeneita työntekijöitä, jolloin epäilyksenä ehkä on asian suorittamisen onnistuminen. ”Että silloin on enemmän hermona, jos sä oot vaikka kolmekymppinen tai kaksvitonen esimies. Ja sulla on viiskymppinen alainen, jolle pitää saada lappu kouraan ja joka on opettanut sut siihen hommaan, niin kyllähän se aika paha paikka on.” Osaltaan kokemus ja iän tuoma varmuus helpottavat esimiesten selviytymistä irtisanomisprosessista. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, että helpoksi tai miellyttäväksi irtisanominen ei muutu koskaan.

#### **5.4 Yhteenveto empiriasta**

Edellä, tarinoiden sekä analyysi kautta, olen esittänyt esimiesten kertomuksia ja kokemuksia koko irtisanomisprosessin ajalta. Esimiehet kertoivat minulle kokemuksistaan irtisanomisprosessin odotusajalta, irtisanomisten toimeenpanovaiheesta sekä ajalta irtisanomisten jälkeen. Seuraavaksi esitän yhteenvedon empiirisen aineistoni tuloksista tutkimusongelman empiiristen kysymysten kautta.

##### ***Miten esimiehet kokevat irtisanomisprosessin?***

Esimiesten kuvailemista kertomuksista käy hyvin ilmi tunteiden subjektiivisuus sekä kokemusten yksilöllisyys. Jokainen haastatteleman esimies kuvaili irtisanomisprosessia yleisesti epämiellyttäväksi, mutta tutkimuksen syvetessä esimiehistä ja heidän kokemistaan tunteista paljastui paljon eroavaisuuksia. Näitä erilaisia ja monipuolisia kokemuksia olen halunnut kuvata yllä olevien tarinoiden kautta. Esimiesten kokemus irtisanomisprosessista muodostuu tutkimuksen perusteella monitasoisesti. Omien tunteiden lisäksi esimiesten kokemukseen vaikuttivat voimakkaasti heidän näkemys muiden prosessiin liittyvien

(erityisesti työntekijöiden) henkilöiden tunnekokemuksista. Osa näistä näkemyksistä perustui esimiesten omiin kokemuksiin irtisanomisuhan alla olemisesta. Toisaalta esimiehet myös tekivät oletuksia siitä, miten tilanteessa oleva henkilö todennäköisesti tuntee. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) olen koonnut haastatteluissa esiin nousseita esimiesten kokemia tunteita sekä heidän kuvauksiaan kohtaamistaan työntekijöiden tunteista prosessissa.

	<b>Esimiehen omat tunteet</b>	<b>Esimiehen prosessissa kohtaamat työntekijöiden tunteet</b>
<b>Epävarmuus</b>	Prosessin suorittaminen oikeudenmukaisesti ja säädöksiä noudattaen. Epävarmuus oikean päätöksen tekemisestä. Epävarmuus kohdata voimakkaasti reagoivat työntekijät.	Epävarmuus omasta tulevaisuudesta. Epävarmuuden heijastuminen työyhteisön käytökseen.
<b>Viha</b>	Provosoituminen irtisanomistilanteessa työntekijän syytöksistä	Vihan kohdistaminen organisaatioon ja suoraan esimieheen. Epäoikeudenmukaiselta tuntuva kohtelu ja päätökset.
<b>Pelko</b>	Taitavien työntekijöiden menettäminen joutuessa salailemaan. Leimautuminen suosijaksi. Oman uskottavuuden menettäminen esimiehenä.	Pelko työpaikan menetyksestä ja sen seurauksista.
<b>Huoli</b>	Muiden jaksamisesta huolehtiminen prosessin aikana. Irtisanottavista ja heidän tulevaisuudesta huolehtiminen.	Huoli omasta tulevaisuudesta.
<b>Turhautuminen</b>	Salailu ja viestinnän rajoittaminen yt-prosessissa. Poikkeava näkemys prosessin tarpeellisuudesta. Turhautuminen prosessin pituuteen. Turhautuminen omien vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen.	Turhautuminen prosessin pituuteen. Turhautuminen rajalliseen informaatioon.
<b>Suru</b>	Tuskan tuottaminen työntekijöille, erityisesti irtisanottaville. Läheisten työkavereiden irtisanominen.	Irtisanottavaksi joutuminen. Hyvien ja läheisten työkavereiden menettäminen.
<b>Helppotus</b>	Vaikeiden tilanteiden kohtaaminen ja niiden ylittäminen. Helppotus prosessin päättymisestä.	Helppotus työpaikan säilymisestä.
<b>Tyytyväisyys</b>	Prosessin suorittaminen teknisesti oikein ja lakien mukaan. Prosessin onnistuminen siten, että lopputulos työyhteisölle hyväksi. Onnistuminen hyvänä johtajana ja esimiehenä.	Pääseminen eroon työkavereista, jotka jollain tapaa ovat haitallisia työyhteisölle.
<b>Syällisyys</b>	Tuskan, surun ja ahdistuksen tuottaminen työntekijöille, etenkin irtisanottaville. Omasta mielestä epäoikeudenmukaisten irtisanomisten toimeenpaneminen.	Syällisyys työpaikan säilymisestä.

Taulukko 1 Esimiesten omat ja kohdatut tunteet irtisanomisprosessissa

Erityisen huomionarvoista tunnekokemuksia tarkastellessa on havainto esimiesten tunteiden sosiaalisesta rakentumisesta. He havaitsivat ja tekivät oletuksia muiden tunteista. Heidän omat tunnekokemukset perustuivat osaksi juuri näille näkemyksille muiden tunteista. Toiset tunnekokemukset nousivat luonnollisesti myös esimiehestä itsestään. Haastattelemani esimiehet kuvailivat toistuvasti ymmärtävänsä muiden tunteet ja taustat tiettyjen tunteiden ilmaisuille. Haluan myös korostaa sitä, että esimiehet voivat kokea useita yllä olevassa taulukossa (taulukko 1) mainitsemiani tunteita sekä kohdata muiden työntekijöiden erilaisia tunnereaktioita samanaikaisesti. Useimmiten nämä kaikki omat sekä muiden tunnereaktiot ovat lisäksi vielä ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi, kun esimies itse tuntee surua irtisanottavien puolesta, mutta samalla on helpottunut irtisanomisprosessin päätöksestä. Samaan aikaan vastassa voi olla vihainen työntekijä, joka syyttää esimiestä prosessin lopputuloksesta. Toinen työntekijä voi olla vastaavasti kiitollinen ja onnellinen työpaikkansa säilymisestä.

Yllä esittämiäni esimiesten kuvailemia tunnekokemuksia ei voi yleistää, enkä koe yleistämistä edes tämän asian suhteen kovin mielekkääksi. Löysin haastateltavien vastauksista joitain yhteneviä ja toistuvia kuvauksia prosessissa ilmenevistä tunteista, kuten epävarmuutta, surua ja turhautumista. Jäin kuitenkin miettimään kuinka paljon näihin kuvailuihin vaikuttaa yhteinen kieli ja kulttuuri? Tai odotus siitä, mitä kyseisessä tilanteessa ihmisen tulee tuntea? Eräs yhdistävä tekijä kaikille haastateltavien kertomuksille kuitenkin löytyi: inhimillisyyden. Haastateltavat kuvastivat mielestäni hyvin inhimillisesti omia ja muiden tuntemuksia, vaikeaksi kokemia prosessin vaiheita sekä tunteiden värittämää käytöstä.

***Mikä on auttanut esimiestä selviytymään irtisanomisprosessista? / Millaista tunnetyötä esimiehet ovat tehneet prosessin aikana?***

Prosessista selviämisen tekijöitä ja tunnetyön muotoja oli yhtä monta kuin haastateltavia. Esimiehet kokivat hyvin yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti eri asioiden olevan vaikeita prosessissa. Vastaavasti helpottavat tekijät olivat usein sidoksissa näihin esimiesten vaikeiksi kokemiin tekijöihin tai prosessin vaiheisiin. Olen käsitellyt ja tulkinut tutkimuksessa ilmenneitä auttavia tekijöitä tunnetyön näkökulmasta. Pyrin tätä kautta vastaamaan kysymykseen siitä, mikä on auttanut esimiestä selviämään henkisesti prosessista. Haastateltavien kertomuksissa esiintyi joitain aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnetyötä kuvanneita ominaisuuksia selkeämmin kuin toisia: esimerkiksi kognitiivisia ja emotionaalista

etäännyttämistä ilmeni huomattavasti fyysistä etäännyttämistä enemmän. Samoin tunteiden sääntelystä ja hillitsemisestä esimiehet kertoivat useammin kuin tunteiden esittämisestä. Aikaisemmin korostamani tunteiden sosiaalinen rakentuminen yhdistettynä esimiesten vahvaan näkemykseen oman roolinsa mukaisesta käytöksestä, ovat tutkimukseni perusteella merkittävä ohjaava ja määrittelevä tekijä esimiesten näkemyksiin itselleen sallittavista tunneilmaisuuksista. Etenkin ristiriitatilanteissa tai tilanteissa, joissa työntekijän tunneilmaisuus on voimakas, haastattelemani esimiehet tietoisesti asettivat oman tunnekokemuksen ja -ilmaisun taustalle. Kaikki edellä mainittu muiden tunteiden kohtaaminen, sietäminen ja hallinta näyttäisivät voimakkaasti määrittelevän esimiesten tunneilmaisujen esittämistä.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) olen tiivistänyt tutkimuksessani esiin tulleita erilaisia tunnetyön muotoja sekä haastatteluiden perusteella muodostaman kuvauksen tilanteista, joissa tunnetyötä ilmenee.

<b>Tunnetyö</b>	<b>Kuvaus</b>
<b>Kognitiivinen etäännyttäminen</b>	Asioiden käsittely (ymmärtäminen, hyväksyminen, perustelu, sitoutuminen ja uskominen). Vertaistuen käyttäminen asian käsittelyyn. Asian oikeuttaminen esimiehen roolin, tehtävien ja velvollisuuksien kautta. Prosessin ajattelu ja oikeuttaminen liiketoiminnan näkökulmasta.
<b>Emotionaalinen etäännyttäminen</b>	Asioiden ja ihmisten käsitteleminen toisistaan erillisinä. Tunteiden tuulettaminen itseksensä tai vertaistuelle. Omista tunteista ja huolista keskusteleminen vertaistuelle. Ajatusten nollaaminen vapaa-aikana esimerkiksi liikunnan tai työnteon avulla.
<b>Fyysinen etäännyttäminen</b>	Viestinnän lyhyenä ja selkeänä pitäminen. Rajan asettaminen esimiehen ja alaisen väliselle läheisyydelle.
<b>Tunteiden sääntely</b>	Tunteiden hillitseminen vedoten esimiehen rooliin. Omien tunteiden peittäminen, asiallinen käytös. Pyrkimys olla menemättä mukaan alaisten tunnereaktioihin (esim. pyrkimys olla provosoitumatta).
<b>Tunteiden esittäminen</b>	Myötätunnon esittäminen tilanteissa, joissa esimies havaitsee työntekijän tunnetilan. Huumorin käyttö ilmapiirin keventämisen välineenä.

Taulukko 2 Esimiesten tunnetyö irtisanomisprosessissa

## 6 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena on ollut muodostaa rikas ja monipuolinen kuvaus esimiesten kokemista tunteista ja heidän tunneyöstään irtisanomisprosessissa. Halusin myös tutkia, mitä esimiehet kertovat aiheesta. Lähestyin tutkimusongelmaani seuraavien empiiristen kysymysten kautta:

- Miten esimiehet kokevat irtisanomisprosessin?
- Mikä on auttanut esimiestä selviytymään irtisanomisprosessista?
- Millaista tunneyötä esimiehet ovat tehneet prosessin aikana?

Aikaisempi kirjallisuus irtisanomisprosessissa koetuista tunteista ja tunneyön näkökulmasta painottuu kuvailemaan erityisesti aikaa irtisanomisten jälkeen, keskittyen jakoon selviytyneiden sekä irtisanomisten uhrien välillä (mm. Brockner ym. 1985; Brockner, ym. 1993; Allen ym. 2001; Devine ym. 2003). On muistettava, että esimiestehtävässä toimiva voi yhtä lailla olla irtisanomisprosessissa selviytyjän tai uhrin roolissa. Lähtökohtana tässä tutkimuksessani on kuitenkin ollut, että esimiehen rooli on monella tapaa laajempi. Esimiestehtävään liittyy työntekijöihin sidottujen vastuiden sekä velvollisuuksien lisäksi odotuksia kyetä hahmottamaan organisaation etu. Usein näiden lukuisten vastuiden ja odotusten keskellä esimies yksilönä voi jäädä huomioimatta.

### *Pohdinta esimiehen tunnekokemuksista*

Aikaisempi, joskin vähäinen tutkimus esimiesten näkökulmasta antaa ymmärtää esimiehen kokevan prosessissa melko negatiivissävyytteisiä tuntemuksia, kuten syyllisyyttä, surua ja ahdistusta (Gilbert 2000; Molinsky ja Margolis 2006). Neljännessä luvussa kerroin tarinoiden kautta haastattelemieni esimiesten tunteita, kokemuksia sekä ajatuksia liittyen irtisanomisprosessin. Viidessä luvussa sen sijaan analysoin esimiesten kertomaa tarkemmin. Verrattuna aiempaan tutkimukseen omassa tutkimuksessani ilmenee kuitenkin laajemmin erilaisia tunnetiloja läpi koko irtisanomisprosessin. Tutkimuksessani esiintyneet tunnekuvaukset eivät mielestäni painotu ainoastaan negatiivisena pitämien tunteiden ympärille, mikä osaltaan poikkeaa edellisistä tutkimuksista. Samoin aikaisempi tutkimus antoi minulle vaikutuksen, että prosessi usein lamaannuttaa täysin työyhteisön. Tuolloin kriisitilanteessa keskitytään käsittelemään ainoastaan jäsentensä tunteita tosiasiallisten

työtehtävien unohtuessa. Tutkimukseni kuitenkin antaa ymmärtää, että esimiehet suhtautuvat melko rauhallisesti prosessiin muistaen jatkuvasti yrityksen perustehtävän. Tutkimuksessani ilmenneiden erilaisten tunteiden ja kokemusten lisäksi huomionarvoista on niiden yksilöllisyys ja kokemisen subjektiivisuus. Jokainen yksilö tuntee eri asiat vaikeiksi, ja toisaalta myös helpottaviksi. Huomasin kyseisen havainnon korostuvan entisestään tämä tutkimuksen tekoprosessin aikana.

Esimiehen tunnekokemuksia irtisanomisprosessissa on kuvattu emotionaalisella vuoristoradalla (Wright ja Barling 1998). Tutkimukseni tukee tätä lennokasta mielikuvaa, mutta mielestäni lisäyksenä esimiehen tulee roolinsa liittyvien odotusten vuoksi huomioida vuoristoradan vaunussa kaikki muutkin kiljuvat työntekijät. Esimies kohtaa prosessin aikana kaiken oman kokeman lisäksi muiden työntekijöiden tunteiden kirjon. Tutkimuksessani esiintyvät haastateltavien näkemykset vastasivat hyvin aikaisemmin tutkimuksen kuvailuja kohdattavien tunteiden yksilöllisyydestä ja monipuolisuudesta (kts. mm. Dewitt ym. 2003; Clair ym. 2006) ja käytöksestä, joka prosessista seuraa (esim. Martinko ym. 2006). Työntekijän rooli siinä mielessä voi tuntua helpommalta, että tuolloin asian käsittely pyörii itsensä, oman tulevaisuuden sekä omien tunteiden ympärillä. Näkemykseni mukaan esimiehen rooli johtajana, päätöksentekijänä tai sen toteuttajana tuo hänelle vastuun asian käsittelyyn laajemmasta näkökulmasta. Samoin haastateltavien kertomuksista kuvastui selkeästi heidän voimakas näkemys esimiehen vastuusta alaisistaan. Lisäksi tulee muistaa, että kaikki nämä tutkimuksessa mainitut esimiehen omat kokemukset, muiden tunteiden kohtaaminen sekä tunnetyö tapahtuvat useimmiten esimiehelle yhtäaikaisesti. Näiden asioiden aikatauluttaminen on mahdotonta. Toisaalta haastattelemani esimiehet eivät kuvailleet irtisanomisprosessiin liittyvien tunteiden käsittelyä ja hallintaa poikkeuksellisen raskaana tai kuormittavana tehtävänä.

Tunteiden muodostumista pidetään osittain sosiaalisesti rakentuneena, sillä yksilöt pyrkivät ymmärtämään tunteita sen sosiaalisen ympäristön kautta, jossa tunteet koetaan (Morris ja Feldman 1996; Butler ja Gross 2009). Tutkimuksessani tämä näkökulma nousi korostuneesti esiin haastattelemani esimiesten kuvausten keskittyessä omiin tunnekokemuksiinsa reaktioina muiden yksilöiden tunteille, käytökselle tai huolena työntekijöiden tulevaisuudesta. Toisaalta osa esimiesten kuvailemista tunteista olivat sellaisia, joista en osaa täysin varmaksi sanoa ovatko ne enemmän yksilöllisesti vai sosiaalisesti rakentuneita – vai molempia? Tästä

haluan mainita esimerkkinä esimiehen pelon hänen oman uskottavuuden menettämisestä työyhteisössä. Toisaalta pelko lähtee tuolloin esimiehestä itsestään, mutta osaltaan se myös on voimakkaasti sosiaaliseen ympäristöön liittyvä pelko. Aikaisemman tutkimuksen käsitellessä irtisanomisten uhan alla olevia, irtisanottuja ja selviytyjiä, näen tunnekokemuksen vahvemmin itsestään kumpuavana. Mielestäni tämä on ymmärrettävää, sillä tuolloinhan yksilöllä on selkeä vaara menettää työnsä tai se on menetetty, ja silloin huoli omasta selviämisestä nousee kaiken muun ylle. Sen sijaan kun irtisanominen ei kohdistu yksilöön itseensä, tunteiden sosiaalinen rakentuminen nousee voimakkaammin esiin. Lisäksi tulee muistaa ihmisille luontainen ryhmäajattelu ja -käyttäytyminen, joka voi myös heijastua tunnekokemuksiin.

Tutkimuksen aikana pyrin pohtimaan myös mitä ja miten haastateltavat kertoivat kokemuksistaan. Huomasin, että heidän kertomuksistaan heijastui vahvasti inhimillisyys. Vaikka uskon, että haastateltavat eivät aina kertoneet minulle kaikkein syvimpiä tai herkimpiä tunteuksiaan, he kuitenkin mielestäni kertoivat rohkeasti tilanteista, joissa olivat epäonnistuneet tai kokeneet olleensa epävarmoja. Sama inhimillisyys kuvastui myös haastateltavien kokemuksissa, kun he kuvailivat kohtaamiaan tunnereaktioita, työntekijöiden epävarmuuden heijastumista käytökseen tai vaikkapa kertoessaan yleisesti asenteistaan irtisanomisprosessia kohtaan. Kuten aikaisemmin jo totesin, asenteet yt-neuvotteluja kohtaan vaihtelivat paljon haastateltavan mukaan. Osa koki ne välttämättöminä organisaation näkökulmasta, toiset eivät kokeneet niiden olevan hyväksyttävä työväline parantaa yrityksen kannattavuutta. Asenteista huolimatta esimiehet puhuivat kuitenkin aina työntekijöistä irtisanomisprosessissa ihmisinä. Olisin voinut kuvitella, että helposti esimiehen ajatellessa prosessia vain työtehtävänä ja asiana, hän päätyisi ajattelemaan myös työntekijöitä resurssina. Tällaista ei kuitenkaan ilmennyt lainkaan haastattelemieni esimiesten kuvailuissa.

### ***Pohdinta esimiesten tunnetyöstä ja siihen liittyvistä motiiveista***

Kuvaillessaan prosessista selviämistään haastateltavat paljastivat minulle erilaisia tunnetyön keinoja, joilla tekevät prosessista pääasiallisesti itselleen - mutta osittain myös muille työyhteisön jäsenille - siedettävämpää. Tutkimukseni aikana tulkintaa on hieman vaikeuttanut se, että tunnetyön käsite on aikaisemmassa kirjallisuudessa määritelty hyvin laajaksi termiksi (kts. mm. Goleman 1995; Morris ja Feldman 1996; Gross 1998). Grandeyn (2000) jaottelu tunteiden pintapuoliseen esittämiseen ja syvempään omien tunteiden hallintaan sen sijaan

hahmottuu hyvin tutkimuksessani. Haastattelujen perusteella pystyin havaitsemaan erilaisia tunnetyönä pidettäviä keinoja, kuten etäännyttämistä, tunteiden sääntelyä ja esittämistä. Näitä olenkin pyrkinyt kuvaamaan monipuolisesti tarinoiden kautta sekä analyysissäni. Hieman aikaisemmasta tutkimuksesta poikkeavana havaintona haluan nostaa haastateltavien vahvan näkemyksen esimiehen roolista ja asemaan liittyvistä työtehtävistä tunneilmaisuja määrittelevänä sekä myös rajaavana tekijänä. Huomionarvoista onkin, että juuri esimiehen tietynlainen roolin ja työtehtävään sisältyvien velvollisuuksien korostaminen itse asiassa on osa esimiehen tunnetyötä. Näkemykseni mukaan esimies usein lievittää kognitiivista ristiriitaansa siitä, että todellisuudessa voi kokea tehtävän epämiellyttäväksi - jopa vääräksi - mutta perustelee asian itselleen ja oikeuttaa irtisanomiset verhoten ne työrooliin ja -tehtävään sidotuiksi.

Eräs tutkimukseni mielenkiintoisista empiirisistä löydöksistä olikin yllä mainitsemani esimiesten näkemys omasta roolistaan esimiehenä ja siitä kuinka kyseinen rooli ohjaa heidän tunneilmaisujaan sekä käytöstään. Tähän liittyy myös haastateltavien korostama hyvä johtajuus sekä käsitys hyvästä, esimerkillisestä esimiehestä. Aikaisemmassa tutkimuksessahan kerrotaan esimieheen kohdistuvista rooliodotuksista ja siitä, että esimies nähdään esimerkkinä työyhteisössä sallituille tunneilmaisuille ja käytökselle (kts. esim. Dewitt ym. 2003; Clair ym. 2006). Haastattelemani esimiehet halusivat käyttäytyä määrittelemänsä hyvän johtajan tavoin, toivoen myös antavansa sellaisen kuvan työntekijöille. Samoin osa esimiehistä korosti prosessin aikana uskottavana esimiehenä toimimisen ja esiintymisen tärkeyttä. Useassa haastattelussa kävi ilmi se, että esimiehelle vaikuttaisi olevan tärkeää suorittaa prosessi sekä ihmisten kohtaaminen tavalla, joka hänen omasta mielestään on oikea ja noudattaa hyvää johtajuutta. Omien periaatteiden noudattaminen työssään ja johtamisessa vaikutti olevan hyvin merkittävä osa esimiehen kokemista. Uskon, että ihmiselle on luontaista määritellä eroa hyvän ja pahan välillä, myös työelämässä. Heitä johdattaa toiminnassaan halu toimia oman ideaalikuva mukaisesti ja myös ylläpitää ulkoista kuvaa tietynlaisesta - hyvänä pitämästään - esimiehestä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa puhutaan paljon esimiehen ristiriitaisesta roolista organisaation ja työntekijän välissä (kts. esim. Wiesenfeld ym. 2000; Clair ym. 2006), mutta vähemmälle huomiolle on jätetty esimiehen oman minäkuvan vaikutus käytökseen.

Tutkimuksessa tuli esiin myös se, että esimiehen tunneilmaisuihin ja käytökseen vaikuttivat hänen halunsa toimia ja esiintyä uskottavana esimiehenä. Osa haastateltavista piti onnistumisen tärkeänä tekijänä sitä, kuinka he itse onnistuvat suoriutumaan irtisanomisprosessissa esimiehelle uskottavalla tavalla. Uskon, että esimies joutuu sääntelemään kokemiaan tunteita esiintyäkseen uskottavana johtajana ja päätöksentekijänä. Esimiehillä oli siis mielikuva uskottavuudesta, mutta en saanut vastausta miten kyseinen mielikuva on yhteydessä oman ideaalisen näkemyksen kanssa hyvästä esimiehestä. Tarkoittaako uskottava esimies irtisanomisprosessissa samaa kuin hyvä esimies? Kuinka esimies kokee, jos nämä kaksi esimiestä määrittelevää ominaisuutta ovatkin ristiriidassa keskenään? Jäin myös pohtimaan kuinka paljon esimiehen tosiasiallinen käytös poikkeaa hänen käsityksestään hyvästä esimiehestä, oman työroolinsa ideaalimallista? Näkevätkö esimiehet ristiriitaa esimerkiksi irtisanomisprosessissa oman aseman turvaamisen ja hyvän johtajuuden välillä?

Havaitsin tutkimusta tehdessä myös muutaman erityisen viestintään liittyvän ristiriidan esimiehen omien tunteiden kokemisen ja todellisen käytöksen välillä. Ensinäkin Rimé (2009) kertoo yksilön halusta jakaa tunnekokemuksia, erityisesti niitä negatiivisia, toisten yksilöiden kanssa. Silti haastateltavat usein totesivat velvollisuudekseen olla kertomatta asioista etenkin työyhteisön sisällä. Erityisenä tapauksena tutkimuksessa ilmeni yt-prosessiin liittyvä salailu ja puhumattomuuden hallinta; esimies tuntee, ettei edes kysyttäessä voi paljastaa prosessiin liittyviä asioita, sillä hänen halunsa pitää tilanne tasapuolisena alaisten kesken vie voiton. Joutuuko esimies paljonkin rajoittamaan haluaan jakaa tunnekokemuksia mieltäessään itsensä esimiehen roolin kautta? Myös tilanteissa, joissa puhuminen helpottaisi esimiehen selviämistä prosessista? Toisena mielenkiintoisena yksittäisenä ristiriitatapauksena haluan nostaa esiin tilanteen, jossa esimies ei hyväksy henkilöstön vähentämistä ja kokee, että prosessi on tarpeeton. Näissä tilanteissa haastateltavat painottivat, ettei esimiesasemassa oleva missään nimessä saa kertoa työntekijöille ja etenkin irtisanottaville omaa organisaation vastaista mielipidettään. Tämän käytöksen he selittivät näissä tapauksissa haluun olla vahingoittamatta työntekijää enempää, kuin itse prosessi vaatii, sekä esimiehen roolin velvoittavuudella. Sain haastatteluista mielikuvan, että esimiehet kokevat hierarkkisen aseman määrittelevän voimakkaasti esiintymistä organisaation ja työnantajan edustajana; henkilönä, joka on sitoutunut organisaatioon ja sen toimintaan sataprosenttisesti.

Koin tutkimusta analysoidessani mielenkiintoiseksi tavan, jolla esimies kertoo kokemuksistaan - tai itse asiassa sen mitä jää kertomatta. Esimerkiksi yksikään haastateltavista ei käyttänyt termejä syyllisyys, häpeä tai katumus kertoessaan kokemuksistaan. Nämä tunnetilat ovat kuitenkin merkittävässä roolissa aikaisemmassa tutkimuksessa koskien irtisanomisista selvinneitä sekä vielä tarkemmin esimiesten tunnetiloja (kts. esim. Brockner 1985; Wright ja Barling 1998; Molinsky ja Margolis 2006). Osassa keskusteluissa sivutettiin selviytyjien mahdollisesti kokemaa huonoa omatuntoa ja toisinaan haastateltavat kertoivat henkisesti vaikeista ja eettistä pohdintaa aiheuttaneista kokemuksistaan. Uskon kuitenkin, että esimiehet kokevat näitä vaiettuina vaivaantumisen tunteita. Kukapa ei olisi tuntenut elämänsä aikana syyllisyyttä ja häpeää, jotka tunteina ovat henkilökohtaisen kokemukseni perusteella hyvinkin epämiellyttäviä ja ahdistavia. Uskon, että näistä tunteista kertominen julkisesti sen sijaan voi tuntua liian avoimelta ja altistaa kertojan haavoittuvaiseen, erehtyväiseen asemaan.

Haastatteleman esimiehet eivät suoranaisesti kertoneet kaikkia motiivejaan tai perimmäisiä syitä miksi he käyttäytyvät tai tekevät tunnetyötä, joita aikaisemmin kuvailin. Tämä on ymmärrettävää jo siinäkin mielessä, että niitä harvemmin ehkä tunnustetaan tai halutaan julkisesti kertoa. Tunteiden tavoin myös yksilön motiivit voivat olla tiedostamattomia toimintaa ohjaavia tekijöitä. Tunteiden kokeminen yksilön näkökulmasta liittyy sosiaaliseen vuorovaikutusympäristöön (Butler ja Gross 2009), jolloin on vaikea määritellä yksioikoisesti syitä yksilön toiminnalle. Tutkimukseni taustalla on vaikuttanut ajatus epämiellyttävien tunteiden välttämisestä sekä Tamirin ym. (2008) näkemys tunteiden sääntelyn pohjautumisesta joko lyhyen välin hedonistisiin tavoitteisiin tai yksilön instrumentaalisiin tavoitteisiin, luovat perustan yksilön käyttäytymistä selittävälle pohdinnalle. Kuten olen jo todennut analysoidessani tutkimuksieni tuloksia, haastateltavat esimiehet kuitenkin monin tavoin kuvasivat erityisesti kognitiivista ja emotionaalista tunnetyötään, viestintäänsä irtisanomistilanteessa sekä käytöstään työntekijöitä kohtaan. Jo se, että esimies pohtii päätöksensä seurauksia, irtisanomisten vaikutuksia yksilöihin ja organisaatioon, kertoo mielestäni halusta välttää epämiellyttäviä tunteita - erityisesti syyllisyyttä. Kun esimies haluaa vältellä ratkaisuja, jotka ovat hänen mielestään vääriä ja pyrkii toimimaan prosessissa mahdollisimman oikein, niin eikö silloin voida nähdä taustalla olevan halu välttää tulevaisuudessa kohtaama epämiellyttävät tunteet, kuten esimerkiksi syyllisyys ja katumus?

Haastateltavat korostivat myös vastuunkantoa ja sitä, että haluavat itse suorittaa prosessin kokonaisuudessaan. Tämän näen viittaavan osaltaan esimiehen haluun ylläpitää kontrollia siitä, että prosessi suoritetaan hänen näkemyksensä mukaan oikeudenmukaisesti. Havainto vahvistaa Dewittin ym. (2003) tutkimusta, jonka mukaan esimies, jolla on vaikutusmahdollisuuksia prosessin suorittamiseen ja lopputulokseen, kokee olevan enemmän muutoksen edustajana. Yksilö tuolloin myös helpommin hyväksyy muutoksen (Paulsen ym. 2005) ja kokee vähemmän negatiivisia tunteita (Rimé 2009). Palaan jälleen samaan lopputulokseen; voisiko olla mahdollista, että tällä halulla pitää yllä kontrollia prosessin suhteen, esimies haluaa vältellä epämiellyttäviä kokemia tunteitaan?

Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että esimies ei lähde mukaan tunnereaktioihin niin voimakkaasti kuin ehkä mitä todellisuudessa tunsikin. Osa haastateltavista esimerkiksi vältteli viimeiseen asti provosoitumista ja toiset taas tietoisesti päättivät olla lähtemättä tunnereaktioihin. Osa haastateltavista esitti tunneilmaisujen sääntelyn syyksi sen, että he eivät koe sitä ammattimaiseksi eikä esimiesasemassa olevalle sopivaksi. Toiset sen sijaan kertoivat syyksi oman jaksamisensa. Haastateltavat kertoivat myös ajatusten ja huolien seuraavan vapaa-ajalle; harva kykeni irrottautumaan työasioiden pohtimisesta kotiovien sisäpuolella. Haastateltavat eivät olleet kokeneet vakavia terveydellisiä seurauksia, mikä poikkeaa huomattavasti aikaisempien tutkimusten tuloksista (kts. esim. Grunberg ym. 2006). Tosin eräs haastateltavista kertoi tupakoinnin lisääntyneen. Lisäksi suurin osa haastateltavista kertoi väsymyksen ja ”unettomien öiden” seurauksena heittäytyneen prosessin eri vaiheissa. Haastattelemani esimiehet kertoivatkin tekevänsä osan tunnetyöstä juuri omaa hyvinvointia ylläpitääkseen. Tosin he painottivat myös, ettei työyhteisö kokonaisuutena jaksaisi tilannetta, jossa voimakkaat tunteet ottavat vallan.

Osa esimiehistä painotti omaa uskottavuuttaan esimiehenä, toiset vetosivat esimiehen rooliin tunneilmaisuja ja käytöstä rajoittavana tekijänä. Voiko käytöksen rajoittamisen taustalla olla näkemys siitä, että liiallinen tunteiden esittäminen olisi esimiesroolia heikentävä, mutta myös omaa uraa horjuttava tekijä? Näkemys siitä, että tunteellisuus on epäammattimaista ja haitallista oman aseman säilyttämiseksi, voi ohjata esimiestä tietynlaiseen käytökseen, joka nähdään sosiaalisesti hyväksyttävänä (Ashforth ja Humphrey 1995; Grandey 2000). Mahdollisesti näistä sosiaalisista normeista poikkeaminen voisi vaarantaa esimiehen aseman ja uran vähintään kyseisissä organisaatioissa. Tamir ym. (2008) esittävätkin juuri

instrumentaalisten tavoitteiden ohjaavan lyhytaikaisten hedonisten tavoitteiden lisäksi yksilön tunteiden sääntelyä. Esimiehillä voikin olla tahto ylläpitää tietynlaista kuvaa, jolloin pyrkimyksenä voi olla halu pysyä saavuttamassaan asemassa, menestyä ammatillisesti tai edetä urallaan. Uskon, että vaikei haastateltavat kertoneet organisaation määrittelevän millainen käytös on suotavaa, yleisestä näkemyksestä poikkeaminen ja erityisen voimakkaat tunneilmaisut voivat vaarantaa henkilön aseman organisaatiossa. Kuitenkin huoli muista ja heidän hyvinvoinnista sekä irtisanomisprosessissa että sen jälkeen toistui usean haastateltavani puheessa. Esimiehet kertoivatkin pitävänsä tärkeänä prosessissa luottamuksen rakentamista ja tasapuolisuutta työntekijöiden kesken. Asioita, jotka auttavat työntekijöitä kokemaan prosessin oikeudenmukaisina. Samoin esimiehillä oli tyypillisesti näkemys siitä, mikä on organisaation näkökulmasta hyvä, tai suorastaan välttämätöntä. Nämä näkökulmat antavat mielestäni vahvistusta siitä, että esimies ei ajattele tunnetyötä tehdessään pelkästään itseään.

Kun halutaan yleisemmällä tasolla pohtia yksilön motiiveja, on myös muistettava perinteinen näkemys siitä ovatko yksilön motiivit pohjimmiltaan egoistisia vai kykeneekö yksilö toimimaan altruistisin perustein. Tämä tutkimus on siihen aivan liian rajallinen ja jätänkin kysymyksen lukijalle pohdittavaksi.

### ***Tutkimuksen arviointi ja ehdotuksia jatkotutkimukselle***

Tutkimustani rajoittaa sen subjektiivisuus kahdella eri tapaa. Ensinnäkin, vaikka olen pyrkinyt kuvailemaan esimiesten tunteita ja kokemuksia, on muistettava niiden olevan yksilön henkilökohtaisia kokemuksia. Esimiehet esimerkiksi puhuivat runsaasti epämiellyttävyydestä, jonka kokemuksen yksilöllisyydestä johtuen sen voi tulkita monella eri tavoin. Pystyn tutkimuksen tekijänä vain peilaamaan vastauksen siihen, minkä itse koen epämiellyttävänä tai mikä näkemys minulla yleisemmällä tasolla epämiellyttävyydestä kokemuksena on. Samoin kokemusten subjektiivisuus asettaa omat rajoitteensa tutkimuksen yleistettävyydelle. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei tosin edes ollut pyrkiä yleistettävyyteen, vaan tarkoitukseni oli kuvata monipuolisesti ilmiötä. Ylipäätään tunteiden ja kokemusten yleistettävyys on hieman ristiriidassa ajatusmaailmani kanssa. Kenellä on totuus muun kuin itsensä kokemasta?

Toinen subjektiivisuuteen liittyvä tekijä on roolini tutkijana. Olen tätä tutkimusta tehdessä kerännyt yhteen aikaisempaa kirjallisuutta, joka mielestäni antaa kattavan kuvan prosessiin

liittyvästä ympäristöstä ja tunteiden kokemisesta yleisesti. Lisäksi olen rakentanut haastattelujeni pohjalta tarinat ja analysoinut ne oman tulkintani kautta, sillä olen tietoisesti niissä korostanut joitain haastatteluissa esiin nousseita kokemuksia enemmän kuin toisia. Osan valinnoista olen tehnyt aikaisemman kirjallisuuden perusteella, jotkut valinnat perustuvat itsestäni mielenkiintoisina pitämiin tai usein toistuviin havaintoihin. Tämä subjektiivisuus on määritellyt lopputuloksen sellaiseksi, kuin se nyt on. Todennäköisesti jonkun toisen analyysi olisi johtanut erilaiseen ratkaisuun.

Haluan vielä mainita erään tutkimustani rajoittaneen tekijän, joka liittyy aineistooni. Kuuden henkilön haastatteluun perustuva aineistoni oli mielestäni hyvin monipuolinen, mutta tutkimusta tarkastellessa tulee huomioida aineistoani koskeva yhdenkaltaisuus; jokaisella haastateltavalla oli vähintään kymmenen vuoden kokemus esimiestyöskentelystä sekä työkokemusta vielä pidemmältä ajalta. Kaikki haastateltavani olivat halukkaita keskustelemaan aiheesta eikä kenelläkään heistä ollut kokemusta traumaattisesta irtisanomisprosessista. Yksikään haastateltavista ei kertonut tulleen irtisanotuksi työrallaan. Tätä ei voi sivuuttaa tutkimuksessani merkityksettömänä piirteenä. Uskon, että vastaukset olisivat nykyistäkin moniäänisempiä haastateltavien joukon ollessa erilaisempi. Jos joukossa olisi ollut työkokemukseltaan nuorempia ensimmäistä irtisanomisprosessiaan läpikäyviä esimiehiä, olisi vastauksista voinut löytyä erilaista uhmaa, virkaintoisuutta tai mahdollisesti heidän kokemuksensa olisi ilmennyt traumaattisempana. Haastattelemieni esimiesten muistoista koskien ensimmäisiä irtisanomisiaan voin päätellä, että ensimmäiset irtisanomiset voivat olla henkisesti hyvin vaikeita. Saman voi päätellä myös haastateltavien kuvauksista työkokemuksen ja iän tuomasta varmuudesta ja kasvattavasta vaikutuksesta. Ikä ja kokemus ovat helpottaneet prosessin läpikäymistä. Osalla haastateltavista irtisanomisprosessien läpikäymisestä oli jo kulunut hetken aikaa. Mietinkin, kykeneekö ihminen analysoimaan samalla tavalla omaa kokemustaan, kun tapahtumat ovat muuttuneet muistoiksi? Voiko tuolloin negatiivinen kokeminen haalistua ja ihminen alkaa vähätellä tunteitaan? Vai syntyykö ihmisen mielessä muistojen sekoittuessa erilaisia sankaritarinoita todellisen kokemisen sekoittuessa oman itsensä ideaalimalliin?

Tutkimukseni ansioksi luen sen runsaan ja monipuolisen kuvauksen, jossa olen pyrkinyt todenmukaisesti kertomaan sellaisinaan esimiesten kuvailemia kokemuksia. Toivon tarinoideni ja tutkimukseni lisäävän ymmärrystä esimiehenä kokemisen näkökulmasta,

ainakin itse koin useiden omien käsitysteni muuttuneen tutkimuksen aikana. Huolimatta yllä olevista rajoituksista, tutkimukseni mielestäni antaa uskottavan näkemyksen ilmiöstä, joka itse asiassa on myös hyvin inhimillinen. Aihepiirin tutkimus esimiehen näkökulmasta on ollut vähäistä, joten koen oman tutkimukseni olevan kelpo lisä kuvaamaan yksilöllistä kokemusta irtisanomisprosessista.

Tutkimustani tehdessä luonnollisesti jouduin tiivistämään, rajaamaan esittämiäni teemoja sekä jättämään pois joitain herkullisiakin yksityiskohtia. Aihepiiristä kiinnostunut voisikin keskittyä tutkimuksessani tietoisesti vähemmälle huomiolle jättämiini sukupuolisiin, organisaation välisiin sekä toimialakohtaisiin eroihin. Uskon näillä olevan todellista merkitystä etenkin sallittujen tunteiden esittämisen kannalta. Kirjoitin tutkimukseni aikana myös kolmannen tarinan, joka keskittyi käsittelemään esimiehen tunteita henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa. Jouduin rajoittamaan lopulliseen työhöni tulevia tarinoita aineistoni runsaudesta takia, jättäen siten henkilökohtaisista syistä tehtävät irtisanomiset vähemmälle huomiolle. Aihetta voisikin pohtia enemmän myös tästä näkökulmasta. Samoin huomionarvoista on esimiehen yleisen työkokemuksen ja käytyjen irtisanomisprosessien määrän vaikutus tutkimustuloksiin. Ensimmäisiä irtisanomisia suorittavan nuoren esimiehen vastaukset voivat olla hyvinkin erilaisia, kuin mitä tutkimuksessani olen esittänyt. He myös saattavat kokea erityisesti olevansa yksin tilanteessa ja tarvitsevansa enemmän tukea omalta esimieheltään ja organisaatioltaan. Alun perin tutkimuksessani painotin myös organisaation tukea (oma esimies ja/tai henkilöstöosasto) enemmän kuin se lopullisessa työssäni näkyy. Haastatteluissa ilmeni hyvin monenlaisia käytäntöjä ja tapoja, kuinka henkilöstöosasto ohjeistaa irtisanomiset toimeenpanevaa. Joissain tapauksissa tuki näiltä tahoilta oli voimakkaampaa, osa keskittyi ainoastaan informaation antamiseen ja avustamaan prosessin teknisessä toteuttamisessa. Tämänkaltainen tutkimus voisi tuoda jopa käytännön ratkaisuja helpottamaan esimiehen kokemusta. Asiasta laajempi keskustelu auttaa ymmärtämään paremmin koko organisaatiossa ilmeneviä tunteita ja niiden vaikutuksia työyhteisöön sekä tosiasialliseen työntekoon.

Erityinen jatkotutkimusaihe, jonka haluan vielä lopuksi esittää, koskee esimiehen minäkäsitystä sekä roolia organisaatiossa. Analysoidessani tutkimustani, huomasin voimakkaasti juuri tunteiden ja tunnetyön sosiaalisen rakentumisen, sekä esimiestä vahvasti ohjaavan roolin merkityksen. Olisi mielenkiintoista selvittää kuinka esimiehen minäkäsitys,

rooli-odotukset itseään kohtaan sekä näkemys hyvästä ja uskottavasta johtajuudesta rakentuvat. Kuinka paljon esimies kokee ne itsestään kumpuaviksi ja millainen vaikutus on sosiaalisella ympäristöllä? Miten nämä odotukset vaihtelevat esimiehen ja työntekijän näkökulmasta? Haastateltavilla oli asiasta melko yhtenäinen näkemys, tosin jokaisen yksilölliset rajat vaihtelivat. Onko näkemys esimiehen roolista siis opittua? Millaisia tuloksia toisi tästä roolikäsityksestä poikkeaminen? Kuinka irtisanomisten suorittaminen vaikuttaa esimiesten identiteettiin?

## **Lähteet**

- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen E. & Saari. S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, 114-161. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz. J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 74, Issue 2 , pp. 145-164
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 15, No. 4, pp 310-321
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 97-125
- Astrachan, J.H. (2004). Organizational Departures: The Impact of Separation Anxiety as Studied in a Mergers and Acquisitions Simulation. *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 40 No. 1, pp. 91-110
- Barbalet, J. (2011). Emotions Beyond Regulation: Backgrounded Emotions in Science and Trust. *Emotion Review*, Vol. 3, No. 1, pp.36-43
- Boje, D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Sage Publications, London.
- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985). Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt; Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36, No. 2, pp. 229-244
- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M.N., Reed, T.F. & Glynn, M.A. (1993). Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Survivors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue Summer'93, 153-166

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.

Butler, E.A. & Gross, J.J. (2009). Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 86-87

Campos, J.J., Walle, E.A., Dahl, A. & Main, A. (2011). Reconceptualizing Emotion Regulation. *Emotion Review*. Vol. 3, No. 1, pp. 26-35

Clair, J.A. & Dufresne, R.L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, Vol. 57, No. 12, pp. 1597-1625

Clair, J.A., Dufresne, R., Jackson, N. & Ladge, J. (2006). Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 2, pp. 131-144,

Clarke, C., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2007). Being Real or Really Being Someone Else? Change, Managers and Emotion Work. *European Management Journal* Vol. 25, No. 2, pp. 92-103

Côté, S. (2005). A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 509-530.

Côté, S. & Morgan, L.M. (2002) A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Issue 8, pp. 947-962

Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: Better a Victim than a Survivor? *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 109-124

Dewitt, R-L., Trevino, L.K. & Mollica, K.A. (2003). Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Managers' Reactions To Their Subordinates' Layoffs. *Journal Of Managerial Issues*. Vol. 15, No 1, pp. 32-49

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Martikainen, P. & Stansfeld, S.A. (2001). Job Insecurity in White-Collar Workers: Toward an Explanation of Associations With Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, No. 1, pp. 26-42

Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion - and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 57, No. 6, pp. 719-740

Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1998). When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a Function of Layoff Blame. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 79-87.

Frijda, N.H. (2009). Emotion Experience and its Varieties. *Emotion Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 264-271

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Scheck, C.L. (2002). Coping with an Organizational Merger over Four Stages. *Personnel Psychology*, Vol. 55, Issue 4, pp. 905-928

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, pp. 1027-1055

Gilbert, J.T. (2000). Sorrow and Guilt: An Ethical Analysis of Layoffs. *SAM Advances Management Journal*, Spring 2000, pp. 4-13

Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995

Gopinath R. (2011). Employees' Emotion in Workplace. *Research Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-15

Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 95-110

Gross, J.J. (1998). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp. 224-237

Grunberg, L. Moore, S.Y. & Greenberg E. (2001). Differences in Psychological Health Among Layoff Survivors: The Effect of Layoff Contact. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, No. 1, pp. 15-25

Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E.S. (2006). Managers' Reactions to Implementing Layoffs: Relationship to Health Problems and Withdrawal Behaviors. *Human Resource Management*, Summer 2006, Vol. 45, No. 2, Pp. 159-178

Heikkinen, H. L. T. (2001) Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 116-132. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hyvärinen, M. (2006). Kerronnallinen tutkimus. Elektroninen julkaisu. [http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen\\_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf). Viitattu 9.5.2012.

Järvenpää, E. & Kosonen, K. (1997). Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Espoo.

Kalimo, R., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2003). The Effects of Past and Anticipated Future Downsizing on Survivor Well-Being: An Equity Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 8, No. 2, 91-109

Kappas, A. (2011). Emotion and Regulation are One! *Emotion Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 17-25

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

Kumar, N.C. & Pranjal, B. (2009). From Emotional Reactions to Economic Slowdown: A Longitudinal study of HR Downsizing in Organization. *Advances In Management*, Vol. 2 , No. 12, pp. 11-20

Laine, T. (2001) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 26-43. PS-kustannus, Jyväskylä.

Lincoln, Y.S. (2009). Rethinking Emotional Intelligence: An Alternative Proposal. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No. 6, pp. 784-791

Lindlof, T.R. & Taylor, B.C. (2011). *Qualitative Communication Research Methods*.  
3.painos. Sage Publications Inc., California.

Luthans, B. & Sommer, S.M. (1999). The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes - Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization. *Group & Organization Management*; Vol. 24, No. 1, pp. 46-70

Lämsä, A-M. 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita - johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. *Lisensiaatintyö*. Jyväskylän yliopisto.

Lämsä, A-M. & Takala, T. 2000. Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals - The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 4, pp. 389-399

Madera, J.M. & Smith, D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, Issue 2, pp. 103-114

Mansour-Cole, D.M. & Scott, S.G. (1998). Hearing It Through the Grapevine: The Influence of Source, Leader-relations, and Legitimacy on Survivors' Fairness Perceptions. *Personnel Psychology*, Vol. 51, Issue 1, pp. 25-54

Martinko, M.J., Douglas, S.C. & Harvey, P. (2006). Understanding and Managing Workplace Aggression. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 2, pp. 117-130

Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*, Vol, 23, No. 3, pp. 567-536

Molinsky, A. & Margolis, J. The Emotional Tightrope Of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 2, pp. 145-159

Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 986-1010

Ochs, E. & Capps, L. (2002). Narrative Authenticity. Teoksessa Weinberg, D. (toim.) *Qualitative Research Methods*, 127-132, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

O'Neill, H.M. & Lenn, J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 23-33

Parker, T. & McKinley, W. (2008). Layoff Agency - A Theoretical Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No 1, pp. 46-58

Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L. & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, Vol.58, No. 4, pp. 463-496

Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly* Vol. 13, Issue 5, pp 583-599

Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4943-6.pdf>. Viitattu 17.5.2012.

Rimé, B. (2009). Emotion Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review. *Emotion Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 60-85

Sahdev, K. (2003). Survivors' reactions to downsizing: the importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 56-74

SAK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Tilastot.

<http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&sl2=10&lang=fi&id=25874>. Viitattu 16.5.2012.

Tamir, M., Mitchell, C. & Gross, J.J. (2008). Hedonic and Instrumental Motives in Anger Regulation. *Psychological Science*, Vol. 19, No. 4, pp. 324-328

TSL, Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 muutoksineen.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Wiesenfeld, B.M., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 83, No. 1, pp. 1-32

Wright, B. & Barling, J. (1998). "The Executioners' Song": Listening to Downsizers Reflect to their Experiences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 4, pp. 339-355

YTL, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334 muutoksineen.

## **Liitteet**

### LIITE 1 Tutkimuksen haastattelurunko

#### **Kerro työhistoriastasi**

- Kokemuksesi esimiesasemassa työskentelystä?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa? Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä kyseisessä organisaatiossa?
- Kokemus irtisanomisprosesseista? Kuinka monta kertaa uran aikana joutunut irtisanomaan? Milloin viimeksi?

#### **Kuvaile muiden työntekijöiden tunneilmaisuja ja rooliodotuksia itseäsi kohtaan**

- Millaisia tunteita ja reaktioita työntekijät ilmaisevat irtisanomisprosessin aikana?
  - o Irtisanomisista ilmoittaessa ja irtisanomisuhkan aikana?
  - o Irtisanomistilanteessa?
  - o Irtisanomisten jälkeen / Prosessin päätyttyä?
- Millaisia odotuksia koet liittyvän esimiehen rooliin ja asemaan prosessin aikana?

#### **Kuvaile omia tunteita ja odotuksia prosessin aikana**

- Millaisia tunteita työntekijöiden tunneilmaisu ja rooliodotukset herättävät?
- Millaisia tunteita itse irtisanomisprosessi aiheuttaa?
  - o Miltä tuntuu kuulla ja kertoa tulevista irtisanomisista?
  - o Millaisia tunteita irtisanomisen toimeenpano ja irtisanottavan kohtaaminen herättää?
  - o Entä irtisanomisten ja prosessin jälkeen?
- Kuinka tunteet ja reaktiot vaihtelevat prosessin aikana?
- Mikä on prosessin aikana tuntunut haasteellisimmalta tai vaikeimmalta?
- Millä tapaa tunnekokemukset ovat muuttuneet uran aikana?

#### **Kerro irtisanomisprosessiin liittyvästä tunnetyöstä, tunteiden hallinnasta ja prosessin vaikutuksista**

- Millaisia tunteita saa esittää organisaatiossasi ja mikä on kielletty?
- Tunsitko, että sinun pitää hallita tunteitasi prosessin aikana? Miten?
- Mikä on auttanut selviämään tilanteesta?
- Mikä olisi auttanut helpottamaan tilannetta?
- Millaisia seurauksia ja vaikutuksia tunteet ja tunnetyö ovat aiheuttaneet? henkisiä tai fyysisiä?
- Millainen vaikutus irtisanomisilla on nykytilanteeseen?

#### **Kuvaile organisaation tukea irtisanomisprosessissa**

- Kuinka organisaatio tuki irtisanomisprosessin toteuttamista?
  - o Kiinnitettiinkö sinun jaksamiseen huomiota? Miten?
  - o Oliko sinulla mahdollista hyödyntää vertaistukea?
- Millaista tukea olisit kaivannut selvitäksesi prosessista paremmin?