

Outplacement keinona henkisen tasapainon palauttamiseen irtisanomisen jälkeen

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Teemu Peltokallio
2013



**Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Outplacement keinona henkisen tasapainon palauttamiseen irtisanomisen jälkeen

Pro Gradu -tutkielma
Teemu Peltokallio
Kesä 2013
Organisaatiot ja johtaminen

Hyväksytty johtamisen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Teemu Peltokallio

Työn nimi Outplacement keinona henkisen tasapainon palauttamiseen irtisanomisen jälkeen

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja Raimo Lovio

Hyväksymisvuosi 2013

Sivumäärä 118

Kieli Suomi

Yritysten välinen kilpailu on nykypäivänä kiristynyt erittäin kovaksi. Samaan aikaan huono taloudellinen tilanne ympäri maailmaa vaikeuttaa niiden toimintaa. Yrityksillä on täten tarve tehostaa omaa toimintaansa ja usein se johtaa henkilöstövähennyksiin. Vuonna 2013, 15.8. mennessä, oli Suomessa irtisanottu yli 7000 henkilöä. Irtisanominen voi olla henkilöille henkisesti hyvin raskas kokemus ja he voivat tarvita apua selvitäkseen siitä.

Outplacement on palvelu, joka auttaa työnsä menettäneitä henkilöitä selviytymään irtisanomistilanteesta ja löytämään uutta työtä. Se auttaa myös yritykseen jäljelle jääneitä työntekijöitä, sillä he voivat tuntea surua kollegoidensa puolesta tai oman työpaikkansa uhatuksi. Outplacement auttaa myös työnantajaa toteuttamaan koko vaikean muutosprosessin mahdollisimman ongelmitta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten outplacement auttaa irtisanottuja henkilöitä pääsemään takaisin henkiseen tasapainoon. Pyrin selvittämään, mitä hyötyjä outplacement on heille tarjonnut ja minkälaisia keinoja konsulteilla on edesauttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä. Kesällä 2013 haastattelin teemahaastatteluiden periaatteiden mukaisesti kymmentä irtisanottua henkilöä sekä neljää konsulttia, jotka tekevät outplacementia päätyökseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että outplacement auttaa henkilöitä käsittelemään irtisanomisen mahdollisesti aiheuttamia henkisiä ongelmia ja pääsemään sinuiksi niiden kanssa. Henkiseen tasapainoon pääsemisessä outplacement on hyödyllinen erityisesti sen vuoksi, että se tarjoaa mahdollisuuden keskustella luottamuksellisesti ammattilaisen kanssa, nostaa irtisanotun henkilön itseluottamusta ja muodostaa rutiineja elämään. Lisäksi outplacement tarjoaa yhteisön kautta vertaistukea sekä riittävän vaativan tukihenkilön, joka pitää huolen siitä, että yhteinen tavoite saavutetaan. Tukihenkilönä toimiva valmentaja auttaa myös ymmärtämään, miksi juuri minä jouduin lähtemään.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että irtisanomistilanne ja sen vaikutukset ovat aina hyvin yksilöllisiä, ja tästä johtuen outplacement-prosessin tulisi aina olla yksilön tarpeet huomioiva. Outplacement-prosessin aikana ei myöskään tarjota yksilölle valmiita ratkaisuja, vaan mahdollisuus ja keinot löytää omat erityisosaamiset, motivaatio ja se mitä itse haluaa tulevaisuudelta.

Avainsanat: Outplacement, henkinen tasapaino, irtisanotuksi joutuminen, irtisanomisesta selviytyminen, outplacementin hyödyt

Sisältö

1 Johdanto.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	6
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	9
2 Irtisanotuksi joutuminen ja siitä selviytyminen.....	11
2.1 Irtisanomisen aiheuttamat psykologiset seuraamukset.....	11
2.2 Irtisanomisesta selviytyminen.....	18
2.3 Selviytymisstrategiat.....	25
3 Outplacement.....	34
3.1 Historia.....	35
3.2 Mitä outplacement on?.....	37
3.2.1 Kirk Holistic Outplacement Model (HOM).....	41
3.2.2 Aquilanti Integrated Model (AIM).....	45
3.3 Outplacementin hyödyt yksilölle.....	50
3.4 Outplacementin hyödyt organisaatiolle.....	53
4 Outplacement ja henkinen tasapaino.....	57
5 Tutkimuksen toteuttaminen.....	62
5.1 Laadullinen tutkimus.....	62
5.2 Teemahaastattelu.....	64
5.3 Haastattelututkimuksen eettiset näkökulmat.....	67
5.4 Analyysin toteuttaminen.....	69
5.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	72
6 Tutkimuksen tulokset.....	75
6.1 Yksilöllisyys ja joustavuus.....	75
6.2 Outplacementin hyödyt yksilölle.....	82
6.3 Valmentajan keinot käsitellä henkisiä asioita.....	88
6.4 Irtisanomisen vaikutus terveyteen.....	96
7 Tutkimuksen johtopäätökset.....	99
7.1 Miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä?.....	99
7.2 Jatkotutkimusaiheita.....	107
Lähteet.....	110
Liite 1.....	116
Liite 2.....	117

1 Johdanto

Aloitin syksyllä 2012 pohdinnan siitä, mihin teemaan liittyen haluaisin graduni tehdä. Minulla oli oikeastaan kaksi toivetta, jotka halusin toteutuvan aiheeni valintaan liittyen. Halusin aiheen olevan ajankohtainen sekä halusin, että tutkimukseni tuloksista voisi olla hyötyä joko jollekin yritykselle tai yksittäisille henkilöille. Kun puhuin asiasta kihlattuni kanssa, hän ehdotti, että aihe voisi jollain tavalla liittyä irtisanomisiin, sillä niitä on Suomessa tapahtunut hyvin paljon viimeisien vuosien ajan eikä loppua trendille näy. Tästä ajatus kehittyi siihen suuntaan, että irtisanominen voi olla joillekin hyvin rankka kokemus, ja minua kiinnosti, minkälaista apua he tilanteessaan voivat saada. Mielestäni se on sekä näiden yksilöiden, että myös irtisanovan yrityksen ja yhteiskunnan etu, että irtisanotut henkilöt pääsisivät mahdollisimman nopeasti uudestaan töihin. Olin kuullut outplacementista aiemmin, mutta en tiennyt siitä juuri mitään, kunnes perehdyin asiaan tarkemmin. Aiheeseen liittyviä artikkeleita lukiessani havahduin siihen, että outplacementia ei ole tutkittu vielä tarpeeksi sen tehokkuuden näkökulmasta. Alustavasti lähdin tarkastelemaan sitä, että voidaanko outplacementilla ylipäätään auttaa henkilöitä pääsemään takaisin henkisesti tasapainoon. Tämän käytyä tutkimusprosessin loppuvaiheessa itsestään selväksi päädyin tarkastelemaan sitä, että miten outplacement auttaa irtisanottuja henkilöitä pääsemään takaisin henkiseen tasapainoon, mitä hyötyä outplacementista on ja mitä käytännöllisiä keinoja outplacement-valmentajilla on auttaa irtisanottuja henkilöitä henkisten ongelmien saralla.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Yrityksille kohdistuu hyvin paljon paineita niin omistajien kuin kilpailijoidenkin suunnalta. Yritysten on pakko kehittää toimintaansa aina vain tehokkaammaksi, jotta ne säilyttäisivät kilpailukykynsä. (Challenger, 2005; De Witte ym. 2005; Tzafirir ym., 2006). Yritysten tilannetta ja tuloksentekoa huomattavasti vaikeuttaa myös useita

vuosia kestänyt vaikea talouskriisi (Gribble & Miller, 2009; Kilcrease, 2013). Näiden seurauksena yritykset joutuvat tehostamaan toimintaansa esimerkiksi ulkoistamalla toimintojaan tai tekemällä muunlaisia uudelleenjärjestelyitä organisaatioonsa, minkä seurauksena työntekijöitä joudutaan usein irtisanomaan (Hoy, 2011).

Ihmiset ovat tottuneet vaihtamaan työpaikkaa, yritystä ja jopa ammattiaan johtuen siitä, että pitkät, jopa elinikäiset, työurat samassa yrityksessä ei ole enää tätäpäivää (Aquilanti & Leroux, 1999; Kanbur & Birgun, 2008). Amerikkalainen työntekijä vaihtaa työpaikkaansa keskimäärin neljän vuoden välein (Aquilanti & Leroux, 1999; Martin & Lekan, 2008). Suomessa, Taloussanomien artikkelin mukaan, yli 25 % ihmisistä vaihtaa työpaikkaa vuosittain (Taloussanomien, 2009), joka on merkki siitä, että työmarkkinat ovat erittäin dynaamiset. Kyky käsitellä muutoksia ja siirtymiä työmaailmassa onkin yksi suurimmista haasteista mitä työntekijät joutuvat kohtaamaan (Aquilanti & Leroux, 1999).

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) tilastojen mukaan Suomessa vuonna 2012 irtisanottiin lähes 16 000, lomautettiin 17 500 ja YT-neuvotteluiden piirissä oli noin 105 000 työntekijää. Vuonna 2013 (15.8.2013 mennessä) on irtisanottu yli 7000, lomautettu yli 6500 ja YT-neuvotteluiden piirissä on ollut noin 59 000 ihmistä. (SAK, irtisanomistilastot 2012 ja 2013). Vaikka irtisanomisista on tullut yleisempää viime aikoina ja ihmiset ovat tottuneet nopeampaan vaihtuvuuteen työmarkkinoilla, työnmenetyks voi silti olla erittäin traumaattinen kokemus (Miller & Robinson, 2004; McKee-Ryan ym., 2008). Työ on tärkeässä roolissa ihmisen elämässä ja sen menettäminen tuo paljon epävarmuustekijöitä elämään. Irtisanottu henkilö voi joutua pohtimaan muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä: Pystynkö maksamaan laskuni? Löydänkö ikinä uutta työtä? Täytyykö minun tyytyä alempaan palkkaan tai huonompitasoiseen työhön? Feldman ja Leana (2000) toteavat, että irtisanomisen vuoksi työntekijä voi kokea ammatillisen statuksensa menettämistä, sosiaalisen verkoston katoamista sekä itsetuntonsa laskua. Näiden negatiivisten kokemusten ja mahdollisten psykologisten seurausten vuoksi, on todistetusti suuri tarve tukea ja auttaa irtisanottuja henkilöitä käsittelemään henkisesti puolella irtisanotuksi

joutumista ja auttaa heitä löytämään uutta suuntaa elämälleen (Martin & Lekan, 2008).

Tehostamisen seurauksena tai keinona usein käytetyt YT-neuvottelut ja niihin mahdollisesti liittyvät irtisanomiset ovat raskaita koko työyhteisölle. Tällaisia tilanteita helpottamaan on kehitetty outplacement eli uudelleensijoittaminen (Kurtén & Järvinen, 2003). Outplacementin käyttö on lisääntynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana irtisanomisten yleistyessä (Butterfield, 2001), ja sitä pidetään yhtenä erittäin hyödyllisenä keinona auttaa työntekijöitä käsittelemään irtisanotuksi joutumista ja auttaa heitä pääsemään sen yli (Westaby, 2004; Arslan, 2005). Outplacement on siis tuki työntekijöille ja työnantajille työvoiman vähennystilanteissa (Kurtén & Järvinen, 2003). Kurténin ja Järvisen (2003) mukaan outplacementin tavoitteena on, että ihmiset löytävät itselleen irtisanomisen jälkeen hyvän uuden ratkaisun kohtuullisen nopeasti. Tämän lisäksi se tarjoaa irtisanotuille työntekijöille henkistä tukea vaikean asian käsittelyssä. Työnantajaa prosessi auttaa puolestaan helpottamalla erotilanteen käsittelyä esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä ja pitämällä huolen siitä, että henkilöstömuutokset toteutetaan mahdollisimman hyvin. (Kurtén & Järvinen, 2003). Tutkimukset osoittavat, että yksilöt, joilla on mahdollisuus osallistua outplacement-palveluun, ovat optimistisempia siitä, että selviytyvät irtisanomisesta niin henkisesti kuin konkreettisestikin eli saavat uuden työn (Vinokur & Caplan, 1987).

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Aikaisemmissa tutkimuksissa aiheeseen liittyen on muun muassa kuvailtu erilaisia outplacement-prosesseja (ks. esim. Kirk, 1994; Aquilanti & Leroux, 1999), määritelty ja kuvailtu outplacementia (ks. esim. Henriksen, 1982; Kirk, 1994; Pope, 2000) sekä tutkittu outplacementin hyötyjä yksilöille (ks. esim. Järvinen, 2002; Gribble & Miller, 2009) ja organisaatioille (ks. esim. Doherty ym., 1993; Järvinen, 2002). Kuitenkin

useat tutkijat toteavat, että aihetta ja erityisesti outplacement-prosessin tehokkuutta ei ole tutkittu tarpeeksi (Wooten, 1996).

Outplacementiin liittyvän tutkimuksen lisäksi minun tutkimukseni kannalta olennaista aiempaa tutkimusta löytyy ihmisen surutyöhön liittyen. Olennaista on myös se, että mitä seuraamuksia ihmiselle voi koitua elämän vakavista kriiseistä kuten irtisanomisesta, ja miten ihminen tätä asiaa pystyy käsittelemään ja selviytymään siitä. Tämä johtuu siitä, että työn menetys on useassa eri tutkimuksessa todettu olevan yksi elämän kymmenen traumaattisimman kokemuksen joukossa, ja sitä usein verrataan avioeroon tai jopa puolison kuolemaan (Spera ym., 1994; Poijula, 2003). Aikaisempia tutkimuksia löytyy muun muassa jonkin verran surutyön (ks. esim. Kubler-Ross, 1973; Poijula, 2003), irtisanomisen aiheuttamien tunteiden ja oireiden (ks. esim. Latack ym., 1995; McKee-Ryan ym., 2005; Martin & Lekan, 2007) ja irtisanomisesta selviytymisen (ks. esim. DeFrank & Ivancevich, 1986; Gowan & Gatewood, 1997; McKee-Ryan ym., 2005) saralta sekä siltä kannalta, että mitkä asiat vaikuttavat siihen, että henkilö kokee irtisanomisen negatiivisemmin kuin joku toinen (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005). Vähemmän tutkimuksia on tehty siitä, miten outplacement auttaa irtisanottuja ihmisiä pääsemään takaisin henkiseen tasapainoon koetun trauman jälkeen.

Tähän vielä vastaamattomaan kysymykseen pyrin tutkielmani avulla löytämään vastauksia. Tutkimuskysymykseni on seuraava:

- Miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä?

Jotta pystyisin vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni, lähestyn sitä kahden avustavan kysymyksen kautta, jotka ovat seuraavat:

- Mitä hyötyä outplacementista on valmennettaville?
- Minkälaisia keinoja outplacement-valmentajalla on käsitellä henkisiä asioita?

Selvittääkseni vastauksia näihin kysymyksiin tein kymmenen teemahaastattelua henkilöille, jotka ovat joutuneet irtisanotuksi ja käyttäneet outplacement-palveluita päästäkseen elämässä eteenpäin. Saadakseni hieman toisenlaista näkemystä asiaan haastattelin myös neljää valmentajaa, jotka päätyökseen tekevät outplacementia kahden eri yrityksen palveluksessa. Haastattelut suoritin kesän 2013 aikana.

Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan sanoa, että outplacement-prosessi kokonaisuudessaan auttaa irtisanottua henkilöä käsittelemään irtisanomisen aiheuttamaa henkistä traumaa ja pääsemään siitä yli, jos sellaista traumaa ylipäättään henkilöllä on. Henkiseen tasapainoon pääsemisessä erityisen hyödyllistä on kuusi asiaa. Nämä asiat ovat mahdollisuus luottamukselliseen keskusteluun ammattilaisen kanssa, itseluottamuksen kasvu, rutiinien muodostuminen, yhteisöllisyys ja vertaistuki, sopiva tukihenkilö, joka on vaativa ja pitää huolen, että tavoitteeseen päästään sekä irtisanomisen syyn ymmärtäminen.

Valmennettavat henkilöt kokivat outplacement-prosessin suurimmiksi hyödyiksi oman itseluottamuksen kasvun niin oman osaamisen kartoittamisen kuin positiivisten asioiden tarkastelun kautta, rutiinien syntyminen prosessin seurauksena, henkisen avun ja tilaisuuden keskustella ammattilaisen kanssa luottamuksellisesti, yhteisöllisyyden tunteen muodostumisen ja vertaistuen sekä konkreettiset asiat kuten nykyaikaisen ansioluettelon laatimisen ja soveltuvuus- ja psykologisten testien tekemisen. Tutkimuksestani selviää myös hyödyllisiä käytännöllisiä keinoja, joiden avulla konsultti voi auttaa irtisanottua henkilöä pääsemään takaisin henkiseen tasapainoon. Näitä keinoja ovat sparraaminen positiivisten asioiden kautta, coachaava tyyli, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta, vaativa ote sekä avoimuus konsultin omista asioista.

On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että ihmiset ovat aina yksilöitä ja kokevat irtisanomisen tai muun elämän muutoksen aina yksilöllisesti. Ihmisissä herää erilaisia tuntemuksia suuresta surusta uuden mahdollisuuden tunteeseen, näiden tunteiden käsittelemiseen käytetyn ajan tarve vaihtelee laajasti ja heillä on myös erilaisia haluja ja keinoja käsitellä asiaa. Tämän vuoksi outplacement-prosessin tulee aina olla

yksilöllisesti toteutettu. Konsultin ja valmennettavan onnistunut yhteensopivuus on myös erittäin olennaista prosessin onnistumisen kannalta.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksessani tulee useaan otteeseen esiintymään kaksi tärkeää termiä, jotka on hyvä lyhyesti avata jo tässä vaiheessa. Ensimmäinen niistä on outplacement, jota avaan tarkemmin alaluvussa 3.2. Outplacement voidaan yleisesti määritellä uraneuvontaprosessiksi, joka auttaa sekä työnantajaa että irtisanottua henkilöstöä kohtaamaan organisatoriset muutokset (Meyer & Shadle, 1994). Tutkimuksessani outplacement voidaan määritellä sekä irtisanotun henkilön että työnantajan tueksi vaikeassa henkilöstönvähennytilanteessa kuten Kirk (1994) sen määrittelee. Tulen käyttämään sanaa outplacement kuvastamaan käytännössä koko prosessia mikä siihen liittyy.

Toinen tutkimukseni kannalta olennainen termi on henkinen tasapaino. Kuten edellä mainitsin niin tulen tutkimuksessani selvittämään miten outplacement voi auttaa irtisanottua henkilöä pääsemään henkiseen tasapainoon. Ihmisen ja ympäristön välinen vuorovaikutus synnyttää elämäkokemuksia, kuten irtisanomisen, jotka vaikuttavat ihmisen mielenterveyteen (Kuhanen ym., 2010). Kuhanen ym. (2010) määrittelevät mielenterveyden ihmisen hyvinvoinnin tilaksi, jossa ihminen ymmärtää omat kykynsä ja hänellä on tarvittavat elämänhallintakeinot, jotta hän pystyy toimimaan elämän normaalissa stressissä. Kirkin (1994) mukaan henkilö on päässyt takaisin henkiseen tasapainoon kun hän on saavuttanut niin sanotut normaalit selviytymistaidot eli edellä mainitut elämänhallintakeinot. Henkisen tasapainon mittaaminen, ja tarkan määritelmän antaminen sille on vaikeaa. Kyseessä on aina yksilöllinen tilanne ja yksilön oma tulkinta onko hän päässyt takaisin henkiseen tasapainoon. Tutkimuksessani henkiseen tasapainoon pääseminen tarkoittaa sitä, että irtisanottu henkilö on sinut irtisanomisen kanssa, kykenee ajattelemaan

järkevästi ja positiivisesti tulevaisuudestansa sekä kykenee ryhtymään toimenpiteisiin saavuttaakseen uuden työn tai muun sopivan tavoitteen.

Käsittelen tutkimuksessani johdannon jälkeen työn menetykseen eli irtisanotuksi joutumiseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Tarkastelen irtisanomisen aiheuttamaa psykologista vaikutusta sekä sitä, miten henkilöt käsittelevät tätä traumaa ja minkälaisin keinoin tai prosessein he voivat siitä selvitä. Tarkastelen myös erilaisia selviytymisstrategioita, joita aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet. Luvussa 3 puolestaan keskityn outplacementiin liittyvään aiempaan tutkimukseen. Kerron outplacementin historiasta ja siitä mitä outplacement on sekä siitä mitä hyötyä siitä on yksilölle ja yritykselle aiemman tutkimuksen perusteella. Luvussa 4 yhdistän olennaisimmat osat aiemmista tutkimuksista niin irtisanotuksi joutumisen aiheuttamien seurausten saralta kuin siitä miten outplacement-prosessi voi auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä.

Tämän jälkeen esittelen kattavasti tutkimukseni toteuttamistavan ja metodin luvussa 5. Luvussa 6 puolestaan pyrin vastaamaan avustaviin tutkimuskysymyksiini ja esittelemään tutkimukseni kannalta olennaisimmat havainnot ja tulokset. Lopuksi, luvussa 7, vastaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni, teen tärkeimmät johtopäätökset ja esittelen muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

2 Irtisanotuksi joutuminen ja siitä selviytyminen

Tässä luvussa tarkastelen aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, joka liittyy irtisanomisesta johtuviin psykologisiin reaktioihin sekä siihen miten ihmiset selviytyvät irtisanotuksi joutumisesta. Työn menettäminen on monelle hyvin traumaattinen kokemus, vaikka irtisanomiset ovatkin yleistyneet paljon ja ihmiset osaavat niihin jollain tasolla varautua. Alaluvussa 2.1 käsittelen aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia liittyen siihen, minkälaisia psykologisia reaktioita irtisanominen on yksilöille aiheuttanut. Koska ihmiset kokevat irtisanomisen hyvin yksilöllisesti, niin tarkastelen myös sitä, millaiset asiat vaikuttavat siihen, miten rankasti yksilö kokee irtisanomisen. Alaluvussa 2.2 puolestaan tarkastelen yleisemmällä tasolla, miten irtisanotut henkilöt voivat selviytyä työnsä menettämisestä, miten he kohtaavat muutoksen sekä miten he voivat asiaa käsitellä ja päästä sen ylitse. Alaluku 2.3 on omistettu erilaisille selviytymisstrategioille, joiden avulla henkilö voi päästä yli irtisanomisesta.

2.1 Irtisanomisen aiheuttamat psykologiset seuraamukset

Työskentelyn merkitys elämässä on monitahoinen eikä kyse ole pelkästään siitä, että se mahdollistaa säännöllisen palkkatulon ja sitä kautta elämään liittyvät hankinnat. Työskentely on muun muassa yksi henkilön identiteetin lähteistä ja tärkeä osa sosiaalista elämää. (Martin & Lekan, 2007). ”Mitä teet työksesi?” on usein ensimmäisiä kysymyksiä, joita esitämme kun tapaamme ihmisen ensimmäistä kertaa. Työ myös tyydyttää yhden ihmisen perustarpeista eli mahdollisuuden kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään. Työn merkitys on tosin hyvin kulttuurisidonnaista eli kaikkialla maailmassa työn merkitys ei ole niin suuri. Erityisesti länsimaiset kulttuurit korostavat toimeentulon ansaitsemisen merkitystä työn tekemisen avulla. Suomessa ihmisen arvo määrittyy usein sen perusteella mitä työtä hän tekee. (Poijula, 2003). Poijula (2003) kertoo Suomessa tehdystä tutkimuksesta minkä mukaan taloudellinen

turvallisuus ja työkykyisyys ovat erittäin tärkeitä selittäviä tekijöitä ihmisen onnellisuutta mitattaessa. Ei siis ihme, jos työn menetys aiheuttaa henkisiä ongelmia ihmisissä, sillä tällöin taloudellinen turvallisuus vaaraantuu ja työkykyisyys poistuu ainakin hetkellisesti. Pysyvän työpaikan tärkeydestä kertoo myös se, että yli puolet suomalaisista ei haluaisi vaihtaa työpaikkaansa lainkaan (Pojjula & Ahonen, 2007).

Työnmenetys on monissa tutkimuksissa todettu yhdeksi vakavimmista traumaattisista kokemuksista mitä elämän aikana vastaan voi tulla. Henkisiltä vaikutuksiltaan sitä on verrattu jopa puolison menehtymiseen (Spera ym., 1994; Poijula, 2003). Irtisanotuksi joutuminen samassa organisaatiossa vuosikymmenien työnteon jälkeen koetaan erityisen raskaana. Henkilöstä voi tällöin tuntua siltä, että koko elämäntyö on mennyt hukkaan. (Pojjula & Ahonen, 2007). Tutkimukset ovat osoittaneet irtisanomiseen liittyvän negatiivisia psykologisia ja fyysisiä vaikutuksia (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005; McKee-Ryan ym., 2008). Irtisanominen linkitetään vahvasti esimerkiksi masennukseen (Pojjula, 2003; Burgard ym., 2007; Martin & Lekan, 2007), alentuvaan itsetuntoon ja itseluottamukseen (Stokes & Cochrane, 1984; Waters & Moore, 2002), alentuvaan psykologiseen hyvinvointiin (McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007) ja alentuvaan fysiologiseen terveyteen (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007; McKee-Ryan ym., 2008).

Irtisanotuksi joutuneista suuri osa tuntee itsensä petetyiksi, huijatuiksi ja loukatuiksi. Tilanne on yleensä raskas ja sen seurauksena henkilö voi olla pitkään masentunut. Yleensä irtisanotut henkilöt kertovat tuntevansa surullisuutta, hämmennystä ja vihaa. (Pojjula, 2003). Schneerin (1993) tutkimuksen tulokset osoittavat, että irtisanominen johtaa väistämättä negatiiviseen lopputulemiin kuten taloudelliseen epävarmuuteen ja uuden työn etsimisen vaikeuteen. Nämä negatiiviset asiat ovat kaikilla varmasti läsnä irtisanomisen yhteydessä, mutta eivät välttämättä jatku yhtä pitkään. Kurtén ja Järvinen (2003) toteavat kirjassaan, että irtisanotuksi joutuminen voi aiheuttaa hyvin monenlaisia reaktioita ja negatiivisia tuntemuksia. Tällaisia voi olla esimerkiksi itsekunnioituksen kadottaminen, yhteiskunnallisen aseman heikkeneminen, häpeä, suru tai työpaikan tarjoaman sosiaalisen verkoston menetys. Pelkkä työpaikan menetys ei siis ole irtisanomisen

ainoa vaikutus vaan sillä on monenlaisia sivuvaikutuksia, kuten työyhteisöstä ja päivittäisistä rutiineista luopuminen, jotka voivat olla negatiivisilta vaikutuksiltaan jopa merkittävämpiä kuin itse työpaikan menetys. (Kurtén & Järvinen, 2003). Työnsä menettänyt usein kokeekin luottamuksen murenemista, pelkoa, luovuttamishalua, kaipuuta sekä ruumiillisia oireita (Poijula, 2003). Myös McKee-Ryan ym. (2005) nostavat esille tutkimuksessaan sen, että irtisanomiseen liittyvät asiat kuten taloudellinen huoli ovat niin sanottuja aitoja syitä, joiden vuoksi henkilön hyvinvointi laskee. Esimerkiksi Price ym. (1998) esittävät, että työn menettäminen luo useita jälkiseuraamuksia kuten huolta, epävarmuutta, taloudellista uhkaa sekä perhe ja avioliitto-ongelmia. Jokatapauksessa irtisanomisella on todettu usein olevan negatiivinen vaikutus henkiseen hyvinvointiin, olkoot se suora tai välillinen (McKee-Ryan ym., 2005).

Irtisanomiset voivat myös aiheuttaa terveysongelmia, sillä muutamat tutkimukset osoittavat, että työnsä menettäneillä ihmisillä on huonompi terveys kuin työssäkäyvillä (ks. esim. Stokes & Cochrane, 1984; McKee-Ryan ym., 2005). Irtisanominen suurena elämää mullistava tapahtumana voi aiheuttaa jopa posttraumaattista stressihäiriötä. Vaikka se on yleensä linkitetty sotaan tai luonnonkatastrofeihin, niin tutkimukset osoittavat, että myös hieman pienemmät elämäntapahtumat kuten työn menetys tai avioero voi johtaa siihen. Posttraumaattisen stressihäiriön oireita ovat muun muassa masennus, fiksaatio irtisanomistilanteeseen tai tahallinen aiheen välttely. (McKee-Ryan ym., 2008). Irtisanominen voi johtaa myös siihen, että seuraava työllistyminen on haastavaa ja seuraavan työn palkkataso ja muut edut voivat olla merkittävästi alemmat kuin aiemman työn (Jacobson ym., 1993). Työnmenetys tarkoittaa monesti myös merkittävän sosiaalisen aseman ja verkoston muutosta tai menetystä, varsinkin korkeiden johtajien tapauksessa (Feldman & Leana, 2000; Poijula, 2003).

Ihmiset kokevat irtisanomisen yksilöllisesti ja monin eri tavoin. Sekä yrityksen että henkilön omat toimet irtisanomistilanteessa vaikuttavat tähän kokemukseen. Yritysten tavat irtisanoa ja tarjota tukea irtisanotuille vaihtelevat hyvinkin paljon. Esimerkiksi jotkut työnantajat ilmoittavat irtisanomisista hyvissä ajoin kun taas toiset

pikaisella aikataululla, jotkut yritykset voivat tarjota henkilöstölle lukuisia mahdollisuuksia keskustella aiheesta ja tuoda omia mielipiteitään esiin kun taas toiset tekevät päätökset pimennossa. Irtisanomistilanteissa olennaista on se, että irtisanottu henkilö kokee tulleen kohdelluksi reilusti ja oikeudenmukaisesti, sillä tämä voi vähentää koettua stressiä niin irtisanotuissa henkilöissä kuin yritykseen jääneissäkin. (McKee-Ryan ym., 2008).

McKee-Ryan ym. (2005) tutkivat hyvin laaja-alaisesti irtisanotuksi joutumisen ja työttömänä olemisen vaikutuksia henkilön hyvinvointiin. He pyrkivät tutkimuksessaan tarkastelemaan jo olemassa olevia tutkimuksia ja yhdistelemään niistä tilastollisesti merkittäviä tuloksia. He tarkastelivat lopulta yli 5000 eri artikkelia, joista 104 valittiin mukaan tutkimukseen. Yleinen tulos heidän tutkimuksessaan on se, että keskimäärin työttömyys vaikuttaa negatiivisesti sekä henkilön henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin. McKee-Ryan ym. (2005) halusivat muun muassa selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että henkilö kokee irtisanomisen negatiivisemmin kuin joku toinen. He lähestyvät asiaa viiden eri näkökulman kautta, jotka ovat työn keskeinen merkitys henkilön elämässä, selviytymisresurssit, henkilöiden tulkinta ja arviointi irtisanomistilanteesta ja sen vaikutuksista, selviytymisstrategiat sekä henkinen pääoma ja demografiset tekijät.

Ensimmäinen näkökulma on työn keskeinen merkitys henkilön elämässä (McKee-Ryan ym., 2005). Jos työn merkitys on suuri, niin tällöin työ tarjoaa elämälle tarkoitusta ja tyydytystä. Tällöin työn puutos johtaa sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin alenemiseen (Stokes & Cochrane, 1984; McKee-Ryan ym., 2005). Toinen näkökulma on henkilön käytössä olevat selviytymisresurssit. Ne koostuvat yksilön ominaispiirteistä ja ympäristöstä, joihin yksilö voi tukeutua selviytymistaistelussaan irtisanomista vastaan. Ne ovat siis resursseja, joita henkilö voi hyödyntää irtisanomistilanteessa ja näin ollen, mitä enemmän näitä resursseja on, sitä vähemmän negatiivisia vaikutuksia irtisanomisella henkilölle on. Selviytymisresursseja ovat henkilökohtaiset, sosiaaliset ja taloudelliset resurssit sekä aikarakenne. Esimerkiksi korkeampi itseluottamus, korkeampi kontrolli tilanteesta ja optimistisuus ovat hyviä esimerkkejä henkilökohtaisista resursseista, jotka

vaikuttavat positiivisesti mielenterveyteen ja sitä kautta henkilön parempaan selviämiseen stressaavasta tilanteesta. (McKee-Ryan ym., 2005). Sosiaaliset resurssit puolestaan auttavat henkilön hyvinvointia kahdella eri tavalla. Kattaviin ja laadukkaisiin verkostoihin kuulumisen auttaa ihmisiä tuntemaan olonsa hyväksi itsestään ja elämästään, mikä puolestaan lisää irtisanotun henkilön positiivista tulevaisuudenajattelua. Toisaalta ne auttavat henkilöä torjumaan stressiä ja sen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. (Lazarus & Folkman, 1984). Taloudelliset resurssit puolestaan viittaavat siihen millaiset mahdollisuudet yksilöllä on riittäviin tuloihin tai säästöihin. Taloudellisten resurssien pieneneminen on DeFrankin ja Ivancevichin (1986) mukaan yhteydessä merkittäviin negatiivisiin reaktioihin, jotka liittyvät irtisanomiseen. Toisaalta, jos henkilöllä on riittävästi taloudellisia resursseja, niin hänellä on mahdollisuus elää huolettomammin, etsiä rauhassa töitä ja ylläpitää samanlaista elintasoja kuin aikaisemminkin (McKee-Ryan ym., 2005). McKee-Ryanin ym. (2005) neljäs selviytymisresurssi on aikarakenne. Heidän mukaansa jotkut työttömät kykenevät organisoimaan aikansa, pitämään rutiininsa ja ylipäätään tuntemaan niin, että heidän ajankäytöllään on jokin tarkoitus vaikka työtä ei olekaan. McKee-Ryanin ym. (2005) tulokset osoittavat, että niillä irtisanotuilla henkilöillä, jotka kykenevät ylläpitämään suhteellisen aktiivisia rutiineja ja pysyvät aktiivisina, mielenterveys pysyy parempana.

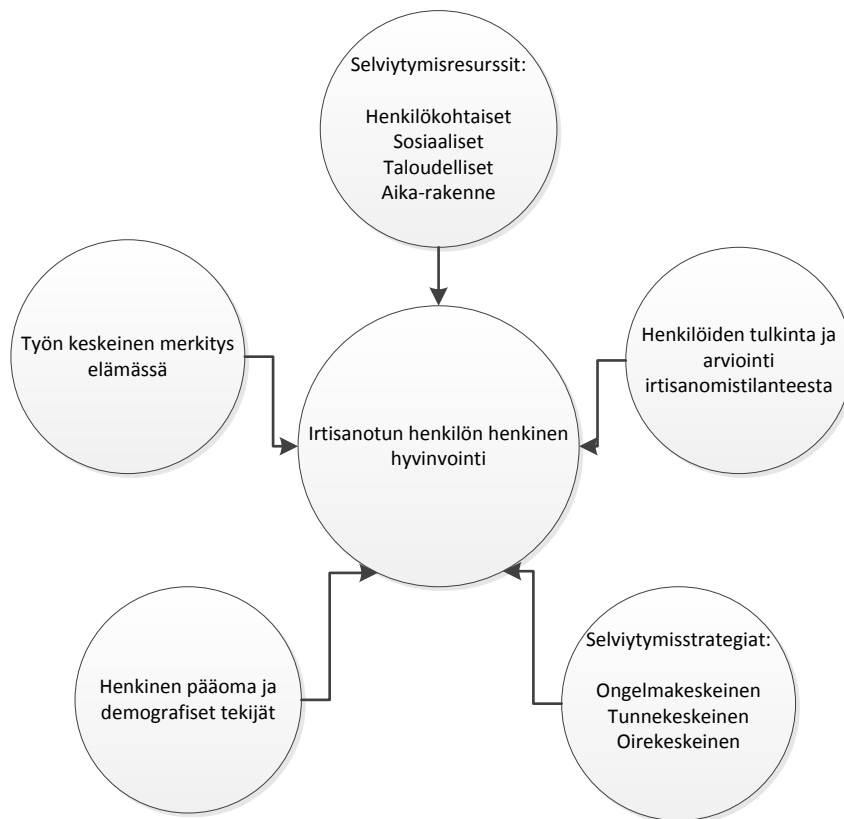
Kolmas näkökulma on henkilöiden tulkinta ja arviointi irtisanomistilanteesta (McKee-Ryan ym., 2005). Yksilö tulkitsee tapahtuneen suhteessa omaan tilanteeseensa ja pääättelee onko kyseessä harmi, menetys, uhka vai mahdollisuus (Lazarus & Folkman, 1984). Kun henkilö siis kohtaa stressaavan tilanteen, hän subjektiivisesti pääättelee tapahtuman merkityksen hänelle itselleen sekä arvioi sen aiheuttamat mahdolliset harmit ja vaikutukset tulevaisuudelle. Tämä arviointi on kriittisessä roolissa siihen miten yksilö asiaan sopeutuu. (Latack ym., 1995; Poijula, 2003). Irtisanomisen jälkeen yksilöt arvioivat sekä jo toteutuneen harmin että mahdollisesti tulevan harmin määrän, ja tästä muodostuu heidän havaintonsa irtisanomisen aiheuttamasta negatiivisesta vaikutuksesta (McKee-Ryan ym., 2008). Jos henkilö itse ajattelee, että tilanne on pelottava tai sillä tulee olemaan laaja-alaisia negatiivisia vaikutuksia, näin tulee todennäköisesti käymään (Poijula, 2003). Jos irtisanominen

on hoidettu oikein ja reilusti niin se vaikuttaa yritykseen jääneiden työntekijöiden arviointiin irtisanomisista positiivisesti (Mishra & Spreitzer, 1998). Tämä pätee myös irtisanotuksi joutuneisiin; Jos he arvioivat, että irtisanomiset eivät ole toteutuneet reilusti ja perustellusti, se voi aiheuttaa vihaa heidän keskuudessaan ja siten vaikuttaa heidän selviytymiseensä tapahtuneesta (Bennett ym., 1995). Olennaista on, että irtisanottu henkilö kykenisi muuttamaan ajatuksiaan siihen suuntaan, että työn menetys on haaste eikä niinkään uhka (Poijula, 2003). McKee-Ryanin ym. (2005) tulokset osoittavat, että negatiivinen tulkinta tilanteesta johtaa alentuneeseen hyvinvointiin kun taas positiivinen odotus tulevalle työllistymille nostaa hyvinvointia.

Selviytymisstrategiat ovat neljäs näkökulma, joita McKee-Ryan ym. (2005) esittelevät tutkimuksessaan. Selviytymisstrategiat voidaan määritellä yrityksiksi käsitellä sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia, jotka verottavat tai ylittävät henkilön resurssit (Folkman ym., 1986). Selviytymisstrategiat voidaan yleisesti jakaa kolmeen kategoriaan: ongelma-, tunne- ja oirekeskeiseen selviytymiseen (Lazarus & Folkman, 1984; Latack & Havlovic, 1992; Leana ym., 1998; Hanisch, 1999). Selviytymisstrategioita tarkastelen enemmän alaluvussa 2.3, mutta nostan jo tässä vaiheessa esille hieman yllättävän havainnon McKee-Ryanin ym. (2005) tutkimuksesta; Yksi ongelma-keskeisen strategian keinoista, aktiivinen työn etsiminen, yhdistetään alempaan mielenterveyteen. Maalaisjärjellä ajateltuna aktiivinen työnetsintä voisi auttaa käsittelemään tilannetta ja tuoda tunteen, että tekee ajallansa jotain järkevää. Koska työnhaku kuitenkin on usein lannistava prosessi toistuvine hylkäyksineen, epävarmuuksineen, ja koska työn hakijalla voi olla painetta hyväksyä mikä tahansa työ heille tarjotaan, aktiivisesti töitä etsivillä henkilöillä on todettu huonompaa mielenterveyttä kuin niillä ketkä eivät aktiivisesti etsi töitä. Kuitenkin pidemmällä aikajaksolla tarkasteltuna aktiivinen työn etsiminen tuottaa toivotun tuloksen eli uuden työn ja tätä kautta taas parantaa henkilön henkistä hyvinvointia. Kaikki muut selviytymisstrategioiden keinoista on todettu nostavan henkilön hyvinvointia irtisanomistilanteen käsittelyssä. (McKee-Ryan ym., 2005).

Viides ja viimeinen näkökulma liittyen yksilön hyvinvointiin irtisanomistilanteessa on henkinen pääoma ja demografiset tekijät. Henkinen pääoma koostuu esimerkiksi

henkilön koulutuksesta, kyvyistä tai ammattistatuksesta, ja se voidaan määritellä yksilön tietojen ja taitojen potentiaaliksi (Bartlett & Ghosal, 2002). McKee-Ryanin ym. (2005) tuloksia tulee tällä saralla arvioida ja yleistää hyvin varovaisesti johtuen pienestä otoskoosta, mutta silti muutamia tärkeitä tuloksia voidaan mainita. Ensinnäkin koulutus on henkiseen pääomaan liittyvistä tekijöistä se, millä on suurin korrelaatio yksilön parempaan henkiseen hyvinvointiin työttömyyden aikana. Myös Galic (2007) tuli siihen tulokseen, että alemman tason koulutuksen omaavat henkilöt kärsivät henkisesti enemmän irtisanomistilanteessa. Tämä johtuu siitä, että korkeammin koulutetut henkilöt usein uskovat paremmin mahdollisuuksiinsa työllistyä uudelleen. Demografisista tekijöistä havaittiin, että työttömillä naisilla oli alempi henkinen hyvinvointi ja tyytyväisyys elämään kuin miehillä. Tämä voi johtua siitä, että tutkimuksissa on todettu, että naiset yleisesti kokevat enemmän masentuneisuutta ja alempaa mielenterveyttä kuin miehet (Fujita ym., 1991) tai siitä, että nykyään naiset ovat omaksuneet paljon vahvempaa roolia työpaikalla ja antaneet työlleen isompaa roolia elämässään kuin ennen, jolloin sen menetys tuntuu myös hyvin pahalta (Waters & Moore, 2002). Naisten ja miesten eroista sekä iän vaikutuksesta on kuitenkin eri tutkimuksissa niin suuria eroavaisuuksia, että yhteistä konsensusta ei ole löytynyt (ks. esim. Wooten & Valenti, 2008). McKee-Ryan ym. (2005) toteavatkin, että irtisanomisen vaikutuksia ei pitäisi arvioida tiettyjen demograafisten tekijöiden avulla kuten sukupuolen tai iän vaan tulisi keskittyä arvioimaan sitä yksilöiden psykologisten muuttujien avulla. Esimerkiksi yksilöt, joille työ ei ole ollut keskeisessä merkityksessä (näkökulma 1), joilla on paljon henkilökohtaisia selviytymisresursseja (näkökulma 2) ja suuret odotukset työllistymiselle (näkökulma 3), ovat yksi kohderyhmä, jotka eivät todennäköisesti koe irtisanomisen aiheuttaneen suuria ongelmia heidän tulevaisuudelleen, ja täten tarvitsevat todennäköisemmin vähemmän henkistä tukea tilanteesta selviytyäkseen.



Kuva 1. McKee-Ryanin ym. (2005) henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Edellä olen käsitellyt irtisanomisen aiheuttamia mahdollisia psykologisia ja fyysisiä reaktioita. Niitä on monia ja pahimmillaan irtisanominen voi lamauttaa henkilön pitkäksi aikaa. Nämä aiemmissa tutkimuksissa todistetut, negatiiviset, psykologiset vaikutukset osoittavat sen, että yrityksillä ja yhteiskunnalla on tärkeä rooli tukea irtisanottuja henkilöitä, jotta irtisanomisen vaikutukset jäisivät mahdollisimman pieniksi. Seuraavaksi käsitelen aiempaa tutkimusta liittyen siihen, että miten irtisanotut henkilöt voivat selviytyä työnsä menettämisestä sekä miten he voivat asiaa käsitellä ja päästä sen ylitse.

2.2 Irtisanomisesta selviytyminen

Selviytyminen voidaan määritellä yksilön jatkuvasti muuttuviksi yrityksiksi johtaa sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia, joita muutos aiheuttaa (Folkman ym., 1986).

Työttömyys on luonteeltaan sellaista, että se vaatii yksilöiltä selviytymistä riippumatta siitä kokevatko he sen positiiviseksi tai negatiiviseksi (Hanisch, 1999). Irtisanomisesta selviytymistä on tutkittu viime aikoina suhteellisen paljon johtuen irtisanomisten yleistymisestä. Yksi sivutuote tästä tutkimuksesta on ollut erilaisten mallien kehittäminen, jotka kuvaavat ihmisten reaktioita irtisanomiskokemukseen. Nämä mallit ovat muuttuneet aikojen kuluessa kun tutkijat ovat aiheesta uutta ja parempaa ymmärrystä saaneet. Sekä mallit että muut empiiriset tutkimukset ovat tärkeitä niin yksilöille, jotka joutuvat irtisanomisesta selviytymään kuin yrityksille, jotka tarjoavat palveluita, kuten outplacementia, auttaakseen yksilöitä tämän asian kanssa. Tutkimusten tarjoama tieto auttaa yksilöitä ymmärtämään kuinka he voivat hallita irtisanomisen jälkeisiä tunteita ja yrityksiä suunnittelemaan heidän palveluitaan. (Gowan & Gatewood, 1997). Systemaattinen tutkimus työn menettämisestä alkoi Gowanin ja Gatewoodin (1997) mukaan Suuren laman aikana 1930-luvulla. Tällöin Jahoda loi ensimmäisen mallin liittyen työn menettämiseen. Hänen mallinsa mukaan työ antaa yksilön elämälle merkityksen piilevien seurauksien (engl. latent consequences) avulla. Näitä piileviä seurauksia ovat muun muassa ajanhallinta, yhteys muihin ihmisiin ja identiteetin tunne. Jahodan mukaan näiden piilevien seurauksien poistuessa ihmisille voi tulla negatiivisia seuraamuksia kuten masentuneisuutta. (Gowan & Gatewood, 1997).

Seuraavat tutkimukset aiheesta menivät hieman syvemmälle. Ne esittelivät suuriakin eroavaisuuksia siinä miten yksilöt kohtaavat irtisanomisen tai työn menettämisen. (Gowan & Gatewood, 1997). Leanan ja Feldmanin (1992, ks. Leana ym., 1998) mukaan jotkut yksilöt voivat reagoida asiaan hyvinkin passiivisesti kun taas toiset ottavat aktiivisemmän roolin niin uuden työn etsimisessä, fyysisessä kunnossa pysymisessä kuin hakeutumisessa uudelleen koulutuksiin. Gowan ja Gatewood (1997) kertovat, että 80- ja 90-luvuilla tehdyt mallit pyrkivät selittämään näitä yksilöllisiä eroja suhtautumisessa asiaan. Yleisin selitys eroavaisuuksille on ollut ihmisten erilainen suhtautuminen stressiin (ks. esim. Lazarus & Folkman, 1984; DeFrank & Ivancevich, 1986; Latack ym., 1995). DeFrank ja Ivancevich (1986) toteavat tutkimuksessaan, että työn menettäminen on yhteydessä muihin elämän traumaattisiin kokemuksiin nimenomaan liittyen stressiin ja sitä kautta syntyviin

terveysongelmiin; niin fyysisiin kuin henkisiin. Lazarus ja Folkman (1984) tulivat puolestaan siihen tulokseen, että stressi on seurausta yksilön tulkinnasta irtisanomistilanteesta ja siitä millaiset resurssit hänellä on käsitellä tätä asiaa. Näitä resursseja ovat alaluvussa 2.1 mainitut ihmiseen liittyvät (henkilökohtaiset) ja tilanteeseen liittyvät (sosiaaliset ja taloudelliset) resurssit. Tilanteeseen liittyvät resurssit ovat yksilön ulkopuolisia asioita, mutta mahdollisesti hänen käytössään. Sosiaalinen tuki esimerkiksi perheeltä tai ystäviltä tarjoaa yksilölle emotionaalista lohtua ja vakuuttelua siitä, että hän ei ole yksin tämän vaikean tilanteen aikana (Lazarus & Folkman, 1984; DeFrank & Ivancevich 1986). Taloudelliset resurssit puolestaan mahdollistavat yksilön aikaisemman elämäntyylin ylläpitämisen tai työllistymiseen liittyvien apukeinojen käyttämisen. Ihmiseen liittyviä resursseja voivat olla esimerkiksi terveys, energia, positiivinen itsekuva, ongelmanratkaisukyvyt ja sosiaaliset kyvyt. (Lazarus & Folkman, 1984). Toivo on yksi tärkeimmistä käytettävissä olevista voimavaroistamme. Ihmiset, jotka uskovat parempaan tulevaisuuteen, usein myös selviytyvät vaikeasta tilanteesta paremmin. On myös olennaista ymmärtää, että irtisanomisella on ollut joku merkitys. Jos henkilö löytää tarkoituksen tapahtuneelle, hän siirtää huomion uhrina olemisesta selviytyjäksi tulemiseen. (Poijula, 2003). Lazarus ja Folkman (1984) toteavat, että mitä suuremmat nämä resurssit yksilöllä ovat, sitä harmittomammaksi hän irtisanomisen kokee ja sitä vähemmän stressiä hän tilanteesta kokee.

On myös olemassa jonkin verran tutkimuksia, jotka tulevat siihen tulokseen, että työn menetys ei ole aina pelkästään negatiivista (DeFrank & Ivancevich 1986; Latack & Dozier, 1986). Esimerkiksi Latack ja Dozier (1986) havaitsivat tutkimuksessaan, että irtisanominen voi olla yksilölle jopa positiivinen asia liittyen urakehitykseen. Heidän mukaansa, jos yksilö kykenee pitämään irtisanomisesta aiheutuvan stressin sopivalla tasolla, se voi toimia motivaation lähteenä. Joissain tilanteissa irtisanominen toimiikin sopivana pakotteena miettiä uutta suuntaa työuralleen. Pääsääntöisesti tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työn menettämisen jälkeen ihminen käy lähes aina vastaavanlaista suruprosessia kuin muidenkin vakavien menetysten tai pettymysten saralla (Poijula, 2003; Martin & Lekan, 2007). Irtisanottu työntekijä menettää työpaikan lisäksi työkaverit, työympäristön, turvallisuuden tunteen ja jopa

luottamuksen ihmisiin tai organisaatioihin. Irtisanominen myös rikkoo henkilön tulevaisuuden odotuksia. (Poijula, 2003). Irtisanomisen jälkeen henkilö voi kokea psykologisia reaktioita kuten masennusta, päättämättömyyttä, unettomuutta, ahdistuneisuutta, eristyneisyyttä ja alentunutta itsetuntoa (Latack ym., 1995; Martin & Lekan, 2007; McKee-Ryan ym., 2008). Nämä negatiiviset vaikutukset voivat pahimmillaan myös heijastua irtisanotun henkilön perheeseen (Martin & Lekan, 2007).

Irtisanomisesta seuraa siis usein trauma- ja surureaktioita, kriisi sekä surutyö. Vain suremisen ja kriisin läpikäymisen kautta voidaan saavuttaa toipumista ja paranemista. (Poijula, 2003). Henkilökohtaisesta kriisistä ylitsepääseminen voi olla pitkä taival. Ylitsepääsemisen pituuteen vaikuttaa ennen kaikkea muutoksen suuruus ja sen merkityksellisyys. Jotta kriisistä ylitsepääseminen on mahdollista, irtisanotun henkilön tulisi pystyä käsittelemään asiaa ja hyväksymään tapahtunut muutos. (Poijula & Ahonen, 2007). Ennen kuin uusi vaihe voi alkaa, yksilön täytyy kyetä päästämään vanhasta irti (Valpola, 2004). Selviytyminen tässä stressaavassa tilanteessa tarkoittaa ristiriitaisten ajatusten ja tunteiden tiedostamista sekä selviytymisresurssien käyttöönottoa. Jotta irtisanomisesta voi selviytyä, tulee henkilön käsitellä traumaa aktiivisesti ja ottaa vastuu omasta toipumisestaan. (Poijula, 2003).

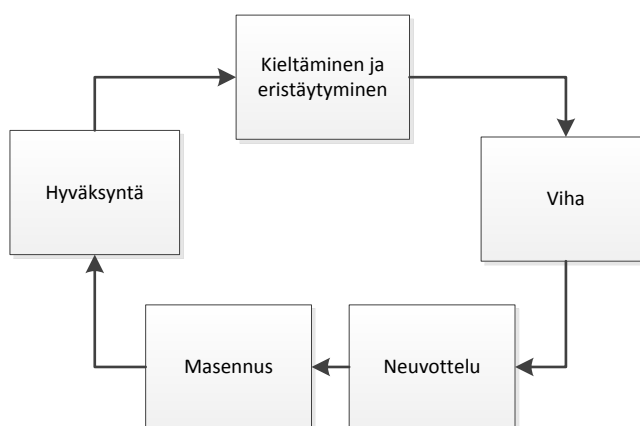
Traumat voivat herättää erittäin voimakkaita tunteita, kuten vihaa tai pelkoa, joita on joskus vaikea ymmärtää. Ihmisillä on usein luonnollinen halu puhua näistä tunteista toisten kanssa. (Spera ym., 1994). Yksilöllinen keskustelu kokeneen henkilön kanssa heti irtisanomistilanteen jälkeen on olennaista, jotta irtisanotuksi joutunut kykenee luomaan tarvittavat kyvyt pärjätäkseen mahdollisten vihatunteiden, itseluottamuksen vähenemisen, tyrmistyksen sekä epävarmuuden kanssa. Ihmiset aloittavat paranemisprosessin nopeammin, jos heillä on mahdollisuus saada oikeanlaista opastusta, rakennetta ja tuen tuomaa turvallisuuden tunnetta. (Martin & Lekan, 2007). Tämänlainen keskustelu mahdollistaa sen, että henkilö saa empaattista huomioita toisilta sekä mahdollisia toisenlaisia näkemyksiä asian käsittelyyn. Jos ihminen pitää sisällään kaiken

kokemansa eikä suostu siitä puhumaan, hänen kykynsä prosessoida ja käsitellä asiaa monipuolisesti katoaa. Jos puolestaan henkilö ei kykene asiaa käsittelemään ja ratkaisemaan, se voi johtaa asian liialliseen murehtimiseen ja negatiivisiin tunteisiin, jotka puolestaan voivat johtaa terveydellisiin ja psykologisiin ongelmiin. Kohtaamalla traumaattiset kokemukset, henkilön tulisi kyetä alentamaan stressiin liittyvien tautien esiintymistodennäköisyyttä. (Spera ym., 1994).

Vaikka on lukuisien tutkimusten perusteella selvää, että irtisanominen voi aiheuttaa vaikeitakin henkisiä ongelmia, niin silti asian käsittelyyn voi olla vaikea saada apua. Poijula (2003) toteaa, että yleensä oletetaan, että työnsä menettänyt henkilö alkaa aktiivisesti hakea uutta työtä heti irtisanomisen jälkeen. Muun muassa työvoimatoimistojen uuden työn löytämistä helpottavat kurssit ja oppaat olettavat, että työnhakija on automaattisesti heti itse aktiivinen ja tietää mitä haluaa, minkä jälkeen työvoimatoimisto auttaa irtisanottua pääsemään tähän tavoitteeseen. Valitettavasti irtisanomisesta järkyttynyt ihminen ei välttämättä osaa asettaa itselleen tavoitteita ja tehdä oikeanlaisia toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi, ainakaan nopeasti ja ilman apua. (Pojula, 2003).

Kuten todettua niin ihmiset kokevat irtisanomisen monella eri tapaa johtuen useista eri asioista heidän tilanteessaan tai ajattelumaailmassaan. Tämän vuoksi on vaikeaa luoda yleistä surutyön läpikäymiseen liittyvää mallia. Esittelen kuitenkin kaksi sellaista, joista saa hyvän kuvan siitä minkälainen prosessi surutyön käsittely henkilöllä voi olla. Ensimmäinen niistä liittyy yleisesti surutyöhön kuolemaan liittyen ja toinen spesifimmin irtisanomistilanteeseen. Ensimmäinen on Kubler-Rossin (1973) kehittämä surutyön malli, joka liittyy kuoleman kohtaamiseen. Kubler-Ross haastatteli yli 200 lähellä kuolemaa olevaa potilasta ja pyrki selvittämään miten he ajattelevat kuolemastaan kun kuulivat suru-uutisen ja miten ajatus eteni asiasta kuulemisen jälkeen. Hänen työnsä on olennainen myös outplacementia ajatellen, sillä irtisanomisen on sanottu olevan verrattavissa elämän kaikista vakavimpiin traumoihin kuten kuoleman kohtaamiseen (Aquilanti & Leroux, 1999). Kubler-Rossin (1973) mukaan henkilö käy läpi viisi suremisen vaihetta kun hän kohtaa menetyksen tai trauman. Nämä viisi vaihetta ovat kieltäminen ja eristäytyminen, viha,

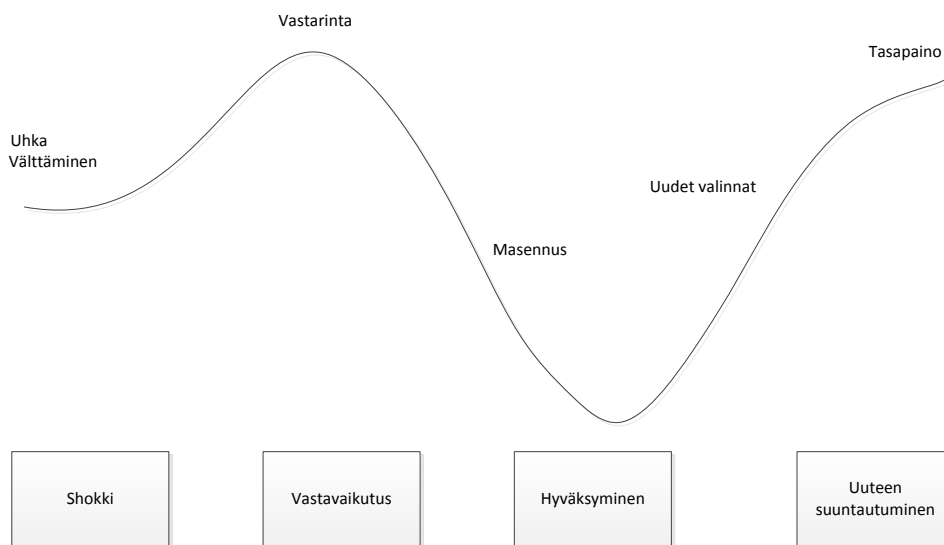
neuvottelu, masennus ja hyväksyminen. Usein henkilöt ovat aluksi shokissa ja kieltävät kuulemansa uutisen. He voivat kysyä kysymyksiä kuten miksi tämä tapahtuu juuri minulle tai että tässä on täytynyt tapahtua joku virhe. Toinen vaihe on viha. Vihan käsittelyyn voi mennä paljonkin aikaa, ja kaikki eivät pääse siitä oikeastaan ikinä ylitse ja joutuvat usein palaamaan tähän vaiheeseen. Kolmas vaihe on neuvottelu, jossa henkilö usein pyrkii lykkäämään sitä mitä tulee tapahtumaan. Kubler-Ross (1973) kertoo esimerkin kuolemassa olevasta henkilöstä, joka halusi vielä päästä poikansa häihin. Hän ei pystynyt juurikaan poistumaan sängystä, mutta halu oli niin kova päästä häihin, että kovan työn jälkeen hän pystyi poistumaan sairaalasta muutamaksi tunniksi juhliin ja palaamaan takaisin. Palattuaan hän totesi lääkärille, että minulla on vielä toinenkin poika ja haluan osallistua hänen häihin, ja täten pyrki siirtämään lähestyvää kuolemaa niin, että jaksaisi vielä toisen poikansa häihin. Neljäs vaihe, masennus, tulee siinä vaiheessa kun henkilö ei enää mitenkään pysty kieltämään tosiasiaa, että näin tulee käymään. Tällöin henkilölle tulee monenlaisia menetyksen tunteita, jotka voivat johtaa masennukseen. Viimeinen vaihe on hyväksyntä, jolloin henkilö ei ole enää vihainen tai masentunut kohtalostaan. Hän on pystynyt käsittelemään aiemmat tunteensa kuten kateutensa eläville ja terveille sekä vihansa niitä kohtaan ketkä saavat elää pitkään. (Kubler-Ross, 1973). Aquilanti ja Leroux (1999) kertovat, että kun henkilö käy läpi kolme Kubler-Rossin ensimmäistä vaihetta niin hän alkaa käsittelemään asiaa henkisesti. He myös korostavat, että henkilö voi palata vaiheissa taaksepäin tai jopa hypätä niiden ylitse.



Kuva 2. Kubler-Rossin (1973) surumalli

Toinen surutyöhön liittyvä malli on Valpolan (2004) esittelemä kriisikäyrä, joka kuvaa vaiheita, joiden läpi yksilö usein muutoksessa etenee. Kriisi voi tarkoittaa ihmiselle monenlaisia asioita; se voi olla pelottava, kielteinen tai vastenmielinen muutos tai se voi olla pelkoa hyvien asioiden menettämisen vuoksi. Jos henkilöllä on ollut aiempaa kokemusta kriisien kohtaamisesta, niin vaiheiden läpikäyminen voi olla suhteellisen nopeaakin. Mutta jos kriisi on merkittävä eikä kokemusta ole, muutoksen hyväksyminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. (Valpola, 2004). Poijulan (2003) mukaan akuutti kriisi kestää noin kuusi viikkoa ja kriisi kokonaisuudessa voi kestää yhdestä kolmeen kuukauteen. Joskus kuitenkin menetyksen sureminen voi viedä jopa vuosia. Kesto vaihtelee senkin vuoksi, että ihminen voi jämähtää johonkin vaiheeseen eikä hän löydä keinoja päästä eteenpäin. Muutosprosessi on jokaiselle henkilölle yksilöllinen ja jokaisella on omanlaiset rutiininsa suhtautua ja selviytyä kriiseistä vaikka muutoksen syy, tässä tapauksessa irtisanominen, olisikin kaikille sama. (Valpola, 2004).

Valpolan (2004) kriisikäyrän ensimmäinen vaihe on shokki, jolloin tieto muutoksesta kielletään. Ihmiset voivat vedota huhupuheisiin ja eivät suostu uskomaan, että juuri heillä menisi niin huonosti, että irtisanomiset olisivat tarpeellisia tai että irtisanominen kohdistuu juuri häneen. Toinen vaihe on vastavaikutus. Tällöin henkilö ryhtyy vastarintaan ja suostuu näkemään tehdystä päätöksestä vain huonoja seurauksia. Tällöin pyritään esimerkiksi julkisuudessa keskustelemaan päätöksen kielteisistä vaikutuksista tai pyritään vetoamaan omistajiin niin, että he pyörtäisivät päätöksensä. Kolmannessa, hyväksymisen vaiheessa, henkilölle tulee syvä pettymys ja masennus omasta ahdistuksesta eikä hänellä ole voimia taistella enää vastaan vaan antaa periksi päätökselle. Tässä vaiheessa henkilölle tulee usein luontainen tarve puhua asiasta ja surra surua ihmisten kanssa, jotka haluavat kuunnella. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa muutos hyväksytään seurauksineen. Tämän hyväksymisen jälkeen henkilö kykenee sitoutumaan uuteen ja ryhtyy tekemään sen eteen töitä. (Valpola, 2004).



Kuva 3. Valpolan (2004) kriisikäyrä

2.3 Selviytymisstrategiat

Martinin ja Lekanin (2007) mukaan yksilö, joka kykenee luomaan itselleen selviytymisstrategian, tulee todennäköisemmin työllistymään paremmin ja hänen henkinen hyvinvointinsa on parempi kuin henkilöllä, joka ei lähesty asiaa suunnitelmallisesti. Työpaikan menettänyt henkilö tarvitsee ensin mahdollisuuden käydä lävitse mahdollisia henkisiä ongelmiaan, joita irtisanominen voi aiheuttaa, ennen kuin hän kykenee aloittamaan prosessin uuden työn löytämiseksi (Poijula, 2003; Martin & Lekan, 2007). Kun henkilö on henkisesti tasapainossa, hän pystyy paremmin löytämään omat vahvuutensa, heikkoutensa, motivaationsa sekä niihin sopivat työhaasteet tai muut haasteet mitä tarjolla on (Martin & Lekan, 2007).

Selviytymiseen liittyy Gowanin ja Gatewoodin (1997) mukaan vahvasti kolme lähtökohtaa. Ensinnäkin selviytyminen on prosessi eli selviytymiseen vaikuttaa paljon se, mitä yksilö aidosti ajattelee ja tekee reagoidessaan tähän muutokseen ja miten nämä teot muuttuvat ajansaatossa. Toiseksi, selviytyminen on tilannesidonnaista.

Selviytyminen on määriteltävissä yksilön henkilökohtaisena arviointina tapahtuneesta tilanteesta suhteessa resursseihin, jotka yksilöllä on käytettävissä siitä selviytymiseen. Kolmantena lähtökohtana on se, että ei ole olemassa niin sanottua hyvää tai huonoa selviytymistä. Selviytyminen voi tarkoittaa oikeastaan kahta eri asiaa; selviytyminen on joko stressaavien tunteiden säätelyä positiiviseen suuntaan tai koko ahdistusta aiheuttavan tilanteen muuttamista. Valittu strategia voidaan arvioida hyväksi tai huonoksi siinä suhteessa, miten se saavuttaa tavoitteet, mutta vasta toteutetun strategian jälkeen. (Gowan & Gatewood, 1997). He korostavat, että ei ole olemassa tarkkoja ohjenuoria siitä, mikä strategia olisi paras mihinkin tilanteeseen. Tämä johtuu siitä, että usein henkilöt käyttävät useampia strategioita samanaikaisesti selviytyäkseen tapahtuneesta.

Ihmiset käyttävät erilaisia keinoja selviytyäkseen riippuen heidän ominaisuuksistaan ja luonteenpiirteistään. Esimerkiksi ekstrovertit ihmiset pitävät sosiaalisuutta tärkeänä selviytymiskanavana eli ryhmätilaisuudet ovat heille sopivia kun taas ujut henkilöt voivat kokea ryhmät hieman ahdistaviksi. Sisäänpäin kääntyneille henkilöille esimerkiksi mielikuvituksen käyttö voi olla tärkeä tapa selviytyä. Niin sanotut järki-ihmiset puolestaan selviytyvät ajatteluun painottuvilla keinoilla kuten tiedon hankkimisella ja ongelmanratkaisulla. Tunne-ihmisille tunteiden ilmaisu ja puhuminen on tärkeää, ja tekevät ihmiset puolestaan käyttävät ruumiillista toimintaa apunaan selviytymisessä. Oman selviytymistyylin tunteminen on tärkeää jotta osaa käyttää oikeanlaisia, itselleen sopivia keinoja selviytyäkseen. Irtisanomisen aiheuttaman kriisin alussa käytetään yleensä tunnekeskeisiä (engl. emotion-based coping strategies) ja myöhemmin taas ongelmakeskeisiä (engl. problem-based coping strategies) selviytymiskeinoja. (Poijula, 2003).

Selviytyminen voidaankin yleisesti jakaa kahteen yleiseen kategoriaan: ongelmakeskeiseen ja tunnekeskeiseen selviytymiseen (Lazarus & Folkman, 1984; Latack & Havlovic, 1992; Leana ym., 1998; Hanisch, 1999). Ongelmakeskeinen selviytyminen yrittää ratkaista stressaavan tilanteen aiheuttaneen pääsyyntä kun taas tunnekeskeinen lähestyminen liittyy stressin aiheuttamien emotionaalisten asioiden käsittelyyn (Lazarus & Folkman, 1984). Selviytyminen on siis joko stressaavien

tunteiden säätelyä positiiviseen suuntaan tai koko ahdistusta aiheuttavan tilanteen muuttamista (Gowan & Gatewood, 1997). Ongelmakeskeinen strategia sisältää yleensä seuraavanlaisia vaiheita: Ongelman määrittelemine, vaihtoehtoisten ratkaisujen luominen, vaihtoehtoisten ratkaisujen arviointi ja vertailu, ratkaisun valinta ja toiminta valinnan perusteella (Lazarus & Folkman, 1984). Yksi ongelma-keskeinen keino irtisanomiseen liittyen on aktiivinen uuden työn etsintä mikä on luonnollisesti hyvin kriittistä, jos henkilö haluaa uuden työn löytää. Kanferin ym. (2001) tutkimuksen mukaan aktiivinen työn etsintä korreloi positiivisesti uudelleentyöllistymisen kanssa. McKee-Ryanin ym. (2005) tutkimus yllättäen osoittaa, että aktiivinen työnhaku kuitenkin samalla johtaa alentuneeseen hyvinvointiin, sillä työnhaku on monesti lannistavaa lukuisten hylkäämisten ja epävarmuuden vuoksi. Vaikka aktiivisen työnhaun suhde huonompaan mielenterveyteen voi olla negatiivinen lyhyellä aikavälillä, on kuitenkin todettu, että se vaikuttaa positiivisesti uuden työn saamisen todennäköisyyteen (Kanfer ym. 2001) ja uudelleentyöllistyminen yleisesti puolestaan korreloi positiivisesti paremman hyvinvoinnin kanssa (McKee-Ryan ym., 2005). Muita ongelma-keskeisiä strategioita ovat muun muassa taloudellisten asioiden hoitaminen, työkyvykkyyksien ja pätevyysien tarkastaminen, uudelleensijoittuminen maantieteellisesti ja osallistuminen erilaisiin harjoitusohjelmiin (McKee-Ryan, 2005) sekä työhakemusten kirjoittaminen, verkostoituminen, työmessuille osallistuminen ja työvoimatoimistojen tai outplacement-palveluiden käyttö (Gowan & Gatewood, 1997). Nämä muut strategiat on todettu McKee-Ryanin (2005) tutkimuksessa linkittyvän positiivisesti paremman henkisen hyvinvoinnin kanssa.

Perinteisesti uuden työn hakemista on pidetty yhtenä keinona, jolla yksilöt voivat selvittää irtisanomisen aiheuttamista stressaavista tuntemuksista (ks. esim. DeFrank & Ivancevich, 1986; Leana & Feldman, 1995; McKee-Ryan ym., 2005). Irtisanomiseen liittyvä tutkimus on kuitenkin siirtynyt pelkästä uuden työn saamisesta uuden työn laadun arviointiin (ks. esim. Leana & Feldman, 1995; Kinicki ym., 2000). Tämä viittaa siihen, että minkä tahansa uuden työn saaminen ei riitä palauttamaan irtisanottua henkilöä tasapainoon. Kinicki ym. (2000) havaitsivat, että henkilöt, jotka työllistyivät huonompilaatuisiin töihin, jatkoivat selviytymistään irtisanomisesta samalla tavalla

kuin henkilöt, jotka eivät olleet saaneet työtä vielä ollenkaan. Uuden työn laadulla on siis merkitystä irtisanomisesta selviytymisen kannalta (McKee-Ryan ym., 2008).

Tunnekeskeinen strategia puolestaan liittyy tunteiden hallintaan. Lazaruksen ja Folkmanin (1984) mukaan tähän ryhmään liittyviä taktiikoita ovat esimerkiksi ongelman karttelu, minimointi, tilanteesta etäännyminen, valikoiva huomiointi ja positiivinen vertailu. Poijula (2003) kertoo, että tunnekeskeiseen selviytymiseen liittyy ongelman kieltäminen, sosiaalinen tunnetuki, tunteisiin keskittyminen, tekemisestä luopuminen, henkinen luopuminen, myönteinen uudelleentulkinta ja kasvu, tilanteen hyväksyminen sekä uskonnon ja henkisten asioiden puoleen kääntyminen. Tutkimuksen mukaan joidenkin henkilöiden täytyy voida huonosti ennen kuin he voivat tarttua ongelmaan ja ratkaista sen, joten joku taktiikka voi liittyä jopa siihen, että kasvatetaan tunneperäistä ahdinkoa (Lazarus & Folkman, 1984). Tunnekeskeisistä strategioista suosituin muissa tutkimuksissa on ollut tilanteesta etäännyminen (ks. esim. Lazarus & Folkman, 1984; Leana & Feldman, 1995). Tämä tilanteesta etäisyyden ottaminen auttaa henkilöitä keräämään energiaa työnhakutoimenpiteitä varten (Leana & Feldman, 1995).

Viimeinen selviytymisstrategia, josta on keskusteltu työn menettämiseen liittyvässä tutkimuksessa, on oirekeskeinen selviytyminen (engl. symptom-focused coping strategies) (ks. esim. Leana ym., 1998; Hanisch, 1999). Tämä strategia sisältää yksilön yrityksiä vähentää negatiivisia seurauksia, joita irtisanominen voi aiheuttaa osallistumalla esimerkiksi sosiaalisiin, harrastuksiin liittyviin tai yhteisöllisiin aktiviteetteihin. Tämä strategia eroaa ongelmakeskeisestä strategiasta siinä, että aktiviteetit eivät suoraan liity uuden työn etsimiseen tai saamiseen eli ei suoraan ratkaise työn menetyksestä koitunutta ongelmaa. (Gowan & Gatewood, 1997). Leana ym. (1998) toteavat, että ongelmakeskeinen strategia on parempi selviytymisenmuoto, koska se eliminoi stressinlähteen sen sijaan, että ainoastaan kohentaa sen negatiivisia seuraamuksia. He myös toteavat, että irtisanomistilanteessa yksilö voi käyttää samanaikaisesti useampia selviytymisstrategioita; niin ongelma-, tunne- ja oirekeskeisiä strategioita. Voi myös olla, että oirekeskeistä strategiaa tarvitaan, jotta yksilöt voivat tehokkaasti käyttää

ongelmakeskeistä strategiaa. Leana ym. (1998) ovat sitä mieltä, että nämä strategiat tukevat toisiaan eivätkä ole toisiaan poissulkevia. Loogisestikin ajateltuna, tutkimukset osoittavat, että yksilö, joka käyttää ongelmaakeskeisiä strategioita tulee todennäköisemmin uudelleenpalkatuksi tulevaisuudessa (Caplan ym., 1989). Gowan & Gatewood (1997) mainitsevat, että esimerkiksi Leana ja Feldman tulivat vuonna 1990 siihen tulokseen, että uudelleenkoulutus ja valmius vaihtaa asuinpaikkaa työnperässä ovat esimerkkejä ongelmaakeskeisistä strategioista, jotka positiivisesti korreloivat uuden työn saamisen mahdollisuuden kanssa.

Selviytyminen on tilannekohtainen ilmiö. Siihen liittyviä prosesseja tulisi tutkia tilannekohtaisesti, sillä yksilöt reagoivat pettymyksiin hyvin vaihtelevasti eri tilanteissa (Lazarus & Folkman, 1984.) Aikaisemmissa tutkimuksissa, ongelmaakeskeistä strategiaa on tarkasteltu muun muassa seuraaviin asioihin kuten ikään, sosiaaliseen tukeen, koulutukseen ja outplacement-palveluiden käyttöön liittyen. Gowanin ja Gatewoodin (1997) mukaan on huomattu, että erityisesti vanhemmat ihmiset hakevat epätodennäköisemmin uutta työtä, kun taas yksilöt, joilla on suuri sosiaalinen tuki, suuremmat osaamiset ja suurempi pääsy outplacement-palveluihin hakevat suuremmalla todennäköisyydellä uutta työtä. Lisäksi on havaittu, että henkilöt, joilla on vähemmän taloudellisia resursseja käytettävissään, suuremmalla todennäköisyydellä käyttävät ongelmaakeskeisiä strategioita selviytyäkseen työn menetyksestä (Kinicki ym., 2000). Leana ja Feldman (1991) havaitsivat, että miehet ryhtyvät suuremmalla todennäköisyydellä ongelmaakeskeiseen strategiaan kun taas naiset mieluummin keskustelivat asiasta ystäviensä kanssa tai osallistuivat yhteisöllisiin aktiviteetteihin, jotka vähentävät stressiä, mutta eivät varsinaisesti ratkaise itse ongelmaa. Lisäksi, Gowan ja Gatewood (1997) havaitsivat, että yksilöt, joilla on suurempi sosiaalinen tuki takanaan käyttävät todennäköisemmin tunnekeskeisiä strategioita kuten tilanteesta etääntymistä. Ylipäätään henkilöt, joilla on enemmän selviytymisresursseja käytettävissään tarttuvat todennäköisemmin tunnekeskeisiin strategioihin (Kinicki ym., 2000).

Monet aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti sukupuolten välisiin eroihin siinä, että miten he reagoivat irtisanomisiin ja minkälaisia vaikutuksia työttömyydellä on naiselle tai miehelle (ks. esim. Warr ym. , 1985; Leana & Feldman, 1991; Waters & Moore, 2002). Esimerkiksi Warr ym. (1985) osoittivat tutkimuksessaan, että irtisanominen aiheutti naisissa enemmän ahdistusta, masennusta ja pelkoa kuin miehissä. Leana ym. (1998) puolestaan tunnistivat tutkimuksessaan monia eroavaisuuksia yksilöissä ja tilanteissa, jotka voivat auttaa ennustamaan kuinka tietty ihminen selviytyy työnsä menettämisestä. DeFrank ja Ivancevich (1986) huomasivat, että iäkkäämmät työntekijät kokevat irtisanomisen enemmän vahingolliseksi, ja heillä on enemmän vaikeuksia löytää tyydyttävää uutta työpaikkaa kuin nuorilla henkilöillä. Tästä johtuen ongelmakeskeiset strategiat eivät ehkä ole iäkkäämmille henkilöille niin tehokkaita, ja oirekeskeisiä tai tunnekeskeisiä strategioita tarvitaan kohentamaan tuntemuksia, joita irtisanominen on herättänyt. Myös henkilöt, jotka ovat tehneet pidempää uraa irtisanovassa yrityksessä, todennäköisesti kokevat suurempaa puutteen tunnetta irtisanomisen vuoksi ja täten heillä on suurempi tarve hoitaa irtisanomisen aiheuttamia emotionaalisia seuraamuksiaan. (Leana ym. 1998). Leana ym. (1998) mukaan aikaisempi tutkimus todentaa, että yksilön ensimmäiset emotionaaliset reaktiot irtisanomiseen vaikuttavat huomattavasti siihen miten henkilö loppupeleissä selviytyy työttömyydestään. Kun yksilö reagoi irtisanomiseen pessimistisesti, heillä on tyypillisesti vain vähän psyykkistä energiaa jäljellä tarttua ongelmakeskeisiin strategioihin. Sen sijaan he todennäköisemmin kokeilevat oirekeskeisiä strategioita vapauttaakseen stressiä ja pahanolontunnetta. Sitä vastoin henkilöt, jotka kohtaavat asian optimistisesti, todennäköisemmin hakevat energisemmin töitä ja ottavat hylkäyksiä ja vastoinkäymisiä paremmin vastaan.

Tästä asiasta on kuitenkin useita eri tulokseen tulevia tutkimuksia. Wooten ja Valentin (2008) tulokset eivät tue aiempia tutkimuksia liittyen näihin eroihin. He havaitsivat miesten ja naisten välisissä reaktioissa irtisanomiseen vain yhden tilastollisesti merkittävän eron; miehet olivat vihaisempia tapahtuneesta kuin naiset. Heidän mukaansa hieman virheellisesti tehdyt aiemmat tutkimukset ovat turhaan luoneet mielikuvaa siitä, että naiset pystyvät huonommin käsittelemään elämää

mullistavia kriisejä. Wooten ja Valenti (2008) suosittelivatkin, että esimerkiksi outplacement-konsultit eivät ottaisi sukupuolieroja huomioon työssään. Leana ja Feldman (1991) puolestaan huomasivat, että naiset ja miehet eivät merkittävästi eroa siinä miten he irtisanomisen kokevat vaan enemmänkin siinä minkälaisia strategioita he valitsevat siitä selviytyäkseen. Shamirin (1985, ks. Wooten & Valenti, 2008) tulokset ovat myös valtavirtaa vastaan. Hän havaitsi, että naiset ovat vähemmän vaikuttuneita irtisanomisesta, sillä he ovat sitoutuneet vähemmän työhönsä ja toisaalta enemmän sitoutuneita perherooliinsa. Poijula ja Ahonen (2007) ovat havainneet samaa ja toteavat kirjassaan, että naiset näyttäisivät kestävän ja selviytyvän työpaikan menetyksestä paremmin kuin miehet. Tämä johtuu siitä, että nainen saa voimaa muista häneen yhdistettävistä rooleista kuten äidin ja vaimon rooleista. Toisaalta myös he mainitsevat ristiriitaisuuden; he kertovat Siltalan (2006, ks. Poijula & Ahonen, 2007) havainnoista, joiden mukaan miehistä tulee energisiä toimijoita ja heidän ulospäin suuntautunut aktiivisuus voimistuu kun taas naiset sulkeutuvat kuoreensa ja kärsivät yksinäisyydestä. Tilastollisesti naisilla on hänen mukaansa kaksinkertaisesti suurempi riski sairastua masennukseen irtisanomisen takia. (Pojula & Ahonen, 2007). Martin ja Lekan (2008) toteavat omassa tutkimuksessaan, että tästä asiasta ei ole mitään yksiselitteisiä totuuksia löydetty, mutta on selvää, että persoonallisuuspiirteet vaikuttavat ihmisen kykyyn käsitellä irtisanomista. Heidän mukaansa miellyttävyys, tunnollisuus ja avoimuus korreloivat positiivisesti menestykseen tässä muutoksessa. McKee-Ryan ym. (2005) toteavat samaa, että irtisanomisen merkityksiä ei kannata arvioida minkään tiettyjen demograafisten tekijöiden avulla kuten sukupuolen tai iän vaan tulisi keskittyä arvioimaan sitä yksilöiden psykologisten muuttujien avulla. Esimerkiksi yksilöt, joille työ on hyvin keskeisessä merkityksessä, joilla on matalat henkilökohtaiset selviytymisresurssit ja matalat odotukset työllistymiselle ovat yksi kohderyhmä, joille voitaisiin suunnitella tietynlaisia toimenpiteitä. Tällaisten henkilöiden tulisi käsitellä irtisanomisen aiheuttamaa uhkaa omalle identiteetille, tunnistaa omia selviytymisresurssejaan sekä pyrkiä ajattelemaan positiivisemmin tulevaisuuden näkemyksistä.

Irtisanomistilanteessa, selviytymistoimet liittyvät yleensä joko uuden työn saamiseen tai saavuttaakseen jonkinlaista henkistä hyvinvointia tai tasapainoa tilanteen jälkeen. Leana ym. (1998) kertovat aiemmista tutkimuksistaan (1990 ja 1992), joissa he havaitsivat, että ihmiset tyypillisesti hyödyntävät kuutta yleistä keinoa selviytyäkseen irtisanomisesta. Kolme ensimmäistä näistä ovat ongelmakeskeisiä keinoja: Uuden työn etsiminen, uuden koulutuksen etsiminen ja uudelleensijoittuminen maantieteellisesti. Kolme oirekeskeistä keinoa puolestaan ovat: Sosiaalisen tuen etsiminen ystäviltä ja perheeltä, taloudellisen tuen etsiminen ja aktivoituminen erilaisissa yhteisöllisissä ohjelmissa.

Gowan ja Gatewood (1997) toteavat, että outplacement on yksi esimerkki ongelmakeskeisestä selviytymisstrategiasta liitettynä irtisanomistilanteeseen. Mielestäni outplacementissa on myös hyvin paljon tunnekeskeistä selviytymisstrategiaa, sillä tunteiden käsittely on olennainen osa varsinkin prosessin alkuvaiheessa. Poijula (2003) on myös tätä mieltä korostaessaan, että irtisanomisen aiheuttaman kriisin alussa käytetään yleensä tunnekeskeisiä ja myöhemmin taas ongelmakeskeisiä selviytymiskeinoja. Outplacement voikin tarjota lisäulottuvuuksia niin psykologisten asioiden käsittelyyn kuin varsinaiseen työnhakuprosessiin (Gowan & Gatewood, 1997). Caplanin ym. (1989) tutkimus toteaa, että tällaiset avustavat toimenpiteet laskevat henkilön stressiä, strukturoivat henkilön elämää ja lisäävät uudelleentyöllistymisen mahdollisuutta. Spera ym. (1994) havaitsivat tutkimuksessaan, että uudelleentyöllistymisen kannalta on erittäin olennaista, että irtisanomisen psykologiset vaikutukset käsitellään jokaisen yksilön kohdalla. He korostavat erityisesti sitä, että sekä outplacement-valmentajien että itsenäisesti työtä hakevien henkilöiden ei tulisi unohtaa ensin käsitellä irtisanomisesta aiheutuneita henkisiä asioita ennen kuin ryhtyvät varsinaiseen työnhakuprosessiin. Vaikka työllistymisen kannalta on erittäin tärkeää ja olennaista kontaktoida yrityksiä, kirjoittaa hakemuksia ja päästä haastatteluihin, niin silti ne jotka tekevät näin ilman, että ovat käsitelleet tunteitaan, eivät heidän mukaansa työllisty yhtä hyvin kuin henkilöt, jotka käsittelevät myös tunteitaan. (Spera ym., 1994).

Edellä olen kirjoittanut paljon siitä minkälainen vaikutus irtisanomisella voi olla henkilölle niin henkisesti kuin fyysisesti, miten ihmiset yleisesti käsittelevät kriisejä ja irtisanomistilanteita, ja minkälaisin strategioin eri henkilöt voivat eri tilanteissa lähteä kohtaamaan irtisanomisen tuomia haasteita ja vaikeuksia. Yksilö voi tuntea itsensä hyvinkin voimattomaksi ja arvottomaksi, jos irtisanomisesta johtunut muutos tuntuu ylivoimaisen vaikealta selättää. Voimattomuuden tunne voi johtaa masentumiseen ja sen pitkittymisellä voi olla myös fyysisiä seuraamuksia. Gribblen ja Millerin (2009) mukaan psykologisten vaikutusten käsittelyn tulisi olla olennainen, ellei jopa tärkein osa koko outplacement-prosessia. Olisi myös olennaista, että outplacement-prosessi alkaisi pian irtisanomisen jälkeen, jotta henkilö saisi mahdollisimman nopeasti työnsä menettämisen jälkeen tarvitsemaansa tukea muutostilanteeseen. Seuraavassa luvussa tarkastelenkin outplacementia tarkemmin. Yleisen osuuden jälkeen kerron hieman sen historiasta. Tämän jälkeen tarkastelen tarkemmin mitä outplacement oikeastaan on, minkälaisia prosesseja sen ympärille on luotu ja mitä hyötyjä outplacementin käytöstä on todettu olevan niin yksilölle kuin irtisanovalle yrityksellekin.

3 Outplacement

Jotta yritykset pärjäävät talouden jatkuvien muutosten, kehityksen ja kasvavan kilpailun parissa, ne joutuvat usein turvautumaan rakennemuutoksiin toiminnan tehostamiseksi. Tämä usein johtaa irtisanomisiin, jotka ovatkin yleistyneet huomattavasti viime aikoina. Kansainväliset yritykset toivat outplacementin Suomeen jo 1980-luvulla, mutta se on silti Suomessa suhteellisen vähän tunnettu eettisen henkilöstöjohtamisen menetelmä, joka on tarkoitettu tällaisiin vaikeisiin muutostilanteisiin. (Kurtén & Järvinen, 2003). Outplacement on maailmalla nykyisin jo miljardiluokan liiketoiminta, jonka tehokkuudesta, toimivuudesta ja siitä, että saavuttaako se yritysten ja yksilöiden tavoitteet, ei kuitenkaan vielä tiedetä riittävästi (Butterfield, 2001). Martin ja Lekan (2008) toteavat, että vaikka outplacementista on tullut melkeinpä standardi keino yrityksen johdolle toteuttaa ja käsitellä irtisanomisia, näitä palveluita ei ole riittävän tarkasti analysoitu eikä niiden hyötyjä ymmärretty.

Luvussa 2 on käsitelty tutkimuksia irtisanomisten aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista yksilölle. Näiden vaikutusten vähentämiseksi organisaatioiden tulisi käyttää ohjelmia, jotka tukevat sekä irtisanottuja että yritykseen vielä jääneitä työntekijöitä. Yksi tällaisista tukimuodoista on outplacement. Tässä luvussa käyn läpi ensin outplacementin historiaa, jotta ymmärrys alan taustoista kasvaa (alaluku 3.1). Tämän jälkeen tarkastelen aiempaa tieteellistä tutkimusta siitä, mitä outplacement oikeastaan on ja mitä asioita siihen liittyy (alaluku 3.2). Samassa yhteydessä esittelen myös kaksi kuuluisaa outplacementin prosessikuvausta, jotka ovat Kirkin (1994) Holistic Outplacement Model ja Aquilantin ja Lerouxin (1999) Aquilanti Integrated Model. Alaluvuissa 3.3 ja 3.4 käyn läpi aiempien tutkimusten havaitsemia hyötyjä outplacementista niin yksilöille kuin organisaatioillekin.

3.1 Historia

On hieman epäselvää mistä outplacement on saanut varsinaisesti alkunsa (Redstrom-Plourd, 1998; Ippavitz, 2011). Esimerkiksi Ippavitz (2011) kertoo kaksi vaihtoehtoista tarinaa outplacementin alkua ajoista. Toinen on yleisemmin artikkeleissa esiintyvä tarina toisen maailman sodan jälkeisistä veteraaneista mistä myöhemmin kerron lisää. Toinen puolestaan liittyy Vatikaanin toiseen konsiiliin, jonka jälkeen iso määrä munkkeja ei voinut enää olla kirkon palveluksessa ja heille tuli löytää uutta työtä. Redstrom-Plourd (1998) on tehnyt tutkimuksen outplacementin historiasta ajalta 1960 – 1997. Hänen mukaansa outplacement toimialana lähti kasvamaan toisen maailmansodan jälkeen. Tällöin oli tarvetta keksiä palvelu, joka auttaa sodasta palanneita veteraaneja löytämään itselleen ja kyvyilleen vastaavia työtehtäviä. Veteraaneilla oli tarvetta löytää työtä, mikä vastaisi heidän työkokemustaan ennen sota-aikaa sekä yhdistäisi siihen armeijasta saadun koulutuksen. Bernard Haldane päätti ryhtyä tutkimaan miten ihmisiä palkataan ja kehittäi prosessin, joka tarjosi veteraaneille mahdollisuuden arvioida heidän ammattiosaamistaan ja markkinoida itseään potentiaalisille työnantajille. Hän teki alkuaikoina työtä puhtaasti vapaaehtoisesti ja ilman kompensatiota. Hän myös koulutti muita vapaaehtoisia tarjoamaan tätä tukea palaaville veteraaneille. Työnsä aikana Haldane ymmärsi, että työnhaun tukea tarvitaan myös muilla aloilla ja että ihmiset ja yritykset ovat valmiita tästä tuesta maksamaan. Vuonna 1947, vapaaehtoisesti tehdyn veteraanityön jälkeen, hän perusti ensimmäisen outplacement-yrityksen. (Redstrom-Plourd, 1998).

1960-luvulla ymmärrettiin, että yrityksestä kannattaa tehdä outplacement-prosessin varsinainen asiakas, joka maksaa laskun. Haldanen yrityksen ensimmäinen varsinainen yritysasiakas oli Humble oil New Jerseyssa, Yhdysvalloissa. Tämän jälkeen alalle alkoi tulla paljon muitakin yrittäjiä ja kilpailu kiristyi. Vuonna 1982 yhdysvalloissa perustettiin ensimmäinen outplacement-yhdistys (Association of Outplacement Consulting Firms, AOCF), jotta estettäisiin epäeettisten yrittäjien tuloa markkinoille ja kehitettäisiin toimialaa yhdessä eteenpäin. Yhdistys kehitti eettisen

säännöstön, loi standardit ammattimaiselle toiminnalle sekä määritteli kriteeristön jäseneksi pääsemiselle. Vastaava kansainvälinen yhdistys (International Association of Outplacement Professionals, IAOP) piti ensimmäisen kokouksensa vuonna 1990. (Redstrom-Plourd, 1998). Tänä päivänä yhdistykseen kuuluu noin 120 000 jäsentä ympäri maailman (IAOP, kotisivu).

Suomeen ensimmäinen outplacement-yritys tuli vuonna 1987. Matti Lainema kuului outplacementista ensimmäisen kerran Lontoossa vuonna 1985, ja hän päätti selvittää sopisiko outplacement hänen edustamansa yrityksen profiiliin ja Suomeen ylipäätään. Vuonna 1986 Lainema tapasi Lontoossa kolme isoa outplacement-yritystä, joista yhden, Sanders & Sidney, kanssa hän teki lisensointisopimuksen keväällä 1987. Tätä ennen hän oli tehnyt kattavan markkinatutkimuksen haastatteleamalla noin 20 yritysjohtajaa sekä työnantajajärjestöjen ja -liittojen edustajia. Tämä haastattelukierros sai hänet vakuuttuneeksi, että Suomessa on tarvetta tällaiselle palvelulle. Outplacement oli Laineman yritykselle pari ensimmäistä vuotta hyvin kannattavaa liiketoimintaa kunnes alalle alkoi tulla lukuisia kilpailijoita. Toimiala on Suomessa vieläkin suhteellisen nuori, mutta kasvussa, ja yhä useampi yritys käyttää outplacement-palveluita hyväkseen. (Kurtén & Järvinen, 2003).

Syyt miksi yritykset panostaisivat outplacement-palveluihin, ovat vaihdelleet historian saatossa. Alkuaikoina päämotivaattorit tähän olivat PR:ään liittyvät syyt eli tarkoitus parantaa niin yrityksen sisäistä kuin ulkoistakin kuvaa sekä riskienhallinta eli vähentääkseen mahdollisia oikeusjuttuja. Nykyään organisaatiot panostavat outplacementiin, koska niin tekeminen tarjoaa hyötyjä liiketoimintaan ja sopii yrityksen arvojen kanssa yhteen. (Right Management, 2007). Right Managementin raportissa suositellaan, että yritysten tulisi nykyään valita outplacement-palvelut seuraavista syistä: Se toteuttaa yhteiskuntavastuuta ja moraalisia velvoitteita, vahvistaa brändiä, parantaa työntehokkuutta niin yritykseen jääneiden työntekijöiden joukossa kuin irtisanottujen työntekijöiden joukossa, jotka saattavat jonain päivänä palata yritykseen sekä vähentääkseen mahdollisia oikeusjuttuja.

3.2 Mitä outplacement on?

Outplacement on palvelu, joka auttaa työnsä menettäneitä henkilöitä selviytymään irtisanomistilanteesta ja löytämään uutta työtä. Se auttaa myös yritykseen jäljelle jääneitä työntekijöitä, sillä he voivat tuntea surua kollegoidensa puolesta tai oman työpaikkansa uhatuksi. (Kanbur & Birgun, 2008). Outplacement auttaa myös työnantajaa tässä vaikeassa muutostilanteessa viemään koko muutosprosessin mahdollisimman ongelmitta läpi (Kirk 1994; Kurtén & Järvinen 2003). Vinokurin ja Caplanin (1987) mukaan henkilöt, jotka käyvät lävitse outplacement-prosessin ovat optimistisempia, vähemmän masentuneita ja menestyksekkäämpiä työnhakijoita kuin henkilöt, jotka eivät käytä outplacement-palveluita.

Vaikka outplacementin suosio ja käyttö ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosikymmeninä, on yllättävää kuinka vähän sitä on tutkittu. Wootenin ym. (1999) tutkimuksessa todetaan, että erityisesti outplacementin tuloksellisuudesta ja mitattavuudesta on hyvin vähän tietoa. 2000-luvullakin tehdyt muutamat tutkimukset toteavat tämän saman (ks. esim. Butterfield, 2001; Butterfield & Borgen 2005; Martin & Lekan, 2008). Butterfieldin (2001) kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että aikaisempi outplacement-kirjallisuus jakaantuu viiteen pääkategoriaan. Ensimmäinen kategoria on se, että millä perusteella asiakasorganisaatioiden kannattaisi valita outplacement yritys (ks. esim. Friedman, 1995). Yleisimmät kriteerit ovat outplacement-henkilökunnan pätevyys, palvelun yksilöllisyys, kuinka paljon aikaa on käytettävissä työnhaun harjoitteluun sekä yritysten tilat ja referenssit (Butterfield, 2001). Toinen osa-alue on outplacementin määrittely ja kuvailu (ks. esim. Henriksen, 1982; Kirk, 1994; Pope, 2000). Esimerkiksi Henriksen (1982) kuvailee outplacementin suunnitelmalliseksi tavaksi irtisanoa ylimääräisiä, tuottamattomia tai eläkkeelle jääviä työntekijöitä tavalla, joka on irtisanottua yksilöä tukeva ja aiheuttaa mahdollisimman vähän kustannuksia ja häiriöitä organisaatiolle. Kolmas tutkimussuuntaus liittyy outplacement-prosessin kuvaamiseen (ks. esim. Kirk, 1994; Aquilanti & Leroux, 1999). Kirkin (1994) ja Aquilantin (1999) malleja tarkastelen tarkemmin alaluvuissa 3.2.1 ja 3.2.2. Malleja on kehitelty useita, mutta

yhteistä niille kaikille on jako kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat itsearviointi ja itsetunnon palauttaminen, urakehitys- ja itsensä markkinoinnin suunnitelma sekä työnhaku (Kurtén & Järvinen, 2003). Neljäs kategoria koostuu case-tutkimuksista, joissa kuvaillaan niitä yrityksiä, jotka ovat käyttäneen outplacement-palveluita irtisanoessaan (ks. esim. Feldman & Leana, 1994; Havlovic ym., 1998). Esimerkiksi Havlovic ym. (1998) vertasivat outplacement-palveluita sairaalaan sulkemisessa käyttänyttä Shaughnessyn sairaalaa Health Sciences -sairaalaan, joka ei outplacementia käyttänyt. Outplacement-palveluiden käyttö tässä case-esimerkissä helpotti etukäteissuunnittelua ja koordinointia. Sen todettiin myös helpottavan sairaalan sulkemisesta johtuvien traumojen käsittelyä ja uusien työpaikkojen sujuvampaa löytymistä. Viides pääkategoria koostuu tutkimuksista, jotka tarkastelevat mitä hyötyjä yritykset saavat siitä, että he käyttävät outplacement palvelua irtisanoessaan (ks. esim. Doherty ym., 1993; Järvinen, 2002). Butterfield (2001) mainitsee, että Dawson ja Dawson tulevat vuonna 1994 tehdyssä tutkimuksessaan siihen tulokseen, että päähyödyt yritykselle ovat seuraavat: vihamielisten reaktioiden ja negatiivisten tunteiden minimointi, ammattimaisuuden korostaminen ulospäin, välittömän tuen tarjoaminen irtisanotuille työntekijöille mikä puolestaan vähentää mahdollisia oikeusjuttuja sekä coachaus ja tuki irtisanovalle esimiehelle. (Butterfield, 2001).

Butterfieldin (2001) tekemien havaintojen lisäksi olen teoriaosuuttani tehdessä todennut, että outplacementia on tutkittu myös aika paljon siitä näkökulmasta, että mitä hyötyä siitä on yksilöille (ks. esim. Järvinen, 2002; Butterfield & Borgen, 2005; Gribble & Miller, 2009). Näitä irtisanottujen henkilöiden prosessista saamia suurimpia hyötyjä tarkastelen tarkemmin alaluvussa 3.3. Jonkin verran on tutkittu myös sitä, että miten outplacement voi auttaa irtisanomisesta selviytyneitä eli niitä ketkä jäävät vielä yrityksen palvelukseen (ks. esim. Doherty ym., 1993; Armstrong-Stassen, 1994; Amundson ym., 2004). Selviytyjien saamasta hyödystä kerron lisää alaluvussa 3.4, jossa käsittelen kokonaisuutena sitä, että mitä hyötyä irtisanova organisaatio saa outplacementin käytöstä.

Nykypäivänä tämä noin kolmen miljardin Yhdysvaltain dollarin liiketoiminta (Right Management, 2007; Sathe, 2010) perustuu siihen, että ammattilaisia autetaan selviytymään työnsä menettämisestä ja autetaan siirtymään kohti seuraavaa työpaikkaa tai muuta mahdollisuutta kuten oman yrityksen perustamista (Redstrom-Plourd, 1998). Outplacement voidaan yleisesti määritellä uraneuvontaprosessiksi, joka auttaa sekä työnantajaa että irtisanottua henkilöstöä kohtaamaan organisatoriset muutokset (Meyer & Shadle, 1994). Pickman (1994, ks. Hoy, 2011) toteaa, että outplacement on irtisanottujen työntekijöiden auttamiseen suunnattu prosessi, jotta he pystyvät kohtaamaan työnsä menettämisen paremmalla itseluottamuksella, oppisivat tehokkaasti etsimään uutta työtä ja myös toteuttaisivat sen. Kirk (1994) puolestaan määrittelee outplacementin työnantajan ja työntekijän tueksi vaikeassa muutostilanteessa. Työnantajaa outplacement-konsultti auttaa viemään muutosprosessin mahdollisimman mutkattomasti läpi ja irtisanottua henkilöä hän auttaa löytämään uuden suunnan työelämässä mahdollisimman nopeasti (Kurtén & Järvinen, 2003). Mirabile puolestaan (1985, ks. Butterfield, 2001) lähestyy asiaa hieman eri näkökulmasta ja määrittelee outplacementin seuraavalla tavalla: Outplacement on prosessi, joka mahdollistaa sen, että yrityksen johto kykenee käsittelemään irtisanomisesta työntekijälle aiheutuvaa sensitiivistä ja usein traumaattista kokemusta oikealla tavalla. Outplacementin määrittely siis riippuu siitä kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Asia voidaan katsoa niin yrityksen kuin yksilön tai molempien näkökulmasta. Tutkimuksessani outplacement voidaan määritellä sekä irtisanotun henkilön että työnantajan tueksi vaikeassa henkilöstönvähennystilanteessa, vaikka keskitynkin tutkimuksessani yksilön saamaan tukeen henkisissä asioissa.

Luvussa 2 tarkastelin aiempaa tutkimusta liittyen siihen, millä keinoin henkilöt selviytyvät irtisanomisesta ja minkälaisia selviytymisstrategioita he voivat valita. Outplacement-ohjelmat on suunniteltu siten, että ne auttavat erotettua työntekijöitä kohtaamaan irtisanomisen ongelmakeskeisen selviytymisstrategian avulla (Leana & Feldman, 1988) eli ajatuksena on se, että irtisanomisesta aiheutunut ongelma poistetaan saamalla uusi työ menetetyin tilalle. Poijula (2003) puolestaan mainitsee, että irtisanomisen aiheuttaman kriisin alussa käytetään yleensä

tunnekeskeisiä ja myöhemmin taas ongelmakeskeisiä selviytymiskeinoja. Tunnekeskeisessä strategiassa ei keskitytä suoraan ongelman poistamiseen vaan pyritään lievittämään tilannetta ja sen aiheuttamia tunteita muilla keinoilla.

Outplacement-palvelut irtisanotuille yksilöille voivat vaihdella suurestikin, mutta tyypillisesti ne sisältävät ainakin urasuunnittelua, työhakemusten kirjoittamista, haastatteluharjoituksia, erilaisia arviointeja, kykyjen tunnistamista, arvojen pohdintaa, itsensä markkinoinnin harjoittelua ja verkostoitumista (Kirk, 1994; Wooten, 1996; Gribble & Miller, 2009). Tällaista koulutusta voidaan antaa niin yksilöllisesti kuin ryhmämuotoisesti (Kurtén & Järvinen, 2003; Gribble & Miller, 2009). Yksilöllisessä lähestymisessä asiakas saa yksilöllisempää palvelua ja kykenee ehkä avoimemmin puhumaan kokemuksistaan, mutta ryhmämuotoinen lähestyminen luo yhteisöllisyydentunnetta, tarjoaa sosiaalista tukea ja voi vähentää masentuneisuutta kun tietää muidenkin taistelevan samojen ongelmien kanssa (Feldman & Leana, 1994). Näiden lisäksi jotkut outplacement-yritykset tarjoavat neuvontapalveluita liittyen irtisanomisen aiheuttamaan henkiseen shokkiin (Butterfield, 2001). Butterfieldin (2001) tutkimuksesta paljastuu, että yhdysvaltalaiset outplacement-yritykset tarjoavat tätä palvelua yllättävän vähän, vaikka se on monesti todettu olevan erittäin kriittinen osa koko prosessia ja asiakkaat selvästi tällaista palvelua haluaisivat. Neuvonta tarjoaa irtisanotulle henkilölle mahdollisuuden ilmaista, tarkastella ja ymmärtää omia vahvoja tuntemuksiaan, joita hänellä voi olla. Butterfield (2001) toteaa, että ideaalitalanteessa konsultti tai valmentaja siirtyy konsultoivaan rooliin eli varsinaisen työpaikan löytämisessä auttamiseen vasta sen jälkeen kun irtisanottu henkilö on sinut uuden tilanteen ja siitä heränneiden tunteiden kanssa. Työpaikan menettänyt henkilö tarvitsee ensin mahdollisuuden käydä lävitse mahdollisia henkisiä ongelmiaan, joita irtisanominen voi aiheuttaa, ennen kuin hän kykenee aloittamaan prosessin uuden työn löytämiseksi (Poijula, 2003; Martin & Lekan, 2007). Kun henkilö on henkisesti tasapainossa, hän pystyy paremmin löytämään omat vahvuutensa, heikkoutensa, motivaationsa sekä niihin sopivat työ- tai muut haasteet mitä tarjolla on (Martin & Lekan, 2007). Suomessa tunteita käsitellään prosessissa aina, jos siihen on tarvetta (konsulttien haastattelut, kesä 2013).

Outplacement tarjoaa hyötyä yksilön ja yrityksen lisäksi myös yhteiskunnalle. Ihmisten työttömyys aiheuttaa yhteiskunnalle kuluja muun muassa menetettyjen verotulojen, tarjottujen työttömyystukien ja yksilölle mahdollisesti aiheutuvien terveydellisten hoitokulujen kautta. Työ- ja elinkeinoministeriön neuvotteleva virkamies Tiainen on laskenut vuonna 2010, että yksi työtön maksaa yhteiskunnalle 18 000 euroa vuodessa (Muukkonen, 2010). Työvoimatoimistot tarjoavat tietynlaista apua työttömille ja pyrkivät auttamaan heitä uuden työpaikan hakemisessa ja saamisessa, mutta resurssipulan vuoksi työvoimatoimistot eivät pysty tarjoamaan kovinkaan yksilöllisiä palveluita. Kurtén ja Järvinen (2003) toteavatkin, että outplacement täydentää täten työvoimatoimiston palveluja, sillä outplacementillä pyritään saamaan irtisanottu henkilö nopeasti työnhakukuntoon ja sitä kautta uuteen työpaikkaan, ja täten sillä on myönteinen vaikutus myös yhteiskunnallisesti. Outplacementin tarjoamia hyötyjä yksilölle käsitellen tarkemmin alaluvussa 3.3 ja organisaatiolle alaluvussa 3.4. Seuraavaksi esittelen ehkä kaksi tunnetuinta prosessikuvausta outplacementiin liittyen. Niiden avulla saa hyvän kuvan siitä mitä prosessissa missäkin vaiheessa tapahtuu ja mitkä asiat on hyvä ottaa huomioon.

3.2.1 Kirk Holistic Outplacement Model (HOM)

James Kirk, professori Länsi-Carolinan yliopistosta, on luonut vuonna 1994 mallin kuvastamaan outplacement-prosessia. Hänen mallinsa "The Holistic Outplacement model" (HOM) koostuu kolmesta osa-alueesta: Tasapainon saavuttaminen (engl. Regaining Equilibrium), urasuunnittelu (engl. Career Development) ja työn hakeminen (engl. Job Hunting). Ensimmäinen vaihe, tasapainon saavuttaminen, on tutkimukseni kannalta se olennaisin, sillä se kuvastaa sitä, miten prosessi auttaa irtisanottua henkilöä pääsemään henkisesti takaisin tasapainoon eli miten hän pystyy käsittelemään psykologista traumaa mitä irtisanominen mahdollisesti hänelle on aiheuttanut. HOMin ensimmäinen prioriteetti onkin auttaa työnsä menettäneitä henkilöitä ottamaan jälleen kontrolli omasta elämästään. Urasuunnitteluvaihe

puolestaan keskittyy enemmän tulevaisuuteen. Moni irtisanottu henkilö ajattelee, että he eivät ainoastaan menettäneet työtänsä vaan myös koko uransa. Uransa alkuvaiheessa monet henkilöt ovat mahdollisesti suunnitelleet uransa pitkällekin eteenpäin eikä heistä monikaan uskonut, että joutuisi tekemään vastaavaa uudestaan tullessaan irtisanotuksi. Kolmannessa vaiheessa alkaa varsinainen työnhaku eli prosessi auttaa henkilöitä löytämään itselleen uusia ja sopivia haasteita. Mallin mukaan irtisanotut henkilöt aloittavat aina tasapainon löytämisestä, mutta voivat sen jälkeen mennä joko urasuunnitteluun tai suoraan työnhakuun. Tämä riippuu vahvasti yksilön tilanteesta ja kuinka nopeasti uutta työtä täytyy löytää. (Kirk, 1994).

Nyt tarkastelen hieman tarkemmin mallin ensimmäistä vaihetta, tasapainon saavuttamista. Valmentajien tulee mallin mukaan ensin tarjota irtisanotuille henkilöille psykologista ja taloudellista ensi-apua. Kun 50-vuotias insinööri tai 40-vuotias farmaseutti menettää työnsä, hän myös menettää identiteettinsä, statuksensa yhteisössä, päivittäiset kontaktit ystäviensä kanssa ja mahdollisuuden elättää perheensä. Ne henkilöt, jotka ovat työskennelleet saman työnantajan palveluksessa 10 tai 20 vuotta, tai työskennelleet yrityksissä, joissa koko elämänmittaiset työsuhteet ovat olleet normeja, turvallisuudentunteen menetys on iso kolaus. Tyrmistys ja epäusko ovat usein ensimmäisiä reaktioita mitä henkilöille tulee. (Kirk, 1994).

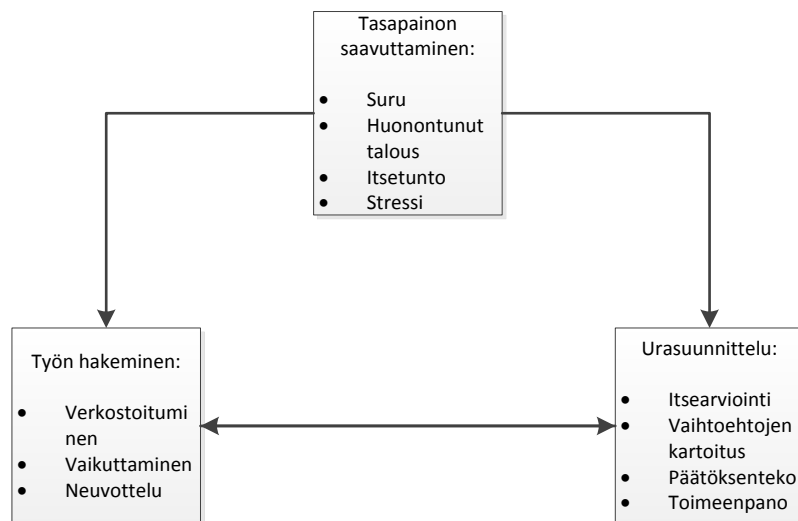
Vaikka yksilöt reagoivat eri tavalla irtisanomiseen, useimmat kokevat jonkinlaista menetyksen tunnetta ja täten käyvät läpi suruprosessia. He voivat surra kuten läheisen menehtymisen jälkeen, ja he voivat tuntea niin vihaa, pettymystä kuin masennustakin. (Kubler-Ross, 1973). Outplacement-valmentajan tulee käsitellä näitä tunteita normaaleina ja terveinä tuntemuksina tällaisessa tilanteessa. Heidän ei tule yrittää piristää tai painostaa asiakkaita tekemään mitään isoja urapäätöksiä ennen kuin he ovat hyväksyneet irtisanomisen. Siihen asti valmentajien tulee olla tarkkaavaisia ja huomaavaisia kuuntelijoita sekä empaattisia. Monet irtisanotut henkilöt myös syyllistävät tapahtuneesta itseään, joten valmentajien tulee auttaa asiakkaitaan käsittelemään väärin kohdistettua syyllisyydentunnetta. (Kirk, 1994).

Kirkin (1994) mukaan valmentajien tulee olla kykeneväisiä auttamaan asiakkaitaan myös muilla tavoin, jotta henkinen tasapaino voidaan saavuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi auttaminen siinä, että henkilö tulee pienemmillä tuloilla toimeen, stressin aiheuttamien terveydellisten vaikutusten vähentäminen ja itsetunnon rakentaminen. Taloudellisiin asioihin liittyen, valmentajien tulee osata auttaa asiakkaitaan muun muassa neuvottelemaan erorahoja, hakemaan työttömyystukea, järjestämään laina-asioita, hakemaan osa-aikaista työtä tai perheenjäseniltä ja ystäviltä avun pyytämässä. (Kirk, 1994).

Kun taloudelliset asiat ovat hoidossa, HOMin mukaan huomio siirtyy irtisanotun henkilön stressin käsittelyyn. Irtisanotuksi joutuminen on yksi eniten stressiä aiheuttavista elämän kriiseistä kuten avioero, eläkkeelle meno tai läheisen kuolema. Stressiä vähentääkseen valmentajien tulee auttaa henkilöitä olemaan proaktiivisia, ottamaan vastuuta omasta elämästään, urheilla, syödä ja nukkua hyvin, rentoutua, luoda tukiryhmä, pitää positiivinen asenne ja osallistua vapaa-ajan toimintaan. Itsetunnon laskeminen on yksi asia minkä henkilöt usein kokevat irtisanotuksi joutuessaan. Tämä voi laittaa työnhakijan epäedulliseen asemaan, sillä positiivinen itsetunto vaikuttaa siihen kuinka aggressiivisesti ja vakuuttavasti työtä hakeva henkilö osaa myydä omaa osaamistaan. Sanonta "sinun täytyy ensin uskoa itseesi, jotta voit olettaa muiden uskovan sinuun" pitää tässä asiassa tutkitusti paikkansa. Positiivinen itsetunto ei auta irtisanottua henkilöä pelkästään myymään omaa osaamistaan vaan se on myös yksi halutuimpia ominaispiirteitä palkatessa uutta työntekijää. Itsetunnon kohottamista valmentajat voivat edesauttaa muun muassa kertomalla positiivisia väitteitä henkilöstä, korostamalla menneitä saavutuksia, korostamalla pieniäkin saavutuksia ja kehumalla sekä ylistämällä. (Kirk, 1994).

Vasta sen jälkeen kun henkilö on päässyt takaisin henkiseen tasapainoon, hän pystyy hyötymään perinteisestä uraneuvonnasta. Henkisen tasapainon löydyttyä, HOM:ssa siirrytään joko urasuunnittelun tai työnhakemisen vaiheeseen. Tähän valintaan vaikuttaa sekä henkilön taloudellinen tilanne, että esimerkiksi halu kartoittaa täysin uudenlaisia uramahdollisuuksia. Urasuunnitteluvaihe koostuu neljästä eri askeleesta, jotka auttavat henkilöä löytämään uutta suuntaa uralleen. Nämä vaiheet ovat

arviointi, uraetsintä, päätöksenteko ja toimeenpano. Arviointivaiheessa henkilöä autetaan löytämään omat kykynsä, kiinnostuksensa, arvonsa ja tyyliinsä. Kun nämä on selvitetty erilaisten arviointityökalujen avulla, henkilö voi miettiä itselleen ja kyvyilleen sopivia työmahdollisuuksia. Tämän jälkeen valitaan näistä sopivin ja kiinnostavin, ja ryhdytään toimenpiteisiin, jotta tämä mahdollisuus saavutetaan. Valmentajien tulisi myös neuvoa asiakkaitaan siinä, miten otetaan kaikki irti verkostoista. Stressi voi vähentyä, jos olet henkilöiden kanssa, jotka saavat sinut nauramaan, ja itsetunto voi nousta, jos olet ihmisten kanssa, jotka uskovat sinuun. Henkilö voi myös saada uravinkkejä toisilta, jotka tuntevat tietyn toimialan tilanteen, tai saada jopa työpaikkoja tai ainakin vinkkejä avoimista paikoista tuttujensa kautta. (Kirk, 1994).



Kuva 4. Kirk Holistic Outplacement Model (1994) suomennettuna

3.2.2 Aquilanti Integrated Model (AIM)

Tara Aquilanti, uraneuvoja Ottawasta, ja Janice Leroux, professori Ottawan yliopistosta, ovat luoneet vuonna 1999 oman mallinsa kuvastamaan outplacement-prosessia. Aquilanti Integrated Modelin (AIM) ideana on ollut yhdistää relevantit suru- ja urateoriat aikaisemmin luotuihin outplacement-malleihin niitä kriittisesti tarkastelemalla. AIMissa yhdistyy Superin (1957, 1980 ja 1996, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) teoriaa urakehityksestä, Kubler-Rossin (1973) kuvausta suruprosessista sekä Parkerin ja Lewisin (1981, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) työtä liittyen muutossykleihin (engl. transition cycle). AIM:ssa esiintyy myös osia kolmesta aikaisemmin tehdystä outplacement-prosessista, jotka ovat Latackin ja Dozierin (1986) urakasvumalli (engl. Career Growth model), Mirabilen (1985, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) muutosneuvonnan vaihemalli (engl. stages of transition counseling model) ja Kirkin (1994) Holistic Outplacement Model (HOM) mitä alaluvussa 3.2.1 esittelin. Aquilantin ja Lerouxin mukaan (1999) nämä aikaisemmat mallit eivät sisällä riittävästi teoreettisia ja käytännöllisiä osia, joten he päättivät kehittää uuden. Esittelen nyt lyhyesti muiden mallien ja teorioiden pääideat, joiden pohjalle AIM perustuu, paitsi Kirkin HOM-mallin ja Kubler-Rossin surutyöprosessikuvauksen, jonka esittelin alaluvussa 2.2.

Latackin ja Dozierin (1986) mallin ideana on se, että jotta urakehitystä voi tapahtua, irtisanomisesta johtuvan stressin tulee pysyä kohtalaisella tasolla. Kun stressitaso on kohtuullinen, yksilö kykenee keskittymään tulevaisuuteen ja hyödyntämään oikeanlaisia työnhakukeinoja. Heidän mallissaan se on outplacement-konsultin tehtävänä pitää stressi sopivalla tasolla. Yksilön luonteenpiirteet, ympäristö (taloudellinen tilanne ja sosiaalinen tuki) ja siirtymä (surun ja vihan selätys sekä työttömyysaika) itsessään ovat asioita mitkä vaikuttavat urakasvuun. Heidän mukaansa yksilön aiempi työtyytyväisyys, uran puolivaiheilla olo sekä ennen kaikkea korkea aktiivisuustaso vaikuttavat alempaan stressin määrään ja sitä kautta positiivisesti urakehitykseen.

Mirabilen (1985, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) muutosneuvonnan vaihemalli sisältää viisi vaihetta jotka tulisi käydä läpi irtisanotun henkilön kanssa. Nämä vaiheet ovat emotionaalisen trauman käsittelyvaihe, vahvuuksien, heikkouksien ja motivaatiolähteiden reflektointi, edellisessä vaiheessa havaittujen asioiden kirkastaminen, sopivan urasiirron etsiminen ja siihen sopivan paikan varsinainen hakeminen sekä näkökulman muutos eli asiaa on käsitelty edellisissä vaiheissa ja yksilön tulisi tässä vaiheessa ajatella irtisanomisesta hieman eri tavalla, mahdollisesti positiivisemmin.

Superin (1980, 1996, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) työ urakehitykseen liittyen sisältää monta relevanttia käsitettä, joiden pohjalta voidaan rakentaa outplacementin teoreettista viitekehystä; Elämän tila (engl. Life Space), elämän rakenne (engl. Life structure) ja urasopeutuvuus (engl. Career adaptability). Elämän tila liittyy vahvasti elämän uudelleenrakentamiseen. Valmentajan tulee auttaa asiakastaan käsittelemään vanhan elämänrakenteen musertumista ja uuden rakentamista. Super korostaa, että on tärkeää huomata se, että irtisanomistilanteessa henkilön elämänrakenne muuttuu väkisin ja heidän täytyy aloittaa sen rakentaminen uudestaan. Urasopeutuvuus puolestaan liittyy vahvasti outplacementtiin, sillä kaikki siihen kuuluvat elementit (työarvot, oman elämän hallinta, reflektointikyvyt, suunnitelmallisuus, päätöksentekokyky ja tutkiskelu) kuuluvat olennaisena osana outplacement-prosessiin. (Aquilanti & Leroux, 1999).

Parker ja Lewis (1981, ks. Aquilanti & Leroux, 1999) puolestaan kuvastavat suruprosessin seitsemän vaiheen avulla. Nämä vaiheet ovat immobilisaatio, minimisointi, menetys ja sureminen, myöntäminen, testaus, merkityksen etsiminen ja kansainvälistyminen. Neljä ensimmäistä vaihetta ovat samanlaisia Kubler-Rossin (1973, ks. alaluku 2.2.) mallin kanssa. Testausvaihe puolestaan antaa asiakkaalle mahdollisuuden kokeilla uusia käyttäytymismalleja ja ajatuksia. Heillä on mahdollisuus kokeilla mitä elämässä on jäljellä työn menetyksen jälkeen. Tämä vaihe monesti sytyttää kipinän asiakkaassa, sillä hän ymmärtää irtisanomisen positiivisia puolia ja alkaa mahdollisesti liikkua erilaisissa sosiaalisissa yhteisöissä tai muuttaa päivittäisiä rutiinejaan. Merkityksen etsimisvaiheessa asiakas kysyy itseltään mitä

työn menetys hänelle merkitsee. He tarkastelevat arvojaan ja uudelleenarvioivat niitä. Tämän analyysin jälkeen he voivat nähdä irtisanomisen hieman eri perspektiivistä. Viimeisessä vaiheessa, kansainvälistyminen, asiakas voi sisällyttää irtisanomisen heidän elämäkokemuksensa. Tässä vaiheessa irtisanominen ei ole enää yksi tilanne, joka tulee ratkaista vaan yksi kokemus muiden joukossa, josta henkilö voi ammentaa tietoa tulevaisuutta varten. (Aquilanti & Leroux, 1999).

AIM itsessään koostuu monista käytännöllisistä elementeistä mitkä ovat esillä aiemmissa outplacement-malleissa. AIM:ssa on neljä vaihetta: Menetys, suru ja muutos (engl. Loss, Grieving and Transition), Henkilökohtainen kehittyminen (engl. Personal Development), Työn hakeminen (engl. Job Search) sekä Jatkuva neuvonta ja tuki (engl. Ongoing Counseling and Support). Irtisanotuksi joutunut henkilö käy suruprosessia läpi kaikkien neljän vaiheen ajan eikä ainoastaan vaiheessa yksi. Malli on myös ympyränmallinen eli eri vaiheeseen voi joutua palaamaan myöhemmin tai jonkun vaiheen voi hypätä yli. Prosessissa ei ole mitään aikarajoituksia eli toisilla asian käsittely voi kestää kauemmin kuin toisilla. Vaikka malli on aika kattava ja antaa hyvät ohjenuorat kokeneelle valmentajalle toteuttaa uudelleensijoittamista, on hyvä tiedostaa, että uudelleensijoittamisprosessi on aina kuitenkin hyvin yksilöllinen. Prosessi tulee siis pystyä räätälöimään jokaiselle yksilölle erikseen. (Aquilanti & Leroux, 1999).

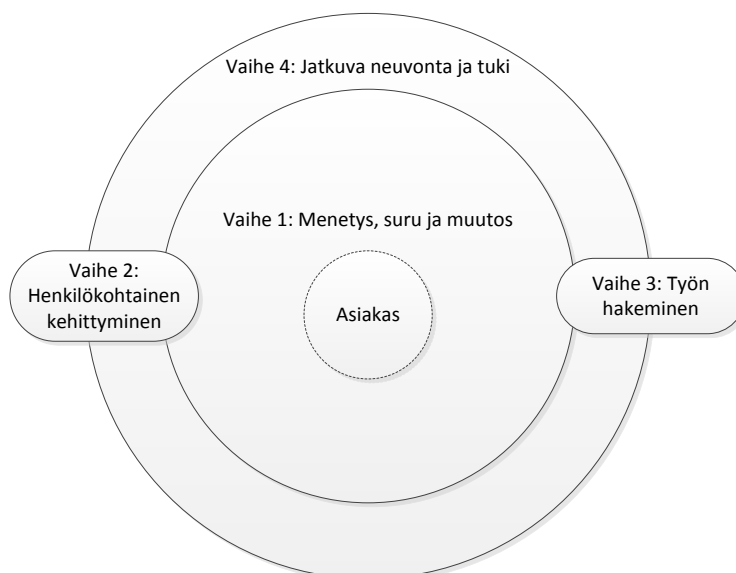
Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää, että valmentaja pystyy luomaan lämpimän ja avoimen suhteen asiakkaaseen. Valmentajien tulee olla joustavia, luotettavia, lämpimiä, välittäviä, ymmärtäviä sekä empaattisia kaikkien neljän vaiheen ajan. Asiakkaiden tulee tuntea niin, että he voivat luottaa täysin valmentajaan ja että hän on aina valmis kuuntelemaan eikä tuomitse. Asiakas-valmentaja -suhde on kriittinen outplacement-prosessin onnistumisen kannalta. Valmentajien tulee olla kyvykkäitä tietämään milloin valmennettava on valmis siirtymään seuraaviin vaiheisiin. Vaikka monet valmentajat eivät välttämättä ole psykologeja koulutukseltaan, heidän tulisi silti olla osaavia käsittelemään kandidaatin henkisiä asioita. Esimerkiksi olisi olennaista, että valmentaja pystyy tunnistamaan milloin kandidaatilla on sopiva ja hyväksyttävä surun taso ja milloin patologinen suru. Viha, ahdistus ja

pienimuotoinen masennus ovat normaaleja reaktioita työn menetykseen liittyen. (Aquilanti & Leroux, 1999). Kuitenkin jos kandidaatti osoittaa pitkittyneitä oireita, tai menettää kiinnostuksensa kaikkeen ympärillä tapahtuvaan ja tuntuu olevan täysin hukassa, voi osoittautua, että kandidaatti on vajonnut syvempään, patologiseen masennukseen, jolloin valmentajan tehtäväksi jää ohjata kandidaatti terapiaan tai vastaavaan. (Kirk, 1994; Aquilanti & Leroux, 1999).

AIM-mallin toinen vaihe on henkilökohtainen kehittyminen. Ensimmäinen kohta tässä vaiheessa on arviointi, jossa selvitetään asiakkaan kyvyt ja heikkoudet niin työssä kuin kaikessa muussakin. Samalla selvitetään myös heidän unelmansa, arvonsa, halunsa, tarpeensa ja tärkeät saavutuksensa. Tässä vaiheessa olennaista on, että valmentajalla on kyky ja osaaminen käyttää erilaisia testejä tai arviointityökaluja kuten Myers-Briggs -testiä. Toinen osa tässä vaiheessa on henkilökohtaisen stressin hallinta. Henkilökohtainen stressi tarkoittaa sitä, että asiakkaalla voi olla pelkoja uramuutoksia kohtaan ja voi olla satunnaista ahdistusta tai pelkoa kysyä neuvoa tai apua. Muita merkkejä henkilökohtaisesta stressistä on, jos asiakas aina ylivalmistautuu asioihin, mukautuu muiden ihmisten mielipiteisiin ja pelkää ensimmäisiä tapaamisia ihmisten kanssa. On tärkeää, että valmentaja osaa käsitellä tätä stressiä asiakkaan kanssa. Mitä suurempi elämönhallinnan kyky valmennettavalla on, sitä vähemmän henkilökohtaista stressiä hänellä todennäköisesti on. Valmentaja voi siis erilaisten harjoitusten avulla ohjata asiakkaita kohti parempaa elämönhallintaa. Kolmas osa tätä vaihetta on taloudellinen suunnittelu. Jos kandidaatit murehtivat talouteensa liittyviä asioita, he todennäköisesti kykenevät huonommin keskittymään työnhakuun, ja se taas voi aiheuttaa muita henkisiä ongelmia. Valmentajan tulisi osata neuvoa asiakkaitaan niin erorahojen, budjetoinnin kuin mahdollisten työttömyyskorvausasioiden kanssa (Aquilanti & Leroux, 1999).

Kolmas vaihe Aquilantin mallissa on perinteinen työn etsiminen. Tähän vaiheeseen en sen tarkemmin keskity, sillä ensimmäinen, toinen ja neljäs vaihe ovat olennaisimpia nimenomaan psykologisiin näkökulmiin liittyen. Tässä vaiheessa asiakas saa harjoitusta niin työhakemusten tekemisessä kuin haastatteluissa

pärjäämisestä ja verkostoitumisesta. Neljäs vaihe on Aquilantin ja Lerouxin mukaan ehkä se kaikista kriittisin. Outplacement ei nimittäin lopu siihen, että asiakas pääsee ensimmäiseen haastatteluun. Valmennettavalle tulee varmasti niin ylämäkiä kuin alamäkiäkin koko prosessin aikana. Onkin olennaista, että valmentaja tarjoaa jatkuvaa tukea valmennettavalleen eli henkilökohtainen neuvonta jatkuu kaikkien näiden neljän vaiheen ajan. Tässä jatkuvan neuvonnan ja tuen vaiheessa, asiakkailla on mahdollisuus reflektoida omaa muutosprosessiaan, jonka ovat kokeneet, sillä on tärkeää, että he voivat oppia kokemastaan. Oikeanlaisen reflektoinnin avulla asiakas voi oppia omasta käytöksestään, toiminnastaan ja reaktioistaan irtisanomis -ja työnhakutilanteista, ja se voi auttaa heitä tulevaisuuden työtilanteissa. Valmentajan tulee rohkaista asiakasta etenemään prosessissa, sillä hänellä voi olla varsinkin alkuvaiheessa vaikeuksia heittäytyä prosessiin mukaan ja jatkuvan rohkaisemisen avulla tämä voidaan ratkaista. Jälkihoito kuuluu myös tähän viimeiseen vaiheeseen. Se voi tarkoittaa montaa eri asiaa kuten haastattelujen jälkeistä arviointia, seurantatapaamisia sen jälkeen kun asiakas on saanut uuden työn sekä palautekeskustelua outplacementista ja sen kehittämistä. (Aquilanti & Leroux, 1999).



Kuva 5. Aquilanti Integrated Model (1999) suomennettuna

3.3 Outplacementin hyödyt yksilölle

Outplacement-ohjelma tarjoaa monenlaisia asioita, joista yksilö pääsee hyötymään. Saatu hyöty riippuu vahvasti henkilön omasta tilanteesta ja siitä mikä hänelle juuri on olennaista asian käsittelyn kannalta. Tyypillisesti outplacement-ohjelmat sisältävät ainakin: psykologista arviointia ja neuvontaa (henkiseen tasapainoon pääseminen), työnhaun harjoittelua ja tukea (muun muassa työhakemusten kirjoittamista, haastatteluharjoituksia, verkostoitumista), uraneuvontaa (laajempien työvaihtoehtojen pohtimista ja kykyjen arviointia), taloudellista neuvontaa sekä fyysisen toimitilan, jossa henkilöllä on pääsy esimerkiksi tietokoneelle, tulostimelle, faksille ja puhelimelle (Kirk, 1994; Wooten 1996; Gribble & Miller, 2009).

Outplacementin perusideana ja lopullisena tavoitteena on saada henkilö takaisin töihin mahdollisimman nopeasti (Kanbur & Birgun, 2008). Eläkkeelle jääminen, vapaaehtoistyön aloittaminen, edelleen kouluttautuminen tai yrittäjäksi ryhtyminen ovat myös outplacement-prosessin onnistuneita lopputulemia (Arslan, 2005). Vinokur ja Caplan (1987) toteavat, että henkilöt, jotka käyvät outplacement-prosessin lävitse ovat optimistisempia, vähemmän masentuneita ja menestyvät paremmin uuden työn etsinnässä kuin henkilöt, jotka eivät käytä outplacement-palveluita. Myös Wooten (1996) korostaa, että olennainen hyöty asiakkaalle outplacementista on se, että asiakas pysyy fokusoituneempana ja positiivisempana kuin jos hän ei käyttäisi näitä palveluita. Eli yksilö saa hyötyä niin irtisanomisen henkisessä käsittelyssä kuin uuden työn tai muun vastaavan lopputuleman saavuttamisessa. Outplacementin yksi olennaisimmista hyödyistä onkin siinä, että ihmisillä on usein tarve saada puhua ja käsitellä henkilökohtaiseen elämäänsä kohdistuneista muutoksista, pettymyksistä tai surustaan. Varsinkin irtisanomistilanteissa, henkilöillä on myös halu pohtia omaa toimintaansa työssä nimenomaan siltä kannalta, että onko hän tehnyt jotain väärää tai olisiko jotain voinut tehdä toisin. (Kirk, 1994; Kurtén & Järvinen, 2003). Tärkein syy outplacement-prosessin menestykseen on siinä, että asiakas pystyy mahdollisimman nopeasti pääsemään yli irtisanomisen aiheuttamista negatiivisista tunteista ja hyväksymään

muutoksen (Challenger, 2005). Suruprosessi vie kuitenkin aina aikaa eikä sitä voi kiirehtiä. Toisilla prosessi vain vie kauemmin kuin toisilla, ja kokenut outplacement valmentaja osaa ottaa tämän huomioon. (Gribble & Miller, 2009).

Monet irtisanotut työntekijät voivat joutua seuraavassa työssään tilanteeseen, jossa he ovat ylikoulutettuja, tienavat vähemmän rahaa ja ovat alemmalla tasolla kuin aiemmassa työssään. Feldman ja Leana (2000) havaitsivat, että outplacement-ohjelmaan osallistuneet pääsevät todennäköisemmin vähintään vastaavantasoiseen työhön kuin aikaisemmin kuin henkilöt, jotka eivät osallistu outplacementiin. Westabyn tulokset (2004) puolestaan osoittavat, että irtisanotut henkilöt, jotka osallistuivat laadukkaampaan ja kattavampaan outplacement-ohjelmaan, työllistyivät suuremmalla todennäköisyydellä kuin henkilöt, jotka osallistuivat vähemmän tukea antaviin ohjelmiin.

Butterfieldin (2001) tutkimuksesta käy ilmi kiilu sen välillä, että minkälaisia palveluita outplacement-prosessissa tuolla hetkellä tarjottiin ja mitä asiakkaat olisivat halunneet. Hän havaitsi kuusi kehitysaluetta, joita irtisanotut henkilöt olisivat kaivanneet enemmän. Nämä kuusi kehitysaluetta ovat yksilöllisempi ja räätälöidympi palvelu, suurempi fokus henkiselle tuelle ja neuvonnalle, strukturoidumpi ja käytännöllisempi palvelu, enemmän ryhmätöitä, formaalimpi lopetus ja seuranta prosessin loppuvaiheessa sekä teknisten taitojen arviointi ja kehitys. (Butterfield, 2001). Käsittelen näistä nyt kahta ensimmäistä, mitkä olivat Butterfieldin tärkeimmät havainnot. Tarve yksilöllisemmälle ja räätälöidylle palvelulle tarkoittaa sitä, että outplacement on suunniteltu sopimaan yksittäisen asiakkaan relevantteihin tarpeisiin. Tällaiset asiat voivat liittyä muun muassa ikään, uramuutokseen tai johonkin muuhun alueeseen mikä tarvitsee erityistä huomiota. Butterfieldin (2001) tutkimuksen vastaajat olivat sitä mieltä, että he tuntisivat olonsa kunnioitettumaksi, jos saisivat yksilöllistä ja heille sopivaksi muokattua palvelua. Tämä tarkoittaisi, että asiakas nähtäisiin yksilönä antaen heille valtaa ja tunne siitä, että he saavat vastinetta ajalleen, jonka viettävät prosessissa. (Butterfield, 2001). Nissilä (2012) toteaa, että outplacement-prosessi Finnairilla oli erityisen hyvä juuri sen vuoksi, että erilaiset ihmiset käsittelevät kriisitilanteita eritavalla ja heidän tarpeensa otettiin

huomioon tarjoamalla monipuolista tukea. Myös Feldman ja Leana (2000) nostavat esiin ajatuksen siitä, että palveluiden tulisi olla yksilöllisiä riippuen henkilön tilanteesta. Esimerkiksi verkostointivinkkien antaminen ei ole niin olennaista ylimpään johtoon kuuluvalla kuin tehdastyöntekijälle.

Suurempi fokus henkiselletuella ja neuvonnalle oli yksi isoimmista puutteista mitä Butterfieldin (2001) tutkimuksen vastaajat kokivat. Tämä liittyy siihen, että tarjotaanko ylipäättään palvelua henkisiin ja psykologisiin ongelmiin ja onko valmentajilla siihen riittävää kyvykkyyttä. Vastaajien mukaan tällainen palvelu mahdollistaisi heille tunteidensa käsittelyn ja shokista parantumisen ennen kuin he alkaisivat toteuttamaan varsinaiseen työnhakuun liittyviä asioita. Tämä palvelu mahdollistaisi myös sen, että yksilö saisi äänensä kuuluviin ja tulisi ymmärretyksi, ja että hänen emotionaaliset tarpeensa tulisivat tyydytetyksi riittävän syvällisellä tasolla. (Butterfield, 2001). Feldman ja Leana (2000) havaitsivat, että psykologisiin ongelmiin keskittyvä tuki ja neuvonta oli asia, jota pidettiin kaikista hyödyllisimpänä palveluna prosessin aikana, mutta silti vain 52 %:lla vastaajista oli mahdollisuus käyttää tätä palvelua. Tutkimukset osoittavatkin, että psykologisten ongelmien käsittely auttaa irtisanottuja henkilöitä löytämään uutta työtä nopeammin (Challenger, 2005). Challenger (2005) mainitsee esimerkkinä Clayn (1998, ks. Challenger, 2005) tutkimuksen, jossa 62 irtisanottua insinööriä jaettiin kolmeen eri ryhmään, joista yksi käsitteli emotionaalisia asioita ja kaksi muuta eivät. Hän havaitsi, että kahdeksan kuukautta prosessin alkamisesta kukin henkilö oli lähettänyt yhtä paljon työhakemuksia ja soittanut yhtä paljon puheluita, mutta psykologisia asioita käsitelleestä ryhmästä 52 % oli saanut uuden työn kun taas muista ryhmistä vain 20 %. On siis todettu, että yksilö tarvitsee paljon huomiota nimenomaan henkisten asioiden käsittelyssä outplacement-prosessin aikana. Asiakkaat haluavat sitä, kokevat sen tärkeäksi ja sen on todettu auttavan positiivisen lopputuloksen kanssa. Monet outplacement-prosessin kuvaamiseen keskittyneet tutkimuksetkin ottavat tämän huomioon (ks. esim. Kirk, 1994; Aquilanti & Leroux, 1999). Silti on paljon outplacement-yrityksiä (erityisesti Yhdysvalloissa), jotka eivät vielä kiinnitä tähän riittävästi huomiota (Latack & Dozier, 1986). Onneksi Suomessa ainakin kaksi tutkimuksessani mukana olevaa yritystä (MPS Career Oy ja HRM Partners Oy)

sisällyttävät tämän olennaisena osana omiin prosesseihinsa (konsulttien haastattelut, kesä 2013).

Eräs tärkeä tekijä, joka vaikuttaa yksilön saamaan hyötyyn, on hänen ennako-
odotuksensa. Yritysten johdon tulisi luoda oikeanlaisia odotuksia outplacementista ja
sen tarjoamista hyödyistä (Feldman & Leana, 2000; Nissilä, 2012). Feldmanin ja
Leanan (2000) mukaan moni ohjelmaan osallistuva tuli sillä ajatuksella, että ohjelma
antaa heille työn eikä niinkään, että ohjelma auttaa heitä kehittämään ja
toteuttamaan työnhakukampanjan. Tästä johtuen moni ohjelmaan osallistuva voi
olla aluksi hyvinkin paljon passiivisempi kuin saisi olla. Oikeanlaiset odotukset ja tieto
outplacement-prosessin sisällöstä mahdollistavat paremman ja tyytyväisemmän
asiakkaan kun prosessi päättyy (Feldman & Leana, 2000; Nissilä, 2012). Feldman ja
Leana (2000) havaitsivat myös, että ajoissa irtisanomisesta ilmoittaminen ja
yksilöiden reilu kohtelu johtavat siihen, että irtisanotuksi joutuneilla on enemmän
aikaa hyväksyä tapahtuva muutos ja täten he lähtevät yrityksestä suuremmalla
energialla löytääkseen sopivaa uutta työtä nopeammin. Organisaation näkökulmasta
tämä aikainen ilmoitus ja reilu kohtelu vaikuttaa vähentävästi irtisanottujen
henkilöiden haluun haastaa yritys oikeuteen. (Feldman & Leana, 2000). Tarkastelen
seuraavaksi mitä muita hyötyjä organisaatio saa outplacementin käytöstä.

3.4 Outplacementin hyödyt organisaatiolle

Kurtén ja Järvinen (2003) mainitsevat kirjassaan, että yritys saa outplacementista
hyötyä muun muassa esimiesten valmentamisessa irtisanomistilanteisiin, juridisten,
taloudellisten ja turvallisuusriskien vähentämisessä, negatiivisen julkisuuden
vähentämisessä sekä yrityksen myönteinen työnantajakuva paranee kun yritys
osoittaa yhteiskuntavastuutaan hoitamalla irtisanomisen eettisesti oikein.

Irtisanomisilla on haitallinen vaikutus yrityksen innovaatiokyvyille ja oppimiselle, sillä se rikkoo epäformaalit verkostot, jotka ovat yrityksessä syntyneet vuosien saatossa (Reynolds-Fisher & White, 2000). Irtisanominen myös usein aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia selviytyjien joukossa eli niiden ketkä eivät tule irtisanotuksi vaan jäävät yrityksen palvelukseen (Amundson ym., 2004). Tätä kuvataan termillä selviytyjien syndrooma, jolla on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen (Appelbaum ym., 1999). Irtisanomiset eivät aiheuta ongelmia vasta kun irtisanottavat henkilöt on päätetty ja julkaistu, vaan heti kun yritys ilmaisee aikomuksena irtisanoa. Tällöin työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus muuttuu. Työntekijät eivät ole tyytyväisiä vain odottamaan ja kuulemaan lopputulosta vaan he haluavat osallistua asiasta keskusteluun ja päätöksentekoon. (Amundson ym., 2004). Korkealaatuinen outplacement-palvelu voi rauhoittaa jännitteitä ja minimoida konflikteja heti irtisanomisprosessin alusta lähtien; prosessin suunnittelusta ja läsnäolosta irtisanomispäivänä, seurantaneuvontaan ja tukeen koko työnhakuprosessin ajan (Challenger, 2005). Eli outplacement tarjoaa apua yritykselle siihen miten irtisanomisprosessi hoidetaan oikein heti alusta lähtien.

Wooten (1996) toteaa, että yrityksen kannattaa tarjota mahdollisuutta outplacementtiin irtisanotuille henkilöille, sillä se on oikea tapa toimia niin eettisesti kuin parhaimman käytännön perusteella. De Witten ym. (2005) mukaan reilun kohtelun merkitys irtisanomistilanteissa on organisaation näkökulmasta kaikista olennaisin kriteeri prosessin onnistumiselle. Outplacement-palvelut on suunniteltu minimoimaan yritykselle aiheutuvia häiriöitä fasilitoimalla sujuva muutosprosessi, vähentämällä oikeusjuttuja, nostamalla jäljelle jääneiden työntekijöiden työmoraalia ja säilyttämällä niin yrityksen tuottavuus kuin julkinen kuva (Butterfield & Borgen, 2005).

Korkealaatuinen outplacement-prosessi lieventää riskejä yrityksen tuottavuutta kohtaan, jotka mahdollisesti voisivat aiheutua, jos osapuolet eivät olisi tyytyväisiä siihen miten irtisanomisprosessi on hoidettu. Outplacement-prosessi varmistaa sen, että irtisanotut työntekijät saavat uutta työtä nopeasti kunhan ovat ensin sinut työn menettämisen aiheuttaman stressin kanssa. Irtisanomisista selviytyneet eivät keskity

vain omaan kohtaloonsa vaan myös siihen kuinka muita henkilöitä kohdellaan prosessin ajan (Amundson ym., 2004). Tämän vuoksi on tärkeää, että jäljellä jääneet työntekijät näkevät, että irtisanotut kollegat ovat saaneet hyvää kohtelua ja täten luottavat, että heitäkin kohdellaan hyvin mahdollisissa tulevilla irtisanomistilanteissa. Korkealaatuinen outplacement-prosessi on investointi. Se on investointi parempiin suhteisiin irtisanottavien työntekijöiden kanssa, jäljelle jäävien työntekijöiden luottamukseen sekä yrityksen maineeseen. (Challenger, 2005).

Irtisanomisten jälkeen, yritykseen jääneillä voi olla niin sanottu selviytyjien syndrooma eli he kokevat syyllisyyden tunnetta siitä, että saavat jäädä töihin. Armstrong-Stassen (1994) mukaan moni yritys ei kuitenkaan tee paljoakaan auttaakseen näitä selviytyjiä käsittelemään kokemuksiaan. Heidän reaktionsa voivat olla shokki, vihamielisyys johtoa kohtaan, huoli pois joutuneista kollegoista, syyllisyyden tunne, että saavat itse jäädä yritykseen ja pelko omasta tulevaisuudesta yrityksessä eli toistuvatko irtisanomiset myöhemmin. Nämä puolestaan voivat johtaa matalampaan moraaliiin, laskevaan luottamukseen yritystä kohtaan ja huonompaan viestintään yrityksen sisällä. (Doherty ym., 1993). Doherty ym. (1993) tutkimuksessa 46 % vastaajista totesi, että jäljelle jääneillä työntekijöillä oli laskenut motivaatio irtisanomisten jälkeen, ja puolestaan 78 % vastaajista totesi, että outplacement-palveluiden käytöllä oli positiivinen vaikutus työmoraalin ja motivaation säilymiseen ennallaan. Kuitenkin heidän tutkimuksensa mukaan ulkopuolisen outplacement-palvelun käyttämisellä ei näytä olevan suurta pitkäaikaista merkitystä jäljelle jäävien työntekijöiden vaihtuvuuteen tai asiakassuhteisiin vaikka outplacementin käyttöä monesti perustellaan myös PR-näkökulmasta. (Doherty ym., 1993).

Yritysten tulisi sijoittaa outplacement-palveluun, koska se vaikuttaa suoraan viivan alle jäävään tulokseen. Korkealaatuinen outplacement minimoi ylimääräisiä kustannuksia, jotka johtuvat vähentämistoimista. Huonosti tehty irtisanomisprosessi voi aiheuttaa paljon yllättäviä kuluja. Esimerkiksi jäljelle jääneiden työntekijöiden alentunut moraalii voi tarkoittaa useampia sairauspoissaoloja, huonompaa tuottavuutta ja korkeampaa vaihtuvuutta. Jo pelkästään tuotannolliset kulut ovat

isoja, esimerkiksi sijaisten palkkaaminen, puhumattakaan yrityksestä oma-aloitteisesti lähteneen henkilön korvaajan rekrytointiin ja koulutukseen meneviin kuluihin. (Challenger, 2005). Kivimäen ym. (2000) mukaan sairauspoissaolojen määrä oli kaksi kertaa niin suuri isojen irtisanomistoimenpiteiden jälkeen kuin pienten jälkeen, ja terveysongelmien riski oli enemmän kuin kaksi kertaa niin suuri isojen irtisanomistoimenpiteiden jälkeen verrattuna kun irtisanomisia ei ollut lainkaan.

Irtisanomisten vaikutukset yritykselle voivat siis olla hyvinkin kauaskantoisia. Lähtemään joutuvat työntekijät joutuvat kohtaamaan surua, stressiä ja elämänmuutosta, mutta myös yritykseen jäävät työntekijät kokevat epävarmuutta. Sekä poisjoutuvien että yritykseen jäävien työntekijöiden vuoksi Doherty ym. (1993) suosittelevat, että organisaatioiden tulisi implementoida positiivisia toimintatapoja, sillä ne voivat vähentää koettua traumaa. Yksi tällainen positiivinen toimintatapa liittyy irtisanomisiin on outplacement.

Seuraavassa luvussa yhdistän tutkimukseni kannalta relevanteimmat osuudet sekä outplacement-prosessiin että irtisanomisen psykologiseen puoleen liittyvistä tutkimuksista. Tarkastelen mitä jo olemassa oleva tieteellinen tutkimus kertoo outplacementin keinoista palauttaa irtisanottu henkilö takaisin henkiseen tasapainoon.

4 Outplacement ja henkinen tasapaino

Aikaisemmissa luvuissa olen tarkastellut paljon aiempaa tutkimusta toisaalta liittyen siihen, miten ihmiset kokevat irtisanomisen ja miten he voivat siitä selviytyä sekä toisaalta sitä, mitä outplacement pitää sisällään ja mitä hyötyjä outplacement-prosessin läpikäyminen voi henkilölle antaa. Seuraavaksi pyrin yhdistämään näistä olennaisimmat osat toisiinsa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että irtisanomiseen liittyy negatiivisia psykologisia ja fyysisiä vaikutuksia (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005; McKee-Ryan ym., 2008). Irtisanominen linkitetään vahvasti esimerkiksi masennukseen (Poijula, 2003; Burgard ym., 2007; Martin & Lekan, 2007), laskevaan itsetuntoon ja itseluottamukseen (Stokes & Cochrane, 1984; Waters & Moore, 2002), heikkenevään psykologiseen hyvinvointiin (McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007) ja heikkenevään fysiologiseen terveyteen (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007; McKee-Ryan ym., 2008).

Outplacement-prosessi tarjoaa yksilöille monenlaisia hyötyjä. Riippuen henkilöstä ja hänen tarpeistaan, potentiaalinen hyöty on kaikkea sitä mitä outplacement-ohjelma sisältää. Tyypillisesti outplacement-ohjelmat sisältävät ainakin psykologista arviointia ja neuvontaa (henkiseen tasapainoon pääseminen), työnhaun harjoittelua ja tukea (työhakemusten kirjoittamista, haastatteluharjoituksia, verkostoitumista), uraneuvontaa (laajempien työvaihtoehtojen pohtimista ja kykyjen arviointia), taloudellista neuvontaa sekä fyysisen toimitilan, jossa henkilöllä on pääsy tietokoneelle, tulostimelle, faksille ja puhelimelle. (Kirk, 1994; Wooten 1996; Gribble & Miller, 2009).

Heti outplacement-prosessin alkuvaiheessa tulisi käsitellä irtisanotun henkilön mahdollisesti kokemia negatiivisia tuntemuksia tilanteeseen liittyen. Tämä ensimmäinen vaihe, psykologinen arviointi ja neuvonta, on kaikista kriittisin tutkimukseni kannalta, ja monen tutkijan mukaan myös koko outplacement-

prosessin onnistumisen kannalta (ks. esim. Feldman & Leana, 2000; Butterfield, 2001; Challenger, 2005; Gribble & Miller, 2009). Vain suremisen ja kriisin läpikäymisen avulla irtisanottu henkilö voi saavuttaa toipumista ja selvittää irtisanomisen mahdollisesti aiheuttamasta surusta ja traumasta (Poijula, 2003). Henkilökohtaisesta kriisistä ylitsepääseminen voi olla hyvinkin pitkä prosessi, joka vaatii luopumista ja surutyön läpikäymistä. Muutoksen suuruus ja sen merkityksellisyys henkilölle itselleen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ylitsepääsemisen pituuteen. (Poijula & Ahonen, 2007). Jotta kriisistä selviytyminen on mahdollista, irtisanotun henkilön tulisi pystyä käsittelemään asiaa ja hyväksymään tapahtunut muutos (Poijula & Ahonen, 2007) sekä ottaa vastuuta omasta toipumisestaan (Poijula, 2003). Ennen kuin uusi vaihe voi alkaa, yksilön täytyy myös kyetä päästämään vanhasta irti (Valpola, 2004). Tunteista keskustelu mahdollistaa sen, että henkilö saa empaattisia huomioita toisilta sekä toisenlaisia näkemyksiä ja kokemuksia asian käsittelyyn. Ihmisen kyky käsitellä asiaa on heikompaa, jos hän pitää sisällään kaiken kokemansa eikä suostu siitä puhumaan. Asian käsittelemättä jättäminen tai siinä epäonnistuminen voi johtaa asian liialliseen murehtimiseen ja negatiivisiin tunteisiin, jotka puolestaan voivat johtaa terveydellisiin ja psykologisiin ongelmiin. Kohtaamalla traumaattiset kokemukset, henkilö suuremmalla todennäköisyydellä selviää tilanteesta ilman suurempia ongelmia. (Spera ym., 1994).

Irtisanotuksi joutuminen on yksi eniten stressiä aiheuttavista elämän kriiseistä kuten avioero, eläkkeelle siirtyminen tai läheisen kuolema. Tämän vuoksi outplacementissä tulee käsitellä asiaa ja pyrkiä erilaisin keinoin vähentämään tätä stressiä. Valmentajat voivat auttaa valmennettaviaan esimerkiksi olemaan proaktiivisia, ottamaan vastuuta omasta elämästään, pitämään positiivisen asenteen sekä kehottaa heitä urheilemaan, syömään ja nukkumaan hyvin sekä osallistumaan vapaa-ajan toimintaan. Itseluottamuksen aleneminen on yksi isoimmista negatiivisista asioista minkä henkilöt usein kokevat irtisanotuksi joutuessaan. Laskenut itsetunto usein näkyy esimerkiksi työhaastattelutilanteissa ja tämän vuoksi työnhakija on epäedullisessa asemassa uutta työtä hakiessaan. Itsetunnon kohottamista valmentajat voivat edesauttaa kertomalla positiivisia väitteitä henkilöstä,

korostamalla menneitä ja pieniäkin saavutuksia sekä ylipäätään kehumalla ja ylistämällä. (Kirk, 1994).

Vaikka yksilöt reagoivat eri tavalla irtisanomiseen, useimmat heistä kokevat jonkinlaista menetyksen tunnetta ja täten käyvät läpi suruprosessia. Nämä tuntemukset ovat täysin normaaleja ja sen vuoksi outplacement-valmentajan tulee käsitellä näitä tunteita täysin luonnollisina asioina. Isoja urapäätöksiä ei tulisi tehdä ennen kuin irtisanottu henkilö on hyväksynyt tilanteen. Siihen asti valmentajien tulee olla tarkkaavaisia ja huomaavaisia kuuntelijoita sekä osoittaa empaattisuutta asiakasta kohtaan. Monet irtisanotut henkilöt myös syyllistävät tapahtuneesta itseään, joten valmentajien tulee auttaa asiakkaitaan käsittelemään väärin kohdistettua syyllisyydentunnetta. (Kirk, 1994).

Kirkin (1994) outplacement-malli (ks. alaluku 3.2.1) on hyvin suoraviivainen eikä ota huomioon sitä, että henkilö voi taantua toipumisessaan ja joutua täten palaamaan takaisin johonkin tiettyyn vaiheeseen. Aquilanti ja Leroux (1999) kehittävät mallia eteenpäin ja korostavat, että malli on ympyränmuotoinen eikä toipumisella ole mitään aikarajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö voi tarvittaessa palata mihin tahansa vaiheeseen tai hypätä toisten vaiheiden ylitse, ja riippuen henkilön tarpeista ja haluista niin asiaa voidaan käsitellä niin kauan kun on tarpeellista. He myös korostavat, että irtisanotuksi joutunut henkilö käy usein surutyötä läpi koko prosessin ajan eikä pelkästään prosessin alkuvaiheessa. Aquilanti ja Leroux (1999) korostavat, että prosessin alussa on tärkeää, että konsultti pystyy luomaan lämpimän ja avoimen suhteen asiakkaaseen, sillä heidän välinen suhde on kriittinen outplacementin onnistumisen kannalta. Valmentajien tulee olla joustavia, luotettavia, lämpimiä, välittäviä, ymmärtäviä sekä empaattisia koko prosessin ajan. Valmentajien tulee myös olla aina valmiita kuuntelemaan eivätkä he saa tuomita valmennettavaa missään vaiheessa. Asiakkaiden tulee tuntea niin, että he voivat luottaa täysin valmentajaan. (Aquilanti & Leroux, 1999). Aquilanti ja Leroux (1999) ja Kirk (1994) molemmat korostavat konsulttien ominaisuuksista myös sitä, että heidän tulee olla kyvykkäitä tietämään milloin kandidaatti on valmis siirtymään seuraaviin vaiheisiin. Vaikka monet valmentajat eivät ole välttämättä psykologeja

koulutukseltaan, heidän tulisi silti olla osaavia käsittelemään kandidaatin henkisiä asioita. Viha, ahdistus ja pienimuotoinen masennus ovat normaaleja reaktioita työn menetykseen liittyen. Kuitenkin, jos kandidaatti osoittaa pitkittyneitä oireita, tai menettää kiinnostuksensa kaikkeen ympärillä tapahtuvaan ja tuntuu olevan täysin hukassa, voi osoittautua, että kandidaatti on vajonnut syvempään, patologiseen masennukseen, jolloin valmentajan tehtäväksi jää ohjata kandidaatti terapiaan tai vastaavaan. (Kirk, 1994; Aquilanti & Leroux, 1999).

Irtisanotut henkilöt kokevat tilanteen hyvin yksilöllisesti kuten olen jo aikaisemmin todennut. Tämä yksilöllisyys on olennaista erityisesti outplacement-prosessin suunnittelun kannalta. Tämän vuoksi haluan tähänkin lukuun nostaa esille vielä McKee-Ryanin ym. (2005) havainnoimat viisi näkökulmaa, mitkä vaikuttavat siihen millä voimakkuudella henkilö kokee irtisanomisen vaikutuksen. Nämä näkökulmat ovat työn keskeinen merkitys henkilön elämässä, selviytymisresurssit, henkilöiden tulkinta ja arviointi irtisanomistilanteesta ja sen vaikutuksista, selviytymisstrategiat sekä henkinen pääoma ja demografiset tekijät.

Työn keskeinen merkitys elämässä tarkoittaa sitä, että jos työn merkitys on suuri, niin tällöin työ tarjoaa elämälle tarkoitusta ja tyydytystä. Näin ollen työn puutos johtaa sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin alenemiseen. Toinen näkökulma, selviytymisresurssit, koostuvat yksilön ominaispiirteistä ja ympäristöstä löytyvistä tekijöistä, joihin yksilö voi tukeutua selviytymistalustaan irtisanomista vastaan. Mitä enemmän näitä resursseja henkilöllä on käytettävissään, sitä vähemmän negatiivisia vaikutuksia irtisanomisella henkilölle on. Kolmas näkökulma on henkilöiden oma tulkinta ja arviointi irtisanomistilanteesta. Yksilöt tulkitsevat tilanteita ja tapahtumia eri tavalla, ja sitä kautta vaikuttavat siihen miten asiaan suhtautuvat. Selviytymisstrategiat on neljäs näkökulma, joita McKee-Ryan ym. (2005) esittelevät tutkimuksessaan. Selviytymisstrategiat voidaan määritellä yrityksiksi käsitellä sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia, jotka verottavat tai ylittävät henkilön resurssit (Folkman ym., 1986). Tällaisia selviytymisstrategioita ovat ongelma-, tunne- ja oirekeskeinen selviytymisstrategia (ks. esim. Lazarus & Folkman, 1984; Latack & Havlovic, 1992; Leana ym., 1998; Hanisch, 1999). McKee-Ryanin ym. (2005) viides ja

viimeinen näkökulma liittyen yksilön hyvinvointiin irtisanomistilanteessa on henkinen pääoma ja demografiset tekijät. Koulutus on henkiseen pääomaan liittyvistä tekijöistä se, millä on havaittu olevan suurin korrelaatio yksilön parempaan henkiseen hyvinvointiin työttömyyden aikana. Demografisista tekijöistä McKee-Ryan ym. (2005) toteavat, että irtisanomisen merkityksiä ei kannattaisi arvioida minkään tiettyjen demograafisten tekijöiden kuten sukupuolen tai iän avulla vaan tulisi keskittyä arvioimaan sitä yksilöiden psykologisten muuttujien avulla.

Kuten tästäkin luvusta käy ilmi, irtisanomisen mahdollisia vaikutuksia ja outplacementin hyötyjä on tutkittu suhteellisen paljon. Kuitenkin hieman taka-alalle on jäänyt se, että minkälaisin keinoin outplacement-prosessia vetävä konsultti voi auttaa irtisanottua henkilöä pääsemään henkiseen tasapainoon ja mitkä on juuri ne olennaisimmat asiat, jotka olisi syytä tiedostaa, jotta prosessista saadaan sellainen, että jokainen yksilö saa siitä mahdollisimman paljon hyötyä irti. Kirk (1994) ja Aquilanti ja Leroux (1999) yrittävät nostaa esille muutamia tällaisia konkreettisia asioita miten konsulttien tulisi tietyissä tilanteissa toimia, mutta on tärkeää tutkia asiaa hieman lisää, varsinkin kun heidän tutkimuksistaan on jo hyvin paljon aikaa. Luvussa 5 esittelen, miten olen tähän ongelmaan tarttuvan tutkimukseni tehnyt, luvussa 6 tutkimukseni tulokset ja luvussa 7 puolestaan johtopäätökseni.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerron kuinka tutkimukseni on tehty. Kuvailen ensin laadullista tutkimusta ja haastattelututkimusta yleisesti, jonka jälkeen kerron teemahaastattelun ominaispiirteistä ja perustelen, miksi se sopii erityisen hyvin juuri minun tutkimusongelmani selvittämiseen. Kerron myös laadullisen tutkimuksen eettisyydestä, analyysitavastani sekä esittelen haastateltavieni taustatietoja. Lopuksi kerron laadun ja luotettavuuden tarkkailusta ja siitä miten se tulee ilmi minun tutkimuksessani.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jota käytetään määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen on olennaista laadullisessa tutkimuksessa eli ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittäminen sekä syvemmän käsityksen saaminen ilmiöstä korostuu. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja kokemusten esiintuomista sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, ymmärtää ihmisten toimintaa sekä pyrkiä löytämään ilmiöiden yhteisiä merkityksiä. Tutkimuksella pyritään siis löytämään lisätietoa jostakin tietystä kohteesta tai alueesta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole tunnusomaista pyrkiä todistamaan jo tiedossa olevia väittämiä, totuuksia tai tilastollisia yleistyksiä kuten taas usein määrällisessä tutkimuksessa pyritään. (Hirsjärvi ym., 2007).

Laadullisen tutkimuksen parhaimmat puolet tulevat esiin silloin kun halutaan selvittää henkilökohtaisia, jopa arkaluontoisia asioita, joihin haastateltava henkilö voi ilmaista vapaasti omat kantansa ja kokemuksensa. Tutkimukselle on ominaista

tutkittavien näkökulman säilyttäminen ja pyrkimys ymmärtää tarkasteltavaa asiaa mahdollisimman syvällisesti. (Hirsjärvi ym., 2007).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on erittäin keskeinen. Tutkijalla on toiminnassaan vapautta, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen toteutuksen, mutta toisaalta lisää vastuuta. Laadullista tutkimusta arvioitaessa nouseekin usein esille tutkimusprosessin luotettavuus. Tutkija on koko tutkimuksensa keskeisin työväline ja yleisin luotettavuuden arvioinnin kriteeri ja näin ollen laadullisen tutkimuksen yksi lähtökohdista onkin tutkijan subjektiviteetin myöntäminen. Suuri ero kvantitatiiviseen tutkimukseen on se, että siinä luotettavuus on vahvasti linkitetty mittauksen luotettavuuteen kun taas kvalitatiivisessa se on tutkijan luotettavuus. Tutkija tekee tulkinnat saamastaan aineistosta eikä kukaan voi oikein tarkistaa tulkintojen oikeellisuutta. Tulkintojen tekeminen onkin ongelmallisin vaihe laadullisen tutkimuksen tekemisessä eikä siihen ole oikein muodollisia ohjeita miten se tulisi tehdä. (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tärkeää on laatu eikä määrä, joten tutkittavia kohteita ei yleensä valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole niin suurta vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tulisi kuitenkin olla kattava riippuen siitä millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisissa tutkimuksissa ei myöskään yleensä ole alkuhypoeseja. Tutkimuksessa pyritään etenemään aineistosta käsin mahdollisimman vähäisin ennakko-oletuksin. Laadulliselle analyysille onkin tyypillistä induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi, eli pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella eikä niinkään mihinkään aiempaan teoriaan nojaten. Yksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmat muotoillaan tarkasti etukäteen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen aikana. Ennakko-oletuksista ei voi kuitenkaan täysin päästä eroon. Ne olisi hyvä tiedostaa, jotta niitä

voi käyttää tutkimuksessa esioletuksina. Tutkija voi myös käyttää työnsä apuna työhypoteeseja eli omia arvauksia tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta, 1998).

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista. Se on hyvin joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa, ja se antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa omasta tilanteestaan omin sanoin. Kun tutkimuksessa halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä heidän uskomuksiaan ja ajatuksiaan tai ymmärtää mitä mieltä ihmiset ovat jostain kokemastaan asiasta, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. (Kvale, 2007). Keskustelunomaisissa haastatteluissa vuorovaikutus korostuu, joka on erityisen hyvä tilanteisiin, joissa halutaan tutkia sitä miten ihmiset ymmärtävät kokemaansa. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joten se mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamista itse tilanteessa. Tilanteessa on myös mahdollista selventää tai syventää vastauksia pyytämällä esimerkiksi lisäperusteluja esitetyille mielipiteille. Vapaamuotoisten ja syvällisten keskustelujen avulla voidaan paljastaa asioita, joita tuskin muuten saataisiin selville. Haastattelut sopivat erityisen hyvin myös tilanteisiin, jossa halutaan käsitellä emotionaalisia ja hyvin intiimejä asioita. Tästä tosin osa aiheen tutkijoista on hieman eri mieltä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Haastattelun käyttöön tiedonkeruun metodina sisältyy myös ongelmia, jotka on hyvä tiedostaa. Tietojen, käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen voi olla ongelmallista. Tulosten yleistämistä täytyy miettiä hyvin paljon sillä haastattelu on aina konteksti- ja tilannesidonnaista sekä tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Hirsjärvi ja Hurme (2000) muistuttavat useaan otteeseen, että vaikka haastattelu onkin metodina hyvin joustava ja sopii monenlaisiin tilanteisiin, sen käyttöä on aina harkittava suhteessa tutkimusongelmiin, tutkittavaan

ilmiöön ja käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin. Haastattelu vie myös hyvin paljon aikaa. Pelkästään haastattelujen sopiminen ja toteuttaminen on työlästä, mutta varsinkin litterointi vie tästä vielä moninkertaisen ajan. Tutkimukseni kohteena ovat irtisanotuksi joutuneet henkilöt, jotka ovat käyttäneet outplacement-palveluita selvittääkseen irtisanomisesta ja löytääkseen uuden suunnan elämälleen. Ennakoon ajattelin, että irtisanomiskokemus voi olla hyvin intiimi ja tunteita herättävä asia, ja tällaisia asioita on vaikea selvittää kyselylomakkeiden avulla. Halusin myös selvittää heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja mielipiteitään outplacementista eli halusin ymmärtää mitä he prosessin aikana kokivat ja tekivät sekä mitä mieltä he saamastaan palvelusta ja sen tarjoamista hyödyistä olivat. Näiden syiden vuoksi totesin, että haastattelu on aiheeseeni ja tutkimusongelmaani sopivin tiedonkeruumenetelmä.

Haastatteluja on monenlaisia ja niidenkin välillä tulee tehdä tietoinen valinta ennen haastattelujen suorittamista. Päätin kerätä tutkimukseni aineiston teemahaastatteluiden avulla, joka on lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Teemahaastattelua kutsutaan siis myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoiduille menetelmille ominaista on se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon jo ennen haastattelua, mutta ei kaikkia. Esimerkiksi kysymysten muodot voivat olla kaikille samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella tai kysymykset voivat olla ennalta määräytyt, mutta niiden sanamuoto voi vähän vaihdella. Teemahaastattelussa olennaisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa eikä nojaudu yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Tämä tuo korostetusti tutkittavien ihmisten äänen kuuluviin. Teemahaastattelu onkin puolistrukturoitu menetelmä sen vuoksi, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole niin olennaisia. (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Teemahaastattelua käytetään usein, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita. Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin myös silloin kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Edellä mainittujen syiden lisäksi valitsin

haastattelumuodoksi teemahaastattelun, koska se on menetelmänä joustavampi kuin etukäteen laaditut tarkat kysymykset. Teemahaastattelu on joustavampi, sillä puolistrukturoidun teemahaastattelun tarkoituksena on pitää vain muutama näkökulma eli teema pääpainona haastatteluissa. Teemahaastattelussa haastattelija pyrkii varmistamaan, että kaikki ennalta määritellyt teemat käydään läpi haastateltavien kanssa kuitenkin ilman, että haastattelijalla on valmiita tarkkoja kysymyksiä mietittynä (Eskola & Suoranta, 1998). Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa myös haastateltaville hyvän mahdollisuuden kertoa heidän irtisanomis- ja outplacement-tarinoitaan heidän omilla sanoillaan. Teemahaastattelun edellytyksenä on huolellinen aihepiiriin perehtyminen ja haastateltavien tilanteen tunteminen, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Valitsin tutkimuksessani käsittelemäni teemat vasta huolellisen aiheeseen perehtymisen jälkeen. Haastattelussa pystyin ohjaamaan haastateltavia puhumaan mielenkiintoisista yksityiskohdista esittämällä heille tarkentavia jatkokysymyksiä, ja toisaalta sain tätä kautta mahdollisimman vapaamuotoisia vastauksia.

Teemahaastattelun runkoa luodessa lähdetään liikkeelle teema-alueuettelosta. Nämä teema-alueet edustavat yleensä tutkimuksessa muutenkin käytettäviä teoreettisia pääkäsitteitä tai niiden alaluokkia. Kuhunkin teemaan luodaan muutamia avustavia kysymyksiä, jotka auttavat haastattelutilanteessa haastattelijaa muistamaan tärkeät osa-alueet ja auttavat keskustelun ohjaamisessa oikeaan suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tutkimuksessani näitä teema-alueita ovat henkilön irtisanomistilanne, irtisanomisen aiheuttamat tunteet ja reaktiot, outplacement-prosessin kulku, irtisanomisesta selviytyminen sekä outplacement-prosessin vaikutus henkiseen tilaan ja irtisanomisesta selviytymiseen. Kokonaisuudessaan teemahaastattelurunkoni avustavine kysymyksineen konsulteille löytyy liitteestä 1 ja valmennettaville liitteestä 2.

5.3 Haastattelututkimuksen eettiset näkökulmat

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy aina eettisiä kysymyksiä ja valintoja. Haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa tutkittavien henkilöiden kanssa, joten tällöin eettiset kysymykset ovat entistä vahvempia. Eettiset ratkaisut tulevat esille kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Kvale (2007) on kuvannut eettisiä kysymyksiä tutkimuksen eri vaiheissa, joita ovat tutkimuksen tarkoitusvaihe, suunnitelmavaihe, haastattelutilanne, purkamis- ja litterointivaihe, analyysivaihe, todentamisvaihe ja raportointivaihe. Tarkastelen nyt näitä suhteessa minun tutkimukseeni.

Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, että miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta (Kvale, 2007). Tutkimukseni tarkoitus onkin ymmärtää paremmin outplacement-prosessin merkitystä ja vaikutusta irtisanotun ihmisen henkisen trauman käsittelyssä ja siitä ylipääsemisessä. Suunnitelmavaiheessa ajatuksena on saada haastateltavien suostumus, taata heille luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia seuraamuksia kohdehenkilöille (Kvale, 2007). Haastatteluissa käsittelen hyvinkin arkaluontoisia ja henkilökohtaisia asioita liittyen irtisanomisiin, niistä aiheutuneisiin haittoihin ja niistä selviämiseen. On olennaista, että henkilöt voivat puhua asioista anonymisti ja luottamuksellisesti, jotta kaikki olennainen tieto tulee varmasti kerrotuksi. Mahdollisten seuraamusten vaikutuksen arviointi liittyy olennaisesti seuraavaan kohtaan eli haastattelutilanteeseen liittyviin eettisiin pohdintoihin. Hyvin henkilökohtaisista asioista puhuminen voi aiheuttaa lisää stressiä ja tuoda pintaan paljon tunteita (Kvale, 2007). Koska minulla ei ole oikeanlaista koulutusta ja kokemusta käsitellä tällaisia asioita olen valinnut haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden irtisanomiskokemuksesta on jo kulunut sen verran aikaa, että kokemuksen läpikäyminen ei aiheuttaisi enää niin suuria tunteita haastateltavissa. Annoin haastateltaville myös mahdollisuuden lopettaa haastattelu missä vaiheessa tahansa, jos heistä tuntuu, että eivät halua enää aiheesta keskustella. Havaitsin kuitenkin nopeasti, että henkilöt, jotka ovat suostuneet tällaiseen haastatteluun, ovat jo

valmiiksi hyvin sinut asiasta puhumisen kanssa. Haastatteluiden purkamis- ja litterointivaiheessa olennaista on jälleen luottamuksellisuus heidän sanomisiaan kohtaan (Kvale, 2007). Ilmoitin haastateltaville, että analysoinnin ja tutkimukseni valmistumisen jälkeen poistan kaikki nauhat ja litteroinnit, jotta mitään jälkeä haastatteluista ei jää mihinkään. Tässä vaiheessa eettisyyden tarkasteluun liittyy myös se, kuinka tarkasti litterointi noudattaa henkilöiden todellisia lausahduksia (Kvale, 2007). Kaikki tutkimukseni pääteemoihin liittyvät haastattelukohtat on litteroitu mahdollisimman tarkasti, jotta haastateltavien todellisuudessa käyttämät sanamuodot säilyisivät analyysiä varten.

Seuraava vaihe on analyysivaihe, jonka aikana eettiset kysymykset liittyvät siihen, miten syvällisesti haastattelut voidaan analysoida (Kvale, 2007). Haastattelut on litteroitu hyvin tarkasti ja teema-analyysin periaatteen mukaisesti olen kerännyt yhteneviä ja usein toistuvia teemoja eri henkilöiden haastatteluista. Litterointidokumentit olen lukenut useaan otteeseen ja pyrkinyt huolellisesti tarkistamaan, että olen tulkinnut haastateltavien puheet liittyvän oikeisiin teemoihin. Todentamisvaiheessa puolestaan tutkijan eettisyys mitataan siinä, että miten varmaa ja todennettua tietoa hän esittää (Kvale, 2007). Tietyt teemat esiintyivät niin suurella tiheydellä eri haastatteluissa, että niiden tulkinnassa ei mielestäni voi olla epäselvyyksiä. Olen myös pyrkinyt esittämään mahdollisimman paljon aineistonäytteitä, jotta lukijakin voi nähdä mistä tulkintani on peräisin.

Raportoinnin eettisyys liittyy jälleen luottamuksellisuuteen sekä niiden seurausten huomioiminen, joita julkaistulla raportilla voi olla niin haastateltaville kuin muille mahdollisille sidostyhmille (Kvale, 2007). Raportointivaiheessa en ole missään maininnut haastateltavieni nimiä. Luvussa 7 olen esitellyt tutkimukseni tuloksia ja pyrkinyt todentamaan niitä erilaisilla aineistonäytteillä. Näiden lainausten kohdalla lukee ainoastaan esimerkiksi ”mies 49v” eli kenenkään nimiä, titteleitä tai irtisanovan yrityksen nimiä ei ole mainittu missään. MPS Career Oy:n ja HRM Partners Oy:n nimet on mainittu heidän suostumuksellaan.

5.4 Analyysin toteuttaminen

Kvalitatiivissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on Kvalen (2007) mukaan yleensä noin 15. Haastateltavien määrä ei saa olla liian pieni, jotta aineistosta voi tehdä jonkinlaisia tilastollisia yleistyksiä, mutta ei myöskään liian suuri, jotta siitä voidaan tehdä syvällisiä tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä puhuta otoksesta vaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijaan tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä tapahtumaa paremmin tai saamaan lisätietoa jostain tietyistä tapahtumista. (Kvale, 2007).

Minä sain haastateltavani kahden yrityksen kautta, jotka tarjoavat outplacement-palveluita yrityksille. Nämä yritykset ovat MPS Career Oy (jatkossa MPS) ja HRM Partners Oy (jatkossa HRM). Näissä yrityksissä nimetään henkilöä joka palvelua tarjoaa joko konsultiksi tai valmentajaksi. Irtisanottua henkilöä joka prosessia käy lävitse puolestaan yleensä kutsutaan valmennettavaksi tai asiakkaaksi. Olen käyttänyt ja tulen käyttämään näitä termejä ristiin seuraavissa luvuissa. Haastattelin yhteensä neljää konsulttia ja kymmentä outplacement-prosessin läpikäynyttä tai prosessissa vielä olevaa eli valmennettavaa. Haastattelut suoritin ajanjaksolla 5.6. – 1.7.2013 ja niiden kestot vaihtelivat 35 minuutista 65 minuuttiin. Aloitin haastattelemalla kaksi konsulttia. Näillä valmentajien haastatteluilla oli oikeastaan kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus oli harjoitella heidän kanssaan haastattelutilannetta. Nämä haastattelut olivatkin niin sanottuja esihaastatteluita, mitkä Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mielestä ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. Esihaastatteluiden tarkoituksena on heidän mukaansa testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä sekä kysymysten muotoilua mitä esihaastattelujen jälkeen voidaan vielä muuttaa. Näillä valmentajilla ei ollut taustalla vaikeaa irtisanomistilannetta, joten tässä vaiheessa ei tarvinnut miettiä asian arkaluonteisuutta vaan heiltä sain tietoa itse prosessista, jolla näitä irtisanotuksi joutuneita ihmisiä autetaan. Pystyin siis hieman rennommin lähestymään aihetta ja oppimaan siitä lisää. Toinen tarkoitus oli se, että näiden valmentaja-haastatteluiden perusteella sain myös lisätietoa siitä, mitä valmennettavilta kannattaisi tarkemmin

vielä kysyä. Tämän jälkeen haastattelin kaikki 10 valmennettavaa. Ensimmäisten konsulttihaastatteluiden ja ensimmäisen valmennettavan haastattelun jälkeen muokkasinkin hieman haastattelurunkoa, sillä käsitin sen olevan hieman puutteellinen. Aivan viimeisenä haastattelin vielä kaksi jäljellä ollutta valmentajaa. Näissä viimeisissä valmentajahaastatteluissa pystyin varmistamaan muutamia sellaisia asioita, jotka olivat jääneet minulle vielä epäselväksi.

Haastateltavien valmentajien taustat erosivat toisistaan jonkin verran. Heistä kolme oli naisia ja yksi mies. Työkokemusta outplacementista heillä oli kahdesta noin 13 vuoteen. Yksittäisiä henkilöitä he olivat valmentaneet 30:sta yli 500:aan. Valmennuksessa olevista kymmenestä henkilöstä puolestaan tasan puolet oli naisia ja puolet miehiä. Heidän ikänsä vaihteli 34:stä 57:ään vuoteen. Kolme heistä oli vielä outplacement-prosessissa mukana ja seitsemän täten oli prosessinsa jo päättänyt. Kuusi haastateltavaa oli haastatteluhetkellä vielä työttöminä ja neljä jonkinlaisessa työssä. Henkilöt valittiin mukaan tutkimukseen muutamalla perusteella. Taustaoletuksena kaikille luonnollisesti oli se, että he ovat tulleet irtisanotuksi ja käyttäneet outplacement-palveluita. Tärkeää oli myös se, että henkilöt ovat olleet outplacement-palvelussa viimeisen kahden vuoden aikana. Vaikka työn menettämistä pidetään yhtenä kovimmista traumaista mitä ihmisille voi tulla (ks. esim. Kirk, 1994) niin oletin, että tarkat yksityiskohdat prosessista voivat unohtua aika nopeasti. Tämän vuoksi oli olennaista, että palveluiden käytöstä ei ole liikaa aikaa. Siitä ei myöskään saanut olla liian vähän aikaa, sillä tällöin haastateltavilla voisi olla vaikeuksia havaita saamaansa hyötyä palvelusta tai he eivät välttämättä osaisi arvioida mitä palvelusta puuttui tai mitä olisivat kaivanneet, jos oma selviytymisprosessi on vielä kesken. Kriteerinä oli myös se, että noin puolet haastateltavista olisi ollut HRM:n palvelun parissa ja puolet MPS:n, sillä erilaiset kokemukset voivat herättää hieman erilaisia ajatuksia prosessin tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä. Loppujen lopuksi tasan puolet heistä oli käynyt MPS:n ja puolet HRM:n valmennuksen. Vielä prosessissa mukana olleet henkilöt olivat siinä olleet noin 2 – 3 kuukautta ja loput olivat päättäneet outplacement-prosessin 3 – 8 kuukautta sitten haastatteluhetkestä.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastattelujen nauhoittaminen. Tämä auttaa haastattelua kulkemaan sujuvasti ja katkotta. Mahdollisimman luontevan ja vapautuneen keskustelun mahdollistaa se, että haastattelija ei tarvitse kynää ja paperia. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Minä kuitenkin käytin sekä nauhuria että otin vapaamuotoisia muistiinpanoja haastattelujen aikana. Tein tämän sen vuoksi, että jos nauhoitus olisi mennyt jostain syystä vikaan, niin minulla olisi silti ollut varalla muistiinpanoja haastattelusta. Huomasin, että muistiinpanojen ottaminen ei haitannut luontevaa ja sujuvaa keskustelua haastateltavien kanssa. Se myös helpotti välillä palaamista tiettyihin mielenkiintoisiin yksityiskohtiin, jotka haastateltavat nostivat esille. Tallensin kaikki haastattelut siis nauhurilla ja purin ne yksityiskohtaisempaa analyysia varten tekstiksi. Näistä teksteistä keräsin vallitsevia teemoja ja ajatuksia sekä karsin tutkimukseni kannalta epäolennaiset asiat pois. Tämän jälkeen keräsin yhteneväiset teemat kaikista haastatteluista yhteen tarkempaa analyysia varten. Näin ollen oli helpompaa tarkastella mistä tutkimukselleni olennaisista teemoista haastateltavat olivat täysin samaa mieltä ja missä asioissa oli eroavaisuuksia.

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas vaikka haastateltavia olisi pienehköltä kuulostava määrä (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Pelkästään litterointitekstiä minulle tuli 14:ta haastattelusta noin 120 sivua. Analyysiä lähdin tekemään jo haastattelujen aikana, sillä jo tässä vaiheessa huomasin tiettyjä teemoja, jotka nousivat esiin useissa haastatteluissa. Hirsjärvi ja Hurme (2000) toteavatkin, että tavallinen menettelytapa analysoinnissa on se, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Tein niin sanotun abduktiivisen päättelyn mukaista analyysiä. Abduktiivisessa päättelyssä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysistä voi siis tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen, mutta merkitys ei kuitenkaan ole niin vahvasti aiemman tiedon testaaminen kuin teorialähtöisessä analyysissä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajattelussa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit aiemmasta tutkimuksesta. Ja näitä tutkija yhdistelee joko pakolla, puolipakolla tai luovastikin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Tein aineistostani teema-analyysin. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia asioita, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin mikä onkin jopa odotettavaa. Näiden lisäksi normaalisti tulee esille myös muita teemoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Aineistostani esiin tulevista teemoista kerron lisää luvussa 6, tutkimuksen tulokset.

5.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Hirsjärvi & Hurme (2000) toteavat, että haastattelututkimuksen laatua olisi olennaista tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Aivan ensimmäiseksi tarkastellaan aineiston keruuvaiheen laatua. Laadukkuutta voidaan tavoitella esimerkiksi hyvän haastattelurungon avulla. Tutkimuksessani haastattelurunkoa on kehitetty yhdessä ohjaajani kanssa ennen esihaastatteluita sekä muokattu sitä paremmaksi esihaastatteluiden jälkeen. Haastatteluvaiheessa laatua puolestaan voi tarkkailla käymällä lävitse ensimmäisten haastatteluiden nauhoja. Niistä voi kuulla jotain sellaista mitä kannattaa muuttaa jäljellä oleviin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Litteroin haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Ensimmäiset haastattelut litteroin samana päivänä juuri tämän vuoksi, että näkisin tarvitsisiko minun muuttaa jotain haastattelurungostani. Teinkin pieniä muutoksia kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen. Ylipäätään aineiston käsittelyn laatua pohtiessa tärkeä asia on se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tutkimuksessani pyrin siihen, että litteroin heti samana päivänä haastattelun jälkeen. Jos samana päivänä oli useampia haastatteluja, niin pyrin litteroimaan ne viimeistään seuraavan päivän aikana.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voi sanoa luotettavaksi, jos esimerkiksi vain osaa haastateltavista on haastateltu,

nauhojen kuuluvuus on huono, litterointi ei ole säännönmukaista tai jos luokittelu on sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tutkimuksessani ei tällaisia ongelmia tullut vastaan. Kaikki 14 haastattelua saatiin hyvin suoritettua vaikka muutama niistä järjestettiin kahvilassa missä taustamelua oli jonkin verran. Tällöin pyrin varmistamaan, että henkilöillä ei ollut ongelmaa keskustella näistä arkaluontoisista asioista vaikka muita ihmisiä välillä ympärillä saattoi olla. Suurin osa haastatteluista tehtiin rauhallisissa oloissa joko MPS:n, HRM:n tai Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun tiloissa. Yksikään nauhoitus ei epäonnistunut eli nauhoitukset toimivat ja niistä sai hyvin selvää, ja litteroinnit tein tarkasti ja rauhassa loppuun saakka.

Reliaabelius ja valideetti ovat käsitteitä, joiden avulla voidaan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Nämä kvantitatiivisesta tutkimuksesta peräisin olevat käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkijan olisi mahdollista saavuttaa objektiivinen totuus. Tämän vuoksi ne eivät sovellu aivan yhtä hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä siinä ei pyritä todentamaan mitään olemassa olevaa väitettä vaan pyritään ymmärtämään jotain tiettyä tutkimuskohdetta. Reliaabelius voidaan määritellä siten, että samaa henkilöä tutkittaessa päästään samaan tulokseen kahdella tai useammalla eri tutkimuskerralla. Jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen, niin tutkimusta voidaan myös tällöin pitää reliaabelina. Koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa eli tutkija vaikuttaa tutkimukseen kaikissa sen vaiheissa, on harvinaista, että kaksi ihmistä päätyisi samanlaista menetelmää käyttäen tismalleen samanlaisiin tuloksiin. Muun muassa edellä mainitun asian vuoksi reliaabeliuden määrittämiseen tulisi suhtautua hieman varauksella kun kyseessä on laadullinen tutkimus. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Valideetti puolestaan tarkoittaa sitä, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi, 2002) eli miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Valideetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Jos mittaukselliset tulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi.

Vaikka reliabelius ja validius eivät sellaisenaan oikein sovellukaan kvalitatiivisen tutkimuksen mittareiksi, on tutkimuksen laatua tarkkailtava jollain muulla keinolla. Tutkimuksessa on pyrittävä selventämään tutkittavaa ilmiötä niin hyvin kuin mahdollista, ja tutkijan tulee olla tietoinen siitä, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa ja tutkimuksen tuloksissa on hyvin paljon kyse tutkijan omista tulkinnoista. Hänen täytyy kyetä perustelemaan menettelynsä uskottavasti mutta silti joku toinen tutkija voi päätyä samaa aineistoa katsomalla erilaiseen tulokseen ilman, että tutkimusmenetelmä tai tutkimus itsessään on heikko. Reliabelius laadullisessa tutkimuksessa koskee siis enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia eli sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Eli onko esimerkiksi kaikki aineisto otettu huomioon tai onko tiedot litteroitu oikein. (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Bloor (1997, ks. Hirsjärvi & Hurme, 2000) toteaa, että perinteisen validiuden toteamisen sijaan laadullisessa tutkimuksessa on olemassa kaksi pääasiallista toimintatapaa. Ensimmäinen näistä on triangulaatio eli haastattelusta saatuja tietoja verrataan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta voidaan katsoa saaneen vahvistuksen kun tietty yksimielisyys saavutetaan. Toinen tapa on lähteiden luotettavuus eli tulee selvittää onko haastateltavat henkilöt relevantteja henkilöitä vastaamaan tutkimusaiheeseen liittyviin kysymyksiin. Niin tutkimuksen tuloksia kuin johtopäätöksiä esittelevissä luvuissa, viittaa aiempien tutkimusten tuloksiin niiltä kohdin kun päätutkimustulokseni ovat samansuuntaisia tai erisuuntaisia niiden kanssa. Tällä tavalla triangulaatio voidaan toteuttaa. Lähteiden luotettavuus puolestaan on minun tapauksessani itsestään selvä kun puhutaan henkilöiden omasta henkilökohtaisesta irtisanomiskokemuksesta sekä siitä miten he ovat kokeneet outplacementin heitä mahdollisesti auttaneen.

Tässä luvussa olen käsitellyt sitä, että minkälaisen tutkimuksen olen päättänyt tehdä ja millä perusteilla. Olen myös kertonut ja perustellut analysointitapaani sekä pohtinut tutkimukseen vahvasti liittyviä eettisiä näkökulmia sekä tutkimuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni varsinaiset tulokset.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen haastatteluissa korostuneita asioita. Vastaan myös avustaviin tutkimuskysymyksiini, jotka ovat:

- Mitä hyötyä outplacementista on valmennettaville?
- Minkälaisia keinoja outplacement-valmentajalla on käsitellä henkisiä asioita?

Nämä avustavat kysymykset auttavat minua vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni luvun 7 alussa. Varsinainen tutkimuskysymykseni on seuraava:

- Miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä?

Käsittelen tuloksiani haastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Taustatietojen keräämisen jälkeen keskustelin henkilöiden kanssa heidän irtisanomiskokemuksestaan ja minkälaisia tuntemuksia niistä mahdollisesti heräsi. Tämän jälkeen siirryin outplacementiin ja keskustelimme siitä mitä prosessin aikana tapahtui. Tämän jälkeen haastateltavat pohtivat mikä outplacementissa on ollut parasta, mistä on ollut eniten hyötyä ja mitä siinä voisi kehittää.

6.1 Yksilöllisyys ja joustavuus

Tutkimuksessani käy vahvasti ilmi, että ihmiset ovat aina yksilöitä ja kokevat irtisanomisen tai muun elämän muutoksen aina yksilöllisesti. Ihmisissä herää erilaisia tuntemuksia ja niiden käsittelemiseen käytetyn ajan tarve vaihtelee laajasti. Valpolan (2004) mukaan muutosprosessi on jokaiselle henkilölle yksilöllinen ja jokaisella on omanlaiset rutiininsa suhtautua ja selviytyä kriiseistä vaikka muutoksen syy, tässä

tapauksessa irtisanominen, olisikin kaikille sama. Myös Leanan ja Feldmanin (1992, ks. Leana ym. 1998) mukaan jotkut yksilöt voivat reagoida irtisanomiseen hyvinkin passiivisesti kun taas toiset ottavat aktiivisemmän roolin niin uuden työn etsimisessä, fyysisessä kunnossa pysymisessä kuin hakeutumisessa uudelleenkoulutuksiin. Haastateltujen joukossa tunteiden kirjon käsittely vaihteli muutamasta tunnista siihen, että henkilö on asiaa vuoden verran käsitellyt eikä vielääkään ole täysin sinut asian kanssa.

Aineistonäyte 1.

”Kyl mä sitä analysoin, pelko kesti noin 30 sekuntia, vihassa meni pari minuuttia ja sit tuli ne muut tunnetilat. Kyl mä melkein sanoisin, että ei siinä kovin montaa tuntia mennyt, että koko skaala oli käyty läpi ja päätyi siihen tilanteeseen, että ehkä tässä elämässä voi jotain muuta tehdä kuin olla x:llä töissä” Mies, 50v.

”Siinä meni oikeastaan muutama viikko, että oli tosi vaikea olla. Ei oikein tiennyt miten päin olla, ei huvittanut harrastaa mitään, asiat mitä tykkäs tehdä päivisin niin ei halunnut tehdä mitään. Ei nauttinut kauniista kesäpäivästä oman lapsen seurassa ja sitten oli sellaista katkeruutta ja suuttumusta ja totta kai se herätti monenlaisia, ja se oli aika hämmentävää lopulta kuinka monenlaisia tunteita tuli ja mistä ne kaikki oikein tulee.” Mies, 37v.

”Vaikka olen päällepäin tällainen äkkipikainen, niin siitä huolimatta tunteet liikkuu hitaasti. Se on sellainen maininki mikä on tuolla alla. Mulla on mennyt tää koko vuosi, että mun tunteet ja suhtautuminen asioihin ja semmonen muutos mitä tapahtuu, se on ottanut paljon pidemmän ajan kun mitä tuo prosessi kestää” Nainen, 48v.

Irtisanomiseen liittyvät tuntemukset ja ajatukset tilanteen vakavuudesta vaihtelivat myös hyvin paljon. Kolme kymmenestä valmennettavasta oli käytännössä heti sitä mieltä, että tämä tilanne on heille uusi mahdollisuus. He ajattelivat, että nyt tarjoutui mahdollisuus miettiä mitä oikeasti elämällään haluaa tehdä, mihin käyttää aikaansa ja mitä tehdä työkseen. Toki myös heidän tilanteeseen liittyy jonkinlaista

surua, mutta he eivät pitäneet irtisanomista uhkana, vaan olivat heti valmiita tarttumaan tilaisuuteen ja miettimään mitä muuta he voisivat elämällään tehdä. Pientä surua he kokivat hieman eri syistä kuten työyhteisön menetyksestä ja ikänsä aiheuttamasta lisähaasteesta uudelleentyöllistymiselle.

Aineistonäyte 2.

”Sanotaan, että ainoa asia, joka tavallaan niin kuin semmoinen joka hieman harmittaa on se kaikkien hyvien ystävien tapaamisen vaikeus kun niitä ei näe päivittäin töissä” Mies, 50v.

”Tietysti välillä tulee, mutta sit ku mä tiedän, että se on tietyt ihmiset tän takana niin mulla ei oo mitään negatiivisia tunteita tätä firmaa kohtaan vaan mä tiedän, että tää on poliittinen peli. Ja tietysti mä oon realisti ja jos sä oot täyttäny 50 Suomessa vaikka kuinka paljon on taitoja, niin sä oot b-luokan ihminen” Nainen, 50+v.

Yhteistä näille kolmelle henkilölle, jotka kokivat irtisanomisen heti mahdollisuudeksi uuteen, on se, että heistä kenelläkään ei ollut minkäänlaista taloudellista huolta ja täten pystyivät rauhassa keskittymään uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hakemiseen. On todettu, että huonolla taloudellisella tilanteella on negatiivinen vaikutus henkilön hyvinvointiin ja itseluottamukseen työttömyystilanteessa (Waters & Moore, 2002). Jos henkilöllä puolestaan on riittävästi taloudellisia resursseja, niin hänellä on mahdollisuus elää huolettomammin, etsiä rauhassa töitä ja ylläpitää samanlaista elintasoja kuin aikaisemminkin (McKee-Ryan ym., 2005). Tutkimukseni tukee tätä tulosta ja täten voidaan päätellä, että taloudellisen tilanteen ollessa turvattu, irtisanominen ei todennäköisesti aiheuta niin suurta henkistä haastetta kuin taloudellisen tilanteen ollessa huonompi. Mielenkiintoista on myös se, että kaikki nämä henkilöt ovat yli 50-vuotiaita ja useiden aikaisempien tutkimusten mukaan yli 50-vuotiaat kokevat tilanteen raskaammaksi kuin nuoret johtuen siitä, että vanhemman henkilön voi olla vaikeampi työllistyä uudelleen (ks. esim. DeFrank & Ivancevich, 1986).

Loput seitsemän valmennettavaa eivät kokeneet tilannetta heti uutena mahdollisuutena vaan kokivat sen enemmän tai vähemmän henkisesti raskaana, murheellisena asiana ja jopa uhkana tulevaisuudelle. Outplacement-prosessin ja asian käsittelyn edetessä tosin suurin osa heistäkin alkoi pitää irtisanomistaan uutena mahdollisuutena.

Aineistonäyte 3.

*”Tää voi olla myös mahdollisuus. Se ei ehkä sillä hetkellä tunnu siltä mut sit ku rupee avaamaan sitä enempi, että mitä se voi olla, että voi just sen oman intohimonsa toteuttaa ja oman unelmansa ja tota ne omat vahvuudet, jotka ehkä on ollu piilossa koko aikaisemman työuran. Ja niistä kyllä ihmiset sitten yleensä lähettääkin palautetta, että tota kiitos, että tää ois pitänyt tapahtua ehkä 10 vuotta sitten.”
Valmentaja, HRM.*

*”Eli kyllähän siitä jäi aika huono maku niin kuin ensin mut sitten kun sitä käsitteli ja näin niin kyllä mä oon kattonut muita töitä ja tiedostanut sen että mun pitäisi kattoa muita töitä, jos mä haluan edetä uralla eli tuolla firmassa ei oikein ollut enemmän mulle tarjota. Nyt kun mä asian nään niin se on enemmän kuin uusi mahdollisuus eli nyt on ihan positiivinen mieli kyllä.”
Nainen, 35v.*

Yksilöllisyys näkyy myös muissa negatiivisissa tuntemuksissa mitä valmennettavat irtisanomiseen liittävät. Kolme haastatelluista koki jonkinasteista itsekriittistä tutkiskelua, kolme huolta siitä, että mitä sosiaalinen ympäristö sanoo ja kaksi puolestaan huolta perheelle.

Aineistonäyte 4.

”Onhan se selvä, että surua tulee ja se huoli. Ja on sellaisia asioita mitkä vaikuttaa eli on se perhe ja ystävät, mitä ne sanoo, mitä ympäristö sanoo. Sit se pelkotila, että miten tää vaikuttaa mun tulevaan uraan. Mut kyl se oli enemmän sellaista itsetutkiskelua, että mitä olisi pitänyt tehdä missä vaiheessa, tossa olisi voinut tehdä

noin ja et se ehkä enemmän sellaista itsekriittisyyttä kuin sellaista epäoikeudenmukaisuutta ja muiden syylistämistä” Mies, 49v.

”En mä oikeastaan vihaa missään vaiheessa kokenut, kyllä se oli sellaista surua ja huolta mitä päällimmäisenä oli. Kahden lapsen isänä. Kyllä ne yllätys yllätys ensimmäisenä oli, että mitäs tässä nyt keksitään, että saadaan arki pyörimään.” Mies, 41v.

”Lähtö tuli sitten niin kuin kesken päivää niin kuin näissä hommissa yleensä tulee ja sitten tehtiin parin päivän päästä sopimusta niin tietysti siinä tuli joku sellainen, että olin ollu tosi stressaantunu, niin totta kai siinä semmonen hemmetinmoinen pettymyksen tunne ja sitten se, että mitä ihmiset sanoo.” Mies, 57v.

Haastatteluista kävi ilmi myös se, että viisi kymmenestä valmennettavasta piti yhtenä pahimpana asiana irtisanomisessa sitä, että sosiaaliset kontaktit ja yhteys työkavereihin katoaa, neljä valmennettavaa piti irtisanomisen vaikutusta taloudelliseen tilanteeseen yhtenä pahimmista asioista ja puolestaan neljä heistä murehti irtisanomisen vaikutusta tulevaan uraan. McKee-Ryan ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöille, joille työ on hyvin keskeistä elämässään, sen menetys vaikuttaa erityisen paljon negatiivisesti henkiseen hyvinvointiin. Vain kolme haastateltavistani mainitsi työn itsensä loppumisen pahimmaksi asiaksi irtisanotuksi joutumisessa mikä osittain selittääkin sitä, että haastatteluista vain osa koki irtisanomisen hyvin raskaasti.

Aineistonäyte 5.

”Tavallaan se, että tällaiset sosiaaliset kontaktit, se työyhteisö on tietystyyppinen perhe, se tuntui olevan lähtöhetkellä kova paikka. Tavallaan niin kuin sä joutuisit luopumaan perheestä.” Nainen, 52v.

”Ehkä taloudellinen tilanne on se päällimmäisenä kun me ollaan rakennettu omakotitalo ja on paljon lainaa ja on kaksi pientä lasta, mutta se myös, että mä oon

viihtynyt tosi hyvin tuolla työpaikalla että ehkä niitä jää sitten eniten kaipaamaan eli siellä oli sellainen hyvä työilmapiiri.” Nainen, 35v.

”Onhan siellä aika paljon pelkoja ja tuntemuksia mitä aiheutuu, että se on aika massiivinen se tunneskaala. Esimerkiksi se, että kun sä lähdet tällaisella tavalla eli eihän se ole ihan niin, että sä sait kympin arvosanan kun sä lähdet, vaan kaikki tietää, että jotain oli pielessä ja sä mietit, että miten se vaikuttaa tulevaan uraan.” Mies, 49v.

”Kyllä se oli se työn itsessään loppuminen. Ja kun on tän ikäinen niin tajusi, että eihän se uuden työn löytäminen ihan helppoa ole.” Mies, 57v.

Tutkimuksessani käy myös ilmi, että erilaisten tuntemuksien lisäksi yksilöt halusivat käsitellä asiaa hieman eri tavoin ja halusivat outplacement-prosessin aikana tehdä hieman erilaisia asioita. Toki suurin osa heistä suoritti prosessin läpi perinteisen kaavan mukaan, mutta useat henkilöt eivät esimerkiksi halunneet tehdä kirjallisia tehtäviä vaan mieluummin vain keskustelivat konsultin kanssa. Ja ne henkilöt, jotka onnistuivat uuden työn saamisessa kesken outplacement-prosessin, halusivat käyttää loput tapaamisensa keskittyen enemmän uuteen työhön liittyviin asioihin.

Aineistonäyte 6.

”Muutamia tehtäviä tein ja sitten työnsin kansion pois. En ikinä vienyt loppuun asti. Toki huomasin, että siellä oli sellaisia tehtäviä, jotka ohjasi mua ajattelemaan tietyllä tavalla mikä on ihan järkevää, mutta mä vaan tykkään siitä, että toinen ihminen ohjaa minua ajattelemaan.” Nainen, 48v.

”Ja sitten kun uusi työpaikka löytyi niin keskusteltiin siitä mitä huolia siihen paikkaan liittyy, miten siellä voisi päästä nopeammin vauhtiin. Se muuttu sitten heti kun nimi oli paperissa niin sitten konsultti osaskin muuttaa eikä vedetä vaan jäyhästi loppuun ja mä halusin käyttää kuitenkin kaikki kerrat loppuun.” Mies, 37v.

Kaikki haastatellut konsultit korostivat sitä, että prosessin tulee olla yksilöllinen ja joustava, ja sen tulee ottaa yksilöllisesti ihmisten tilanne ja tarpeet huomioon. Täten siis yksilöllisyys ja joustavuus korostuvat outplacement-prosessissa hyvin monen haastatellun suoraan sanomana tai tulkittuna heidän kokemuksestaan. Myös Kurtén ja Järvinen (2003) toteavat kirjansa loppusanoissa, että valmennettavat haluavat nykyään vielä enemmän omiin tarpeisiinsa räätälöityjä palveluita. Heidän mukaansa pelkkä työnhakuohjaus ei enää riitä vaan valmennettavilla on haluja pohtia uraansa, elämäntilannettaan ja sen hallintaa sekä yksityis- ja työelämän yhteensovittamista laajemmin.

Aineistonäyte 7.

”Mun kohdalla se on aina yksilöllinen, jokaiselle räätälöity. Vaikka se prosessi on rungoltaan sama, niin se on jokaiselle henkilölle sen tarpeita vastaava”. Valmentaja, HRM.

”Yksilövalmennuksessa nimenomaan nämä palvelut räätälöidään henkilölle, riippuen henkilön tilanteesta ja taustasta.” Konsultti, MPS.

Myös edellisessä aineistonäytteessä korostuva yksilöllisyys näkyy lähes kaikissa tutkimuksen tuloksissa, joita tulen seuraavissa alaluvuissa esittelemään. On paljon asioita, joita lähes kaikki valmennettavat korostavat hyvin tärkeiksi asioiksi, ja joista he kokivat saaneensa paljon apua outplacement-prosessin aikana. Kuitenkin lähes kaikissa näissä on yksi tai kaksi henkilöä, jotka halusivat ja saivat käsitellä asioita hieman eri tavalla. Nostan esille silloin tällöin näitä erilaisia mielipiteitä, jotta ihmisen yksilöllisen huomioinnin merkitys korostuu henkilökohtaisten asioiden käsittelyssä.

6.2 Outplacementin hyödyt yksilölle

Haastatteluista nousi esiin monia hyötyjä mitä henkilöt ovat kokeneet prosessista saaneensa. Haastatellut nostivat esille hyvin samankaltaisia asioita verrattuna toisiinsa mikä tietysti vain vahvistaa sitä, että näiden asioiden saralla outplacement toimii hyvin ja se koetaan hyödylliseksi. Koettuja suurimpia hyötyjä olivat oman osaamisen kartoittaminen, selventäminen sekä kiteyttäminen ja sitä kautta itseluottamuksen kasvu, outplacementin järjestäminen ylipäätään, sillä se muodostaa rutiineja elämään, tilaisuus keskustella ammattilaisen kanssa luottamuksellisesti sekä konkreettiset asiat kuten CV:n teko, haastatteluharjoitukset ja soveltuvuus – ja psykologiset testit. Vaikka puolet haastatelluista valmennettavista on ollut eri yritysten outplacement-palvelun parissa, niin silti pääsääntöisesti nämä samat asiat nousevat esille oikeastaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Tämä poikkeus on outplacement-prosessin tarjoama yhteisöllisyyden tunne ja vertaistuki. Käyn seuraavaksi kaikki yllämainitut hyödyt hieman tarkemmin läpi.

Kahdeksan kymmenestä valmennettavasta korostaa sitä, että outplacement auttaa oman osaamisen kartoittamisessa, selventämisessä sekä kiteyttämisessä. Prosessi siis auttaa erilaisten harjoitusten avulla löytämään ne omat osaamiset, motivaatiot, arvot ja halut, jotka auttavat henkilöä löytämään unelmiensa työpaikan, ja myymään osaamistaan heille. Tämä puolestaan nostaa henkilöiden itseluottamusta itseensä ja omaan osaamiseensa sen jälkeen, kun irtisanotuksi joutumisen jälkeen voi tuntea itsensä huonoksi ja arvottomaksi. Myös Kirkin (1994) mielestä outplacement-prosessiin kuuluu olennaisena osana henkilön osaamisten selvittäminen. Arviointivaiheessa henkilöä autetaan löytämään omat kykynsä, kiinnostuksensa, arvonsa ja tyyliinsä. Kun nämä on selvitetty erilaisten arviointityökalujen avulla, henkilö voi miettiä itselleen ja kyvyilleen sopivia työmahdollisuuksia. (Kirk, 1994). Outplacement-prosessi tarjoaa siis henkilöille mahdollisuuden käydä aiempaa työhistoriaansa ja sitä kautta kertynyttä osaamistaan läpi. Normaalisissa työelämässä on harvoin aikaa tämänkaltaiseen reflektioon.

Aineistonäyte 8.

”Kyllä se varmaan on just se oman osaamisen ja omien vahvuuksien kiteyttäminen, niiden selkeyttäminen, että sä pystyt sillä 1-2:lla A4:lla kertomaan mikä sä oot ja mitä sulla on annettavaa sille potentiaaliselle uudelle työnantajalle.” Mies, 50v.

”Nimenomaan ne harjoitukset missä tota mä oon alkanut kovasti pohtimaan sitä mitä mä osaan ja sit mä aloin miettimään mitä mä oikeasti haluan tehdä. Ne oli sillai tosi hyviä, että siinä tilanteessa henkilö ei varmaan tajuakaan kuinka hyviä ne on. Se, että pystyy luetteloimaan niitä, niin mä sain aika hyvän käsityksen siitä mitä mä oikeasti osaan ja se anto totta kai itseluottamusta työpaikkahaastattelussa.” Mies, 37v.

”Mä luulen, että se oli se paras mitä tuli ammennettua oli se menneen läpikäyminen ja miettii kun ei arkipäivässä sitä tuu tehtyä, että laittaa rastin ruutuun, että tässä hommassa mä oon menestynyt ja tää onnistui hyvin. Niin tota pisti käymään läpi tehtyjä töitä ja tehtyjä asioita, että missä on onnistunut, mitä on tehnyt hyvin ja missä ei oo onnistunut.” Mies, 41v.

Kuusi kymmenestä valmennettavasta korosti sitä, että outplacement auttaa erittäin paljon jo siinä, että se ylipäättään järjestetään. Sen avulla henkilö saa luotua itselleen aikatauluja, rutiinia sekä suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. McKee-Ryan ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että työttömäksi joutuneet ihmiset eivät hallitse rutiineitaan niin hyvin kuin töissä olevat. He havaitsivat, että ne työttömät, jotka kykenevät muodostamaan päivittäisiä rutiineja elämässään, pysyvät aktiivisina ja käyttävät aikaansa strukturoidusti, ovat henkisesti paremmassa kunnossa kuin ne ketkä eivät tähän pysty. Tämän vuoksi rutiinien luominen outplacementin avulla auttaa hyvin paljon henkisten asioiden käsittelyssä.

Aineistonäyte 9.

”Eniten hyötyä oli oman track recordin läpikäymisestä, siitä sai apuja ja työkaluja. Vähän haastettiin tekemään niitä asioita silleen, että ne ei jääny lillumaan. Sitä

aikataulutettiin kuitenkin konsultin kanssa jonkin verran niitä asioita, että mitä mihinkin mennessä tehdään, ja kun sovittiin seuraava tapaaminen, niin sovittiin, että mitä siihen mennessä on pitänyt tehdä, niin se rytmitti niitä päiviä. Että siitä oli iso apu, tää track record ja elämän rytmittäminen.” Mies, 41v.

”Eniten hyötyä oli siitä, että se järjestettiin. Ja oli paikka mihin mennä. Kyllähän siinä tulee se rytmi kun coachin kanssa käy sitä läpi sitä juttua, niin et sä kehtaa mennä tollasen kokeneen kaverin eteen ja sanoo että en mä oo tehny mitään.” Mies, 57v.

Kuusi kymmenestä haastattelusta, joista puolet mainitsi tämän ensimmäisenä, korosti hyötynä myös sitä, että outplacement tarjoaa tilaisuuden keskustella ammattilaisen kanssa täydellä luottamuksella ja sitä kautta saada henkistä tukea. Tämänlainen keskustelu mahdollistaa sen, että henkilö saa empaattisia huomioita toisilta sekä mahdollisia toisenlaisia näkemyksiä asian käsittelyyn. Ihmisen kyky käsitellä kokemaansa monipuolisesti katoaa, jos hän pitää sisällään kaiken kokemansa eikä siitä suostu puhumaan. Käsittelyn puute voi johtaa asian liialliseen murehtimiseen ja negatiivisiin tunteisiin, jotka puolestaan voivat johtaa terveydellisiin ja psykologisiin ongelmiin. Kohtaamalla traumaattiset kokemukset, henkilön tulisi kyetä alentamaan stressiin liittyvien tautien esiintymistodennäköisyyttä. (Spera ym., 1994). Latackin ja Dozierin (1986) mukaan jo pelkästään se hyödyttää irtisanottua henkilöä asian käsittelyssä, että heille kerrotaan, että on olemassa tyypillisiä psykologisia reaktioita, jotka etenevät tietyn kaavan mukaan. Se, että henkilö ymmärtää omien reaktioidensa olevan normaaleja voi jo itsessään siis vähentää stressiä. Kuitenkin tässäkin korostuu se, että ihmiset ovat yksilöitä ja erilaisia, ja kaikki eivät tarvitse eivätkä välttämättä halua henkistä tukea lainkaan.

Aineistonäyte 10.

”Ei me nyt hirveen filosofisiin keskusteluihin menty, mutta lähinnä sitä että a) et sä oo ainoo kelle tätä tapahtuu ja b) kun pitkän uran tekee niin se on aika oletettavaa, että näin saattaa käydä. Se on äärettömän tärkeä, että sulla on joku muu kumppani keskustella tästä asiasta kuin oma aviopuoliso eli kun tilanne on niin

raskas, että jos se aviopuoliso joutuu vielä olemaan se lelli ja lepotuoli siinä ja sparraamaan sua, niin se voi johtaa arvaamattomiin seurauksiin.” Mies, 57v.

”Kyllä se lähtökohta, että sä saat jutella jonkun kanssa. Ensinhän se on sellaista hakemista ja kokeilemistä kun sä jonkun vieraan ihmisen kanssa juttelet, että syntyy sellainen luottamus, mutta kyllä se, että sä saat jonkun jonka kanssa sä voit pallotella näitä asioita sellaisella täydellisellä luottamuksella, että sä voit sanoa jotain tyhmääkin.” Mies, 49v.

”Riippuu ihmisen tilanteesta, nyt täytyy muistaa, että me ollaan tosi erilaisia luonteeltaan eli jollekin voi olla tosi ärsyttävää, että siitä jauhetaan, että sulla nyt on varmaan vähän vaikeeta, et joku voi olla et hei haloo, mä haluan apuu cv:n kanssa. Eli se käydään yleisellä tasolla ja sit riippuen vähän henkilöstä et et miten paljon hän haluaa käsitellä sitä sit sun oman valmentajan kanssa et sit mennään syvemmälle ja sit käydään joskus, mä oon muutaman kerran joutunut tekee niin että mä oon joutunu sanoo että nyt vois olla hyvä mennä käymään lääkärissä.” Valmentaja, HRM.

Lähes kaikki valmennettavat myös korostavat teknisten ja konkreettisten asioiden, kuten esimerkiksi kuinka tehdä hyvä CV, minkälainen LinkedIn-profiili on toimiva ja esimerkiksi haastatteluharjoitusten, tuomaa hyötyä. Tosin kukaan ei maininnut näitä aivan ensimmäisenä eli vaikka ne tärkeäksi koetaankin, niin aiemmin mainitut asiat korostuvat tärkeämpinä.

Aineistonäyte 11.

”Siitä on kuitenkin aikaa kun on viimeksi hakenut töitä ja pitää käyttää uusia kanavia kuten LinkedIn ja sitten että joku kattoo sen CV:n ja hakemuksen kunnolla läpi että se on kyllä ollut... Ehkä se, että ansioluettelo ja CV on mahdollisimman hyvän näköisiä ja että sisältö on mahdollisimman hyvä.” Nainen, 35v.

”Fyysinen apu eli työnhakumenetelmiin, miltä sun CV pitää näyttää, LinkedIn-profiili, näiden perusasioiden kuntoon laittaminen. Sun pääasiallinen tehtävä on kuitenkin

päästä haastatteluun, että sitten sä pääset näyttämään, että kuka sä oikeasti oot eli näitten asioiden kuntoon laittaminen.” Mies, 49v.

Kolme kymmenestä haastatellusta korosti myös soveltuvuustestien ja erillisten psykologisten testien merkitystä. Heidän mukaansa näiden avulla sai itseluottamusta omista osaamisistaan ja tätä kautta mahdollinen tunne huonoudesta irtisanomisen seurauksena poistui ainakin hetkellisesti. Muutama myös totesi testien olleen turhia, koska ovat jo aiemmin sellaisia tehneet ja testit heidän mukaansa antavat aina samat tulokset. Tässäkin siis korostuu yksilöllisyys eikä testejä turhaan kannattaisi teettää henkilöillä, jotka niitä eivät halua.

Aineistonäyte 12.

”Yksi asia oli soveltuvuustesti mikä oli täällä. Se tais olla kaks viikkoa sitten kun viime viikolla sain psykologilta tuloksen ja kun sieltä sai ne hyvät asiat nostettua, että se ehkä auttaa siinä, että on itsevarmempi kun hakee töitä ja tietää, että korostaa niitä asioita missä on hyvä.” Nainen, 35v.

”Mua miellytti ne konkreettiset asiat eli esimerkiksi siellä tehtiin se psykologinen testi. Kyllä se vahvisti ja lohdutti, että on mussa vahvuuksia, koska fiilis oli sen tapahtuneen jälkeen, että eihän mussa oo mitään, mä oon ihan paska läntti.” Nainen, 48v.

Mielenkiintoista näissä esiin tulleissa hyödyissä on se, että kahden eri yrityksen prosesseissa olleiden vastauksissa nousee lähes 100 %:sesti samat hyödyt esille. Yksi olennainen eroavaisuus näiden yritysten prosesseissa selvästi kuitenkin on; kaikki HRM:n outplacement-palvelussa olleista korostavat yhteisöllisyyden merkitystä kun taas MPS:n prosessista olleista ei kukaan. Tämä voi johtua siitä, että HRM:n outplacement-prosessissa on sekä henkilökohtaisia tapaamisia että paljon ryhmätapaamisia. Näissä ryhmätapaamisissa henkilöt käyvät läpi esimerkiksi voimaannuttavia asioita, hyvän ansioluettelon tekemistä, sosiaalisen median hyödyntämistä työnhaussa, suorahakukonsulttien hyödyntämistä ja haastatteluharjoituksia. Näissä tapaamisissa on muitakin samassa tilanteessa olevia

ja tällöin henkilöt pääsevät näkemään, että eivät ole tilanteessa yksin ja saavat mahdollisuuden kuulla erilaisia tarinoita esimerkiksi siitä miten irtisanomisen kanssa pärjää ja selviää. MPS:llä prosessi perustuu pääsääntöisesti henkilökohtaisiin tapaamisiin, joissa tehdään samoja asioita kuin HRM:lla, mutta yhteisöllisyyden tunne puuttuu. MPS:n yksilöohjelmissa tapaamiset ovat pääsääntöisesti yksilötapaamisia, poikkeuksena ajoittain järjestettävät yhteiset workshop-tilaisuudet, joihin voivat osallistua kaikki yksilöohjelmissa samalla hetkellä olevat henkilöt. MPS:lläkin on siis ryhmätapaamisia, mutta ne ovat usein erillinen prosessi yksilötapaamisista. Asiakasyritys saa siis valita, tarjotaanko irtisanotulle henkilöstölle ainoastaan yksilötapaamisia vai ryhmätapaamisia. HRM:llä molemmat kuuluvat samaan outplacement-pakettiin. Butterfieldin (2001) tutkimuksessa tuli esiin monenlaisia asioita, joita valmennettavat olisivat kaivanneet enemmän outplacement-prosessilta (ks. alaluku 3.3). Yksi näistä oli toive suuremmalle määrälle ryhmätöitä, mikä olisi koettu hyväksi juuri yhteisöllisyyden tunteen ja vertaistuen takia.

Aineistonäyte 13.

”Nää workshopit on sinällään myös tosi hyviä, että siinä sä tapaat muita ihmisiä, jotka on samassa tilanteessa, siinä sä voit heidän kanssa sparrailla ja sä huomaat, että sä et oo yksin tässä tilanteessa ja tietysti saat vähän ideoita ja vinkkejä, että ahaa että sä oot sen työstäny tällä tavalla ja tän sun jutun näin, että sä opit siinä matkan varrella muilta, että mitä sä työstät.” Mies, 49v.

”Kyllä minusta nää workshopit kun sä tapaat eri ihmisiä ja ne haastatteluharjoitukset niin minusta ne oli hyviä, että niitä mä kävin 2-3 kertaa. Olis voinu käydä vaikka kuinka monta kertaa kun siellä on eri ihmiset ja saat eri palautetta. Ne on samassa veneessä, että ei oo nää vetäjät, jotka tekee ne haastattelut vaan ne osallistujat. Ne oli hyvii.” Nainen, 50+v.

6.3 Valmentajan keinot käsitellä henkisiä asioita

Haastatteluissa ilmeni monenlaisia keinoja, joita konsultti voi outplacement-prosessin aikana tehdä auttaakseen irtisanottuja henkilöitä käsittelemään tilannettaan ja sen aiheuttamia tuntemuksia. Yleisiä esille tulleita asioita olivat valmennettavien yleinen ominaisuus käsitellä asiaa hyvin avoimesti, konsultin onnistunut yhteensovittaminen valmennettavan kanssa ja erilaisten tehtävien yksilöllinen käyttö. Tarkempia käytännöllisiä keinoja puolestaan ovat sparraaminen positiivisten asioiden kautta, coachaava tyyli, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta, vaativa ote, avoimuus konsultin omista asioista sekä ymmärryksen lisääminen syystä miksi henkilö tuli irtisanotuksi.

Lähes kaikki valmennettavat totesivat, että he ovat päättäneet ottaa hyvin avoimen lähestymistavan asian käsittelyyn eli puhuvat asiasta niin perheensä, ystäviensä kuin outplacement-valmentajan kanssa. Jo se, että he lupautuivat minun haastateltavakseni puhumaan näin henkilökohtaisesta kokemuksesta puoltaa tätä asiaa. Outplacementin yksi olennaisimmista hyödyistä onkin siinä, että ihmisillä on usein tarve saada puhua ja käsitellä henkilökohtaiseen elämäänsä kohdistuneista muutoksista, pettymyksistä tai surustaan. Varsinkin irtisanomistilanteissa, henkilöillä on myös halu pohtia omaa toimintaansa työssä nimenomaan siltä kannalta, että onko hän tehnyt jotain väärää tai olisiko jotain voinut tehdä toisin. (Kirk, 1994; Kurtén & Järvinen, 2003).

Aineistonäyte 14.

”Mä aloitin, niinku huomaat niin mä puhun ku papupata enkä häpeilly puhua tästäkään niinku erilaisissa yhteisöissä ja yhteyksissä.” Nainen, 34v.

”Ihmiset tietysti käsittelee eri lailla. Pitää kunnioittaa niitä eri tapoja käsitellä sitä asiaa. Ihmiset joko puhuu niistä ja itkee, ne pääsee ehkä nopeammin niistä. Ne ketkä ei oo tottunut ehkä jakamaan niitä niin kestää ehkä pidempään.” Valmentaja, HRM.

”Mitä enemmän hän antaa, sitä enemmän pystyy konsultti auttamaan henkilöä näissä hänen tilanteissa.” Konsultti, MPS.

Puolet valmennettavista korosti yhteensovittamisen merkitystä eli sitä, että valmentaja sopii toimintatavoiltaan, persoonaltaan ja kokemukseltaan valmennettavalle. Myös lähes kaikki konsultit korostivat tämän merkitystä onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa. Henkilökohtaisen suhteen ja luottamuksen syntyminen on hyvin olennaista onnistuneen lopputuloksen kannalta (Aquilanti & Leroux, 1999). Tämän vuoksi konsultin ja valmennettavan pitää tulla hyvin toimeen. Toisaalta valmentajalla pitää olla oikeanlaista toimialakokemusta, jotta hän osaa antaa oikeanlaisia neuvoja. Oikeanlainen persoona on myös tärkeä, jotta esimerkiksi henkilö, joka kaipaa enemmän henkistä tukea saa valmentajakseen henkilön, joka tällaista tukea osaa erityisen hyvin antaa.

Aineistonäyte 15.

”Hän on hirveen kokenut tää mun valmentaja et sit ku mä kuulin minkälaisia prosesseja hänellä on ollut muiden kanssa niin hän kyllä selkeästi pystyi tunnistamaan, että minkälaista valmennusta tai valmentajaa kukakin tarvii. Mä tarvin ehkä eniten sellaista coachii, joka vähän niin kuin kevyesti työntää johonkin suuntaa ja ne ratkaisut on minulla.” Nainen, 34v.

”Hän on psykologi koulutukseltaan niin se meni kyllä ihan nappiin mun osalta.” Nainen, 48v.

”Mä kävin myös toisessa outplacement-palvelussa ja minun mielestä ne täydentää toisiaan. Siitä mä sain paljon, tietysti mä olin tehnyt paljon pohjatyötä täällä mutta mun CV parani paljon kun se oli ihminen, joka ymmärsi tekniikasta, mä oon sen verran tekninen ihminen, että täällä, ne ei niinkään ymmärtäneet mitä mä yritin selittää, miten mä olisin tuonut sen esiin. Sieltä mä sain semmoista konkreettisempaa apua.” Nainen, 50+v.

Seitsemän kymmenestä valmennettavasta teki erilaisia tehtäviä kirjallisesti joko Internetissä ja/tai erilaisen tehtäväkirjan tai -kansion avulla. Kaikki heistä kokivat tehtävät hyödylliseksi tavaksi käsitellä tapahtunutta, löytää omat osaamisensa ja motivaationsa sekä oppivat kuinka pukea ne sanoiksi, rakentaa ansioluettelo ja sitä kautta myydä omaa osaamistaan. Monen mielestä tehtävät myös rytmittivät tekemistä, loivat aikatauluja ja tavoitteita sekä auttoivat itseluottamuksen kasvattamisessa kun sai palautetta tehdyistä tehtävistä ja koki kehittyvänsä. Ja loput, jotka eivät syystä tai toisesta halunneet tehdä tehtäviä kirjallisesti, tekivät niitä kuitenkin suullisesti konsultin kanssa ja tätä kautta pääsivät eteenpäin prosessissa. Eli konsultti voi käyttää lukuisia erilaisia tehtäviä käsitelläkseen irtisanomisen aiheuttamia henkisiä ongelmia.

Aineistonäyte 16.

”Aika nopeesti rupes olemaan, että piti ruveta analysoimaan, että mikä oli hyvää edellisessä työssä ja mikä ei ja mitkä oli ne saavutukset, että heti lähettiin kyllä työstämään sitä niin kuin että sais mahdollisimman hyvän CV:n ja millainen olet ihmisten kanssa eli jotain adjektiiveja ja näin. Ja sitten oli joku sellainen, piti piirtää joku sellainen linja johon laitettiin vuodet ja missä kohtaa elämää olet, joku sellainen elämänviiva. Et siinä pääsi sitten käsiksi että mitä on tapahtunut, miks tää on mennyt alaspäin, mitä tässä on tapahtunut. Ainakin mä oon saanut paljon kannustusta, että hyvä että oot tehny nää tehtävät ja tulee sellainen olo, että joku välittää et sitten kun on irtisanottu niin on sellainen olo että oonks mä ihan huono et miks mut on potkittu että siihen saa vähän enemmän itseluottamusta.” Nainen, 35v.

”Ja lähti aika selkeästi siitä, että ensin käydään läpi sitä tunnetilaa ja tätä niin kuin läpi ja vähän käydään sitä prosessia läpi ja minkälaisia aistimuksia tässä tulee matkan aikana ja sitten niin kuin laitetaan pikkuisen tavoitetta, että okei nyt kun sä oot vähän siipi maassa, että kannattaa ottaa iisisti mutta tee vaikka toi. Ja sit se lähtee yleensä tai ainakin mulla että mä rupesin laittaa sen CV:n kuntoon ja sit sieltä tulee pikkuhiljaa lisää tehtäviä. Sehän menee näin että sit kun sä rupeet tekee, tekemällähän siis pääsee irti näistä, suurin osa ihmisistä, tekemällä se henkinen paine kevenee. Ja sit sä rupeet laittaa seuraavaa aikataulua ja seuraavaa, että sieltä

tulee linkedin-profiilin tekoa ja headhunttareiden yhteydenottoa ja tukiverkoston yhteydenottoa ja sit tulee workshopia.” Mies, 49v.

Haastatteluista käy ilmi, että selvästi eniten käytetty keino käsitellä irtisanomisen aiheuttamia henkisiä asioita on se, että valmentaja sparrailee positiivisten asioiden kautta. Positiivisten asioiden korostamisen avulla henkilöiden itseluottamus itseensä kasvaa ja tätä kautta tätä kautta myös usko uuden, entistä paremman työpaikan löytämisestä kasvaa. Kahdeksan valmennettavaa totesi tämän useaankin otteeseen ja kaikki konsultit myös korostivat sen merkitystä. Myös Kirk (1994) korostaa itsetunnon korottamisen merkitystä. Hän kertoo, että keinoja tähän ovat muun muassa positiivisten väitteiden kertominen henkilöstä, menneiden saavutusten korostaminen, kehuminen, ylistäminen ja pienienkin saavutusten korostaminen. Tosin niin kuin kaikessa outplacementiin liittyvissä asioissa, yksilöllisyys on tärkeintä eli myös tämän asian voi joku kokea negatiivisesti.

Aineistonäyte 17.

”Mä itse tarviin sellaista henkilöä, joka saa mut tuntemaan niin, että kyllä mä saan sen työpaikan ja kyllä sä onnistut ja et tää oo niin paha tää juttu kun se tällä hetkellä tuntuu. Se on niin kuin se viesti ja se voimistava fiilis mitä kaipaen ja haluan sitä.” Mies, 37v.

”Tehtiin suullisesti osaamisten löytämiseen liittyviä harjoitteita ja konsultti ihan selvästi vahvisti eli osasi sanoa, että sussa on tämmöisiä ja tämmöisiä vahvuuksia eli se ihan oikeasti tarjoili ne mulle ja mä olin ihan, että what onko mussa muka näin paljon hyvää. Mutta sitä tarvitsisi vielä enemmän, ainakin minä, ihmiset on erilaisia.” Nainen, 48v.

”Se oli vaan enemmän sellaista, että kuinka hyvä sä oot ja hää hää hää. Että ei välttämättä sellaista jaksa kuunnella.” Nainen, 50+v.

”Tärkeätä on se, että päästäisiin niihin positiivisiin juttuihin mahdollisimman nopeasti. Itsearviointissa juuri katsotaan niitä aikaansaannoksia ja saavutuksia

mitkä on niitä positiivisia juttuja. Aikaansaannokset ja saavutukset. Pienillä harjoitusmenetelmillä käydään läpi niitä. Käydään myös läpi miksi nämä onnistuneet. Eli jokainen saavutus analysoidaan. Meidän on tärkeä saada sieltä kartoitettua, että miksi ne onnistuneet ja sitä kautta löytää ne osaamiset, tiedot ja taidot miksi nämä ovat onnistuneet. Positiivisia, myönteisiä asioita.” Konsultti, MPS.

Kuusi valmennettavaa nosti coachaavan tyylin esille yhtenä erittäin avuliaana keinona käsitellä irtisanomista ja sitä kautta löytää itse omia vahvuuksiaan ja keinoja päästä asiassa eteenpäin. Samaan kuuluu myös konsultin taito osata esittää oikeanlaisia, avoimia kysymyksiä, jotka saavat henkilön puhumaan asioistaan ja siirtymään kohti tavoitetta.

Aineistonäyte 18.

”Kyllä mä oon huomannu sen. Sehän on tällainen valmentava tyyli, jossa selkeästi keskustelemalla, ja niin kuin varmasti olis ollu näkemyksiä, että olis halunnut sanoa, että nyt kannattaisi tehdä näin, mutta kyllä se lähtee sieltä, että sun itse täytyy tehdä päätöksiä ja löytää ne, että mitä kannattaisi tehdä. Mä uskon, että se on se lähtökohta.” Mies, 49v.

”Tietty varmuus, varmaan osana se tekniikka on kyselevä coaching eli avoimet kysymykset ja johdattelu miettimään oikeita asioita mikä on se osaamispuoli mutta että on niin erilaisia ihmisiä että jotenkin musta tuntuu että ei oo yksi ainoa oikea tyyppi joka voi sitä tehdä vaan on tosi tärkeää, että löytyy se henkilökemia näiden välillä.” Nainen, 52v.

Rutiinien luominen säännöllisten tapaamisten, kotitehtävien ja erilaisten välitavoitteiden avulla on koettu hyvin paljon auttavaksi asiaksi. Kuusi kymmenestä valmennettavasta korosti jo aiemmin mainittua rutiinien merkitystä yhtenä konsultin tai oikeastaan outplacement-prosessin muodostamana keinona käsitellä asiaa. Samaan asiaan liittyvä suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus konsultin keinona käsitellä asiaa tulivat esille puolen valmennettavista sanomana.

Aineistonäyte 19.

"Tässä on haaste, että jos sä et oo kauhean kurinalainen niin sä siirrät ja siirrät että se on ihan magee lähtee golffaa kun on aikaa. Toinen on se, että kun sä sovit näitä tapaamisia ja että tämä tehdään tähän ja tähän mennessä niin ainakin mua se on auttanut siinä, että se pakottaa mua jäsentelemään mun ajankäyttöä että miten mä käytän mun ajan järkevästi." Mies, 49v.

"Mulle oli tavallaan hirveen helppo et kunhan mä pääsin siihen työnhaun moodiin niin mulla oli hirveen nopeasti sellainen päivärytmi itselläni. Ja sehän mitä kuulin monilta niin se oli vaikeeta kun jäi pois töistä että missä kohtaa, saanks mää tehdä ja paljon mun pitää." Nainen 34v.

"Sit sen jälkeen voi valita riippuen vähän henkilöstä, me ollaan siinä vaiheessa jo keskusteltu henkilön kanssa että minä päivänä sulla on ratkaisu olemassa tähän asiaan, joko uusi työpaikka tai joku muu mutta ratkaisu on olemassa, ja mä teen ihan aikajanalla ihmisen kanssa tämmöisen toimintasuunnitelman, jotta tulee se hallinnan tunne. Se hallinnan tunne on ihan älyttömän tärkeä." Valmentaja, HRM.

Neljä valmennettavaa totesi, että on hyvä, että valmentaja on vaativa ja pitää huolen siitä, että asiat tulee tehtyä ja päästään kohti yhteistä tavoitetta. Irtisanomiskokemus voi olla henkisesti sen verran rankka tilanne, että on riski siitä, että henkilö jää asiaa yksin pohtimaan eikä siten pääse asian kanssa eteenpäin.

Aineistonäyte 20.

"Sellainen, joka kuuntelee, mutta osaa kanssa vaatia. Esimerkiksi niissä tehtävissä, että ne on oltava valmiita silloin ja silloin. Sopivan vaativa, jotta saa asioita eteenpäin." Nainen, 35v.

"Tavallaan se pohdiskelu yksin pimeässä huoneessa kaljapullo kädessä ei oo kovin hedelmällistä ja päättyy hyvin pitkälti pyörimään samaa rataa edestakaisin. Täällä on se ulkopuolinen taho, joka potkii perseelle, että älä nyt enää jauha sitä samaa juttua ja mene eteenpäin" Mies, 50v.

Useampi valmennettava ja konsultti nosti esille auttavana tekijänä myös sen, että konsultti on itse avoin omista asioistaan. Tällä tavalla hän saa luotua luottamusta ja saa valmennettavan ehkä puhumaan hieman enemmän kuin oli ajatellutkaan. Avoin voi olla ihan mistä tahansa omista asioista, mutta se auttaa hyvin paljon jos konsultilla on laajaa kokemusta työelämästä, eri aloilta ja irtisanomisista tai irtisanotuksi joutumisesta.

Aineistonäyte 21.

”Tokihan hän oman ammattitaitonsa puitteissa tekee että avoimia kysymyksiä tekee ja keskustelee ja coachaa mutta on itsekin hirveen avoin. Eli ei tuu suoraan, että hän on siellä töissä, ja että myy tätä palvelua, mutta tulee tällainen vastavuoroinen, että kertoo omia tuntemuksiaan ja omia kokemuksiaan, että mitä hänelle itselleen on käynyt. Sen mä koen, että se oli kiva. Ihan sama kuin johtamisessa, että jos pidät itseäsi ylempänä, niin se on vaikee tsempata muita mukaan. Sä oot enemmän kun luovutat edes jotain itsestäsi.” Nainen, 52v.

”Mä luulen, että yksi asia voi olla, että mun konsultti on aika avoimesti puhunut siitä, että heillä on joku porukka, jotka aina tapaavat vappuna ja mä luulen, että se oli niin kuin sen et ku se kerto niin kuin avoimesti niin hän ehkä odotti, että mä kerron avoimesti niin kuin kerroinkin. Ehkä hän sillä tavalla yritti päästä mun tunteisiin mutta en tiedä.” Nainen, 35v.

”Yksi tärkeä juttu tässä OP-konsultoinnissa on se, että konsultilla on laajempi tausta sieltä yritysmaailmasta. On nähnyt vähän ylä- ja alamäkeä. Ja nähnyt erilaisia organisaatioita. Konsultti, joka on nähnyt jotain muutakin. Tässä kun sparraat ylimmän johdon henkilöitä niin sun pitää ammentaa siitä kokemuksesta.” Konsultti, MPS.

”Ja mä kyllä kerron avoimesti, että mulla on vastaavanlainen kokemus, en sitä mitenkään salaa ja se on kyllä ollut ihan sellaista plussaa tavallaan siihen luottamuksen rakentamiseen. Että se tulee heti se fiilis, että tuo tietää mistä se puhuu.” Valmentaja, HRM.

Yksi olennainen asia, millä konsultit voivat edesauttaa irtisanotun henkilön henkistä toipumista on ymmärryksen edistäminen. Kaikki haastatellut konsultit korostivat, että on tärkeää, että ihminen ymmärtää syyn miksi jotain on tapahtunut, jotta hän voi asian hyväksyä ja päästä asiassa eteenpäin. Kirk (1994) kertoo, että outplacement-valmentajien ei tule yrittää piristää tai painostaa valmennettavia tekemään mitään isoja urapäätöksiä ennen kuin he ovat hyväksyneet irtisanomisen.

Aineistonäyte 22.

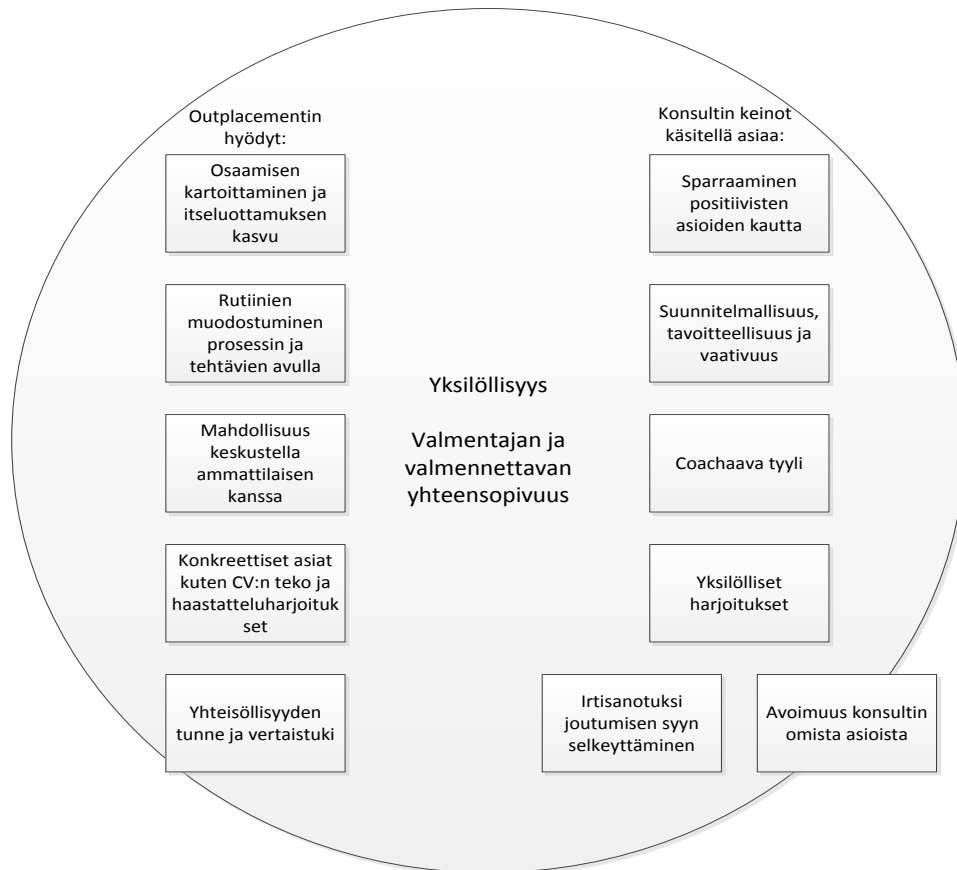
”Tarinan luominen siitä, että mitä on tapahtunut, on olennaisinta henkilön saattamisessa henkisesti tasapainoon. Sitten hän pystyy selkeästi kertomaan mitä on tapahtunut ja minkä takia ja miksi hän on nyt etsimässä uutta työpaikkaa.”
Konsultti, MPS.

”Se on ensimmäisiä harjoituksia mitä tehdään eli miksi lähdit, mitä tapahtui. Saa mahdollisuuden kirjoittaa 1-2 lausetta, hyvin lyhyesti, kaikkea ei tarte kertoa mutta kuitenkin. Jokainen käy tilanteen omalla tavallaan, jotkut on vaikeampia ja jotkut.. mutta kuitenkin joillekin se on helpotus. Riippuu tuoreudesta milloin tää kaikki on tapahtunut. Fiilikset vaihtelee. Tyypillisintä on pettymys ja hämmennys tilanteeseen mitä tässä oikein kävi. Joskus on niin että henkilö ei edes oikein tiedä miksi näin on käynyt. Se totuus, että miksi hän joutui lähtemään, on auki. Tärkeetä tässä alussa saada se, että ihminen voi käydä läpi sen tunnesfiiliksen että mitä tapahtui ja kuinka. Koska se muutostilanne on päällä, niin tärkeää on ymmärtää sitä mutta ei pidä jäädä märehtimään liikaa mitä tapahtui koska painopiste on positiivisissa asioissa.”
Konsultti, MPS

”Se on pakko käsitellä kun sitä kysytään joka tapauksessa työpaikkahaastatteluissa ja sen kaa sinut oleminen on oikeastaan se et sit sä oot valmis lähtemään ettimään uusia haasteita.” Valmentaja, HRM.

Yhteenvetona näistä edellä mainituista tutkimuksen tuloksista olen tehnyt kuvan 6. Siihen on koottu valmennettavien mainitsemat hyödyt outplacement-prosessista ja valmentajien keinot käsitellä irtisanomisesta mahdollisesti aiheutuvaa henkistä

kärsimystä. Tausta-ajatuksena on se, että irtisanomiskokemus on aina hyvin yksilöllinen ja täten myös outplacement-prosessin tulee olla suunniteltu yksilön tarpeisiin sopivaksi. Myös valmentajan ja valmennettavan yhteensopivuus on olennaista prosessin onnistuneen lopputuloksen kannalta.



Kuva 6. Yhteenvedo vastauksista avustaviin tutkimuskysymyksiini

6.4 Irtisanomisen vaikutus terveyteen

Haastatteluista käy myös ilmi yksi erittäin mielenkiintoinen asia mikä ei suoraan liity minun tutkimuskysymyksiini. Useat aiemmat tutkimukset ovat todenneet, että irtisanomisella on erilaisten tunteiden ja psykologisten vaikutusten lisäksi negatiivinen korrelaatio henkilön terveyden kanssa (ks. esim. Stokes & Cochrane, 1984; McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007; McKee-Ryan ym., 2008). Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että seitsemän valmennettavaa kokee olevansa

paremmassa kunnossa kuin työelämässä ollessaan. Tämä johtuu muun muassa siitä, että työelämän kiireiden vuoksi ei ole töissä ollessaan ehtinyt liikkumaan tarpeeksi, on syönyt epäterveellisemmin ja nukkunut stressin vuoksi huonommin. Luonnollisesti en ole seurannut heidän terveydentilaansa pidempään tai saanut minkäänlaisia lääkärinlausuntoja käsiini, vaan kaikki tämä tieto perustuu henkilöiden omaan tulkintaansa heidän omasta terveydentilastaan. Kaksi näistä seitsemästä henkilöstä totesi irtisanomisella olleen aluksi negatiivinen vaikutus terveyteen, koska se vaikutti unen laatuun ja lisäsi stressiä. He kuitenkin kertoivat, että tämä vaihe meni suhteellisen nopeasti ohi ja tällä hetkellä terveys on parantunut normaalia paremmaksi.

Aineistonäyte 23.

”Terveydentilaan se vaikutti, että en oo varmaan pitkään aikaan ollut niin hyvässä kunnossa kuin helmikuussa.” Nainen, 34v.

”Mä oon nukkunu paljon paremmin sen jälkeen. X:llä tehtävä homma on aika stressaavaa ja asioita mietitään yötä myöten ja vaimokin sanoo, että paljon levollisimmin mielin olen tällä hetkellä. Ja nukun paljon paremmin.” Mies, 50v.

”Alussa irtisanomisella oli negatiivinen vaikutus, koska se vaikutti siihen, että nukuin huonosti ja mietin asioita öisin. Nyt ajan myötä irtisanomisella on ehkä positiivinen vaikutus terveyteeni, sillä minulla on aikaa harrastaa liikuntaa silloin kun lapset ovat hoidossa ja jaksan iltaisin paremmin leikkiä heidän kanssa kun silloin kun olin töissä.” Nainen, 35v.

Kaksi valmennettavaa puolestaan toteaa, että terveydentila on pysynyt neutraalina eikä vaikutusta ole ollut niin negatiiviseen kuin positiiviseenkaan suuntaan. Eli jopa yhdeksän kymmenestä valmennettavasta koki, että heidän terveytensä on vähintäänkin pysynyt samana, ellei jopa parantunut irtisanomisen jälkeen.

Aineistonäyte 24.

”Se oli enemmänkin testi terveydelle, stressi oli niin kuin testi fysiikalle, mutta ei se aiheuttanut mitään.” Mies, 37v.

Kirk (1994) korostaa outplacement-mallissaan sitä, että irtisanottujen henkilöiden stressiä vähentääkseen valmentajien tulee auttaa henkilöitä olemaan proaktiivisia, ottamaan vastuuta omasta elämästään, urheilla, syödä ja nukkua hyvin, rentoutua, luoda tukiryhmä, pitää positiivinen asenne ja osallistua vapaa-ajan toimintaan. Mielenkiintoista on se, että kummankaan yrityksen, MPS:n ja HRM:n, varsinaiseen prosessiin ei kuulu antaa mitään erityistä liikuntaneuvontaa, mutta silti lähes kaikki haastateltavat olivat aktiivisesti lisänneet liikunnan määrää nyt kun heillä on siihen aikaa. Näitä asioita kuitenkin osittain käydään lävitse siinä vaiheessa kun henkilöiden kanssa mietitään asioita, jotka antavat heille voimaa ja auttavat jaksamaan. Haastattelujen mukaan usein tällainen asia on juuri liikunta. Lamminmäen ja Rintalan (2009) tutkimuksen mukaan liikunta tuottaa hyvänolon tunnetta, piristää mielialaa ja auttaa jaksamaan tilanteessa, jossa henkinen hyvinvointi on koetuksella.

Tässä luvussa olen esitellyt tutkimukseni tulokset ja vastannut kahteen avustavaan tutkimuskysymykseeni. Seuraavassa luvussa esittelen tuloksieni yhteenvedon ja johtopäätökset sekä vastaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni ”miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä?”.

7 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni kannalta olennaisimpia johtopäätöksiä ja vastaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni. Tutkimukseni lopuksi esittelen vielä muutamia jatkotutkimusehdotuksia, jotka ovat kehittyneet tutkimusprosessini aikana.

7.1 Miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä?

Tutkimukseni osoittaa, ja tukee samalla aiempia tutkimuksia siitä, että irtisanomistilanne on aina hyvin yksilöllistä ja henkilöiden tarve käsitellä asiaa vaihtelee suuresti (ks. esim. Valpola, 2004; Martin & Lekan, 2007; Gribble & Miller, 2009). Monet outplacementiin tyytymättömät asiakkaat ovat korostaneet sitä, että prosessi on liian mekaaninen ja olettaa liikaa, että kaikki ihmiset kokevat irtisanomisen samalla tavalla ja tarvitsevat samanlaista apua (Martin & Lekan, 2007). Tämä jo edellä esille tuotu asia on kriittinen, jotta irtisanottu henkilö saa prosessista tarvittavan avun. Myös Martinin ja Lekanin (2008) tutkimuksessa havaitaan, että valmentajien tulisi osata ottaa yksilöt huomioon. Heidän mukaansa prosessi tulisi suunnitella siten, että se parhaiten hyödyttää erilaisia yksilöitä, jotka kokevat irtisanomisen eri tavoin ja haluavat käsitellä sitä erilaisin keinoin.

Muun muassa McKee-Ryan ym. (2005) ovat tutkineet niitä tekijöitä, jotka selittävät miksi yksilöt kokevat irtisanomisen eri tavoin. He tarkastelivat asiaa viiden, alaluvussa 2.1 esitellyn, eri näkökulman kautta, jotka ovat työn keskeinen merkitys henkilön elämässä, selviytymisresurssit, henkilöiden tulkinta ja arviointi irtisanomistilanteesta ja sen vaikutuksista, selviytymisstrategiat sekä henkinen pääoma ja demografiset tekijät. Haastateltavistani kolme koki irtisanomisen erittäin raskaaksi ja kaksi haastateltavaa oli puolestaan toisessa ääripäässä eli hyvin nopeasti sinut asian kanssa. Loput viisi valmennettavaa olivat näiden henkilöiden välimaastossa siinä, miten raskaaksi he kokivat irtisanomisen. Tutkimuksestani voidaan havaita muutama McKee-Ryanin ym. (2005) tutkimuksen tuloksia osittain

tukeva havainto. Ensinnäkin kahdelle näistä kolmesta raskaimmin asian ottaneesta henkilöstä työn loppuminen itsessään oli pahinta irtisanomisessa eli työn merkitys on ollut heille hyvin keskeinen osa elämää (näkökulma 1), ja tällöin sen menetys aiheuttaa enemmän henkisiä ongelmia. Toisaalta kahdella näistä kolmesta henkilöstä oli taloudelliset resurssit (näkökulma 2) pienemmät kuin työssä ollessaan mikä myös osaltaan aiheuttaa lisämurheita. Kolmanneksi kaikki heistä pitivät tilannetta hyvin uhkaavana tulevaisuudelleen eli kokivat tilanteen negatiiviseksi kokonaisuudessaan (näkökulma 3). Toisaalta havaitsin myös muutaman yhdistävän tekijän niiden kahden haastateltavan välillä, jotka kokivat tilanteen henkisesti hyvin kevyeksi. Työ itsessään ei ollut heille kovin merkityksellistä (näkökulma 1) vaan he korostivat monia muita asioita, kuten työyhteisön menetystä, negatiivisimmiksi asioiksi irtisanomisessa. Heillä kummallakaan ei ollut minkäänlaisia taloudellisia ongelmia (näkökulma 2) irtisanomisesta johtuen, ja molemmat kokivat irtisanomisen välittömästi mahdollisuutena johonkin uuteen (näkökulma 3).

Kaikilla haastateltavilla oli sosiaaliset selviytymisresurssit (näkökulma 2) hyvin käytössä, sillä kaikki osallistuivat outplacement-ohjelmaan ja olivat muutenkin hyvin avoimia perheensä, ystäviensä ja kollegoidensa kanssa tilanteestaan, ja hyödynsivät verkostoaan aktiivisesti myös työnhaussa. Sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa näyttää siltä, että koulutuksella ja demografisista tekijöistä sukupuoli (näkökulma 5) ei tuntunut olevan suurta merkitystä, sillä niin korkeasti koulutetut kuin työssä oppineet sekä naiset ja miehet kokivat vaihtelevia tuntemuksia eikä minkäänlaista systemaattisuutta ole havaittavissa. Myös iän perusteella (näkökulma 5) ei voida tutkimukseni perusteella tehdä suurempia yleistyksiä, sillä kahdesta vanhimmasta haastateltavastani, toinen koki tilanteen hyvin raskaaksi ja toinen erittäin kevyeksi, ja ylipäätään kaikki henkilöt, jotka heti kokivat irtisanomisen mahdollisuutena uuteen, olivat päälle 50-vuotiaita, toisin kuin aiemmat tutkimukset antavat olettaa (ks. esim. DeFrank & Ivancevich, 1986). Ehkä onkin niin, että ikä antaa tietynlaista kypsyyttä ja kokemusta käsitellä asiaa kuten yksi konsulteista haastattelussani myös ajatteli. Niillä viidellä haastateltavalla, jotka kokivat irtisanomisen jonkin verran raskaaksi, nämä edellä mainitut näkökulmat vaihtelevat niin paljon, että mitään systemaattisuutta ei

voi löytää. Tästä voitaneen päätellä, että monenlaiset yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen miten irtisanomistilanne koetaan ja täten yleisiä luokituksia on vaikea tehdä.

Valmennus antaa irtisanotulle henkilölle mahdollisuuden käsitellä tunteitaan ja laittaa niitä perspektiiviin. Tämän lisäksi outplacement auttaa henkilöä kehittämään työnhakuun liittyviä strategioita ja keinoja toteuttaa niitä. Ideaalinen tilanne on se, että henkilö on ensin käsitellyt tuntemuksensa irtisanomiseen liittyen ja vasta sen jälkeen ryhtyy varsinaisiin konkreettisiin työnhakuun liittyviin toimiin (Butterfield, 2001; Poijula, 2003; Martin & Lekan, 2007). Tutkimukseni perusteella kuitenkin on selvää, että tilanne on aika harvoin tämä. Koska outplacement-prosessi koostuu yleensä, ainakin haastateltavieni tapauksessa, selkeästi rajatusta ajasta (noin 3 – 6 kuukautta), ja sisältää rajoitetun määrän tapaamisia (noin 5 – 10) niin usein on tarpeen siirtyä varsin nopeasti varsinaista työnhakua helpottaviin harjoitteisiin ja toimenpiteisiin. Tämäkin kuitenkin tehdään yksilöllisesti eli jos havaitaan, että henkilön tarvitsee käsitellä tunteitaan esimerkiksi kaksi ensimmäistä tapaamiskertaa, edetään prosessissa sen mukaisesti. Konsultit ajattelevatkin, että tunnepuolta voi käsitellä jonkin aikaa, mutta liiallisesta murehtimisesta ei ole apua, ja prosessissa tulisi mahdollisimman nopeasti siirtyä ajattelemaan tulevaisuutta. Aquilanti ja Leroux (1999) korostavat prosessikuvauksessaan sitä, että irtisanotuksi joutunut henkilö voi käydä suruprosessia läpi koko prosessin ajan eikä pelkästään alkuvaiheessa. He myös korostavat, että mallin jokaiseen vaiheeseen voidaan palata myös myöhemmin. Heidän mukaansa jatkuva tuki ja neuvonta on hyvin tärkeää prosessin onnistumisen kannalta, sillä työtä hakiessa ainakin jonkinasteisia pettymyksiä tulee lähes varmasti kaikille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että outplacement-prosessi auttaa yksilöitä käsittelemään irtisanomiskokemustaan ja pääsemään henkiseen tasapainoon, jos henkisiä ongelmia on ollut. Prosessi auttaa myös löytämään omia vahvuuksiaan ja motivaatioitaan, ja sitä kautta suuntaa mitä seuraavaksi elämällään haluaa tehdä sekä keinoja ja kanavia saada se uusi työ tai muu hyväksihavaittu tavoite. Tutkimuksessani ei ollut mahdollisuutta vertailla irtisanottuja, jotka käyttävät outplacement-palveluita, sellaisiin henkilöihin, jotka eivät ole outplacement-

palveluita käyttäneet. Tällaista vertailua tehneet aiemmat tutkimukset toteavat, että henkilöt, jotka käyvät outplacement-prosessin läpi ovat optimistisempia, vähemmän masentuneita ja menestyvät paremmin uuden työn etsinnässä kuin henkilöt, jotka eivät hyödynnä outplacement-palveluita (ks. esim. Vinokur & Caplan, 1987; Tzafir ym. 2006).

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että henkiseen tasapainoon pääsemisessä outplacement on hyödyllinen erityisesti kuudella tavalla. Outplacement tarjoaa mahdollisuuden keskustella luottamuksellisesti ammattilaisen kanssa, nostaa irtisanotun henkilön itseluottamusta ja muodostaa rutiineja elämään. Lisäksi outplacement tarjoaa yhteisön kautta vertaistukea sekä riittävän vaativan tukihenkilön, joka pitää huolen siitä, että yhteinen tavoite saavutetaan. Tukihenkilönä toimiva valmentaja auttaa myös ymmärtämään, miksi juuri minä jouduin lähtemään. Tarkastelen nyt näitä kuutta apua, jota outplacement tarjoaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä hieman tarkemmin.

Ensimmäinen auttava keino on mahdollisuus keskustella kokemuksesta luottamuksellisesti ammattilaisen kanssa (ks. aineistonäyte 10). Sosiaalinen tuki tarjoaa yksilölle emotionaalista lohtua ja vakuuttelua siitä, että hän ei ole yksin tämän vaikean tilanteen aikana (Lazarus & Folkman, 1984; DeFrank & Ivancevich, 1986). Luottamuksellisuus onkin yksi tärkeä asia, jota kaikki konsultit ja muutama valmennettava korostivat. Aquilanti ja Leroux (1999) toteavat, että asiakkaiden tulee tuntea, että he voivat luottaa täysin valmentajaan ja että hän on aina valmis kuuntelemaan eikä tuomitse. Luottamus on olennaista, jotta henkilö suostuu puhumaan asioistaan ja käsittelemään niitä valmentajan kanssa. Tämä puolestaan on olennaista, jotta asiassa voidaan päästä eteenpäin ja valmennettava voi hyväksyä tilanteen. Konsultti voi edesauttaa luottamuksen muodostumista esimerkiksi puhumalla avoimesti omista asioistaan (ks. aineistonäyte 21) tai korostamalla sitä, että tieto tapaamisissa tapahtuvista keskusteluista ei leviä mihinkään. Butterfield ja Borgen (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että 40 % vastaajista toivoi outplacement-ohjelmaltaan, että valmentajat ottaisivat huomioon paremmin henkilöiden tunteet ja niiden käsittelyn. Heidän tutkimukseensa osallistuneet olisivat

kaivanneet sitä, että joku henkilö kuuntelee heidän tarinaansa, on empaattinen heitä kohtaan eikä pelkästään keskity auttamaan heitä saamaan uutta työtä. Molemmissa tutkimuksessani mukana olevissa yrityksessä tunteiden käsittely on aina ensimmäinen asia mihin tartutaan ja siihen tarjotaan tilaa, aikaa ja mahdollisuutta. Tunteiden käsittelyn jälkeen, yksilön tilanne huomioiden, pyritään mahdollisimman nopeasti lopettamaan peräpeiliin katsominen ja keskittymään löytämään ne asiat mitkä motivoi ja ne osaamiset mitä henkilöllä on. Ja sitä kautta pyritään löytämään henkilölle sellainen uusi mahdollisuus, työpaikka, yrityksen perustaminen tai jatkokoulutus, mikä hänelle parhaiten sopii. Feldman ja Leana (2000) toteavat, että henkilöt, jotka saavat tällaista psykologista apua tunteidensa käsittelyyn ovat motivoituneempia keskittymään heidän positiivisiin kykyihinsä ja löytämään uuden työn.

Toisekseen outplacement auttaa henkilöiden itseluottamuksen kasvussa, mikä on olennaista, jotta irtisanomista kyetään katsomaan positiivisemmin ja näkemään se jopa mahdollisuutena uuteen. Tämä puolestaan johtaa jo itsessään Poijulan (2003) mukaan henkisten ongelmien vähentymiseen. Hänen mukaansa ihmiset, jotka uskovat parempaan tulevaisuuteen, usein myös selviytyvät vaikeasta tilanteesta paremmin. Itseluottamusta kasvatetaan prosessin aikana kertomalla positiivisia väitteitä henkilöstä (ks. aineistonäyte 17), tekemällä erilaisia testejä ja analyysyjä henkilön kyvyistä ja positiivisista luonteenpiirteistä (ks. aineistonäyte 8 ja 12) sekä antamalla jatkuvaa palautetta tehdyistä tehtävistä (ks. aineistonäyte 16).

Kolmanneksi outplacement luo valmennettaville rutiineja niin säännöllisten tapaamisten kuin tehtävienkin kautta (ks. aineistonäyte 9 ja 19). Työttömät henkilöt, jotka onnistuvat muodostamaan säännöllisiä rutiineja elämäänsä, pysyvät McKee-Ryanin ym. (2005) mukaan aktiivisina ja ovat henkisesti paremmassa kunnossa kuin sellaiset, joiden ajanhallinta on heikompaa.

Neljäs asia, miten outplacement auttaa irtisanottuja henkilöitä pääsemään takaisin henkiseen tasapainoon, on prosessin mahdollisesti luoma yhteisöllisyyden tunne ja vertaistuki (ks. aineistonäyte 13). Erilaisissa ryhmätapaamisissa henkilöt pääsevät

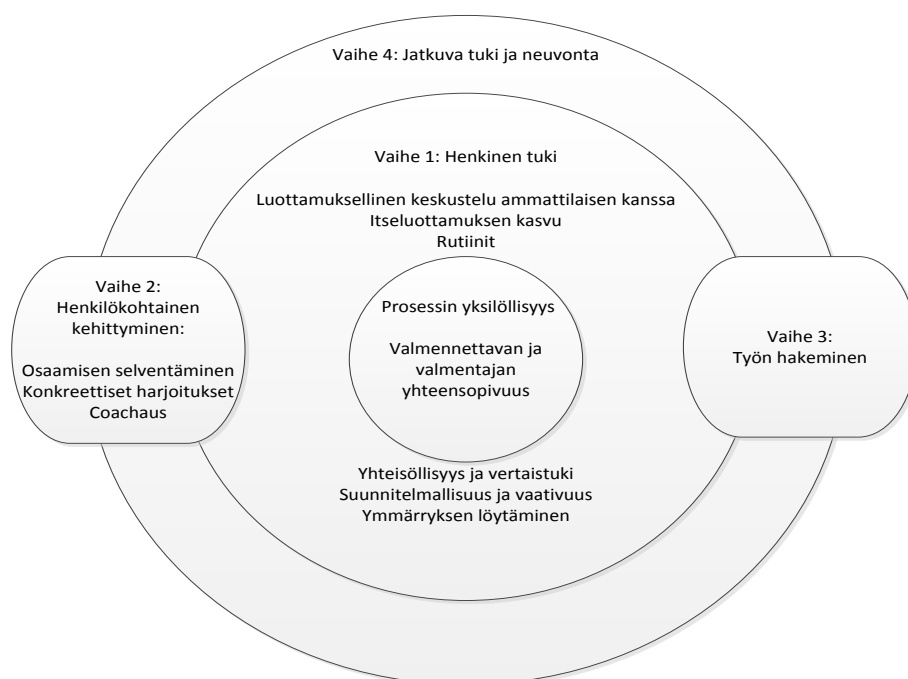
tapaamaan muita samassa tilanteessa olevia, ja täten huomaavat, että eivät ole tilanteessa yksin. Toisilta henkilöiltä voi saada neuvoja ja kokemuksia niin työnhakuun kuin henkisten asioiden käsittelyyn liittyen. Pelkästään se, että irtisanottu henkilö ymmärtää omien tuntemuksiensa olevan normaaleja näkemällä muita samassa tilanteessa olevia henkilöitä voi jo itsessään vähentää stressiä (Latack & Dozier, 1986).

Viides outplacementin tarjoama hyöty on se, että irtisanotulla henkilöllä on joku tukihenkilö, joka on sopivan vaativa ja pitää huolen siitä, että prosessi etenee yhteisesti sovitun suunnitelman mukaisesti kohti yhteisesti sovittua tavoitetta (ks. aineistonäyte 20). Irtisanomiskokemus voi olla henkisesti sen verran rankka tilanne, että on riski siitä, että henkilö yksin asiaa pohtiessaan jäisi samojen ajatusten äärelle eikä siten pääse asian kanssa eteenpäin. Irtisanomisesta järkyttynyt ihminen ei välttämättä osaa asettaa itselleen tavoitteita ja tehdä oikeanlaisia toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi, ainakaan nopeasti ja ilman apua. (Poijula, 2003).

Kuudes asia, joka auttaa tilanteen selittämisessä itselleen ja täten henkisesti asian hyväksymisessä on ymmärryksen löytäminen (ks. aineistonäyte 22). Ymmärtäminen on erityisen tärkeää suomalaisille, sillä suomalainen yleensä vaatii perustelut asialle miksi jotain on tehty tai tehdään, että hän pystyy asiaan sitoutumaan tai hoitamaan sen. Jos henkilö löytää tarkoituksen tapahtuneelle, hän siirtää huomion uhrina olemisesta selviytyjäksi tulemiseen. (Poijula, 2003). Kirkin (1994) mukaan outplacement-valmentajien ei tule yrittää piristää tai painostaa valmennettavia tekemään mitään isoja urapäätöksiä ennen kuin he ovat hyväksyneet irtisanomisen. Erityisesti haastattelemani konsultit korostavat tätä ymmärtämisen merkitystä hyvin olennaisena asiana käsitellä irtisanomiskokemusta ja yleensä aivan outplacement-prosessin alussa pyritäänkin selkeyttämään sitä, että miksi irtisanominen tapahtui. Yhdeksän kymmenestä haastatellusta valmennettavasta tietää ja ainakin osittain ymmärtää syyn heidän irtisanomiselleen. Ainoastaan yksi henkilö ei vielä kukaan oikein tiedä syytä lähdölleen ja hän kokikin irtisanomisensa hyvin raskaasti pitkän aikaa, kunnes pääsi uuteen työhön. Yksi henkilö, joka vieläkin on henkisesti epätasapainossa irtisanomisensa kanssa, tietää tavallaan syyn, mutta on hyvin eri

mieltä sen oikeutuksesta. Eli aidon syyn tietämisellä voi olla merkitystä asian käsittelyn kannalta.

Kuten luvun 4 lopuksi mainitsin, on tärkeää tutkia outplacementia lisää nimenomaan liittyen siihen, miten valmentaja voi auttaa irtisanottua henkilöä käsittelemään henkisiä asioita. Tuossa luvussa kerroin myös, että sekä Kirk (1994) että Aquilanti ja Leroux (1999) mainitsivat tutkimuksissaan muutamia tällaisia käytännöllisiä keinoja, mutta keskittyivät enemmän koko prosessin kuvaamiseen. Aquilantin ja Lerouxin (1999) malli on ottanut jo huomioon Kirkin (1994) työn sekä monen muun tutkijan, joten päätin tässä vaiheessa tuoda oman kontribuutioni suoraan tähän Aquilantin ja Lerouxin malliin, nimeltä Aquilanti Integrated Model (ks. lisätietoja alaluvusta 3.2.2). Kontribuutioni liittyy nimenomaan prosessin tarjoamaan henkiseen tukeen eikä aivan koko prosessiin, sillä tutkimukseni ei kattanut koko prosessia. Alla oleva kuva on siis eteenpäin muokattu versio AIMsta, johon olen kerännyt kaikki nämä kuusi outplacementin keinoja, mitkä tutkimukseni mukaan auttavat irtisanottua henkilöä pääsemään henkiseen tasapainoon. Näiden lisäksi uusina asioina heidän malliinsa verrattuna olen nostanut esille asiakkaan ja valmentajan välisen yhteensopivuuden prosessin onnistumisen kannalta merkittävänä tekijänä sekä coachauksen ja konkreettisten harjoitusten tekemisen henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyen.



Kuva 7. Outplacement ja henkinen tasapaino

Kokonaisuudessaan haastateltavistani kymmenestä valmennettavasta voisi sanoa, että yhdeksän oli päässyt prosessin aikana henkisesti sinuiksi asian kanssa. Heistä neljä oli jo löytänyt itselleen työn tai sitä vastaavan paikan. Kolme on yhä outplacement-prosessissa mukana, joten he eivät olleet vielä toistaiseksi työllistyneet. Lisäksi kolme prosessin päättäneitä hakee vielä töitä. Vain yksi kymmenestä kokee asian vieläkin henkisesti vaikeaksi, tosin ei läheskään yhtä vaikeaksi kuin irtisanomishetken läheisyydessä ja hänkin aktiivisesti etsii uusia töitä. Hän eroaa muista siinä mielessä, että hänellä oli samanaikaisesti myös läheisen kuolemasta johtuva suru, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa suruprosessin pitkittymiseen. Yhdeksän valmennettavaa puhui prosessista oikeastaan pelkästään hyvää ja kehui sen olleen hyödyllinen alaluvussa 6.2 mainituin tavoin. Yksi henkilö oli selvästi hieman enemmän pettynyt tiettyihin osa-alueisiin, mutta totesi silti useaan otteeseen saaneensa outplacementista monenlaista hyötyä.

On hyvin olennaista tiedostaa se, että vaikka outplacement auttaa muun muassa kuvassa 7 mainituin keinoin, se ei itsessään tarjoa suoraa ratkaisua tai helppoa tietä onneen. Outplacement vaatii kovaa työtä irtisanotulta henkilöltä itseltään. Valmentaja ei tule tarjoamaan työtä valmennettavalle, kertomaan hänelle valmiita vastauksia siihen, mitä hänen tulisi tulevaisuudessa tehdä eikä hae työpaikkoja irtisanotun henkilön puolesta. Outplacement tarjoaa tilaisuuden keskustella tilanteestaan ja tunteistaan, työkaluja ja vinkkejä siihen miten henkilö löytää omat osaamisensa, motivaationlähteensä ja arvonsa sekä tietoa siihen mistä hän tulevan työpaikan voisi itse löytää ja miten sitä kannattaa hakea.

“Outplacement won’t turn a layoff into a day at the beach but a good outplacement programme can solve a whole lot of problems” (Doherty, Tyson & Viney, 1993).

7.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimukseni tekeminen oli hyvin mielenkiintoinen ja opettava kokemus. Alkuvaiheessa ajattelin, että minulle syntyy haasteita siinä, saanko irtisanotut henkilöt puhumaan henkilökohtaisesta kokemuksestaan aidosti ja riittävällä tarkkuudella. Suurimman osan kanssa tämä onnistui ilman suurempia ongelmia, mutta muutama haastattelu vaati paljon enemmän jatkokysymyksiä ja kysymysten uudelleenmuotoilua ennen kuin sain riittävän syvällisiä vastauksia. Haastattelijana olen kuitenkin suhteellisen amatööri niin kuin useimmat graduntekijät, ja tämä tulee ottaa huomioon tutkimukseni tuloksia tarkasteltaessa. Uskon kuitenkin, että sain tuotua tutkimuksessani hyvin esille sen tulokset sekä perustelut niille erinäisten aineistonäytteiden avulla.

Aihe on hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, minkä vuoksi motivaationi tutkimuksen tekemiseen oli todella korkea. Aluksi tuntui, että aihetta ei ole tutkittu juuri lainkaan, mutta loppujen lopuksi selvisi, että aiempaa tutkimusta outplacementiin liittyen on suhteellisen paljon. Tosin nämä aiemmat tutkimukset sivusivat minun tutkimuskysymystäni eikä suoraan sellaista tutkimusta löytynyt mikä olisi tutkinut sitä, että miten outplacement auttaa yksilöitä pääsemään henkiseen tasapainoon. Vaikka olen hyvin tyytyväinen tutkimukseni lopulliseen versioon ja siitä löytyneisiin tuloksiin, jotka osaltaan vahvistavat joitain aiempia tutkimuksia, osaltaan ovat hieman eroavia ja tuovat jotain uuttakin keskusteluun, niin minun tutkimuskysymykseenkin vastaavien uusien tutkimusten tekeminen toisi varmasti lisää syvyyttä ja mahdollisia uusia näkemyksiä. Tutkimukseni voisikin toimia tieteellisen keskustelun herättäjänä siihen, miten outplacement auttaa henkiseen tasapainoon pääsemisessä.

Tutkimuksestani on käynyt vahvasti ilmi se, että irtisanomiskokemus on hyvin yksilöllistä, joten outplacementin tulee olla hyvin joustava prosessi ja sen tulee kohdata yksilön tarpeet. Luonnollista on kuitenkin, että yritys haluaa luoda ainakin jonkinasteisen standardiprosessin outplacementia varten ja näin on tehty sekä

HRM:ssä että MPS:ssä. Tutkimukseni ei tarjoa mahdollisuutta luokitella ihmisiä tiettyihin lokeroihin esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutustaustan perusteella. Pikemminkin tulokset osoittavat, että irtisanomiskokemus on niin yksilöllinen, että tällainen lokerointi ei edes ole mahdollista. Myös McKee-Ryan ym. (2005) toteavat, että irtisanomisen merkityksiä ei kannata arvioida minkään tiettyjen demograafisten tekijöiden avulla kuten sukupuolen tai iän vaan tulisi keskittyä arvioimaan sitä yksilöiden psykologisten muuttujien avulla. Yksi mielenkiintoinen tutkittava asia olisikin se, voisiko ihmisiä luokitella jollain tavalla esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden avulla. Löytyykö sellaisia yleisiä persoonallisuuspiirteitä, että he aina tai lähes aina kaipaisivat tietynlaisia asioita outplacement-prosessilta ja voisiko tätä hyödyntää jotenkin prosessin suunnittelussa? Prosessissa oleville voisi täten alkuvaiheessa teettää jonkinlaisen persoonallisuustestin ja sen perusteella suunnitella ohjelman sisältöä. Martin ja Lekan (2008) toteavat omassa tutkimuksessaan, että on selvää, että persoonallisuuspiirteet vaikuttavat ihmisen kykyyn käsitellä irtisanomista. Heidän mukaansa jotkut tutkimukset ovat käyttäneet "Big Five" -mallia ja jotkut "16PF" -mallia tutkiakseen näitä eroavaisuuksia. Heidän tuloksensa osoittavat, että miellyttävyys, tunnollisuus ja avoimuus korreloivat positiivisesti menestykseen irtisanomistilanteen käsittelyssä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia voisi verrata suomalaisiin irtisanottuihin henkilöihin ja katsoa löytyykö Suomessa vastaavanlaisia tuloksia.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy irtisanomisen vaikutukseen henkilön terveyteen. Tämä ei ollut minun tutkimukseni kohteena, mutta sivukeskusteluissa kävi ilmi, että lähes kaikki valmennettavat kokivat oman terveytensä olevan vähintäänkin neutraali tai jopa positiivinen verrattuna siihen kun olivat töissä. Tämä johtui vähentyneestä stressistä ja siitä, että oli enemmän aikaa tehdä niitä asioita mitä kiireisten työviikkojen aikana ei ollut, kuten esimerkiksi harrastaa aktiivista liikuntaa. Monet tutkimukset kuitenkin väittävät, että irtisanomisella voi olla negatiivinen vaikutus henkilön terveyteen (ks. esim. McKee-Ryan ym., 2005; Burgard ym., 2007; McKee-Ryan ym., 2008). On epäselvää, että oliko outplacementillä joku vaikutus haastateltavieni terveydentilan kohentumiseen. Olisikin mielenkiintoista tehdä esimerkiksi vertailua sellaisten irtisanottujen

ihmisten, jotka ovat outplacement-prosessissa mukana ja sellaisten, jotka eivät ole, välillä. Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin nähdä onko outplacement-prosessiin osallistumisella merkitystä terveydentilaan vai onko se vain lisääntyneestä ajasta johtuva luonnollinen seuraus.

Lähteet

Amundson, N., Borgen, W., Jordan, S. & Erlebach, A., 2004: Survivors of downsizing: helpful and hindering experiences. *The Career Development Quarterly*. Vol. 52 No. 3, 256 – 71.

Appelbaum, S., Close, T. & Klasa, S. 1999: Downsizing, an examination of some successes and more failures. *Management Decisions*. Vol. 37 No. 5, 424 – 436.

Aquilanti, T. & Leroux, T. 1999: An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 36 No.4, 177 – 192.

Armstrong-Stassen, M. 1994: Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15 No. 7, 597 – 621.

Arslan, H. 2005: Where Can Outplacement Be Placed? Offering a Broader Role to Assistance: A Theoretical Approach. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 3, 137 – 146.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. 2002: Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 43 No. 2, 34 – 41.

Bennett, N., Martin, C., Bies, R. & Brockner, J. 1995: Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims. *Journal of Management*. Vol. 21 No. 6, 1025 – 1040.

Burgard, S., Brand, J. & House, J. 2007: Toward a Better Estimation of the Effect of Job Loss on Health. *Journal of Health and Social Behaviour*. Vol. 48, 369 – 384.

Butterfield, L. 2001: A Critical Incident Study of Individual Clients Outplacement Counselling experiences. *Väitöskirja*. University of British Columbia.

Butterfield, L. & Borgen, W. 2005: Outplacement Counseling From the Client's Perspective. *The Career Development Quarterly*. Vol. 53, 306 – 316.

Caplan R., Vinokur, A., Price, H. & van Ryn, M. 1989: Job Seeking, Reemployment, and Mental Health: A Randomized Field Experiment in Coping With Job Loss. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 24 No. 5, 759 – 769.

Challenger, J. 2005: Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives*. Federal Reserve Bank of Chicago. 2Q, 86 – 93.

DeFrank, R. & Ivancevich, J. 1986: Job loss: An individual level review and model. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 28 No.1, 1 – 20.

De Witte, H., Vandoorne, J., Verlinden, R. & De Cuyper, N. 2005: Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 29 No. 2/3, 148 – 164.

Doherty, N., Tyson, S. & Viney, C. 1993: A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and Outplacement. *Personnel Review*. Vol. 22 No. 7, 45 – 53.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Feldman D. & Leana, C. R. 1994: Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*. Vol. 33 No. 2: 239 – 260.

Feldman, D. & Leana, C. 2000: What Ever Happened to Laid-Off Executives? A Study of Reemployment Challenges After Downsizing. *Organizational Dynamics*. Vol. 29 No. 1, 64–75.

Folkman, S., Lazarus, R., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. 1986: Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 50 No. 5, 992 – 1003.

Friedman, A. 1995: Outplacement firms: Who should make the choice? *HR Focus*. Vol. 72 No.11.

Fujita, F., Diener, E., & Sandvik, E. 1991: Gender differences in negative affect and well-being: The case for emotional intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 61 No. 3, 427– 434.

Galic, Z. 2007: Psychological consequences of unemployment: the moderating role of education. *Review of Psychology*. Vol. 14 No. 1, 25 – 34.

Gowan, M. & Gatewood, R. 1997: A Model of Response to the Stress of Involuntary Job Loss. *Human Resource Management Review*. Vol. 7 No. 3, 277 – 297.

Gribble, L. & Miller, P. 2009: Employees in outplacement services, do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*. Vol. 18 No. 3, 18 – 28.

Hanisch, K. 1999: Job Loss and Unemployment Research from 1994 to 1998: A Review and Recommendations for Research and Intervention. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 55 No. 2, 188 – 220.

Havlovic, S., Bouthillette, F. & van der Wal, R. 1998: Coping with downsizing and job loss: Lessons from the Shaughnessy Hospital closure. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 15 No. 4, 322 – 332.

Henriksen, D. 1982: Outplacement: Program guidelines that ensure success. *Personnel Journal*. Vol. 61 No. 8, 583 – 589.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000: *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja*

käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoy, D. 2011: Downsized, Laid Off, and Outsourced: Action Research for Performance Improvement in Outplacement. Väitöskirja. Capella University.

Ippavitz, S. 2011: Outplacement: A bridge to new employment. <http://www.eu-eof.net/eof/images/Artikel-OP-en.pdf> Ladattu: 30.5.2013

Jacobson, L., LaLonde, R. & Sullivan, D. 1993: Introduction to The Costs of Worker Dislocation. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1 – 9.

Järvinen, A. 2002: Outplacement yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Yrityksen hallinnon pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos. Tampereen yliopisto. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00163.pdf> Ladattu: 19.12.2012.

Kanbur, C. & Birgun, S. 2008: Application of the outplacement model “fatra” to TAP PMS 2010 Concept. Journal of Aeronautics and Space Technologies. Vol. 3 No. 3, 61 – 74. http://research.upjohn.org/up_bookchapters/81/ Ladattu: 12.7.2013

Kanfer, R., Wanberg, C. & Kantrowitz, T. 2001: Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. Journal of Applied Psychology. Vol. 86 No. 5, 837– 855.

Kilcrease, K. 2013: Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. Journal of employment counseling. Vol. 50, 2 – 13.

Kinicki, A., Prussia, G. & Mckee-Ryan, F.: 2000: A Panel Study of Coping With Involuntary Job Loss. Academy of Management Journal. Vol. 43 No. 1, 90 – 100.

Kirk, J. 1994: Putting outplacement in its place. Journal of Employment Counseling. Vol. 31, 10 – 18.

Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. & Ferrie, J. 2000: Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. British Medical Journal. Vol. 320, 971 – 975.

Kubler Ross, E. 1973: On death and dying. Routledge: London and New York.

Kuhanen, C., Oittinen, P., Kanerva, A., Seuri, T. & Schubert, C. 2010: Mielenterveyshoitotyö. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Kurtén, S. & Järvinen, A. 2003: Outplacement Suomessa. HRM Partners: Tampere.

Kvale, S. 2007: Doing interviews. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lamminmäki, T. & Rintala, K. 2009: Liikunnan merkitys mielenterveydelle - Mielenterveyskuntoutujien kokemuksia. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu.

Latack, J. & Dozier, J. 1986: After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*. Vol. 11 No. 2, 375 – 392.

Latack, J. & Havlovic, S. 1992: Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13 No. 5, 479 – 508.

Latack, J., Kinicki, A. & Prussia, G. 1995: An integrative process model of coping with job loss. *Academy of management review*. Vol. 20 No. 2, 311 – 342.

Lazarus, R. & Folkman, S. 1984: *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

Leana, C. & Feldman, D. 1988: Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors. *Journal of Management*. Vol. 14 No. 3, 5 – 19.

Leana, C. & Feldman, D. 1991: Gender differences in responses to job loss. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 38 No.1, 65 – 77.

Leana, C. & Feldman, D. 1995: Finding new jobs after a plant closing: Antecedents and outcomes of the occurrence and quality of reemployment. *Human Relations*. Vol. 48 No. 12, 1381 – 1401.

Leana, C., Feldman, D. & Tan, G. 1998: Predictors of coping behavior after a layoff. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 19, 85 – 97.

Martin, H. & Lekan, D. 2007: I Need to Have You Pick-up a Body in Kalamazoo: Reforming Executive Outplacement. *Organizational Dynamics*. Vol. 37 No. 1, 35 – 46.

Martin, H. & Lekan, D. 2008: Individual differences in outplacement success. *Career Development International*. Vol. 13 No. 5, 425 – 439.

McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. & Kinicki, A. 2005: Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90 No. 1. 53 – 76.

McKee-Ryan, F., Virick, M., Prussia, G., Harvey, J. & Lilly, J. 2008: Life after the layoff: getting a job worth keeping. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30, 561 – 580.

Meyer, J. & Shadle, C. 1994: *The changing outplacement process: New methods and opportunities for transition management*. Westport, CT: Quorum Books

Miller, M. & Robinson, C. 2004: Managing the disappointment of job termination: Outplacement as a cooling-out devise. *The journal of applied behavioral science*. Vol.

40 No. 1, 49 – 65.

Mishra, A. & Spreitzer, G. 1998: Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*. Vol. 23 No. 3, 567 – 588.

Nissilä, L. 2012: Case Finnair Oyj: Toimihenkilöiden kokemuksia outplacementista. Opinnäytetyö. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Poijula, S. 2003: Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja.

Poijula, S. & Ahonen R. 2007: Irtisanotut – menetys, muutos ja selviytyminen. Helsinki: Kirjapaja.

Pope, M. 2000: A brief history of career counseling in the United States. *Career Development Quarterly*. Vol. 48 No. 3, 194 – 211.

Price, R., Friedland, D. & Vinokur, A. 1998: Job loss: Hard times and eroded identity. Harvey, J. (toim.): *Perspectives on loss: A sourcebook*. Taylor & Francis: Philadelphia. 303 – 316.

Redstrom-Plourd, M. 1998: A History of the Outplacement industry 1960 – 1997 From Job Search Counseling to Career Management A new Curriculum of Adult Learning. Väitöskirja. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Reynolds-Fisher, S. & White, M. 2000: Downsizing in a learning organization: are there hiddencosts? *Academy of Management Review*. Vol. 25 No. 1, 244 – 251.

Right Management. 2007: The next evolution of outplacement – Setting a New Industry Standard. Right Management: Philadelphia.

Sathe, S. 2010: The Right Role for Outplacement. *Employment Relations Today*. 9 – 15.

Schneer, J. 1993: Involuntary Turnover and its Psychological Consequences: A Theoretical Model. *Human Resource Management Review*. Vol. 3 No. 1, 29 – 47.

Spera, S., Buhrfeind, E. & Pennebaker, J. 1994: Expressive Writing and Coping With Job Loss. *The Academy of Management Journal*. Vol. 37 No. 3, 722 – 733.

Stokes, G. & Cochrane, R. 1984: A study of the psychological effects of redundancy and unemployment. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 57 No. 4, 309 - 322.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tzafrir, S., Mano-Negrin, R., Harel, G. & Rom-Nagy, D. 2006: Downsizing and the

impact of job counseling and retraining on effective employee responses. *Career Development International*. Vol. 11 No. 2, 125 – 144.

Valpola, A. 2004: *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.

Vinokur, A. & Caplan, R. 1987: Attitudes and social support: Determinants of job seeking behaviour and well-being among the unemployed. *Journal of applied social psychology*. Vol. 17 No. 12, 1007 – 1024.

Warr, P., Banks, M. & Ullah, P. 1985: The experience of unemployment among black and white urban teenagers. *British Journal of Psychology*. Vol. 76 No. 1, 75 – 87.

Waters, L., & Moore, K. 2002: Predicting self-esteem during unemployment: The effect of gender, financial deprivation, alternate roles, and social support. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 39 No. 4, 171– 189.

Westaby, J. 2004: The impact of outplacement program on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 41, 19 – 28.

Wooten, K. 1996: Predictors of client satisfaction in executive outplacement: Implications for service delivery. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 33, 106 – 116.

Wooten, K., Timmerman, T. & Folger, R. 1999: The Use of Personality and the Five-Factor Model to Predict New Business Ventures: From Outplacement to Start-up. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54 No.1, 82 – 101.

Wooten, K. & Valenti, A. 2008: The questionable impact of gender on job loss reactions: Implications for employment counseling. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 45, 146 – 155.

Internet-lähteet:

SAK, 2013: <http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot> (luettu 23.8.2013)

Taloussanomat, 2009: Suomalainen vaihtaa töitä usein. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2009/11/23/suomalainen-vaihtaa-toita-usein/200924338/139> (luettu 21.5.2013)

Muukkonen, H. 2010: Maanviljelijä on puolet kalliimpi kuin työtön. <http://www.talouselama.fi/uutiset/maanviljelijä+on+puolet+kalliimpi+kuin+tyoton/a2015133> (luettu 22.7.2013)

<http://www.iaop.org/Content/23/126/977/> (luettu 23.5.2013)

Liite 1

Teemahaastattelun runko konsulteille:

Taustatiedot:

1) Kerro hieman itseästä ja taustastasi? (ikä, titteli, koulutustausta ja työtausta)

Outplacement-prosessi:

2) Kuvaile yrityksenne outplacement prosessi niin hyvin kuin pystyt? (mitä tapahtuu missäkin vaiheessa, mitä tapahtuu ensimmäisellä tapaamisella, mitä toisella, mikä olennaista missäkin vaiheessa jne.)

Yleisesti irtisanomisesta selviytyminen

3) Minkälaisia tuntemuksia irtisanominen yleensä ihmisissä herättää sinun kokemuksesi mukaan?

4) Millä keinoin ihmiset yrittävät päästä irtisanomisen ylitse? (yleisesti)

5) Minkälaisia psykologisia reaktioita olet havainnut asiakkaalla? Mitkä ovat yleisimpiä

6) Minkälaisia eroja olet havainnut ihmisten tavassa käsitellä tätä emotionaalista traumaa?

OP:n vaikutus henkisen tasapainon saavuttamisessa:

7) Kerro joku esimerkki sellaisesta asiakkaasta joka on ollut henkisesti hyvin rikki irtisanomisen takia? Miten outplacementin prosessin avulla / keinoin pystyit asiakasta auttamaan? Kerro toinen?

8) Kerro esimerkki onnistuneesta tapauksesta jossa outplacementin keinoin pystyit saattamaan henkiseen tasapainoon? / Epäonnistunut esimerkki myös.

9) Mikä on olennaista asiakkaan saattamisessa takaisin henkiseen tasapainoon?

10) Onko OP-prosessi kaikille samanlainen? Käytätkö erilaisia keinoja erilaisia ihmisiä kohtaan eli vaikuttaako esim. sukupuoli tai ikä prosessin kulkuun? Vaikuttaako henkilöiden persoonallisuuspiirteet kuten avoimuus, tunnollisuus jne. ja käytätkö niitä jotenkin hyödyksesi?

11) Mitkä olisi 5 tärkeintä muistettavaa asiaa kuinka käsitellä irtisanotun henkilön irtisanomisesta aiheutuvaa henkistä kärsimystä?

12) Teetkö seuraavanlaisia asioita asiakkaan kanssa: taloudellinen neuvonta, stressinhallinta (liikuntaneuvontaa jne.), itsetunnon kohottaminen (positiivisia väitteitä, saavutusten korostamista jne.), verkostojen hallinta. Mitä muuta?

Yleistä:

13) Onko asiakkailta tullut palautetta / kehitysehdotuksia liittyen op-prosessiin? Mitä puuttuu / mitä voisi tehdä eri lailla?

14) Myyntitehtävä: Miksi irtisanotun henkilön tulisi käyttää aikaa outplacement-prosessiin?

Liite 2

Teemahaastattelun runko valmennettaville:

Taustatiedot:

- 1) Kerrotko lyhyesti itsestäsi (ikä, koulutustausta, muutama aikaisempi työpaikka).
- 2) Oletko nyt töissä vai teetkö jotain muuta? Kauan olet ollut työttömänä?
- 3) Oletko aikaisemmin tullut irtisanotuksi / käyttänyt outplacement-palveluita?

Irtisanomistilanteen kuvaus:

- 4) Mikä asemasi oli irtisanotuksi joutuessasi? (toimihenkilö, työntekijä, johto)
- 5) Mikä yritys oli kyseessä (tai mikä ala jos ei suostu kertomaan)
- 6) Kuinka kauan olit ollut ko. yrityksen palveluksessa?
- 7) Tuliko irtisanominen yllätyksenä?
- 8) Toivoisin, että kertoisit minulle kokemasi irtisanomistilanteen? Millainen tilanne yrityksessä oli? Kuinka monta ihmistä lähti? Mihin syihin vedoten? Millainen prosessi yrityksessä oli?

Irtisanomisen aiheuttamat tunteet ja reaktiot:

- 9) Miten koit irtisanomisen?
- 10) Mitä tunteita se sinussa herätti? Mitä ajatuksia irtisanominen sinussa aiheutti?
- 11) Mikä oli pahinta irtisanotuksi joutumisessa?
- 12) Oletko huomannut irtisanomisen vaikutusta terveyteesi?

Yleisesti irtisanomisesta selviytyminen

- 13) Minkälaisia asioita teit käsitelläksesi irtisanomista?

Outplacement-prosessin kulku:

- 14) Miten päädyit outplacement palveluihin?
- 15) Milloin prosessi alkoi, kauan kesti, minkälainen paketti?
- 16) Mitä mieltä olit outplacementista ennen sen kokeilemistä?
- 17) Mitä outplacement prosessin aikana tapahtui? (monta kertaa tapasitte, mistä juttelitte, millaisia tehtäviä teit jne.). Oliko yksilö vai ryhmävalmennusta?
- 18) Mistä koet olleen eniten hyötyä outplacement-prosessin aikana?

Outplacement-prosessin vaikutus henkiseen tilaan ja irtisanomisesta yli pääsemiseen:

- 19) Millä tavalla käsittelet irtisanomiseen liittyviä henkisiä asioita konsultin / valmentajan kanssa?
- 20) Mitä toimenpiteitä uskot valmentajan / konsultin tehneen kanssasi, jotta psykologiset vaikutukset (stressi, suru jne.) poistuisivat ja oppisit hyväksymään irtisanoutumisen?

Yleistä:

- 21) Mitkä ovat mielestäsi konsultin parhaimmat ominaisuudet?

- 22) Mitkä ovat 3 tai 5 suurinta hyötyä mitä outplacement sinulle tarjosi?
- 23) Myyntitehtävä: Miksi irtisanotun henkilön tulisi käyttää aikaansa outplacementiin?