

# **Tunteva ja toimiva henkilöstöjohtaja yhteistoimintaneuvottelujen moottorina**

Henkilöstöjohtajien tunnekokemukset ja tunnetoimijuus organisaatioiden yhteistoimintaneuvottelutilanteissa

Elisa Häkkänen

Elisa Häkkänen  
Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2019  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Häkkänen, Elisa. 2019. Tunteva ja toimiva henkilöstöjohtaja yhteistoimintaneuvottelujen moottorina. Henkilöstöjohtajien tunnekokemukset ja tunnetoimijuus organisaatioiden yhteistoimintaneuvottelutilanteissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 95 sivua.**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella henkilöstöjohtajien tunnekokemuksia yhteistoimintaneuvottelutilanteissa, sekä selvittää millaista tunnetoimijuutta he ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja aineisto koostuu viidestä henkilöstöhallinnon johtotehtävissä työskentelevän henkilön haastattelusta, jotka on analysoitu temaattisella analyysillä ja tyypittelyllä.

Tutkimuksen perusteella henkilöstöhallinnon johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kokivat laajalla skaalalla erilaisia tunteita, jotka vaihtelivat ilosta suuruun, jännityksestä pelkoon sekä tuskastumisesta helpotuksen tunteisiin. Tunnekokemuksissa esiintyi vaihtelua yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheissa ja kuvatuista tunnekokemuksista muodostettiin analyysissä neljä prosessin vaihetta: 1) aika ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkua, 2) neuvottelu-aika, 3) neuvottelujen päättyminen ja tulosten kertominen sekä 4) jälleenrakennuksen aika.

Tunnetoimijuutta ilmennettiin yhteistoimintaneuvotteluprosessissa osana omien tunteiden tunnistamista ja säätelyä, muiden tunnekokemusten huomiomisena omassa johtamisessa, omien yksilöllisten ominaisuuksien kautta sekä osana omaa ammatillista osaamista.

Hakusanat: henkilöstöjohtaminen, tunteet organisaatiossa, yhteistoimintaneuvottelut, tunnetoimijuus

# KUVIOT JA TAULUKOT

## **Kuviot**

KUVIO 1. Mukaelma affektiivisten tapahtumien teoriasta.

KUVIO 2. Ammatillinen toimijuus

KUVIO 3. Analyysin kuvaus

KUVIO 4. Kooste tunteista yhteistoimintaneuvotteluissa

KUVIO 5. Kooste tunnetoimijuudesta yt-neuvotteluissa

## **Taulukot**

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston jäsentelystä

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## KUVIOT JA TAULUKOT

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TUNTEET ORGANISAATIOISSA</b> .....	<b>9</b>
2.1	Mitkä tunteet?.....	9
2.1.1	Tunteet työelämän organisaatioissa .....	11
2.2	Affektiivisten tapahtumien teoria (AET).....	12
2.2.1	Tunteiden säätely.....	15
<b>3</b>	<b>TUNTEET JA TOIMIJUUS HENKILÖSTÖJOHTAJAN TYÖSSÄ</b> .....	<b>18</b>
3.1	Ammatillinen toimijuus .....	19
3.1.1	Henkilöstöjohtajan työkenttä.....	21
3.1.2	Tunnetoimijuus johtajan työssä.....	22
3.2	Tunteiden johtaminen organisaatioissa.....	25
<b>4</b>	<b>YHTEISTOIMINTA YRITYKSISSÄ</b> .....	<b>27</b>
4.1	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	28
4.1.1	Lain tarkoitus ja neuvotteluissa käsiteltävät asiat .....	28
4.1.2	Yhteistoimintaneuvottelujen osapuolet .....	29
4.1.3	Yhteistoimintaneuvottelujen kulku .....	30
4.2	Yhteistoimintaneuvottelut Suomessa 2007 - 2018.....	31
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>34</b>
6.1	Aineiston keruu.....	34
6.2	Tutkittavat.....	36

6.3	Aineiston analyysi .....	38
6.3.1	Yhteistoimintaneuvottelujen herättämien tunnekokemusten analyysi.....	44
6.3.2	Toimijuustarinoiden muodostaminen.....	44
6.3.3	Eettiset ratkaisut .....	45
<b>7</b>	<b>TULOKSET.....</b>	<b>47</b>
7.1	Henkilöstöjohtajien tunnekokemukset yhteistoimintaneuvotteluprosessissa .....	47
7.1.1	Aika ennen neuvottelujen aloittamista.....	49
7.1.2	Neuvottelu-aika.....	52
7.1.3	Neuvottelujen päättyminen ja tulosten kertominen.....	55
7.1.4	Jälleenrakennusvaihe .....	58
7.1.5	Yhteenvedo yhteistoimintaneuvotteluprosessissa koettujen tunteiden päätuloksista .....	60
7.2	Henkilöstöjohtajien tunnetoimijuus yhteistoimintaneuvotteluissa .....	60
7.2.1	Mehiläisen tarina - "tällaistako tämä nyt on ja ketä tämä hyödyttää?" .....	62
7.2.2	Meikäläisen tarina - "pystynks mä tähän ku en oo tätä aikasemmin tehnyt?" .....	64
7.2.3	Vilperin tarina - "ei mun tartte ku mennä (kotiin) paistamaan jauhelihaa niin muistan mikä elämässä olikaan tärkeintä" .....	66
7.2.4	Mallikkaan tarina - "ei voi ruveta miettimään että tuolla on nyt Matti ja Maija ja voi tuolla on Minnaki" .....	68
7.2.5	Möttösen tarina - "Siitä tulee semmonen kokeneempi, osaavampi ja varmempi olo, että kestä tiukkoja tilanteita ehkä jatkossakin kun selvisin tästäkin." .....	69

7.3	Yhteenveto tunnetoimijuudesta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä.....	71
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>75</b>
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	75
8.1.1	Tunteet yhteistoimintaneuvottelujen pyörteissä .....	77
8.1.2	Tunnetoimijuus yhteistoimintaneuvotteluprosessissa .....	80
8.2	Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	84
<b>9</b>	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>90</b>
	<b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää millaisia tunteita henkilöstöjohtajat kokevat yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana sekä millaisia tunnetoimijuuden tapoja he ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Suomessa tuotannollisista ja taloudellisista syistä käytävien yhteistoimintaneuvottelujen kohteena oli henkilöstön vähentämisiä koskevissa neuvotteluissa 23 060 henkilöä vuoden 2018 aikana (SAK 2018) ja neuvottelut ovatkin ajassamme laajasti näkyvä yhteiskunnallinen ilmiö.

Suuret muutostilanteet voivat tutkitusti herättää yksilöissä vahvojakin tunteita (Bartunek 1984, 367; Huy 2002, 32) ja yhteistoimintaneuvottelut ovat monille organisaatioille erityisen haastavia johtamistilanteita. Monesti organisaatioissa keskitytään ajattelemaan vain yhteistoimintaneuvottelujen läpivientiä, mutta henkilöstöjohtajien roolina on sovittujen muutosten toteuttamisen ohella huolehtia organisaatioiden toiminnan jatkuvuudesta (Huy 2002, 31) suunnaten huomiota myös tulevaan. Henkilöstöjohtajat joutuvatkin yhteistoimintaneuvotteluprosessin toteuttajina usein muutosten ristipaineeseen ja heihin kohdistetaan organisaation jäsenten toimesta erilaisia odotuksia, toiveita ja pelkoja. (Järvinen 2014, 24, 99). Johtamisen heijastuessa kaikkeen mitä organisaatioissa tehdään (Järvinen 2014, 24) toiminnan jatkuvuuden turvaaminen suurissa muutostilanteissa edellyttää taitavaa tunteiden johtamista (Huy 2002, 31). Tunnejohtamista on tutkittu keskijohdajien vaikutuksena organisaatiomuutosten työntekijöissä herättämiin tunnereaktioihin (ks. esim. Huy 2002; Mayer & Smith 2007), mutta tietoa henkilöstöjohtajien kyvyistä tunteiden johtamiseen osana tunnetoimijuutta tarvitaan vielä lisää.

Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää *”yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista.”* (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Tarkoituksena on ollut turvata lainsäädännöllä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työtään koskevissa päätöksissä sekä tiivistää henkilöstön ja työnantajan välistä yhteistyötä.

Työ - ja elinkeinoministeriön toteuttamassa selvityksessä kävi kuitenkin ilmi, että yhteistoimintaneuvotteluja pidetään pääasiassa työvoimaa vähennettäessä käytettävänä "irtisanomisneuvotteluina." (Murto & Vanhanen 2018, 12.) Aiemmassa aiheen parissa tehdyssä tutkimuksessakin yhteistoimintaneuvotteluprosessin käsittely on usein rajattu irtisanomistilanteisiin (ks. esim. Martelius-Louniala 2017) tai käytännön velvoitteita käsitteleviin oppaisiin. (ks. esim. Parnila 2012). Aiheen parissa on tutkittu lisäksi henkilöstöjohtajien tunteidensäätelystrategioita organisaatioiden kriisitilanteissa (ks. esim. Hiillos 2004), mutta tutkijamusta henkilöstöjohtajien yhteistoimintaneuvotteluissa kokemien tunteiden näkökulmasta tarvitaan vielä lisää. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin esittelemään myös laajemmin muita yhteistoimintaneuvotteluprosesseihin liittyviä piirteitä.

Saavuttaaksemme tulevaisuudessa paremman ymmärryksen ihmisten toiminnasta, yrityksissä on kyettävä huomioimaan paremmin ihmisten kokemat erilaiset tunteet ja tilanteet, joissa niitä ilmenee. (Hochschild 2012, 185 - 187; Ashforth & Humphrey 1995; 98 - 99; Mignonac & Herrbach 2004, 221). Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan näihin kysymyksiin sekä herättelemään uusia tutkimusaiheita organisaatiossa koettuihin tunteisiin liittyen. Tutkimusraportin alussa käydään aluksi läpi tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä: tunteita, toimijuutta ja esitellään yhteistoimintaneuvotteluprosessi. Tämän jälkeen tarkastellaan hieman tarkemmin Suomessa käytyjä yhteistoimintaneuvotteluja. Luvuissa viisi ja kuusi esitellään tarkemmin tutkimuksen tavoitteet sekä tässä tutkimuksessa tehdyt metodologiset ratkaisut ja analyysin toteutus. Luvusta seitsemän alkaen keskitytään tarkemmin tämän tutkimuksen tuottamiin tuloksiin ja luvussa kahdeksan tarkastellaan tuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Lopuksi esitellään vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita aihepiirin parista sekä tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta suhteessa tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksiin.



## 2 TUNTEET ORGANISAATIOISSA

Tunteet ilmenevät organisaatioissa useimmiten tilanteissa tai tapahtumissa, jotka koetaan merkityksellisiksi ja keskeisiksi asetettujen tavoitteiden kannalta (Gross & Thompson 2007, 4). Tunteet tarjoavat yksilöille tietoa itsestään ajatusten ja tunnereaktioiden muodossa (Gray & Watson 2001, 22) ja kaikessa ympäristön ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina mahdollisuus tunteiden ilmenemiseen. Yleensä kuitenkin vain yksilön hyvinvointiin jollakin tasolla vaikuttavat tapahtumat koetaan tunteita herättäviksi (Mignonac & Herrbach 2004, 224).

Tunteista tullaan tietoisiksi omien kokemusten kautta (Gray & Watson 2001, 22) ja jokainen tunnistaa varmasti työssä onnistumisen herättämät iloiset ajatukset tai käsien hikoamisen jännittävässä tilanteissa. Tunteilla onkin olennainen rooli niin yksilöiden elämässä, työssä kuin heidän suhteissaan ympäristöönsä (Gray & Watson 2001, 21) niiden vaikuttaessa jokapäiväisessä elämässä perustavanlaatuisesti aina päätöksenteosta erilaisista tilanteista muodostettuihin muistikuviin sekä muiden ihmisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen (van Kleef 2014, 1145- 1146). Mitä sitten tarkoitetaan, kun puhutaan tunteista ja tunnepitoisista tapahtumista? Seuraavaksi käsitelläänkin tarkemmin tunteita ja sitä, miten niihin viitataan tässä tutkimuksessa.

### 2.1 Mitkä tunteet?

Tunteiden perusluonteesta on esitetty useita näkemyksiä jo vuosisatojen ajan (Ashforth & Humphrey 1995, 99) ja niitä on tarkasteltu niin kehollisina tuntemuksina, kokemuksina nautinnosta tai kivusta, koettuna kehon aktivoitumisena kuin yksilöiden kokemuksina itsestään ja ympäröivästä maailmasta. (Frijda 2005, 473 - 474). Tunteita on määritelty sekä erilaisina perustunteina (kuten ilo, suru, viha, pelko, inho), että sosiaalisina rakennelmina (häpeä, syyllisyys, mustasukkaisuus.) (Ashforth & Humphrey 1995, 99). Keskusteluissa esiintyy usein myös

monia muita käsitteitä, kuten emootio, mieliala, persoonallisuuden piirteet ja temperamentti. (Gray & Watson 2001, 21). Tunteiden määritelmän yksityiskohdainen muodostaminen onkin haastavaa (Frijda 2005, 474).

Tunnekokemus on usein yksittäisen tunnetilan sijaan yhdistelmä useista erilaisista toisiinsa liittyvistä reaktioista, jotka muodostavat yhdessä jokaisen yksilöllisen tavan reagoida tunnepitoisissa tilanteissa. (Weiss & Cropanzano 1996, 17.) Tunteita voidaan pyrkiä luokittelemaan niiden tyyppin, voimakkuuden ja keston perusteella esimerkiksi mielialoihin ja yksilöllisiin persoonallisuudenpiirteisiin. (Gray & Watson 2001, 32). Erilaisten käsitteiden keskeisimmät erot ilmenevät tunnereaktion kestossa ja tilannesidonnaisuudessa. (Ashforth & Humphrey 1995, 99; Gray & Watson 2001, 32). Mielialat ovat tunteita pitkäkestoisempia, vähemmän intensiivisiä ja tyypillisesti tilannesidonnaisia. Ne eivät kuitenkaan aina ole kontekstisidonnaisia, kun taas tunnereaktiot (Mignonac & Herrbach 2004, 223) ilmenevät aina reaktioina tiettyyn ihmiseen, esineeseen tai tapahtumaan. (Van Kleef 2014, 1146). Grossin ja Thompsonin (2007, 6) mukaan tunteet ja emootiot puolestaan erottaa käsitteinä toisistaan se, että toisin kuin tunteet, emootiot herättävät tunnekokemuksen lisäksi toiminnallisen ulottuvuuden. Temperamentti taas on elinikäinen piirre, joka pysyy suhteellisen muuttumattomana tapana reagoida asioihin. (Gray & Watson 2001, 32).

Tässä tutkimuksessa tunteet pyritään määrittelemään melko laajasti ja tunteiden määritelmä pohjautuu Grayn & Watsonin (2001, 22) tutkimukseen tunteista synnynnäisinä, biologisina, järjestelminä, jotka tukevat ihmisten selviytymistä sopeuttamalla reaktioita suhteessa ympäristön muutoksiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään lisäksi Frijdan (1993, 383) määritelmää tunnekokemuksesta neljän osa-alueen: 1) kokemuksellisen elementin, 2) tilanteen miellyttävyydestä tai epämiellyttävyydestä tehdyn arvion, 3) fysiologisten muutosten sekä 4) yksilön oman tilannevalmiuden yhdistelmänä. Kuten jo aiemmin mainittiin, tunteisiin liittyy voimakkaasti tilannesidonnainen ulottuvuus ja koettuun tunnetilaan vaikuttavat yksilön tilanteesta tekemät tulkinnat. Samat tilanteet voivatkin synnyttää hyvin erilaisia tunnekokemuksia riippuen yksilön omista näkemyk-

sistä ja tilanteesta tekemistä arvioista. (Ashforth & Humphrey 1995, 100.) Seuraavaksi tässä tutkimusraportissa käsitelläänkin tarkemmin tunteiden ilmenemistä organisaatiokontekstissa.

### 2.1.1 Tunteet työelämän organisaatioissa

Organisaatioissa koetaan monia erilaisia tunteita, kuten pelkoa mahdollisesta irtisanomisesta, iloa työssä koetuista onnistumisista, kateutta työtoverin saamasta ylennyksestä tai vihaa ja halveksuntaa esimerkiksi esimiestä kohtaan. (Mignonac & Herrbach 2004, 221). Työelämässä joudutaan Pekka Järvisen (2014, 25) mukaan työskentelemään erityisesti kolmen psyykkisen teeman parissa: työn mielekkyyden löytämisen, oman itsenäisyyden ja itsemääräämistunteen ylläpitämisen sekä oman itsetunnon ylläpitämisen ja sen haavoittuvuuden hyväksymisen. Kaikkien näiden taustalla vaikuttavat yksilöiden kokemat tunteet, jotka ohjaavat toimintaa suhteessa henkilökohtaiseen hyvinvointiin (Kokkonen 2010, 11).

Myönteiset tunnekokemukset ohjaavat hakeutumaan mielenkiintoisten työtehtävien pariin, kun taas pelko ja epävarmuus kehottavat ottamaan etäisyyttä hyvinvoinnille vahingollisiin asioihin. Koettujen tunteiden vaikutukset eivät kuitenkaan välttämättä rajoitu pelkästään niitä ilmaiseviin henkilöihin, vaan ne voivat levitä työyhteisöissä laajemminkin. (Van Kleef 2014, 1145- 1146.) Ihmiset ovat tietoisia tunneilmaisujensa vaikutuksesta muihin (Van Kleef 2014, 1147), mikä mahdollistaa tunteiden tietoisin esittämisen esimerkiksi halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Myönteiset tunteet nopeuttavat päätöksentekoa, parantavat luovaa ongelmanratkaisukykyä sekä parantavat muistamista ja oppimista (Kokkonen 2010, 12). Tunteilla on myös keskeinen rooli yksilöiden oppimisessa omien kokemusten työstämisenä (Juuti & Vuorela 2002, 40) ja organisaatioissa tulisikin tunnistaa paremmin tunteiden johtamisen tuomat mahdollisuudet. Erilaisia tunneteorioita tarvitaankin selittämään ihmisten toimintaa tunteiden vaikuttaessa olennaisesti ihmisten käyttäytymiseen ja tapaan toimia. (Fink & Yolles 2015, 834).

Tunteiden kontekstisidonnaisen luonteen vuoksi on tärkeää tarkastella myös ympäristöä missä tunnereaktiota muodostuu. Seuraavaksi tässä raportissa esitellään affektiivisten tapahtumien teoria, jossa on huomioitu ympäristön vaikutus tunnereaktioiden synnyssä.

## **2.2 Affektiivisten tapahtumien teoria (AET)**

Ihmiset ovat työympäristössään osana useita erilaisia tunteita herättäviä tapahtumia. Yksilöiden kokemukset näistä tilanteista voivat vaikuttaa heidän arvioihinsa omasta työstään ja tyytyväisyydestään. Vaikka tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin yhteys työtapautumiin on tunnustettu tutkimusta siitä millaisia tunteita erilaiset tilanteet organisaatioissa tuottavat tarvitaan vielä lisää. (Mignonac & Herrbach 2004, 222.) Affektiivisten tapahtumien teoria kehitettiin kuvaamaan erilaisia tunnetiloja työkontekstissa. (Weiss & Cropanzano 1996, 11-12). Teoriassa tunteet nähdään vastineena työympäristön tapahtumiin, joihin kuuluvat kaikki työhön liittyvät asiat, kuten päivittäiset työtehtävät, työn vaatimukset ja koetut vaikutusmahdollisuudet. (ks. kuvio 1, s. 14).

Erilaiset työssä ilmenevät tilanteet herättävät yksilöissä joko myönteisiä tai kielteisiä tunteita. Päivittäiseen arkeen liittyvät haasteet kuten aikataulupaineet, ristiriitaiset ohjeet tai työn jakautuminen epätasaisesti työyhteisössä voivat harmittaa ja herättää kielteisiä tunteita. Toisaalta työssä voi esiintyä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, kollegalta saadun tuen tai työstä saadun tunnustuksen myötä iloa ja muita myönteisiä tunteita. Itse työtapautuman lisäksi koettuihin tunnereaktioihin ja reaktioiden voimakkuuksiin vaikuttavat kuitenkin myös yksilölliset persoonallisuuden piirteet ja mielialat. (Robbins & Judge 2013, 144.)

Työympäristön erilaiset tapahtumat yhdessä persoonallisuuden piirteiden ja mielialojen kanssa voivat vaikuttaa laajemmin ihmisten suhtautumiseen työhönsä (Mignonac & Herrbach 2004, 223) ja työssä ilmenevien tunnetapahtumien seuraukset voivat olla yhteydessä myös työasenteisiin tai -käyttäytymiseen (Weiss & Cropanzano 1996, 12). Organisaatioiden käydessä läpi muutoksia sen

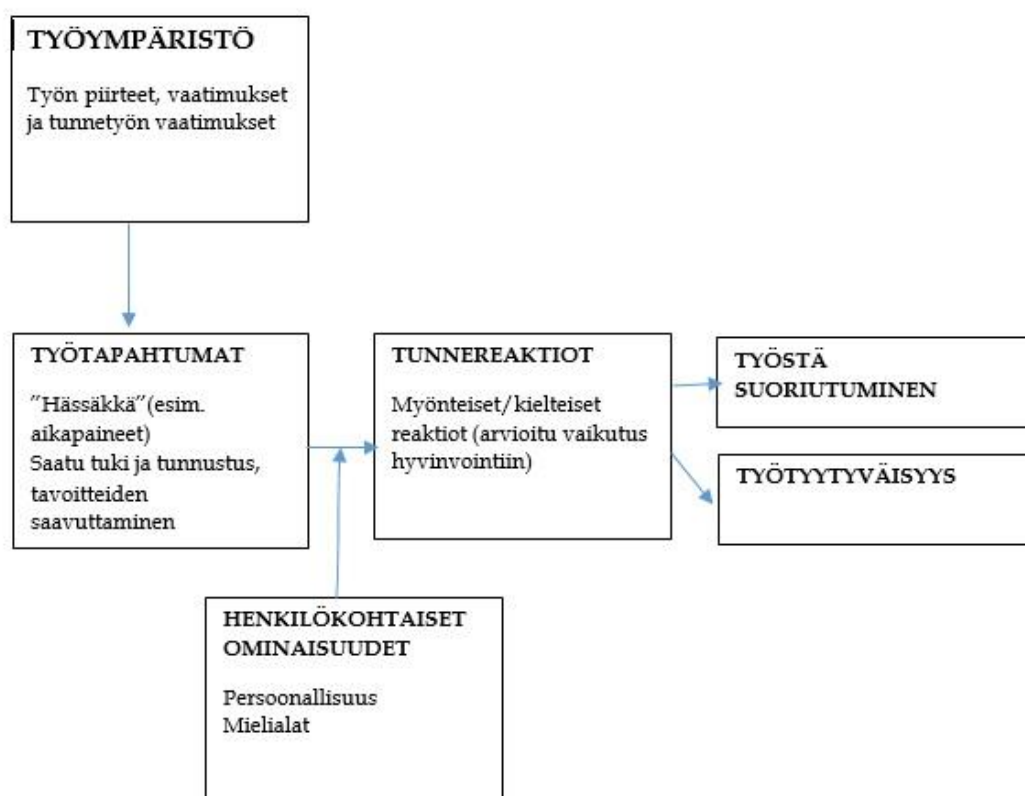
jäsenet pyrkivät tasapainottelemaan uudistumisen ja jatkuvuuden välillä turvautuen ennakoitaviin ihmissuhteisiin ja johdonmukaisiin käyttäytymistapoihin. (Huy 2002, 31). Yksilöiden tunnereaktioiden pohjalta voidaan pyrkiä tunnistamaan kaavoja, joissa tietyt tunteet johtavat tietyssä kontekstissa tietynlaiseen toimintaan. (Weiss & Cropanzano 1996, 12). Tällaisen kaavan jatkumo voi kuitenkin rikkoutua, jos eteen tulee jokin tunnepitoinen tapahtuma joka ei sovi organisaation olemassa olevaan toimintamalliin. (Weiss & Cropanzano 1996, 12).

Affektiivisten tapahtumien teoriassa työympäristöillä nähdäänkin olevan välillinen vaikutus ihmisten kokemiin tunteisiin niiden joko vahvistaessa tai heikentäessä organisaation tapahtumien todennäköisyyksiä. (Weiss & Cropanzano 1996, 12). Ihmisten tavoitteiden kanssa linjassa olevat tapahtumat herättävät myönteisiä tunnereaktioita, kun taas ristiriidassa tavoitteiden ja arvojen kanssa olevat tilanteet nostattavat kielteisiä tunteita, kuten pelkoa. (Zohar 1999, 266 – 270; Mignonac & Herrbach 2004, 224 - 225). Jokaisella yksilöllä ja hänen kokemiltaan tunnereaktioilla on kuitenkin oma yksilöllinen ilmenemismuotonsa ja ne voivat johtaa hyvin erilaiseen toimintaan eri yksilöillä. Tunnettaessa esimerkiksi vihaa, surua tai häpeää, tunteet ovat kaikki kielteisiksi miellettyjä, mutta voivat johtaa hyvin erilaiseen toimintaan yksilöllisistä ominaisuuksista riippuen. (Weiss & Cropanzano 1996, 5). Erilaisista tilanteista tehtyihin tilannearvioihin vaikuttavat myös ihmisten arviot kyseisen tapahtuman vaikutuksesta hyvinvointiinsa sekä se, millaiset resurssit he kokevat heillä olevan selvitä tilanteesta (Mignonac & Herrbach 2004, 225). Yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä affektiivista teoriaa voitaisiin kuvata seuraavalla esimerkillä:

Maija työskentelee toimistosihteerinä yrityksessä, jossa ollaan aloittamassa yhteistoimintaneuvottelut (työtapahtuma). Neuvottelujen arvioidun henkilöstön vähennystarpeen kerrotaan olevan 40 henkilöä ja Maija voi olla mahdollisesti yksi näistä irtisanottavista, mikäli irtisanomisiin päädytään. Maija on luonteeltaan arka ja helposti ahdistuva (henkilökohtaiset ominaisuudet), ja tilanne herättää Maijassa pelkoa (kielteinen tunne). Maijan suhtautuminen työhönsä muuttuu ja hänen tyytyväisyytensä laskee. Kielteisten tunteiden vallassa hänen keskittymisensä omaan työhön kärsii ja Maijan kiinnostus työhönsä vähenee, ja hän tekee työnsä vähimmäistason mukaisesti.

Ihmisten yleisillä suhtautumistavoilla asioihin onkin merkittävä vaikutus siihen miten he havainnoivat erilaisia tilanteita työssään. Myönteisesti suuntautuneet ihmiset haluavat nähdä asioiden hyvät puolet ja ovat yleensä sosiaalisia, eläväisiä ja usein hyväntuulisia. (Weiss & Cropanzano 1996, 8.) Kielteisesti suuntautuneet taas ovat usein stressaantuneempia ja onnettomampia työssään keskittyessään asioiden kielteisiin puoliin. (Weiss & Cropanzano 1996, 8). Arviot omista resursseista ja selviytymismahdollisuuksista vaikuttavatkin ihmisten mielialoihin, koettuun työtyytyväisyyteen (Weiss & Cropanzano 1996, 9), sekä yksilöiden mahdollisuuksiin selvittää kuormittavista tilanteista. Koettuihin tunteisiin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa ja seuraavaksi paneudutaankin tarkemmin siihen, mitä tunteiden säätelyllä tarkoitetaan.

Kuvio 1. Mukaelma affektiivisten tapahtumien teoriasta (Weiss & Cropanzano (1996, 12) ja Robbins & Judge 2013,145)



### 2.2.1 Tunteiden säätely

Tunteiden säätelyä on tarkasteltu yksilöiden kykyinä vaikuttaa siihen millaisia tunteita he kokevat, milloin he niitä kokevat, sekä erilaisia tapoja joilla yksilöt ilmaisevat tunteitaan (Gross 1998a, 224; Gross 1998b, 271). Kiinnostus tunteiden säätelyyn on herännyt erityisesti emotionaalisen älykkyyden tutkimuksesta ja tunteiden säätelyä onkin tarkasteltu useiden psykologian tutkimussuuntausten parissa. (Gross 1998a, 224). Tunteiden säätelyn tutkimuksissa on keskitytty erityisesti tunteiden rooliin ihmisten fyysisessä ja psyykkisessä terveydessä. (Gross 1998a, 224) ja käsite on korvannut aikaisemmin psykologisessa tutkimuksessa käytetyn tunteiden hallinnan käsitteen, jossa keskityttiin tunteiden hallintaan ja tunnekäyttäytymisen hillitsemiseen. Tunteiden säätelyssä on katsottu, että pelkän tunteiden hallinnan ja käyttäytymisen sopeuttamisen lisäksi tunteiden säätelyyn kuuluvat myös tunteiden tuottaminen ja voimistaminen sekä tunne-elämän avoimuuden ja joustavuuden lisääminen. (Kokkonen 2010, 23.)

Tunteiden säätelykyvyn perusta muodostuu jo lapsen ensimmäisten elinvuosien aikana ja se mahdollistaa koettujen myönteisten tunteiden vahvistamisen tai kielteisiksi koettujen tunteiden vaikutuksen lieventämisen (Kokkonen 2010, 9). Tavoitteena tunteiden säätelyssä on saavuttaa tunteiden tasapainotila (homeostaasi), joka mahdollistaa yksilön kokemukset mielihyväästä ja tasapainosta. Liian voimakkaat ja pitkäkestoiset tunteet alkavat helposti kuormittaa ja vaikeuttavat tunteiden tasapainon saavuttamista. (Kokkonen 2010, 19 – 20.) Yksilön tunne-elämää pidetäänkin tasapainoisena silloin, kun tunteet ovat tasapainossa ja sopivan voimakkaita kyseiseen tilanteeseen nähden. (Kokkonen 2010, 19 – 20). Tunne-elämän ollessa tasapainossa ympäristöstä on helppo poimia monenlaista tunnepitoista tietoa ja kokea kuormittumatta erilaisia tunteita. (Kokkonen 2010, 19).

Tunnekuohun vallassa voi olla kuitenkin vaikeaa arvioida tilanne tarkasti ja päättää millainen lopputulos olisi tavoiteltava tunteiden tasapainon ja omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tunteiden säätelyyn liittyy toisinaan erilai-

sia haasteita, jotka voidaan jakaa säätelyn määrän perusteella tunteiden puutteellisesta säätelystä johtuviin vaikeuksiin ja tunteiden liiallisesta säätelystä johtuviin vaikeuksiin. (Kokkonen 2010, 24 – 25.) Alisäätely, eli puutteellinen tunteiden säätely, johtaa herkästi mielipahan, ahdistuneisuuden tai manian kokemuksiin. Sillä voi olla vaikutusta myös koetussa aggressiivisuudessa, estottomuudessa ja äkkipikaisuudessa osana itseä tai muita vahingoittavaa käyttäytymistä. (Kokkonen 2010, 24 – 25.) Ylisäätely puolestaan on kytköksissä estoisuuteen ja vaikeuksiin tunteiden syvässä ymmärryksessä, sanallisessa kuvaamisessa ja tunteiden jäsentämisessä. Tämä voi vaikeuttaa merkityksellisten ihmissuhteiden luomista ja ylläpitämistä. (Kokkonen 2010, 24 – 25.) Ylisäätelyyn voi liittyä myös tunteiden torjunnasta johtuvia mielenterveyden häiriöitä, kuten traumaperäistä stressireaktiota, voimakkaita pelkotiloja sekä pakko-oireista häiriötä. Liiallinen tunteiden säätely voi olla haitallista myös ruumiillisen hyvinvoinnin kannalta sen kuormittaessa kehon immuunijärjestelmää. (Kokkonen 2010, 24 – 25.)

Tutkimusten perusteella kognitiivisella tunteiden säätelyllä on havaittu olevan stressiä lieventäviä vaikutuksia (Gross 1998a, 225) ja sen on todettu olevan yhteydessä koettuun henkiseen hyvinvointiin ja tasapainoon. (Kokkonen 2010, 20). Organisaatioissa tunteita säädellään useissa erilaisissa tilanteissa, jotka voivat liittyä esimerkiksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviin haasteisiin ja ongelmanratkaisutilanteisiin. (Diefendorff, Richard & Yang 2008, 502). Kiihtyvä elämistähti, työtehtävien vaatimustason nousu ja verkostoituminen edellyttävät uudenlaisia kykyjä sopeuttaa omaa toimintaa joustavasti suhteessa ympäristön muutoksiin myös tunnetasolla. (Kokkonen 2010, 22).

Tunteiden säätely on monimuotoinen ilmiö, jota käytetään erityisesti tunnetyössä ja asiakaspalvelussa, (Diefendorff ym. 2008, 499; Thory 2012, 4) mutta siihen liittyvät myös yleisemmällä tasolla ihmisten erilaiset tavat säädellä tunteiden ilmenemistä työssään. Tunteiden säätely on niin tyypillistä toimintaa, että tunteet otetaan helposti itsestänselvyyksinä ja niiden olemassaolo huomataan vasta silloin, kun ihmiset eivät reagoi tilanteissa odotetulla tavalla. (Gross 1998a,



224). Tunteiden säätelyn lisäksi on kuitenkin keskeistä pyrkiä huomioimaan muiden kokemat tunteet organisaatiossa ja huomioida niiden vaikutukset johtamisessa.

Organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden turvaaminen suurissa muutostilanteissa edellyttääkin uudenlaisia tunnejohtamisen taitoja ja johtamisella tulisi turvata emotionaalinen vakaus (Huy 2002, 31). Hyvä johtaminen luo pohjan organisaation sujuvalle toiminnalle (Juuti & Vuorela 2002, 5 - 7, 11), minkä vuoksi johtajan kokemien tunteiden tarkastelu on tärkeää työyhteisöjen hyvinvoinnin tukemiseksi. Kiristynyt kilpailu ja tehostaminen yhdessä jatkuvien muutosten kanssa ovat tuoneet oman lisänsä organisaatiossa koettujen kielteisten tunteiden kohdentumisessa johtajiin. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa esitellään tarkemmin henkilöstöjohtajien työtä ja tunteiden ilmenemistä heidän työssään.

### 3 TUNTEET JA TOIMIJUUS HENKILÖSTÖJOHTAJAN TYÖSSÄ

Henkilöstöjohtamisella on useita lähtökohtia ja kehitysvaiheita riippuen tarkastelukulmasta, mutta sen synnyn taustalla on ollut merkittävänä tekijänä tarve hallita organisaatioiden olemassa olevaa toimintaa. (Juuti & Luoma 2013, 10 - 13). Henkilöstöjohtamisen aloittamiselle ei voida määrittää selkeää alkupistettä, mutta keskeisessä roolissa sen kehittymisessä on ollut funktionaalisten organisaatioajatusten läpimurto 1990 - luvun alkupuoliskolla. Vaikutteita henkilöstöjohtamiseen on ammennettu kuitenkin myös systeeminäkökulmalta erityisesti organisaatioiden kehittämisen, osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation kautta. (Juuti & Luoma 2013, 10 - 13.) Vahvistusta on tullut myös käsitykseen henkilöstöjohtamisesta osana strategista johtamista (Juuti & Luoma 2013, 10 - 13) ja siltä odotetaan entistä voimakkaampaa strategista roolia (Viitala 2007, 250) organisaatioiden toiminnassa.

Muutokset markkinoilla ja kilpailutekijöissä edellyttävät organisaatioilta nopeaa reagoitokykyä ja henkilöstöjohtaminen onkin monesti keskeisessä roolissa yrityksen liiketoiminnan joustavuuden turvaamisessa. (Viitala 2007, 10 - 12). Organisaatioissa työskentelevät ihmiset muodostavat sen toiminnan kivijalan, ja yhä useammin yritykset määrittelevät henkilöstön tärkeimmäksi menestys- ja kilpailutekijäkseen. Toimintaedellytysten varmistamiseksi yrityksissä on kuitenkin kyettävä säätelemään joustavasti henkilöstön määrää ja työtehtäviä, ja henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli yrityksen liiketoimintastrategioiden tukemisessa. (Viitala 2007, 10 - 12.)

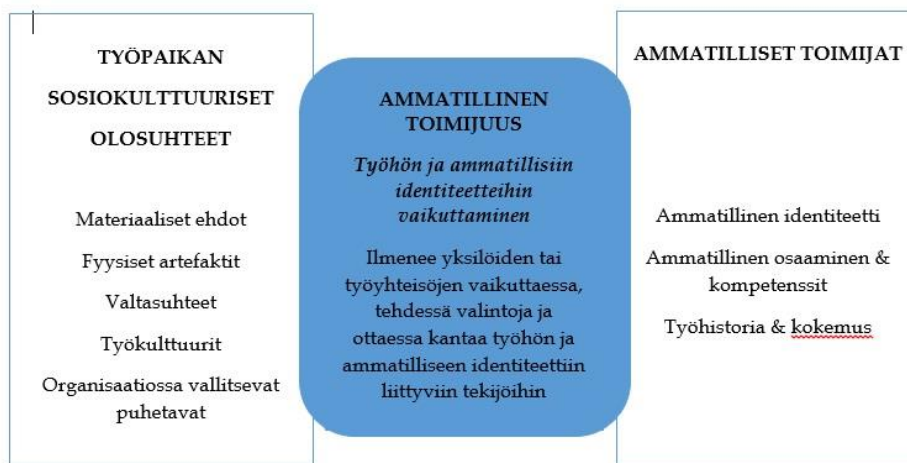
Voidaksemme tarkastella tarkoituksenmukaisesti henkilöstöjohtajien toimintaa tässä tutkimuksessa, yhdeksi käsitteeksi on valittu toimijuus. Seuraavaksi esitellään toimijuuden määritelmää, minkä jälkeen tarkastellaan sen ilmenemistä henkilöstöjohtajan työkentässä.

### 3.1 Ammatillinen toimijuus

Työn tekemisen tavat ja kulttuuri ovat käymässä läpi muutosta ja johtajilta edellytetään entistä aktiivisempaa osallistumista, vaikuttamista ja valintojen tekoa. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 122). Johtamista voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä organisaation toimintaa ohjaavista tekijöistä (Järvinen 2013, 13) ja siihen kohdistuu valtavasti paineita sen toimiessa keskeisenä kilpailutekijä organisaatiolle (Juuti & Vuorela 2002, 5 – 7, 11). Johtamisesta onkin tullut organisaatioissa entistä moniulotteisempaa ja abstraktimpaa (Mignonac & Herrbach 2004, 222) ja yhä useammin törmätään yllättäviin ja monimutkaisiin tilanteisiin, joissa edellytetään nopeaa reagointia ja ongelmanratkaisukykyä. (Hökkä ym. 2014, 129.)

Viime aikoina yhteiskunta- ja sosiaalitieteellisessä, psykologisessa ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa yhtenä keskeisenä käsitteenä on toiminut ammatillinen toimijuus, jota on hyödynnetty yksilöiden aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen, työn- ja elämänhallinnan kokemuksiin sekä todellisiin ammatillisiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä tutkimuksissa (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 17 – 21, 27.) Ammatillisen identiteetin määrittelyssä on vaihtelua eri tieteenalojen kesken (Eteläpelto ym. 2014, 21) ja tässä tutkimuksessa ammatillisen toimijuuden viitekehyksessä tukeudutaan Eteläpellon, Vähäsantasen, Hökän ja Paloniemen (2013, 60 -61; Eteläpelto ym. 2014, 21- 22) ajatukseen toimijuudesta sosiokulttuurisena prosessina, joka tulee näkyväksi ihmisten tehdessä työssään valintoja ja käyttäessään vaikutusmahdollisuuksiaan työssään. (Eteläpelto ym. 2014, 23.)

Kuvio 2 Ammatillinen toimijuus (mukailtu Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013, 61; 2014, 22; 2017, 8)



Sosiokulttuurisessa toimijuusteoriassa toimijuus nähdään yksilön monitasoisena suhteena todellisuuteen, mikä rakentuu ajallisena jatkumona aina menneisyydestä tulevaisuuteen. (ks. kuvio 2, s. 20). Ammatillisella toimijuudella nähdään myös olevan oma osansa työn ja työolojen kehittämisessä sekä työssä oppimisessa. (Eteläpelto ym. 2014, 22–23.) Koettuun ammatilliseen toimijuuteen vaikuttavat olennaisesti muun muassa yksilön työhistoria, työkokemus, osaaminen ja pätevyudet, jotka luovat pohjan ammatilliselle toimijuudelle. Toimijuus kytkeytyy myös olennaisesti yksilön ammatilliseen identiteettiin, jolla viitataan ihmisen käsityksiin itsestään ammatillisena toimijana. (Eteläpelto ym. 2014, 23.) Ammatillinen identiteetti koostuu työtä koskevista arvoista, sitoumuksista, tavoitteista, uskomuksista ja yksilöiden käsityksistä siitä millaisia ammattilaisia he haluavat olla nyt ja tulevaisuudessa, minkä vuoksi sen voisikin todeta kuvaavan ihmisen suhdetta työhönsä ja omaan ammattilaisuuteensa. (Eteläpelto ym. 2014, 23.)

Toimijuuteen vaikuttavat myös työympäristön sosiaaliset, kulttuuriset ja materiaaliset piirteet niiden toimiessa joko toimijuuden ilmentämistä tukevin tai rajoittavina elementteinä. Toimijuus onkin luonteeltaan tilanne- ja kontekstisidonnaista (Eteläpelto ym. 2014, 23) ja työelämässä ammatillinen toimijuus nähdään usein yhteisöllisenä tekijänä, jossa toimijoina ovat esimerkiksi työyhteisö,

tiimi, osasto verkosto tai organisaatio (Eteläpelto ym. 2014, 28). Seuraavaksi esitellään tarkemmin ammatillista toimijuutta osana henkilöstöjohtajan työkenttää ja ammatillisen toimijuuden ilmentymistä henkilöstöjohtajan työssä.

### 3.1.1 Henkilöstöjohtajan työkenttä

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on tukea yrityksen johtoa saavuttamaan asetetut päämäärät ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Toiminnan tavoitteena on kyetä varmistamaan organisaatiolle riittävä ja osaava henkilöstö, tukea henkilöstön osaamista ja organisaation kehittymistä, sekä tarjota edellytykset henkilöstön sitoutumiselle varmistuen myös organisaatiota ja sen toimintaa koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen (Viitala 2007, 10 – 12.) Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovatkin osa henkilöstötoiminnon päivittäistä työskentelyä ja henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu hyvin silloin, kun henkilöstö kokee oman työnsä mielekkääksi, näkee osaamisensa ja organisaation työolosuhteet työstä suoriutumista tukeviksi, hänelle asetetut tavoitteet saavutettaviksi sekä omasta työstään saamansa palkkion oikeudenmukaiseksi. Tärkeää on myös, että organisaation ilmapiiri koetaan ihmistä arvostavaksi. (Viitala 2007, 10-12, 21.) Henkilöstöjohtamisen kysymykset ovatkin keskeisiä kaikessa yrityksen päätöksenteossa (Viitala 2007, 12), minkä vuoksi organisaatioissa on tärkeää tunnistaa sen tarjoamat kehitysmahdollisuudet.

Henkilöstöjohtamisessa on pyrkimyksenä kehittää ja ylläpitää organisaation periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja. Organisaatioissa tuleekin kyetä luomaan tehokkaat rekrytointi- ja kehittämisprosessit, laadukas palkitsemisjärjestelmä sekä varmistamaan henkilöstöpalvelujen tehokas organisointi ja jatkuva kehittäminen. (Viitala 2007, 21.) Henkilöstöjohtamiseen liittyy useita erilaisia toimintoja, mutta se on jaettu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johtajuuteen ja työelämysuhteiden hoitamiseen. Johtajuus on henkilöstöjohtamisessa merkittävässä asemassa johtajien ja esimiesten huolehtiessa organisaatioissa monista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä käytännön

asioista, kuten henkilövalinnoista, palkitsemisista, ohjauksesta ja irtisanomisista sekä ollessa tärkeässä roolissa yrityskulttuurin ylläpitämisessä ja luomisessa. (Viitala 2007, 21- 22.) Työelämäsuhteisiin puolestaan liittyvät kaikki työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitoon liittyvät asiat, kuten työehtosopimusten hallinta ja noudattaminen, yhteistoimintamenettely, riitatilanteiden selvittäminen, ja henkilöstöjohtamisella on keskeinen asema myös toimintavakauden turvaajana konfliktien ratkaisijan roolissa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen puolestaan kattaa yrityksen henkilöstövoimavarojen määrän säätelyn, tarvittavasta osaamisesta huolehtimisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation tukemisen. (Viitala 2007, 21- 22.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyykin laajasti useita erilaisia elementtejä, jotka edellyttävät henkilöstöjohtajalta moninaisia taitoja. Seuraavaksi tässä tutkimusraportissa tarkastellaan tarkemmin tunnetoimijuutta johtamisessa – mitä sillä tarkoitetaan ja miten se näkyy käytännössä johtajan päivittäisessä työssä?

### **3.1.2 Tunnetoimijuus johtajan työssä**

Tunteet eivät ole pelkkiä reaktioita tapahtumiin vaan niiden kautta voidaan ilmentää myös yksilön omaa aktiivisuutta ja osallisuutta. Tunteiden yhteyttä yksilön aktiiviseen toimintaan onkin tarkasteltu tunnetoimijuudessa, jossa toimijuus mielletään koettuihin tunteisiin pohjautuvaksi toiminnaksi, johon liittyvät niin tunteiden havaitseminen, nimeäminen kuin tiedostaminen. (Mykkänen 2010, 93.) Erilaisissa tunneteorioissa tunteiden ja toimijuuden yhteydessä on tarkasteltu myös ihmisten odotuksia siitä, millaisia tunteita yksilön tulisi tai olisi hyvä kokea, millä tavoin hänen tulisi ilmaista tai välttää ilmaisemasta tunteitaan, sekä millä tavoin tunteet näkyvät hänen toiminnassaan ja toiminnan perusteissa. (Virkki 2016, 41). Tunnetoimijuus yhdistääkin nimensä mukaisesti tunteiden ja toimijuuden käsitteet yhdeksi kokonaisuudeksi, (Virkki 2016, 23; Mykkä-

nen 2010, 93) mutta eroaa kuitenkin perinteisistä toimijuuskäsityksistä (Mykkänen 2010, 93), joissa korostetaan ihmisen tahdon- ja toiminnanvapautta (Virkki 2016, 23).

Johtajana toimimiseen liittyy monia erilaisia tunteita, jotka voivat vaihdella ilosta ja innostuksesta riittämättömyyden tunteisiin. Ilon ja mielekkyyden kokemuksia tukevat erityisesti työn autonomisuus, mahdollisuus kartutetun osaamisen hyödyntämiseen sekä mahdollisuudet kehittymiseen ja työssä oppimiseen. (Hökkä ym. 2014, 129- 130.) Tärkeän pohjan myönteisten tunteiden synnylle luovat myös työn vaihtelevuus ja ihmisten kanssa työskentely. (Hökkä ym. 2014, 129- 130.) Johtajien työssä näkyy aiempaa voimakkaammin esimerkiksi työntekijöiden pelkojen ja huolien käsittely, sekä epävarmuuden ja työntekijän mahdollista työpaikan menetystä seuraavan ahdistuksen kohtaaminen. (Järvinen 2014, 101.) Tällaisten kielteisten tunteiden kohtaaminen ja käsittely on vaativaa (Järvinen 2014, 101) ja edellyttää johtajalta uudenlaisia valmiuksia työntekijöiden kohtaamiseen ja erilaisten organisaatioissa syntyvien tunnereaktioiden käsittelyyn. Onkin tärkeää, että johtajalla on kykyä ja riittävästi voimavaroja sietää ja kestää kielteisiä tunteita ahdistumatta ja rasittumatta niistä itse liikaa. (Järvinen 2014, 143, 210).

Emotionaalisesti kyvykkäät johtajat kykenevät auttamaan henkilöstöään ylittämään omat odotuksensa ja kehittämään samalla organisaatiolle keskeistä tehokkuutta. He kykenevät kuitenkin tunnistamaan myös työntekijöidensä haluja ja tarpeita organisaatioissa sekä vastaamaan näihin tarpeisiin johtamisella. (Anand & Udayasuriyan 2010, 65.) Yhtenä keskeisenä teemana johtajana toimimisessa on myös tukea henkilöstön toimijuutta ja edistää johtajuutta organisaatioissa kohdattavissa muutostilanteissa. (Hökkä ym. 2014, 128, 136). Työyhteisöissä on tarjolla paljon merkityksellistä tunnetason tietoa, joka tunnetasolla etäällä olevalta johtajalta jää helposti havaitsematta. Johtajan tulisikin kyetä kehittämään oman tunneympäristönsä tunnistamistaitojaan kyetäkseen paremmin tunnistamaan erilaisia tunnereaktioita muissa ihmisissä. (Juuti & Vuorela 2002, 38 - 39.)

Monesti juuri johtajalle on asetettu tehtäväksi organisaatioiden uudistaminen (Juuti & Vuorela 2002, 11, 100) ja hänen työtehtäviinsä kuuluu usein ikävien tilanteiden käsittely ja työyhteisöissä esiintyvien ongelmien ratkominen. Varsinaisen tilanteen hallinnan lisäksi johtajan tulisi vastata myös johtamisen työntekijöissä herättämiin emotionaalisiin reaktioihin. Johtaja kun voi käytöksellään vaikuttaa epäasialliseen tunnekäyttäytymiseen organisaatiossa vähentäen tilanteen eskaloitumista konfliktiksi. (Ayoko & Callan 2010, 221–223.) Erilaisten organisaatioissa ilmenevien ongelmatilanteiden käsittely voi herättää johtajassa pelkoa tilanteissa mahdollisesti ilmenevistä kielteisistä tunteista. Nämä oletetut tunnereaktiot ovat usein pohjimmiltaan seurausta johtajan omasta pelosta tilanteen hallinnan puutteesta sekä huolta mahdollisista omista vastatunneista. (Järvinen 2014, 101.) Voidakseen käsitellä ikävätkin tilanteet hedelmällisesti johtajan tulee kehittää itsetuntemustaan ja kyetä sietämään epävarmuuttaan, avuttomuuttaan sekä mahdollisia muita tunteitaan kohdatakseen nämä myös muissa ihmisissä. (Järvinen 2014, 143, 210.)

Ihmiset hakeutuvat organisaatioissa mieluusti sellaisten työtehtävien pariin, jotka he kokevat mielekkäiksi ja hyvinvointiaan lisääviksi, ja myönteisten tunteiden on tutkittu parantavan luovaa ongelmanratkaisua sekä lisäävän päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta. (Kokkonen 2010, 11 – 12). Organisaatioiden toiminnan ollessa jatkuvassa muutoksessa johtamisessa tulisi kyetä vahvistamaan koettuja myönteisiä tunteita, mikä edellyttää johtajalta uudenlaisia kykyjä tunnistaa ja hallita tunteitaan. Johtamisessa tunteet onkin alettu huomioida osana organisaation kilpailukykyä sekä tuottojen mahdollistajana (Hökkä ym. 2014, 129).

Organisaation jäsenten kohtaaminen tunnetasolla mahdollistaakin paremman keskinäisen ymmärryksen sekä tukee samalla organisaation hyvinvointia. (Järvinen 2014, 101 - 102). Tunteista tiimeissä ja niiden yhteyksistä johtamiseen ja työssä suoriutumiseen ei ole vielä kovinkaan paljon tutkimustietoa, (Ayoko & Callan 2010, 223) minkä vuoksi aiheesta kaivataan vielä lisää tutkimusta.



## 3.2 Tunteiden johtaminen organisaatioissa

Työ on keskeisessä roolissa ihmisten arjen rytmityksessä ja työelämässä oleva ihminen käyttää työntekoon noin puolet valveillaoloajastaan. Kokemukset työstä ovatkin olennaisessa roolissa ihmisten koko elämässä ja ne heijastuvat ihmisten käsityksiin itsestään, kyvykkyydestään ja persoonallisuudestaan (Viitala 2007, 17.) Koetut myönteiset tunteet edistävät suorituskykyä ja vähentävät myös tutkitusti poissaoloja työstä kielteisten tunteiden vaikuttaessa päinvastoin. (Rantanen 2011). Tunteiden johtamisella voidaankin vaikuttaa monilla eri tasoilla organisaation toimintaan.

Johtamisessa tavoitteena on saada ihmiset työskentelemään tiettyjen organisaatiossa asetettujen tavoitteiden eteen ja johtajiin kohdistetaan organisaation jäsenten toimesta erilaisia odotuksia, toiveita ja pelkoja. (Järvinen 2014, 24, 99). Johtamisessa ollaankin voimakkaasti kosketuksissa omien ja muiden tunteiden kanssa (Rantanen 2011) ja johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa rauhoittavasti organisaatiossa koettuun tunnekuuhuntaan esimerkiksi haastavissa muutostilanteissa ja konflikteissa kuuntelemalla avoimesti työntekijöidensä ajatuksia ja huolia. (Järvinen 2014, 143, 210).

Ayoko & Callan (2010, 224) määrittelevät tunnejohtamisen osaksi transformatiivista johtajuutta, ja sen keskeisenä elementtinä on tunteiden johtaminen tiimien erilaisissa prosesseissa. Tunteidensa avulla ja henkilöstöään kuuntelemalla johtaja saa tietoa työyhteisön mahdollisista haasteista (Järvinen 2014, 101 - 102) ja johtajan kyvyillä tunnistaa ja käsitellä tunteitaan on keskeinen merkitys työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä. (Juuti & Vuorela 2002, 38 - 39). Johtamisella luodaan asioille merkityksiä auttamalla ihmisiä luokittelemaan erilaisia organisaation tapahtumia ja luomalla yhteyksiä näiden välille. (Juuti & Vuorela 2002, 87). Merkitysisältöjen luomisen myötä johtamista voidaankin tarkastella myös tarinoiden luomisen prosessina, jossa tavoittaakseen tarinoillaan jaetun kokemuksellisen perustan henkilöstön kanssa, johtajan tulee tavoittaa muiden ihmisten tunteet ja kyetä asettumaan heidän asemaansa. Onnistuneessa johtamisessa johtaja kykenee luomaan organisaation yhteisen tunnemaiseman, joka tukee

avointa keskustelua ja hyvinvointia sekä mahdollistaa uusien yhteisesti jaettujen tarinoiden synnyn. (Juuti & Vuorela 2002, 87.)

Johtajat voivat omalla käyttäytymisellään vaikuttaa ryhmän jäsenten tunnetiloihin, (Cherulnik, Donley, Wiewel & Miller 2001, 2150; Ayoko & Callan 2010, 224) ja siihen kuinka tiimin jäsenet reagoivat erilaisiin konflikteihin työtehtävissä ja tiimien sosiaalisissa suhteissa. (Ayoko & Callan 2010, 224). Tämän vuoksi johtajalta edellytetään myös yhteistoimintaneuvottelutilanteissa taitoja ihmisten kohtaamiseen prosessin tuntemisen ohella. Seuraavaksi tässä tutkimusraportissa käydään lyhyesti läpi yhteistoimintaneuvotteluprosessia yhteistoimintalain kautta, minkä jälkeen esitellään hieman tilannetta Suomessa käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen osalta.

## 4 YHTEISTOIMINTA YRITYKSISSÄ

Yrityksissä tehtävistä liiketoiminnallisista päätöksistä vastaa viime kädessä aina ylin johto, mutta päätösten vaikuttaessa henkilöstön asemaan heillä tulee myös olla mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoprosessiin (Saarinen 2016). Sujuvaa yhteistyötä henkilöstön ja työnantajan välillä on pidetty työpaikoilla tärkeänä ja hyödyllisenä asiana, ja henkilöstön osallistumista päätöksentekoon oman työnsä tekemiseen liittyvissä ratkaisuisissa onkin säädelty Suomessa jo 1920 -luvulta alkaen. Nykyinen yhteistoimintalaki on astunut voimaan vuonna 2007. (Murto & Vanhanen 2018, 11 - 12.)

Yhteistoimintalain tavoitteena on ollut lisätä vuorovaikutusta työnantajan ja henkilöstön välillä tarjoten puitteet vuorovaikutuksellisten yhteistyömenetelmien edistämiseksi (Murto & Vanhanen 2018, 11 - 12). Lainsäädännöllä luotujen tiedottamis - ja kuulemismenettelyjen on oletettu kehittävän osapuolten välistä vuorovaikutusta sekä lisäävän luottamusta osapuolten välillä, mutta työ - ja elinkeinoministeriön vuonna 2018 julkaiseman selvityksen mukaan lainsäädännön ensisijainen tavoite on kuitenkin jäänyt työvoiman vähentämisneuvottelujen jalkoihin. (Murto & Vanhanen 2018, 12). Yrityksen sujuvalla yhteistoiminnalla ja henkilöstön osallistamisella voidaan kuitenkin edistää työskentelyrauhaa ja henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä (Saarinen 2016) ja neuvottelujen toteutuksessa tulisikin tunnistaa sujuvan yhteistoiminnan mahdollisuudet organisaation toiminnan kehittämisessä.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin lakia yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädännössä käytetyt sanavalinnat ovat tarkkaan harkittuja ja sisältävät tietyn merkityssisällön. Merkitysten säilyttämiseksi muuttumattomina laissa käytettyjä ilmaisuja ei ole nähty tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaiseksi muuttaa mahdollisen merkityksen muuttumisen kustannuksella.

## 4.1 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

### 4.1.1 Lain tarkoitus ja neuvotteluissa käsiteltävät asiat

Yhteistoiminnasta yrityksissä on säädetty lailla 334/2007 *Laki yhteistoiminnasta yrityksissä* ja sitä sovelletaan pääsääntöisesti yrityksiin, joissa työsuhteessa olevia työntekijöitä on säännöllisesti vähintään 20. Lain tarkoituksena on 1 § mukaisesti *yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistäminen, mikä perustuu riittävien tietojen jakamiseen henkilöstölle yrityksen tilasta ja sen tulevaisuuden suunnitelmista*. Lain pyrkimyksenä on kehittää yrityksen toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa mahdollistaen heidän osallistumisensa päätöksiin, jotka koskevat henkilöstön työtä ja työoloja sekä tiivistää yhteistyötä työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten välillä työntekijöiden työllisyyden tukemiseksi ja aseman parantamiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007).

Työnantajan tulee yhteistoimintalain 10 § säädetysti antaa henkilöstöryhmien edustajille tietyin laissa säädetyin ehdoin tarpeelliset tiedot yrityksen taloudellisesta tilasta. Työnantajan tulee lisäksi toimittaa tietyin edellytyksin yrityksen palkkatietoihin, työsuhteisiin ja ulkopuolisen työvoiman käyttöön periaatteisiin liittyvää tietoa. Yhteistoimintalaissa on säädetty myös työnantajan edustajien mahdollisuudesta pyytää työnantajalta tarkentavia tietoja edellä mainituista asioista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä tulee käsitellä yrityksen työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi tietyin laissa säädetyin ehdoin. Neuvottelujen yhteydessä tulee lisäksi käsitellä yrityksen vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet, yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt, sekä käsitellä muuhun lainsäädäntöön perustuvien suunnitelmien, periaatteiden ja käytäntöjen käsittely. Neuvotteluissa tulee käsitellä myös yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset laissa säädetyin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

334/2007.) Yhteistoimintamenettelystä liikkeen luovutuksen yhteydessä on säädetty tarkemmin lain seitsemännessä luvussa.

Jos työnantajan suunnitteleminen muutosten arvioidaan johtavan työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, yhteistoimintamenettelyssä noudatetaan lain kahdeksannessa luvussa säädettyjä säännöksiä. Harkittaessa edellä mainittuja toimenpiteitä, työnantajan on annettava kirjallinen neuvotteluesitys yhteistoimintaneuvottelujen ja työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi. Neuvotteluesitys tulee antaa viimeistään viisi päivää ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista ja esityksestä tulee käydä ilmi ainakin neuvottelujen alkamisaika ja -paikka sekä ehdotus neuvotteluissa käsiteltävistä asioista pääkohdittain. Neuvotteluesitys tai siitä ilmenevät tiedot tulee toimittaa kirjallisesti myös työ- ja elinkeinotoimistolle viimeistään neuvottelujen alkaessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Harkittujen toimenpiteiden kohdistuessa alle kymmeneen työntekijään, neuvotteluelvoite katsotaan täytetyksi kun neuvotteluja on käyty 14 päivän ajanjaksona neuvottelujen alkamisesta yhteistoimintalain 8 luvussa säädetysti. Mikäli työnantajan harkitsemat toimenpiteet kohdistuvat vähintään kymmeneen työntekijään neuvotteluja tulee käydä kuuden viikon ajan neuvottelujen alkamisesta, jollei yhteistoimintaneuvotteluissa toisin sovita. Jos yrityksessä työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20, mutta alle 30 neuvotteluajanjakso on 14 päivää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

#### **4.1.2 Yhteistoimintaneuvottelujen osapuolet**

Yhteistoiminnan osapuolet on määritetty lain toisen luvun 7 § yleissäännöksissä työnantajaksi ja yrityksen henkilöstöksi. Yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuvat joko yrityksen työntekijä ja esimiehensä tai neuvottelujen kohteena olevan henkilöstöryhmän edustaja yhdessä työnantajan edustajan kanssa. Henkilöstöryhmien edustajista on säädetty 8 § kattamaan työehtosopimuksen perusteella valitun luottamusmiehen tai luottamusvaltuutetun, joka on valittu työ sopimuslain 13 luvun 3 §:ssä määritetyllä tavalla. Henkilöstöryhmää voi edustaa myös

työsuojeluvaltuutettu, mikäli käsiteltävä asia sisältää työntekijöiden turvallisuuden ja terveyteen liittyviä seikkoja (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Mikäli jollakin yrityksen henkilöstöryhmistä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua 8 § tarkoitetun luottamusmiehen valintaan, tähän enemmistöön kuuluvat työntekijät voivat valita yhteistoimintaedustajan keskuudestaan enintään kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Käsiteltävän asian koskiessa useampaan henkilöstöryhmään kuuluvia työntekijöitä, asia käsitellään yhteisessä kokouksessa työnantajan ja asianomaisten henkilöstöryhmien kanssa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

#### **4.1.3 Yhteistoimintaneuvottelujen kulku**

Yhteistoimintalaki mahdollistaa aloitteen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta joko työnantajan tai henkilöstöryhmän edustajan toimesta. Työnantajan tehdessä aloitteen yhteistoimintaneuvotteluihin, aloite on tehtävä hyvissä ajoin ennen neuvottelujen aloittamista niin, että henkilöstöryhmien edustajilla on riittävästi aikaa valmistautua yhteistoimintaneuvotteluihin. Neuvottelujen koskiessa yhtä useampaa henkilöstöryhmää, aloite on tehtävä siten, että asianomaisten henkilöstöryhmien edustajilla on mahdollisuus käsitellä sitä myös keskenään ennen neuvottelujen alkua. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Aloitteen yhteydessä työnantajan tulee ilmoittaa neuvottelujen alkamisaika ja -paikka. Mikäli aloite neuvotteluihin tulee henkilöstöryhmän edustajalta, työnantajan on tehtävä mahdollisimman pian varsinainen aloite neuvottelujen käynnistämisestä pyynnössä tarkoitettusta asiasta tai annettava viipymättä kirjallinen selvitys siitä, millä perusteella työnantaja ei pidä yhteistoimintaneuvotteluja tarpeellisina. Varsinaisen neuvottelukutsun esittää aina työnantaja ja neuvottelut käydään yhteistoiminnan hengessä tavoitteen ollessa sopimus käsiteltävistä asioista. Neuvottelualoitteen käynnistämisestä ja siinä sovittavista asioista on säädetty tarkemmin lain 27 §:ssä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Neuvottelukutsun yhteydessä työnantajan tulee antaa asianomaisille henkilöstöryhmien edustajille asian käsittelyn kannalta tarpeelliset, käytettävissään

olevat tiedot, jotka tulee liittää ensisijaisesti aloitteeseen. Yhteistoimintavelvoite katsotaan täytetyksi kun yhteistoimintaneuvotteluissa on käsitelty lain neljännessä ja kahdeksannessa luvussa määritetyt asiat. Yhteistoimintaneuvotteluista laadittavista pöytäkirjoista ja pöytäkirjojen tarkastamisesta ja varmentamisesta on säädetty lain 54 §:ssä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa aikaansaatu sopimus on tehtävä kirjallisesti, jollei sopimuksen sisältö käy ilmi neuvotteluissa laadituista pöytäkirjoista tai niiden liitteistä. Neuvottelusopimus voidaan tehdä joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, ja sopimuksen irtisanomisaika on kuusi kuukautta jollei muusta ajasta ole sovittu. Työnantajan on tiedotettava tehdystä sopimuksesta ja sen sisällöstä työpaikalla sopivalla tavalla ja sopimus tulee voimaan kuukauden kuluttua tiedottamisesta, jollei muusta aikamääreestä ole erikseen sovittu. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

## **4.2 Yhteistoimintaneuvottelut Suomessa 2007 - 2018**

SAK on pitänyt tilastoa Suomessa julkisuudessa ilmoitetuista yhteistoimintaneuvotteluista ja niiden lopputuloksista vuodesta 2007. Tilastojen mukaan Suomessa käytyjen yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä on vuonna 2018 ollut 23 060 henkilöä. (SAK 2018).

Yhteistoimintaneuvottelujen piirissä olleiden henkilöiden määrä kasvoi vuodesta 2007 vuoteen 2009, jolloin saavutettiin seurantajakson huippu. Yhteistoimintaneuvottelujen alaisena oli tällöin noin 200 000 henkilöä. (ks. Naukkarinen 2018.) Huippuvuoden jälkeen määrä kääntyi jyrkkään laskuun ja vuonna 2010 neuvottelujen piirissä oli noin 60 000 – 70 000 henkilöä. Vuonna 2011 neuvottelun alaisten henkilöiden määrä kääntyi jälleen nousuun pysyen vuoteen 2012 saakka 100 000 ja 120 000 tuntumassa. (ks. Naukkarinen 2018.) Vuoden 2015 jälkeen yhteistoimintaneuvottelujen alaisten henkilöiden määrä kääntyi laskuun

ja on jatkanut laskuaan myös vuonna 2018. Vuonna 2018 yhteistoimintaneuvottelujen piirissä olevien henkilöiden määrä oli alhaisempi kuin koskaan aikaisemmin. (SAK 2018).

Taloudellinen tilanne elää kuitenkin jatkuvasti, minkä vuoksi tutkimusta yhteistoimintaneuvotteluista tarvitaan vielä lisää.



## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella henkilöstöjohtajien yhteistointaneuvotteluissa kokemia tunteita sekä millaista tunnetoimijuutta he ovat toteuttaneet yhteistointaneuvotteluprosessin yhteydessä. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisia tunteita henkilöstöjohtajat ovat kokeneet yhteistointaneuvotteluprosessin yhteydessä?
2. Millaista tunnetoimijuutta henkilöstöjohtajat ovat toteuttaneet yhteistointaneuvotteluprosessin yhteydessä?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa pääpaino on tutkittavien kokemuksissa ja tavoissa ymmärtää maailmaa (Stake 2010, 11, 186). Tässä tutkimuksessa ymmärtämisellä viitataan ihmistutkimuksessa yleensäkin käytettyyn käsitykseen ymmärtämisestä eläytymisenä tutkimuskohteiden ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Tutkimuksessa nojataan fenomenologiseen tutkimusperinteeseen, jossa tarkastelun keskiössä on ihmisen oma kokemus ja näistä yksilöllisistä tapahtumista rakennetut merkityssisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tulkitsemisen tarve tuo kuitenkin tähän tutkimukseen mukaan myös hermeneuttisen ulottuvuuden pyrkimyksen ollessa ymmärtää haastateltavien luomia merkityssisältöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonkeruutapa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48), joka mahdollistaa yksilöllisten kokemusten kuvaamisen ja antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan suhteellisen vapaamuotoisesti (Eskola & Suoranta 2008, 87). Teemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa haastateltavien omien kokemusten sanoittamisen ja tuo paremmin esiin haastateltavien yksilölliset kokemukset yhteistoimintaneuvotteluista. Perusajatuksena teemahaastattelussa on se, että haastattelua eivät ohjaa etukäteen lukkoon lyödyt haastattelukyvykset (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017) vaan tutkijan ennalta määrittelemät teema-alueet (Eskola & Vastamäki 2001, 33).

Teemojen kautta etenemisessä haasteeksi voi kuitenkin muodostua tutkimuksen rajoittuminen vain ennalta suunniteltuihin ja määritettyihin lokeroihin, jotka eivät välttämättä haastateltavien kokemusten valossa ole niin keskeisiä kuin jokin muu heidän itse valitsemansa teema olisi. (Hyvärinen ym. 2017). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun rinnalla päätettiinkin käyttää myös kerronnallisen tutkimuksen piirteitä, joissa haastattelu aloitetaan haastateltavan omasta

kokemuksesta ja hänen tavastaan jäsentää kokemustaan. (Hyvärinen ym. 2017). Haastattelussa voi yhden valmiin mallin sijaan olla tarpeen yhdistellä aineksia erilaisista haastattelumalleista (Hyvärinen ym. 2017) ja kiinnostuksen ollessa tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtajien yhteystoimintaneuvottelujen yhteydessä koetuissa tunnekokemuksissa, haastattelut päätettiin aloittaa mahdollistamalla tutkittavalle vapaa haastattelun aloitus itse valitsemastaan neuvottelutilanteesta. Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin valitsemaan joko jokin yksi yhteystoimintaneuvottelutilanne tai useampia tilanteita, joista he ensin kertoivat. Haastattelussa pyydettiin tutkimuksen tarkoituksen vuoksi haastateltavia ajattelemaan jotakin sellaista neuvottelutilannetta, jonka he kokivat tunnepitoiseksi, mutta muita ohjeistuksia tutkijan toimesta ei annettu.

Haastattelun kulkua ohjasivat taustalla aikaisemman tutkimustiedon perusteella muodostetut tutkimusteemat: yhteystoimintaneuvotteluprosessi, tunteet ja tunteiden säätely, tunnetoimijuus ja tunnejohtaminen (ks. liite 1.) Kaikki teemat käytiin läpi haastateltavien kanssa, mutta haastateltavien välillä oli vaihtelua siinä miten merkitykselliseksi he jonkin teeman kokivat.

Pyrkimyksenä haastatteluissa on kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Menetelmän etuna aineistonkeruussa on erityisesti sen joustavuus, joka mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen, väärinkäsitysten oikaisemisen sekä haastattelussa käytettyjen ilmausten selkeyttämisen yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Esitettyjen kysymysten järjestystä voidaan myös vaihdella haastattelujen kuluessa, mikä voi olla hyödyllistä aineistonkeruun kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa järjestystä vaihdeltiin sen mukaan, mitä teemoja haastateltavat nostivat itse esiin jo vapaan kertomuksensa yhteydessä. Muussa tapauksessa teemojen käsittelyssä edettiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. (ks. liite 1).

Haastattelutilalla voidaan myös vaikuttaa haastattelutilanteen etenemiseen sekä tunnelmaan (Eskola & Vastamäki 2001, 26 - 29) ja tutkimusaiheen arkaluonteisuuden vuoksi tutkimushaastattelut päädyttiin järjestämään mahdollisuuksien mukaan haastateltavien itse valitsemissa työ- tai muissa tiloissa. Haastateltaville tiedotettiin etukäteen haastattelun arvioitu kesto ja heidän oikeutensa

anonymiteettiin. Haastattelujen kesto vaihteli haastateltavien välillä (59 min - 1,5 h).

Haastatteluissa esitetyt kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, ja kysymysten muotoilun tavoitteena oli tukea haastateltavan kertomusta tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tutkimuksessa joudutaan aina tulkitsemaan haastateltavan antamia vastauksia (May 2002, 235–237), mikä luo omat haasteensa tutkimuksen luotettavuudelle koska ei voida olla varmoja tehtyjen tulkintojen oikeellisuudesta. Oman haasteensa haastatteluun tutkimusmenetelmänä tuo myös se, että haastateltava voi vastata kysymyksiin eri tavalla kuin mitä tutkija haki niillä takaa ja metodologisen haasteena on välttää kaivamasta esiin tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. (May 2002, 227 - 229). Tässä tutkimuksessa haastattelijan vaikutusta on pyritty vähentämään antamalla haastateltaville mahdollisuus kertoa vapaasti valitsemistaan yhteistoimintaneuvottelukokemuksistaan, ja näiden kertomusten pohjalta on esitetty tarkentavia kysymyksiä teemahaastattelurunko huomioon ottaen. Tutkimuksessa haastateltavat eivät koskaan tarjoa valmiita tutkimustuloksia, vaan tulokset ovat tutkijan aineiston perusteella tekemän analyysin tulosta. (Hyvärinen ym. 2017). Tämän tutkimuksen luotettavuutta myös aineiston keruun osalta on käsitelty tarkemmin raportin kahdeksannessa luvussa.

## 6.2 Tutkittavat

Tutkimuksessa haastateltiin viittä henkilöstöhallinnon johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jotka edustavat yksityistä ja kolmatta sektoria. Haastateltavat ovat toimineet haastattelujen aikaan sekä kansallisissa – että kansainvälisissä ympäristöissä ja heidän toimialoinaan ovat olleet metsäteollisuus, kaupan ala, teknologiateollisuus, sellu-, paperi – ja energiateollisuus, sosiaali -, terveys -, ja koulutusala, sekä toimistokaluste - ja huonekaluteollisuus. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen vuosien 2014 ja 2016 välillä julkisuudessa ilmoitettujen yhteistoimintaneuvottelujen pohjalta ja heitä lähestyttiin puhelimitse pyytäen suostumus

tutkimukseen osallistumiseen. Haastateltavien löytäminen osoittautui haastavaksi tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi ja monet puhelimitse lähestyistä henkilöitä kieltäytyivät tutkimukseen osallistumisesta. Pelkän haastateltavien määrän lisäksi haastatteluissa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös tiedonantajien valinta suhteessa tarkoitukseen. Ilmiön ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat toimineet edustamansa organisaation johtoryhmän jäseninä ja olleet vetämässä lukuisia yhteistoimintaneuvotteluja, joiden määrä vaihteli kahdeksasta yli 30 neuvotteluun. Haastateltavat ovat myös vetäneet yhteistoimintaneuvotteluja eri toimialoilla, minkä myötä heille on muodostunut laaja kokemuspohja yhteistoimintaneuvottelutilanteista.

Kriteereinä tutkimukseen osallistumiseen olivat kokemus yhteistoimintaneuvottelujen vetämisestä ja työskentely henkilöstöjohdossa yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Haastateltavat esiintyvät tässä tutkimuksessa yksityishenkilöinä. Haastateltavien oltua vetämässä useita yhteistoimintaneuvotteluja he saivat valita itse yhteistoimintaneuvottelut, jotka olivat heille jollakin tavalla merkityksellisiä kokemuksia. Olennaista valituissa ajankohdissa oli yhteistoimintaneuvottelutilanteiden haastateltavissa herättämien tunnekokemuksen voimakkuus ja haastateltavat saivat kertoa aluksi vapaasti haluamistaan neuvottelutilanteista.

Haastateltavien tutkimukseen nostamien yhteistoimintaneuvottelukokemusten ajankohdat vaihtelivat vuodesta 2009 vuoteen 2016. Anonymiteetin turvaamiseksi tuloksissa ei tulla käsittelemään haastateltavien edustamia toimialoja, eikä tuoda esiin mihin ajanjaksoon kussakin yhteydessä viitataan. Kaikkien haastateltavien vetämissä yhteistoimintaneuvotteluissa on ollut irtisanomisiin johtaneita neuvotteluja. Haastateltavilla oli myös useita eri ammattinimikkeitä, mutta anonymiteetin turvaamiseksi kaikkiin haastateltaviin tullaan viittaamaan tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtaja-nimikkeellä.

### 6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysivaihe aloitettiin litteroimalla tutkimushaastatteluista tehdyt äänitiedostot sanatarkkuudella ja koodaamalla haastattelut kronologiseen järjestykseen haastatteluajankohdan mukaan. Äänitiedostot oli tallennettu tutkijan tietokoneelle puheentallennus-ohjelmalla. Litteroinnilla aineisto saadaan koottua helpommin hallittavaan muotoon ja sen tarkkuus riippuu pitkälti tutkimuksen tavoitteista. (Ruusuvuori ym. 2010). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia henkilöstöjohtajien tunnekokemuksia ja tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvotteluissa, minkä vuoksi litterointi sanatarkkuudella oli riittävä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen aineisto litteroitiin yleisesti käytössä olevalla Microsoft Office Word-ohjelmalla ja litteroitua aineistoa muodostui 88 sivua paperikoossa A4.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen kerättyyn tutkimusaineistoon tutustuttiin tarkemmin lukemalla aineisto läpi useita kertoja ja tarkastelemalla millaisia asioita aineistossa esiintyy, sekä millaiset teemat toistuvat haastattelusta toiseen. Tutkimuksen yhdeksi analyysimenetelmäksi valittiin temaattinen analyysi, jossa aineistosta muodostetaan ilmiötä kuvaavia teemoja. Temaattisessa analyysissä aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysin tapaan aineisto- tai teorialähtöisesti, mutta teoriaohjaavasta analyysistä ei temaattisen analyysin yhteydessä puhuta kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa temaattista analyysia hyödynnettiin aineistolähtöisesti tarkastelemalla millaisia teemoja aineistossa esiintyy ja muodostamalla tutkimuksen teemat näiden perusteella. Aineistolähtöisessä temaattisessa analyysissä käsitteitä yhdistellään ja etsitään yhdistelyn kautta vastausta tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan voi missään tutkimuksellisessa yhteydessä olla täysin teorialatonta (Tuomi & Sarajärvi 2018), koska aineiston sisällön alustavakaan jäsentely ei ole riippumaton tutkijan tekemistä teoreettisista valinnoista eikä tulkinnoista. (Ruusuvuori ym. 2010).

Temaattisessa analyysissä aineistosta muodostetaan aluksi perus- ja johtajatusten kautta "temaattinen kartta" ja analyysin edetessä jokaisesta teemasta

rakennetaan sisäisesti johdonmukainen ja toisista teemoista eriävä kokonaisuus. Analyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen muotoon niin, ettei sen sisältämää tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaista tietoa pääse katoamaan matkan varrella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Temaattisessa analyysissä ensimmäisenä analyysin vaiheena onkin alkuperäisaineiston pelkistäminen niin, että epäolennaiset tiedot karsitaan pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Temaattiseen analyysiin pätevät pitkälti samat periaatteet kuin sisällönanalyysiin ja analyysin lähtöoletuksena on, että tutkimusaineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, josta pyritään luomaan selkeä kuvaus. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi temaattinen analyysi valikoituikin juuri sen monikäyttöisyyden vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa analyysin alkuvaiheessa tehtävässä aineiston jäsentelyssä jaottelussa hyödynnettiin temahaastattelurungon (ks. liite 1) mukaisia teemoja, joihin liittyviä asiasisältöjä esiintyi toistuvasti haastateltavien kuvauksissa. Aineiston keruu ja analyysi kytkeytyvät usein toisiinsa ja aineistoa analysoidaan jo alustavasti aineiston keruun aikana. (Ruusuvuori ym. 2010). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen tueksi muotoiltu temahaastattelurunko loi raamit sille, millaisia asioita tutkimuksessa pyritään selvittämään. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä tutkimustehtävän, teorianmuodotuksen ja analyysin joustava kehittyminen tutkimuksen toteutuksen yhteydessä, ja tutkimusta tehtäessä nämä eri elementit muotoutuvat limittäin tutkimuksen edetessä. (Valli & Aaltola 2018). Analyysia toteutettiin aineistolähtöisesti, mutta teoreettisten näkökulmien merkitystä tutkimuksen kulun ohjauksessa ei voi kuitenkaan poissulkea, koska tutkija ei prosessin alkuvaiheessakaan ole tyhjä taulu ja riippumaton teoreettisten näkökulmien vaikutuksesta. (Valli & Aaltola 2018). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin yleisesti todeta olevan tarkoituksena käsitteellistää vaiheittain tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eikä niinkään testata jo olemassa olevaa teoreettista mallia. (Valli & Aaltola 2018).

Haastattelurungon mukaiset teemat tulivat vahvasti esiin haastatteluissa, mutta näiden lisäksi tutkimuksessa haluttiin antaa mahdollisuus myös muiden teemojen esiin nousemiselle tarjoamalla mahdollisuus avoimelle kertomukselle

valituista yhteistoimintaneuvottelukokemuksista huomioiden kuitenkin tutkimuksen tavoitteet. Tutkimus on tutkijan tekemien tulkintojen perusteella muodostunut tuotos, ja tutkija valitsee tutkimusraportissaan lopullisesti sen, mitä asioita tutkimusraporttiin sisällytetään, ja aloittelevat tutkijat haluavat helposti käsitellä tutkimuksessaan kaikkia mielenkiintoisia tutkimuksen tekemisen yhteydessä ilmeneviä asioita (Valli & Aaltola 2018.) Tässä tutkimuksessa on pyritty välttämään rönsyily tavoitteiden ulkopuolelle ja keskitytty tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisiin seikkoihin.

Tutkimusaineistosta eroteltiin ensin tutkimuksen tavoitteisiin liittyvät kohdat, joissa haastateltavat kuvasivat yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä kokemiansa tunteita ja tunnetoimijuuttaan. Nämä haastattelukohtat korostettiin aineistosta erivärisillä korostusväreillä. Aluksi aineistosta muodostettiin neljä teemaa: tunteet, tunteiden säätely, tunnejohtaminen ja tunnetoimijuus. Tunnejohtaminen ja tunteiden säätely kytkeytyivät kuitenkin haastateltavien kuvauksissa yhteen tunnetoimijuuden kuvausten kanssa, minkä vuoksi nämä teemat yhdistettiin tunnetoimijuuden alakategorioiksi. Lopullisiksi teemoiksi muodostettiin kolme teemaa: tunteet, tunteiden säätely ja tunnetoimijuus. Teemojen muodostamisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoittain ja tiivistettiin aluksi tutkimuskysymyksittäin omiksi kokonaisuuksikseen. Aineiston analysoinnissa tavoitteena onkin saada luotua aineistoon selkeyttä, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen tekemisessä tavoitteena on löytää aineistosta johtavat ideat, joihin voidaan nojata tutkimuksellisissa ratkaisuisissa. (Valli & Aaltola 2018). Tässä tutkimuksessa johtoideat muodostavat valitut yllä mainitut teemat.

Tutkimuksessa oli kaksi erillistä tutkimuskysymystä ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen tukena hyödynnettiin sekä temaattista analyysia, että tyyppittelyä. Koettujen tunteiden kuvaamisen lisäksi tutkimuksessa oli tavoitteena kuvata henkilöstöjohtajien tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvottelujen aikaan. Tunnetoimijuuden osalta analyysissa päätettiin hyödyntää tyyppittelyä, jossa etsitään teemoittelun tapaan samankaltaisuuksia aineistosta. Laadullinen aineisto



on usein kuvattu teemoittain, mutta vietäessä aineiston analyysi pidemmälle, aineistosta voidaan rakentaa kuvauksia yleisimmistä tyypeistä. (Eskola & Suoranta 2014, 182.) Tyypittelyn kautta voidaan tuoda esiin kuvauksia tyypillisten tilanteiden kuluista tai rakentaa henkilökuvauksia tyypillisistä tilanteista. (Eskola & Suoranta 2014, 182.) Tyypittelyssä aineistoa esitetään yhdistettyjen mallien, eli tyyppien, kautta ja aineisto yhdistetään ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat aineistoa laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta kuitenkin selkeästi tiiviimmässä muodossa. (Eskola & Suoranta 2014, 182.) Tässä tutkimuksessa päätettiin hyödyntää tyypittelyä, koska sen avulla saadaan kuvattua monipuolisesti erilaisia tunnetoimijuuden tapoja yhteistoimintaneuvottelutilanteissa.

Tyypittelyä voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä, autenttisessa tyypissä, tyyppi toimii esimerkkinä suuremmasta osasta aineistoa. Toisena tyyppinä on yhdistetty tyyppi, jossa tarinaan on sisällytetty ainoastaan sellaisia asioita, jotka esiintyvät suurella osalla aineistoa. Kolmannessa tyypissä, mahdollisimman laajassa, tyyppiin on sisällytetty myös sellaisia osia, jotka ovat esiintyneet mahdollisesti vain yhdessä haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2014, 183 – 184.) Tässä tutkimuksessa jokaisen haastattelun pohjalta päätettiin tehdä oma autenttinen tyypitarina, joka kuvaa haastateltavan omaa tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvottelutilanteissa. Tyypittelyn kautta aineistosta saadaan tuotua esiin monenlaisia tapoja toteuttaa tunnetoimijuutta ja kuvattua ihmisten yksilöllisiä tapoja toimia yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Jokainen ihminen kun elää omaa kertomustaan ja kuvaa kokemuksiaan eri tavoin muistinsa varassa muun muassa ajasta, tilanteesta ja paikasta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

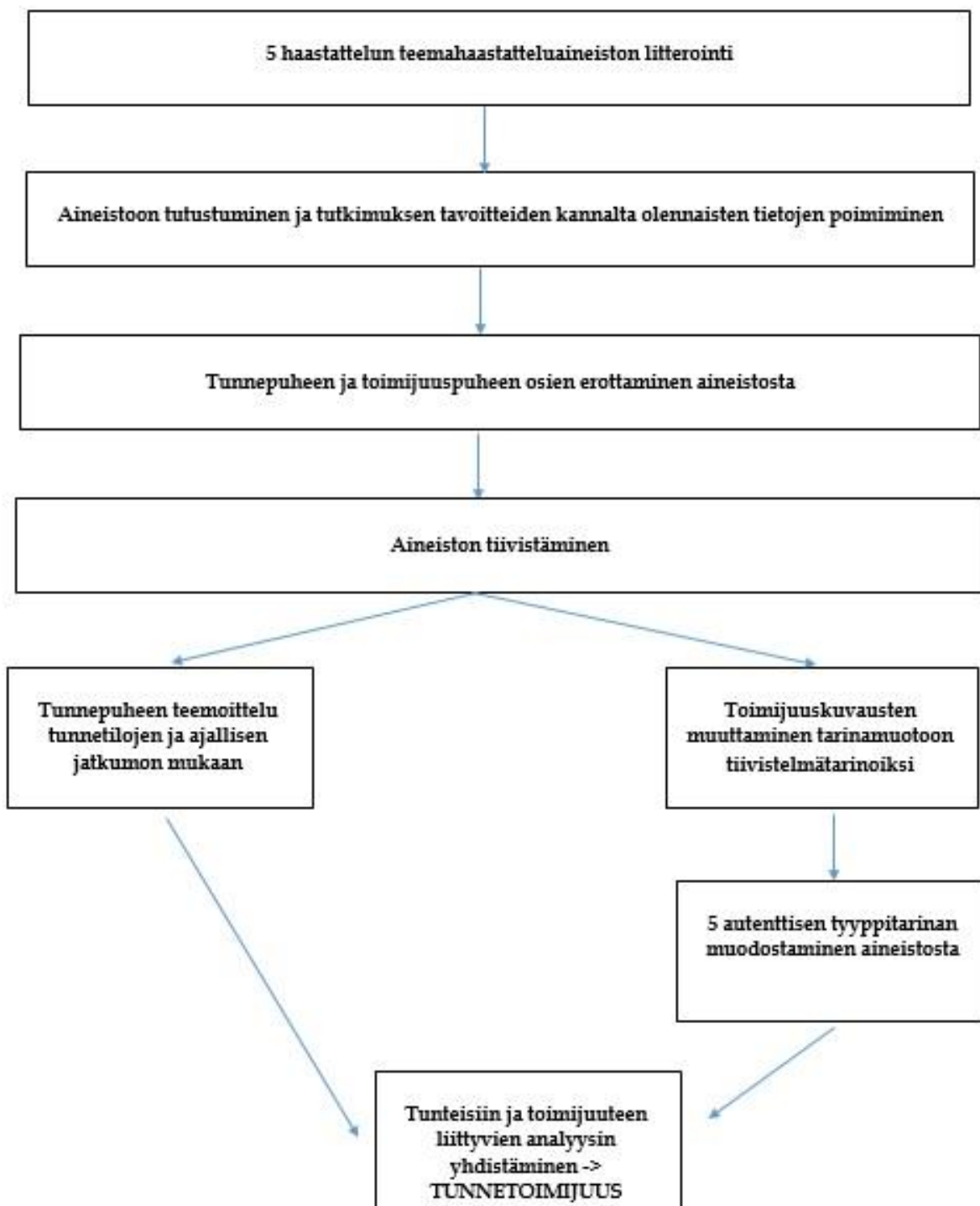
Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan omien havaintojen ja kokemusten perusteella rakennetaan aktiivisesti omaa tulkintaa ympäröivästä maailmasta. Koetut tunteet ovat myös itsessään luonteeltaan kontekstisidonnaisia (Mignonac & Herrbach 2004, 223) ja ilmenevät aina reaktioina tiettyyn ihmiseen, esineeseen tai tapahtumaan. (Van Kleef 2014, 1146). Jokaisen haastattelutarinan ja haastateltavan taustan ja tavan ymmärtää maailmaa ollessa erilainen, näiden yhdistäminen

yhdeksi tai kahdeksi tyyppitarinaksi hävittäisi kontekstin vaikutusta tunteiden ilmenemiseen ja toimijuuteen suhteessa tunteisiin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa jokainen tarina haluttiin kuvata omana kokonaisuutenaan, mutta tyyppittelyle ominaiseen tapaan tiiviissä muodossa valittujen ominaispiirteiden kuvastamiseksi aineistosta. Tutkimukseen haluttiin tuoda tyyppittelyn muodossa hieman tarinallisuutta, jotta aineistoa saatiin kuvattua mahdollisimman mielenkiintoisesti ja monipuolisesti. Tarina onkin käsitteenä toiminut erilaisten teoreettisten ja metodisten ajatusten välittäjänä tieteenalalta toiselle (Hänninen 1999, 15 - 16) ja tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi olisi voitu hyödyntää myös narratiivista tutkimusotetta. Narratiivisessa, eli tarinallisessa lähestymistavassa, tarina nähdään jollakin tavalla olennaisena yksilöllisen ajattelun ja elämän jäsentämisen tapana. (Hänninen 1999, 15 - 16). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tuoda esiin aineistossa toistuvia tyyppisiä, minkä vuoksi analyysissä päädyttiin tyyppitarinoiniin.

Haastateltavien omaa ääntä haluttiin tuoda tutkimuksessa kuuluviin myös tuomalla tutkimusraporttiin aineistositaatteja, jotka voivat toimia laadullisissa tutkimusraporteissa tutkijan analyysin tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sitaatit voivat toimia esimerkkeinä aineistosta, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat tutkimuksen tekijän omaa arviota siitä, tuovatko sitaatit mitään lisäarvoa tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa kuvattaessa haastateltavien kokemia tunteita ja heidän toteuttamaansa toimijuutta sitaattien tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavien omia kuvauksia, mutta sitaatit on pyritty valitsemaan tarkoin niin että ne ovat perustellusti jotakin lisäarvoa tuottavia tutkimusraportille ja toimivat analyysin tukena.

Tässä tutkimuksessa kummankin tutkimuskysymyksen osalta tarkempaa analysointia toteutettiin hieman eri tavoin. Selkeyden vuoksi nämä tarkemmat käytännön analyysivaiheet käydään vielä läpi omissa alaluvuissaan.

Kuvio 3 Analyysin kuvaus



### 6.3.1 Yhteistoimintaneuvottelujen herättämien tunnekokemusten analyysi

Aineiston pelkistämisen ja teemojen mukaisen ryhmittelyn jälkeen analyysia jatkettiin tunnekokemusten osalta niin, että tunteisiin liittyvät kuvaukset eroteltiin tunnekuvausten ja niiden yhteydessä koettujen myönteisten ja kielteisten tuntemusten mukaan. Ryhmittelyn yhteydessä tietyt yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheet, kuten tuloksiin ja mahdollisiin irtisanomiskeskusteluihin liittyvät tilanteet, herättivät haastateltavissa erilaisia tunteita kuin prosessin alkuvaiheet. Tämän vuoksi tunnereaktiot jaettiin ajallisesti neljään haastateltavien kuvauksissa erottuneeseen kategoriseen vaiheeseen: 1) aikaan ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkua, 2) neuvotteluaikaan, 3) tulosten kertomisen vaiheeseen ja 4) jälle rakennusvaiheeseen. Tämän jälkeen ilmaukset koottiin yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheen mukaiseen järjestykseen tutkimuksen tuloksissa esitettyyn kuvioon. (ks. kuvio 4, s. 49.)

Taulukko 1 Esimerkki aineiston jäsentelystä

Tunnetila (alkuperäinen ilmaus)	Tunne pelkistetty	Kokemus tunnereaktiosta (myönteinen, kielteinen)	Vaihe yt-prosessissa
"Varmaa sillon uran alkuaikoina vähä tietenki pelkäs että apua mitä sieltä tulee"	Pelko Epävarmuus	Kielteinen	Ennen neuvottelujen alkua

### 6.3.2 Toimijuustarinoiden muodostaminen

Yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana toteutetun tunnetoimijuuden analysointi aloitettiin tiivistämällä jokaisesta haastattelusta toimijuutta kuvaavat kohdat tiivistelmätarinoiksi, joiden pituus oli keskimäärin kolme A4-arkkia. Tiivistelmätarinoiden muodostamisen jälkeen analyysiin otettiin mukaan tunteista

tehty analyysi, jota hyödynnettiin tyyppitarinoiden muodostamisessa. Analyysissä haastatteluista muodostettiin viisi autenttista tyyppitarinaa, jotka kuvastivat haastateltavien tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvottelutilanteissa.

Tarinat pohjautuvat autenttisiin haastattelukertomuksiin, mutta yksityiskohtia on muutettu tarvittavilta osin niin että haastateltavan anonymiteetti on kyetty turvaamaan. Anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavien edustamien organisaatioiden toimialat ja haastateltavien iät on myös jätetty tuloksissa käsittelyn ulkopuolelle. Analyysissä päädyttiin tyyppitarinoihin, koska tutkimuksen tavoitteena oli kuvata tunnetoimijuutta ja tunnekokemuksia yhteistoimintaneuvotteluista ja tyyppitarinoiden kautta tilanteet pysyvät mahdollisimman todennukaisina kuvauksina yksittäisen henkilön toimijuudesta.

### 6.3.3 Eettiset ratkaisut

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) sekä humanistisesta, yhteiskuntatieteellisestä ja käyttäytymistieteellistä tutkimuksesta eettisistä periaatteista ja ehdotuksesta eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009) esitettyjä ohjeistuksia. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkijalta tieteellisten tietojen ja taitojen lisäksi hyviä toimintatapoja ja ohjeiden perustana on ajatus siitä, että hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen tukee tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Kuula 2011). Seuraavaksi esittelen miten eettiset tekijät on pyritty huomioimaan tässä tutkimuksessa.

Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiä tutkittaessa ovat itsemääräämisoikeiden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden sekä tietosuojan turvaaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4). Tutkimusaineistoa kerätessä haastateltaville on kerrottu etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista, haastattelujen arvioidusta kestosta, tutkimusaineiston käsittelystä sekä siitä mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa. Haastateltaville korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja

heiltä pyydettiin etukäteen vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Haastateltaville kerrottiin myös mahdollisuudesta keskeyttää mukanaolonsa tutkimuksessa missä vaiheessa tahansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Kaikki edellä mainitut teemat kerrattiin vielä ennen haastatteluiden aloittamista ja haastateltavien kanssa käytiin läpi heidän oikeutensa, pyydettiin suullinen lupa haastattelujen tallentamiseen sekä kerrottiin vielä tutkimuksen tavoitteista ja aineiston käsittelystä. Haastateltavia informoitiin tässä yhteydessä myös heidän oikeudestaan kieltää itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131).

Tässä tutkimusraportissa tutkittavista on kirjoitettu kohteliaasti ja arvoستava kohtelu on pyritty turvaamaan läpi tutkimusprosessin. Aineistonkeruun yhteydessä on pyritty huomioimaan tutkittavien esittämät reaktiot ja tilanteet, ja varmistettu ettei tutkimuksesta aiheudu haittaa haastateltaville. Tutkittavien oikeus anonymiteettiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131) on turvattu tässä muuttamalla haastateltavien nimet ja huolehtimalla mahdollisten tunnistetietojen peittämisestä. Tutkimusraportista on häivytetty kaikki sellaiset yksityiskohdat joista haastateltavat olisivat mahdollisesti tunnistettavissa.

Yksityisyyden suoja on pyritty turvaamaan käsittelemällä aineistoa niin, että haastateltavien tiedot eivät ole olleet yhteydessä litteroituun haastatteluaineistoon. Haastatteluaineistoja on käsitelty luottamuksellisesti ja kaikki tiedot on säilytetty sähköisessä muodossa salasanalla suojattuna. Paperitulosteita on säilytetty suojattuina niin, ettei muilla henkilöillä ole ollut niihin pääsyä. Haastateltavia on aineistonkeruun yhteydessä informoitu siitä, että tietoja käytetään vain tässä tutkimuksessa ja kaikki kerätyt tiedot tullaan hävittämään tutkimusraportin julkaisemisen jälkeen. Tiedot hävitetään turvallisesti niin, että haastateltavien yksityisyys ei vaarannu ja tiedot eivät jää sivullisille nähtäviksi.

## 7 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millaisia tunnekokemuksia henkilöstöjohtajat kokevat yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä sekä tarkastelemaan millaisia tunnetoimijuuden strategioita he ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ja analysoitiin temaattisella analyysillä ja tyyppitellyllä. Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu ja analyysimenetelmät on kuvattu tässä tutkimusraportissa tarkemmin tämän tutkimusraportin kuudennessa luvussa.

Tämän tutkimuksen tulosten käsittely on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti kahteen eri kategoriaan: alaluvussa 7.1 vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia tunteita henkilöstöjohtajat ovat kokeneet yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä, minkä jälkeen alaluvussa 7.2 käsitellään toista tutkimuskysymystä henkilöstöjohtajien tunnetoimijuudesta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tunteet ja toimijuus liittyvät tunnetoimijuudessa olennaisesti yhteen, minkä vuoksi luvussa esitetään myös pohdintaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta ja siihen liittyen. Tunteiden kuvauksessa tukeudutaan tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn näkemykseen tunteista kontekstisidonnaisina, minkä vuoksi vastattaessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen yhteistoimintaneuvottelujen eri vaiheissa koetuista tunteista kuvataan myös tarvittavin osin työympäristöä ja lainsäädännön raameja yhteistoimintaneuvottelujen toteutukselle.

### 7.1 Henkilöstöjohtajien tunnekokemukset yhteistoimintaneuvotteluprosessissa

Yhteistoimintaneuvottelut herättivät henkilöstöjohtajissa monenlaisia tunteita, jotka vaihtelivat laajalla skaalalla surusta iloon. (ks. Kuvio 4, s. 49). Neuvotteluprosessin korostettiin olevan Suomessa hyvin vahvasti säädelty, mikä näkyi

haastateltavien tunnekuvauksissa läpi aineiston. Yhteistoimintaneuvottelut koettiin organisaatioissa tunnepitoisiksi tilanteiksi, joskin haastateltavien välillä oli eroavaisuuksia neuvottelujen herättämien tunnereaktioiden voimakkuudessa.

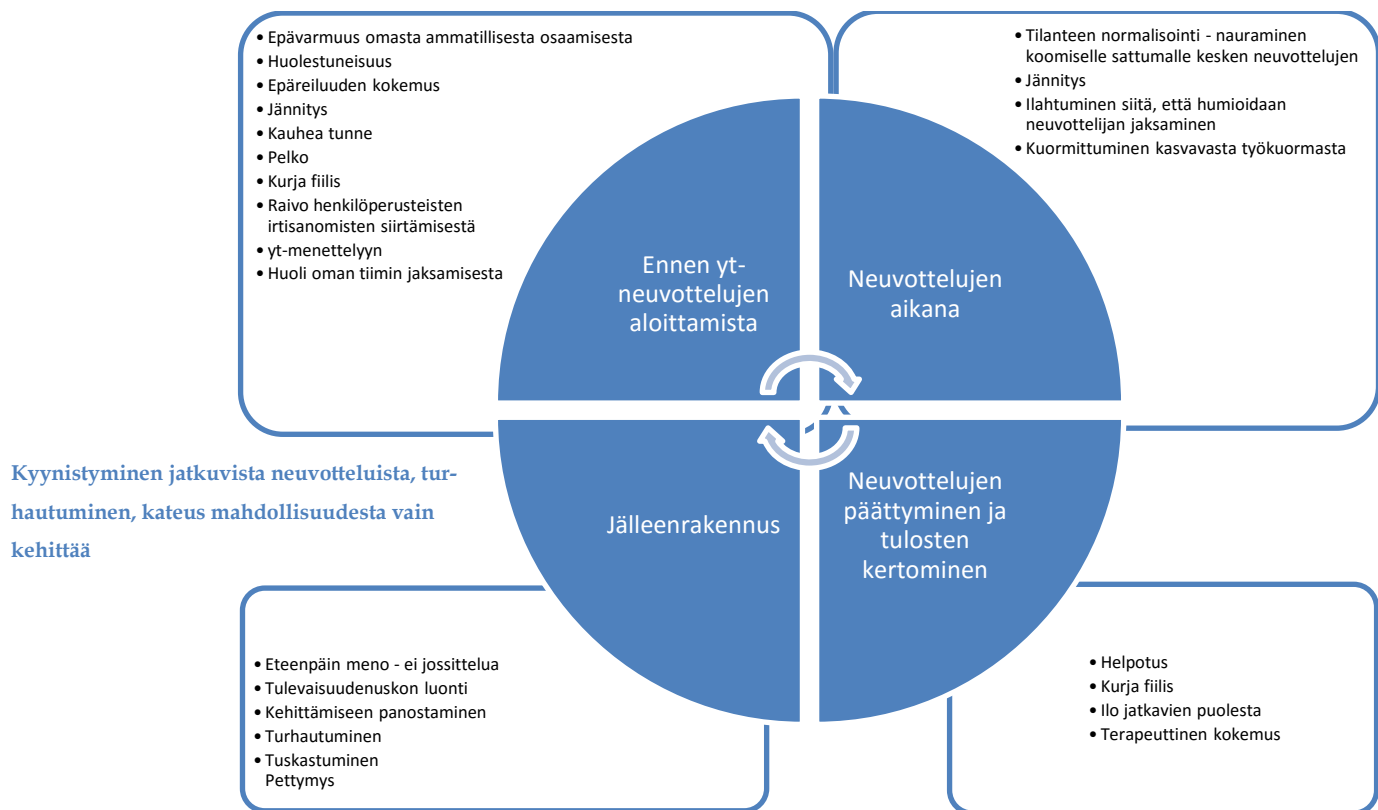
Valikoitaessa haastattelussa käsiteltäviä yhteistoimintaneuvottelukokemuksia merkittäviksi tunteita herättäviksi kokemuksiksi nostettiin ensimmäiset itse vedetyt yhteistoimintaneuvottelut, henkilöstövähennyksiä sisältävät neuvottelut, hyvin suurta henkilöstömäärää koskevat neuvottelut sekä omaa tiimiä koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Neuvotteluprosessin herättämät tunteet liittyvät usein johonkin tiettyyn yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheeseen, minkä vuoksi aineistoa analysoitaessa päätettiin muodostaa neljä ajallista vaihetta, jotka kuvasivat kukin neuvottelun vaihetta, joka herätti haastateltavissa erilaisia tunteita. Aineistossa kuvatuista tunteista muodostettiin seuraavat neljä kategoriaa: 1) aika ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista, 2) neuvotteluaika, 3) neuvottelutuloksista kertominen ja 4) jälleenrakennuksen aika. Haastateltavien kuvaukset eri vaiheissa olivat suhteellisen yhteneviä, mikä tuki kategorioiden muodostusta. Esimerkiksi irtisanomisvaihe herätti haastateltavissa pääsääntöisesti ikäviä tunteita ja neuvotteluja käytäessä jokainen korosti keskittyvänsä tässä vaiheessa pääsääntöisesti prosessin toteuttamiseen, eivätkä tunteet olleet yhtä voimakkaita kuin toisissa vaiheissa. Tässä tutkimusraportissa jokainen kategoria esitellään seuraavaksi omana alalukunaan ja katsotaan kussakin vaiheessa

ilmenneitä

tunnereaktioita.



Kuvio 4 Kooste tunteista yhteistoimintaneuvotteluissa



### 7.1.1 Aika ennen neuvottelujen aloittamista

Henkilöstöjohtajien kokemiin tunteisiin ja niiden voimakkuuksiin ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista vaikuttivat haastateltavan yhteistoimintaneuvottelukokemuksen määrä, neuvottelujen laajuus sekä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet tunnekokemusten käsittelyssä. Haastateltavien kokemuksissa tässä neuvotteluvaiheessa painottuivat jonkin verran kielteiset tunteet, kuten huolestuneisuus, epävarmuus, jännitys ja pelko. Näiden lisäksi haastateluissa tuotiin esiin paljon erilaisia kielteisiä ilmaisuja, joita ei kytketty suoraan mihinkään yleisesti tunnustettuun tunnetilaan. Tällaisia ilmaisuja olivat esimerkiksi aineistossa toistuneet tunnekuvaukset *kurja fiilis*, *tuntui pahalta*, *tuntui kurjalta*, *tuntui ikävältä*.

Huolestuneisuutta ja epävarmuutta koettiin erityisesti ensimmäisten itse vedettyjen yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä oman ammattitaidon riittävyydestä neuvottelukokemuksen ollessa vielä vähäistä. Aineistossa esiintyikin pohdintaa riittämättömyyden tunteista. Ennen neuvottelujen alkua jännitystä,

pelkoa ja huolestusta herättivät pohdinnat henkilöstön mahdollisista reaktioista yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiseen ja siitä, miten neuvottelut tulevat vaikuttamaan henkilöstöön ja laajemminkin yritykseen:

*”mä olin huolissani enemmän siitä että miten se vaikuttaa mejän siihen yrityksen kokonaisuutee ja siihen henkilöstöö ja ei se nyt musta mitenkää reilult tuntunu” (H1)*

*”varmaan sillon uran alkuaikoina pelkäs että apua mitä sieltä tulee” (H2)*

Aineistossa erityisen ikäväksi ja tunteita herättäväksi koettiin myös se, että neuvottelujen aloittamisen yhteydessä tehdään päätöksiä ihmisten työhön liittyen, mikä nähtiin ihmiselle keskeiseksi asiaksi. Yhteistoimintaneuvottelujen alkamisen mahdollisuuden kuvattiin herättäneen jopa fyysisiä reaktioita: *”sydän hakkasi, kun lukuja tuijotettiin ja vertailtiin eri vaihtoehtoja” (H1)* Huolestuneisuutta herättivät myös pohdinnat oman tiimin jaksamisesta ja omien voimavarojen riittämisestä pitkän neuvottelurupeaman aikana: *”eniten mä mietin mun HR-tiimiä kun ajatteli että mun täytyy esimiehenä ja vetäjänä kestää enemmän sitä tunnepuolen kuormaa ja työmäärää, ja ajattelin oman tiimin osalta, et miten kaikki selviytyvät” (H5).*

Yhteistoimintaneuvottelut olivat haastateltavien kokemusten mukaan pääsääntöisesti viimeisiä käyttöön otettuja keinoja heidän edustamissaan organisaatioissa. Neuvottelut aloitettiin, kun muut toteutetut organisatoriset toimenpiteet eivät olleet olleet riittäviä tuotannollisten ja taloudellisten haasteiden ratkaisemiseksi. Pohdinnat yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta olivat erään haastateltavan kokemuksen mukaan jopa tunteita herättävämpiä tilanteita kuin itse neuvottelujen aloittaminen:

*”Tottakai se tuntuu pahalta koska ammatillisesti kyl kaikkensa siinä yrittää tehdä ja on yrittänyt tehdä. Yt-prosessihan on sitte tietyllä tapaa vaa se jäävuoren huippu kun muuta ei enää olla pystytty tekemään. Se on se lopullinen ilmentymä ja juridinen prosessi. Sen taustalla on kuitenkin siinä mielessä suuremmat tunteet että mitä muuta on yritetty, paljonko on yritetty tehdä ja miksi ei oo onnistuttu, olisko pitänyt tehdä jotain toisin” (H4).*

Aineistossa neuvottelujen aloittaminen nähtiin kuitenkin myös osana organisaation vastuullista toimintaa, eikä yhteistoimintaneuvotteluja mielletty välttämättä tunnepitoisiksi tilanteiksi vaikka neuvottelujen aloittaminen aina ikävää onkin. *”Ainahan se tuntuu kurjalta tehdä neuvotteluja mut sitte toinen puoli on siinä että ne on pakko tehdä ja se on myös vastuullista. Ei meillä oo ihmisille työtä ja ihmiset*

*ei oo tyhmiä ne tietää sen itse.” (H3).* Organisaation vastuuta korostettiin myös esi-  
miestoiminnan osalta ja eräs haastateltavista kuvasi raivostuvansa siitä, että yh-  
teistoimintaneuvotteluprosessia suunnitellaan käytettäväksi henkilöperusteisten  
irtisanomisten toteutuspaikkana.

*”Se saa mut ihan oikeesti ihan raivoihinsa (henkilöperusteisten irtisanomisten siirtämi-  
nen yt-menettelyyn) koska se on niin turhaa --- se on ihan suoraan sanoen muiden ihmis-  
ten jotka eivät ole aiheuttaneet sitä yt-tarvetta omalla toiminnallansa millään tavalla --  
heidän kiusaamistaan silloin ja se saa mut aivan raivoihin semmonen epäoikeudenmuka-  
suus ja esimiehet jotka ei sitä omaa tonttiansa hoida” (H4)*

Neuvottelujen aloittamiseen kytkettiin myös paljon pohdintaa niiden  
aloittamisen reiluuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

*”kiitokseks meidän työntekijöille loistavasta työstä pidetään sit yt-neuvottelut et ei oo  
ihan reiluu”(H3)*

*”ei se nyt musta mitenkää reilult tuntunu” (H1)*

Haastatteluissa nostettiin useissa yhteyksissä esiin sitä, että merkit työn vä-  
hentämisestä olivat yleisesti havaittavissa, eikä neuvottelujen alkaminen mones-  
tikan tullut yllätyksenä henkilöstölle. Aineiston perusteella epävarmuutta var-  
sinaisesta neuvottelujen aloittamisesta ei juurikaan koettu henkilöstöjohtajien  
keskuudessa.

Koettaessa yhteistoimintaneuvottelujen aloittaminen väistämättömäksi ja  
havaittaessa muut vaikutusmahdollisuudet organisaation nykytilaan nähden  
riittämättömiksi neuvottelujen aloittaminen hyväksyttiin osaksi omia työtehtä-  
viä:

*”toki mä tiesin ne faktat mitkä siel taustal on ja ne laskelmat ja jutut ja mä aattelin et tää  
on pakko, ei täs oo vaihtoehtoja tai minä en sitä ainakaan pysty mielipiteillä enkä tun-  
teilla muuttamaan” (H1)*

Organisaatioissa, joissa oli käyty jo useita aikaisempia yhteistoimintaneu-  
votteluja neuvottelut nähtiin prosessina, jota toistetaan, eikä niihin kytketty eri-  
tyistä tunnelatausta. Haastattelijien perusteella haastateltujen odotuksilla henki-  
löstön tunnekokemusten voimakkuudesta olikin myös vaikutuksia myös henki-  
löstöjohtajien kokemien tunteiden voimakkuuksiin:

”Yrityksessä x kun käytiin monet neuvottelut niin siin on tavallaan niinku prosessi jota toistetaan ja organisaatio oli jo siihen tottunu ja siel oli tietty sapluuna millä ne vedettiin läpi” (H2)

Yhteenvetona tunnekokemuksista ennen neuvottelujen alkua voidaan todeta, että neuvottelujen aloittaminen oli henkilöstöjohtajista ikävää, mutta tarpeellista osana organisaation vastuullista liiketoimintaa. Neuvottelujen alkuvaiheen kuvauksissa korostuivat koetut kielteiset tunnekokemukset: jännitys, pelko, raivo, epävarmuus, huolestuneisuus ja ilmaukset kauheasta, tylsästä sekä ikävästä tunteesta. Haastateltavat suhtautuivat empaattisesti neuvottelujen kohteena olevaan henkilöstöön, ja pohdintaa herättivät henkilöstön mahdolliset reaktiot neuvottelujen aloittamisesta kertomiseen. Neuvottelujen aloittamisen herättämien tunteiden pohjalla vaikutti yksilön oma arvopohja, mitä kuvasivat koettu huolestuneisuus henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta ja kokemukset tilanteet epärealiteudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta. Ennen neuvottelujen aloittamista koettiin myös huolta oman ammatillisen osaamisen riittävydestä ja omien voimavarojen riittämisestä neuvottelujen mukanaan tuoman lisääntyvän työkuorman myötä.

### 7.1.2 Neuvotteluaika

Neuvottelujen alkaessa haastateltujen henkilöstöjohtajien kokemuksissa painotettiin keskittyminen neuvottelujen käytännön toteuttamiseen, kuten aikataulujen järjestämiseen, resursoinnin suunnitteluun, tiedotteiden laatimiseen neuvottelujen etenemisestä sekä itse neuvottelujen käymiseen muiden työtehtävien ohella. Neuvotteluaika ja neuvottelussa käsiteltävät asiat tulevat suoraan lainsäädännöstä, mikä tuotiin myös esiin myös haastatteluissa: *”Neuvotteluaika on tällainen hyvin säännelty asia. Käytännössä siihen menee semmonen kahdeksan-yhdeksän viikkoa ja se on normalisaatiolle raskas prosessi et kaikki odottaa sen aikaa et mikä se lopullinen päätös on.”* (H2) Haastatteluissa tuotiin useissa yhteyksissä esiin neuvottelujen hoitaminen juridisesti oikein. Juridinen osaaminen osana omaa ammatillista osaamista nostettiin haastateltujen kertomuksissa esiin useissa eri yhteyksissä ja se lisäsi haastateltujen varmuutta yhteistoimintaneuvottelutilan-

teissa vähentäen omalta osaltaan kielteisiä tunnekokemuksia. Haastattelujen perusteella neuvottelu-aikaan suhtauduttiin pääsääntöisesti prosessorientoituneesti.

Kaikkien haastateltujen henkilöstöjohtajien edustamissa organisaatioissa järjestettiin tiedotustilaisuudet yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta. Tilaisuuksien herättämissä tunnekokemuksissa oli eroja haastateltavien välillä. Osa haastatelluista koki tiedotustilaisuudet voimakkaan tunnepitoisina tapahtumina:

”kyllä sitä jännitti aika paljon ja sit vaan mieltii et tää on vaan pakko tehdä. Isot salit täynnä porukkaa, henkilöstö on kutsuttu paikalle ja sitte en muista et oliko niitä tilaisuuksia useempia ja siellä oli sanotaanko sata paikalla kuuntelemassa ja oli se aika kauheeta ...oot siinä sit niinku framilla että näät ne kaikki ilmeet ja ihmiset ja tyrmistykset siellä” (H1)

kun taas toisille varsinainen neuvottelujen aloittamisesta kertominen ei ollut erityisen tunnepitoinen kokemus:

”ei se tilanne ku siitä ollaan ilmottamassa ole niin paha laisinkaan et se energia menee aika paljon tavallaan siihen prosessin suunnitteluun – se alku on enemmän prosessorientoitunutta” (H4)

”en mä koe et ne ois jotenki tunteita herättäviä et ne kuuluu vähän tähän työhön et jos ei halua tehdä tätä työtä ni sit ei päädykään noihin neuvotteluihin” (H2)

Neuvottelu-aikana osa haastatelluista kuvasi työn lisääntymisen tuoneen työssä kuormittumista, kun varsinaisten neuvottelujen lisäksi tehtiin jo alustavia varauksia tukitoiminnoille ja selvitettiin uudelleensijoitusmahdollisia. Kuormittavuuden kokemuksiin vaikutti olennaisesti se, miten suurista neuvotteluista oli kyse. Koetulla kuormittavuudella neuvotteluvaiheessa oli jossakin määrin vaikutusta kuvattujen kielteisten tunnekokemusten lisääntymiseen.

Tunnekokemuksiin yhteistoimintaneuvottelu-aikana vaikutti haastattelujen perusteella myös se, kuinka läheisesti henkilöstöjohtaja itse tunsi neuvottelujen kohteena olevat henkilöt:

”ku tunsin ne ihmiset tosi hyvin ni se oli jotenki paljon henkilökohtaisempaa sitte se niiden neuvottelujen läpikäyminen (H2).

Mitä paremmin henkilöstöjohtaja tunsi neuvottelujen kohteena olevat henkilöt, sitä enemmän neuvottelut herättivät hänessä kielteisiä tunteita, kuten harmitusta. Tällaisissa tilanteissa koko neuvotteluprosessi koettiin myös raskaammaksi. Siihen, miten hyvin henkilöstöjohtaja neuvottelujen kohteena olevat henkilöt tunsi, vaikutti se kuinka pitkään hän oli työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, mutta myös se, missä organisaation toimipisteessä yhteistoimintaneuvottelut toteutettiin. Tilanteissa, joissa neuvottelujen kohteena olevat henkilöt työskentelivät samassa toimipisteessä, tai mahdollisesti jopa omassa tiimissä, neuvottelut koettiin haastavammiksi. Kokemuksiin neuvotteluajasta vaikutti myös organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Hyvät suhteet luottamushenkilöihin olivat neuvotteluaikana merkittävä tekijä siinä, millaiseksi neuvotteluaika organisaatiossa muodostui ja miten voimakkaita tunteita se herätti.

*”isossa kuvassa paljon määrittää suhteet luottamushenkilöiden kanssa, eikä vaan yhteistoimintaneuvotteluihin liittyen vaan ylipäättänsä --- Se ero jonka oon saanu kokea on miten iso vaikutus sillä on siihen neuvottelupöytään miten se arki muuten sujuu. Se on ihan erilaista hoitaa ne ikävätkin asiat yhdessä ” (H4)*

Hyvät välit luottamusmiehiin vähensivät kielteisten tunnekokemusten kokemista ja hyvien suhteiden myötä neuvotteluvaiheessa kuvattiin myös myönteisiä tunteita, kuten iloa. Tunnekokemuksiin neuvotteluaikana vaikutti lisäksi se, kuinka paljon organisaatiossa oli jo ennestään käyty yhteistoimintaneuvotteluita. Tilanteissa, joissa neuvotteluita oli käyty paljon, yhteistoimintaneuvottelut koettiin lähinnä prosessiksi muiden joukossa eikä niihin ei kohdistettu juurikaan tunnereaktioita.

Neuvottelujen alkamisen ja neuvottelutuloksista kertomisen yhteydessä tuotiin kuitenkin esiin myös myönteisiä tunnekokemuksia. Henkilöstön ilmaiseva tuki ilahdutti ja koettiin yllättävänä.

*”mä olin aika ilahtunu siitä et joku huomaa koska mä en odota et kukaa ajattelis sitä, eikä tarvitse mut se oli aika hauska et jotkut tuli sit sanomaan ni se tuntu silt et okei kiva että ihmiset ajattelee vähän niinku laajemmin” (H3)*

Neuvotteluaika koettiin haastateltavien keskuudessa suhteellisen haastavaksi ajaksi, koska organisaatiossa vallitsi odottava tunnelma neuvottelujen etenemisestä. Hyvän ilmapiirin luominen neuvottelupöytään saattoi joskus herätä myös

myönteisiä tunteita: *"Joskus me on ihan havahduttu siellä (neuvotteluissa), et nauretaanko me nyt tässä kesken jolleki koomiselle sattumalle."*(H2)

Yhteenvetona neuvotteluajasta voidaan todeta, että neuvotteluajana koettiin useita erilaisia tunteita: iloa, hämmästyttä, jännittyneisyyttä. Neuvotteluajana haastateltavien huomio oli pääasiassa prosessin käytännön hoitamiseen liittyvissä asioissa, mikä vaikutti siihen ettei neuvotteluajaa koettu niin tunnepitoiseksi vaiheeksi yhteistoimintaneuvotteluprosessissa. Tilanteissa, joissa haastateltavat tunsivat neuvottelujen kohteena olevat henkilöt, neuvottelut koettiin raskeammiksi ja tunnepitoisemmiksi tilanteiksi. Myönteisiä tunteita herättivät organisaatiosta saatu tuki niin työntekijöitä, omilta esimiehiltä kuin neuvottelukumppaneilta. Neuvotteluajana prosessin käytännön toteutus vaikutti kuormittavasti osan työkuormitukseen, mikä vaikutti osaltaan kielteisten tunnekokemusten kokemiseen.

### **7.1.3 Neuvottelujen päättymisen ja tulosten kertominen**

Tunnekokemuksiin neuvottelujen päättymisen ja tulosten kertomisen yhteydessä vaikutti olennaisesti yhteistoimintaneuvottelujen lopputulos. Kielteisiä tunnekokemuksia haastatteluissa kuvattiin voimakkaammin tilanteissa, joissa neuvottelut päättyivät irtisanomisiin tai lomautuksiin. Varsinaisen neuvottelutuloksen tuloksen lisäksi merkittävässä roolissa tunnekokemuksissa oli se, oliko haastateltava itse ollut mukana irtisanomiskeskusteluissa vai oliko hänen tehtävään esimiesten valmentaminen irtisanomis- ja lomautuskeskustelujen käymiseen. Organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaja oli itse läsnä irtisanomistilanteissa, neuvottelujen päättymisen ja tuloksista kertominen kuvattiin tunnepitoisempaan kokemukseen kuin tilanteissa, joissa irtisanomis - tai lomautuskeskustelut käytiin irtisanottavan tai lomautettavan henkilön esimiesten toimesta. Tällaisissa tilanteissa painopiste oli enemmän esimiesten tukemisessa ja tunnekuvausissa painottui koettu myötätunto esimiehiä kohtaan.

Neuvottelujen päättymisen yhteydessä koetut tunteet vaihtelivat. Haastateltavat kuvasivat kokeneensa harmitusta ja kurjaa fiilistä, mutta myös iloa organisaatiossa jatkavien puolesta. Tuloksista kertominen koettiin myös helpottavaksi, kun työkuorma väheni ja huomiota pystyi suuntaamaan jo tulevaisuuteen.

*”se (tuloksista kertominen) ei ehkä tilanteena ollu ihan niin paha. Tottakai siellä oli tyrmistynyttä väkeä ja itekki oli vähä pahoillaa --- Must se oli oikeestaan helpompi siinä kohdalla jotenki itelle, tai se oli helpotus ehkä loppupelissä kun pääs sinne kertomaan sitä lopputulosta” (H1)*

Koettuihin helpotuksen tunteisiin tuloksista kerrottaessa liittyi useissa haastattelukertomuksissa se, että neuvotteluja oli käyty useilla eri paikkakunnilla samanaikaisesti, mikä oli vaatinut haastateltavalta matkustamista ja aikataulujen organisoimista. Neuvottelujen päättyessä tilanteelle sai hetkellisen pisteen, vaikka prosessi jatkuikin erilaisilla jälkitoimilla, kuten irtisanomis- ja lomautuskeskusteluilla, muutosturvaprosesseilla ja uudelleensijoituksilla. Helpotuksen tunteita koettiin haastateltavien keskuudessa myös siitä, että sai kertoa julkisesti asioista joita oli työstetty jo niin pitkään ja nähty tilanteen kehitys aina alkusuunniteluista käytyihin neuvotteluihin.

Tuloksista kertominen oli kuitenkin myös kuormittava ja ikävä tilanne: *”kyl se (tuloksista kertominen) on ehkä se rankin ja ikävin tilanne varsinkin just ne ketkä ei saa jatkaa että sitte heidän irtisanominen ni on se tosi kurjaa” (H5)* Koettuun kuormittamiseen yhteistoimintaneuvotteluissa vaikutti haastattelujen perusteella organisaation koko; organisaation tottuneisuus yhteistoimintaneuvottelutilanteisiin; se kuinka läheisesti haastateltava tunsi henkilöt, joihin päätetyt irtisanomis- ja lomautustoimenpiteet kohdistuivat sekä kuinka moneen henkilöön lopulliset toimet kohdistuivat:

*”meilläki oli semmosesta ulkostatamisesta kyse ni lähti kokonaiset isot tiimit pois jollonka se on irtisanojalleki helpompaa. Sit taas jos onki viis ihmistä ja niistä kaks valitaa vähä sen suoriutumisen perusteella ni silloin se on tiukempi tilanne puolin ja toisin. Jos päätetään ostaa joltai toimittajalta tai siirretään liikkeenluovutuksella ni se on jotenki mun mielestä helpompi” (H5)*

Tilanteissa, joissa mahdolliset irtisanomiset kohdistuivat tuttuihin henkilöihin, haastatellut kuvasivat pyrkimyksiään ulkoistaa tunnekokemuksiaan ja keskittymistä prosessin läpivientiin. Kaikki haastateltavat nostivat kuitenkin esiin,



että oltuaan monissa neuvotteluissa mukana he tunsivat nähneensä jo kaiken ja törmänneensä kaikkiin mahdollisiin reaktioihin mitä tulosten kertomisen ja mahdollisten irtisanomiskeskusteluiden yhteydessä voi ilmetä.

”nyt kun on nähny kaiken tai monenlaista niin siihen osaa suhtautua et tää on tän hetken reaktio”(H2)

”kaikki variaatiot on tullu koettua” (H4)

Tulosten kertomisen yhteydessä koettiin olevan jo myönteisiäkin puolia, kun pystyi tarjoamaan konkreettista tukea ja apua irtisanottaville.

”meil oli suunniteltu se muutosturva ja ne jutut että tällä tavoin me tulemm tukemaan näitten irtisanottavien uuden työpaikan saantimahdollisuuksia. Siinä oli myös jo sitte sel- lasta tavallaa positiivist viestiä annettavana ettei teit nyt jätetä tähän miettii vaa et sit on suunniteltu tälläset tukimuodot” (H1)

Eräs haastateltavista kuvasi erityisesti oman tiimin osalta tehtävää tulosten ker- tomista tilanteena jopa eräänlaiseksi terapeuttiseksi kokemukseksi, kun asiaa oli työstänyt itse jo pitkään ja neuvottelujen päättymisen jälkeen tehtyä päätöstä oli perusteltu esimerkiksi luottamushenkilöille, minkä myötä epävarmuutta päätök- sen osalta ei koettu. Tulosten kertomisen ja mahdollisten irtisanomis- ja lomau- tuskeskustelujen myötä kuvatut tunnekokemukset eivät olleetkaan pelkästään kielteisiä vaan haastateltavat kuvasivat myös myönteisiä tunnekokemuksia. Myönteisiä tunteita ja tyytyväisyyttä herättivät tilanteet, joissa ihmiset työllisty- vät toisiin tehtäviin neuvottelujen päätyttyä tai pystyttäessä löytämään henkilös- tölle uusia työpaikkoja organisaation sisällä.

Yhteenvedona neuvottelujen päättymisestä ja tulosten kertomisesta voidaan todeta, että haastateltavat kokivat monia erilaisia tunteita laidasta laitaan: iloa, kurjaa fiilistä, harmitusta ja helpotusta. Tunnekokemuksiin vaikutti olennaisesti neuvottelutulos ja kuvatut tunnekokemukset liittyivät pääasiassa neuvotteluihin jotka päättyivät irtisanomisiin, lomautuksiin ja ulkoistuksiin.

### 7.1.4 Jälleenrakennusvaihe

Organisaatioiden jälleenrakennus neuvottelujen jälkeen kuvattiin monissa haastatteluissa haastavaksi tehtäväksi. Tärkeäksi nähtiin, että johto on näkyvä organisaatiossa eikä katoa omiin oloihinsa. Jälleenrakennusvaiheessa organisaatioissa toteutettiin uudelleenorganisointeja, esimerkiksi tilanteissa joissa tiimejä tai organisaatiotasoja katoaa. Jälleenrakennuksessa nähtiin myös keskeiseksi saada erilaisten kehittämistoimien kautta organisaatioon jäävien henkilöiden ”henkeä ylös”, ja huomioida se miltä irtisanottavista henkilöistä tuntuu heidän saadessaan tiedon irtisanomisesta. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja kehittäminen koettiin tärkeäksi ja sitä pyrittiin tukemaan aineistossa esimerkiksi erilaisilla pilottihankkeilla ja kampanjoilla. Organisaatiossa oli neuvottelujen myötä paljon kielteisyyttä ja pelkoa, mikä heijastui kehittämistoimintaan:

”sitä fiilinkiä oli jotenki vaikee tavallaan työntää sinne organisaatioon ku siel oli hirveesti niitä ihmisiä jotka oli sillai kielteisii ja osa peloissaan sitte vaan yritti vältellä ettei joudu siihen sillai silmii et he on sit seuraavaks lähtövuorossa, että se meni tällai varovaiseks se homma”(H1)

Aineistossa tuotiin esille sitä, että henkilöstöltä tulee aina monenlaisia reaktioita kehittämistoimiin: osa innostuu ja osa vastustaa muutoksia. Henkilöstöjohtajienkin välillä oli jonkin verran vaihtelua siinä, millaisia tunteita jälleenrakennusvaiheessa koettiin. Eräs haastateltavista kuvasi, ettei hänestä tuntunut hyvältä jatkaa töitä vain siitä mihin neuvottelujen päätyttyä jäätiin. Toisaalta haastatteluissa korostettiin myös sitä, että organisaatioissa täytyy vain yrittää toipua ja jatkaa eteenpäin, eikä tähän vaiheeseen liitetty juurikaan kielteisiä tunteita. Jälkitoimien kuvattiin jakautuvan osassa organisaatioista hyvinkin eri tavoin niin, että osan työvelvoitteet irtisanomisen jälkeen voivat jatkaa vielä pidemmänkin ajan neuvottelujen päättymisen jälkeen. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta neuvottelujen päättymisen jälkeen seuraavasti:

Joka toiminnost hävis ihmisiä ja niit sit saateltii matkaa siinä. Suurimmal osal loppu työvelvotteet samantien sitte ku ne oli saanu sen lapun ja näin tavallaa siivottii sitä toimistoa ja paikkoja, että siel ei jää ne henkilöt jotka on irtisanottu työskentelee niin, että tää jäljelle jäävä porukka pääsee niin sanotusti nopeemmin toipumaan siitä, koska se on järkytys ja ressi ihan kaikille” (H1)

Jälleenrakennusvaiheen yhteydessä nostettiin esiin myös sitä, että neuvottelujen päättyminen oli saanut henkilöstön keskittymään enemmän omiin asioihinsa, mikä kuvattiin turhauttavaksi ja tuskastuttavaksi organisaation jälleenrakennuksen kannalta.

”kyllä se tuskastuttavaa oli, kun yritettiin miettiä niitä toimintatapoja millä saadaan verkostoja toimimaan ja tietoa kulkemaan, ja varmaan saatiinkin mutta sitä me-henkeä ei saatu oikein parannettua mitenkään. Se oli jotenki turhauttavaa kun kovasti yritettiin tehdä asioita millä saada sitä fiilinkiä” (H1)

Jälleenrakennusvaihe nähtiin ongelmalliseksi erityisesti organisaatioissa joissa neuvottelut olivat toistuvia. Neuvotteluja käytiin aina jossakin päin organisaatiota, ja henkilöstön innostaminen mukaan erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin oli entistä haastavampaa. Neuvottelujen jatkuminen heti perään toisilla neuvotteluilla ei myöskään mahdollistanut henkilöstöjohtajalle organisaatiossa toteutettujen jälleenrakennustoimenpiteiden arviointia.

Eräs haastateltavista kuvasi kuitenkin pettyneensä neuvotteluaikana edustamaansa organisaatioon jatkuvien yhteistoimintaneuvottelujen myötä:

”kyllä mä oon pettyny siihen että ketään ei erityisemmin kiitelty eikä kannustettu vaikka otettiin jossain ennätys tai parannettiin jotain. Todettiin vain että hyvä ja sit vielä vähän kiristetään, että henkilöstön työn tuloksia tai tekemistä ei juurikaan arvostettu tai pysähdetty edes miettimään. Kaikki oli vaan semmosta virtaa ja ikinä ei tulla maaliin missään. Viralliset arvot olivat muuta kuin käytännön arki ja se ajoi ihmiset omiin huoneisiinsa ja kahvipöytäkeskustelut loppuivat --- tuntuu et se on ku karjalauma kuljetetaa läpi ja pyritään maksimoimaan voittoja et ei siel yksilöillä oo mitää merkitystä ” (H1)

Yhteistoimintaneuvottelujen jälleenrakennusvaiheessa koetuissa tunteissa olikin vaihtelua sen mukaan, miten paljon organisaatioissa toteutettiin yhteistoimintaneuvotteluja. Jatkuvat neuvottelut heikensivät osalla haastateltavista koettua sitoutumista organisaatioon, mikä vaikutti myös siihen millaisia tunteita jälleenrakennustoimien yhteydessä koettiin.

### **7.1.5 Yhteenveto yhteistoimintaneuvotteluprosessissa koettujen tunteiden päätuloksista**

Yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä koettiin hyvin monia erilaisia tunteita: iloa, pelkoa, turhautumista, pettymystä, riittämättömyyden tunnetta, epävarmuutta, raivoa, tuskastumista, jännitystä, helpotusta, ikävää ja kurjaa tunnetta ja huolestuneisuutta. (ks. kuvio 4, s 49). Kuvatut tunnekokemukset vaihtelivat eri yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheiden välillä. Ennen neuvottelujen alkua koettuihin tunteisiin vaikuttivat odotukset neuvottelujen kulusta ja käytännön toteutuksesta. Omien voivarojen riittäminen, henkilöstön reaktiot ja oman tiimin jaksaminen huolestuttivat ja muutenkin haastateltavat kuvasivat enemmän kielteisiä tunnekokemuksia yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Varsinaisena neuvotteluaikana, jolloin haastateltavien huomio oli yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheen vuoksi vahvasti prosessin käytännön toteutuksessa, voimakkaita kielteisiä tunnekokemuksia kuvattiin vähemmän, kun taas tuloksista kerrottaessa nämä nousivat jälleen voimakkaammin esiin. Koettuihin tunnekokemuksiin vaikuttivat haastateltavan kokemus yhteistoimintaneuvotteluprosessin vetämisestä, neuvottelujen laajuus ja jakautuminen eri paikkakunnille, arvioidun vähennystarpeen määrä, organisaation tottuneisuus yhteistoimintaneuvotteluihin sekä se, kuinka läheisesti neuvottelut haastateltavaa koskettivat (esimerkiksi oma tiimi neuvottelujen kohteena).

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin millaista tunnetoimijuutta henkilöstöjohtajat ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvotteluissa.

## **7.2 Henkilöstöjohtajien tunnetoimijuus yhteistoimintaneuvotteluissa**

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää millaisia tunteita henkilöstöjohtajat kokivat yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä, mutta myös millaista tunnetoimijuutta he toteuttivat prosessin aikana. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja analysoitiin temaattisella analyysillä ja

tyypittelyllä, missä analyysia ohjaavat tietyt analyysin yhteydessä muodostetut teemat. Henkilöstöjohtajien tunnetoimijuuden analysointi aloitettiin tiivistämällä jokainen haastattelu omaksi tiivistelmätarinaksi, minkä pohjalta toteutettiin viisi tyypitarinaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata henkilöstöjohtajien tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvottelujen aikaan, minkä vuoksi jokaisen haastattelun pohjalta päätettiin tehdä oma tyypitarina, joka kuvaa haastateltavan tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tällä tavoin aiheistosta saadaan tuotua esiin monenlaisia tapoja toteuttaa tunnetoimijuutta. Tunteet ovat luonteeltaan kontekstisidonnaisia (Mignonac & Herrbach 2004, 223) ja ilmenevät aina reaktioina tiettyyn ihmiseen, esineeseen tai tapahtumaan. (Van Kleef 2014, 1146). Jokaisen tarinan ja haastateltavan taustan ollessa erilainen, näiden yhdistäminen tyypitarinaksi hävittäisi kontekstin vaikutusta tunteiden ilmenemiseen ja toimijuuteen suhteessa tunteisiin.

Tunnetoimijuus käsitteenä pohjautuu tunteiden ja toimijuuden yhdistämiseen, minkä vuoksi tunnetoimijuutta ei voida käsitellä erillään tunteiden analyysistä ja tuloksista. Henkilöstöjohtajat kuvasivat kokeneensa prosessin eri vaiheissa monenlaisia tunteita (ks. kuvio 4, s. 49). Tunteilla nähtiin olevan olennainen rooli yhteistoimintaneuvotteluprosessissa, mutta haastatteluissa painotettiin omia tunteita enemmän muiden tunteiden kohtaamista. Tämä liittyykin olennaisena tunnetoimijuuteen, jota toteutettiin henkilöstöjohtajien keskuudessa useissa erilaisissa muodoissa.

Kaikki haastateltavat toimivat organisaatioissaan yhteistoimintaneuvottelujen vetäjinä ja he kuvastivat tarinoissaan useita tunnetoimijuuden osa-alueita, kuten tapojaan hallita tunteitaan ja miten he huomioivat muiden tunteet toiminnassaan. Tässä alaluvussa käsitellään viiden autenttisiin haastattelukertomuksiin pohjaavan tyypitarinan kautta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä ilmenyttä tunnetoimijuutta. Tarinoiden yksityiskohtia on muutettu tarvittavilta osin haastateltavien anonymiteettien turvaamiseksi. Luvussa 7.3 käsitellään tarkemmin tyypitarinoiden pohjalta tehtyjä havaintoja suhteessa tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

### 7.2.1 Mehiläisen tarina - ”tällaistako tämä nyt on ja ketä tämä hyödyttää?”

Mehiläinen on ollut uransa aikana vetämässä noin 30 yhteistoimintaneuvotteluja eri toimialoilla. Nyt alkaneet neuvottelut koskivat Suomessa satoja henkilöä sekä edellyttivät henkilöstövähennyksiä ja joidenkin organisaation toimipisteiden sulkemista. Neuvotteluja käytiin samanaikaisesti useilla paikkakunnilla ja niiden alkaessa Mehiläisestä tuntui, ettei kalenteriin paljon muuta tekemistä mahtunutkaan. Hän ajatteli, että tässä on nyt noin parin kuukauden jakso, joka täytyy panna ja sen jälkeen helpottaa.

Mehiläinen oli huolissaan neuvottelujen vaikutuksista henkilöstöön, eikä neuvottelujen aloittaminen tuntunut hänestä reilulta. Hän kuitenkin koki että neuvottelut oli vain pakko tehdä: *”ei täs oo vaihtoehtoja tai minä en sitä ainakaa pysty mielipiteillä enkä tunteilla muuttamaan.”* Neuvottelujen aloituksesta päättämisen jälkeen ruvettiinkin jo suunnittelemaan tiedotusta, aikataulutusta, resursointia, neuvottelujen järjestystä ja käytännön toteutusta.

Luonteelleen ominaisesti Mehiläinen halusi itse olla kertomassa ikävät uutiset, eikä henkilöstölle ilmoittamista eteenpäin. Neuvottelujen aloittamisesta kertominen oli hänestä kauheaa ja jännittävää: *”oli se aika kauheeta. Isot salit täynnä ihmisiä – varmaan sata ihmistä paikalla kuuntelemassa ja näät ne ilmeet ja tyrmistykset siellä ja tiedät iteki että ei käy kevyesti siirtyminen”*. Mehiläinen oli kuitenkin vakuutunut, että neuvottelujen aloittaminen oli väistämätöntä. Tilanne tuntui silti kurdilta: *”ymmärtää kyllä sen, et ihmiset on huolestuneita ja niillä on nytte aika kova paikka, mut sit se on myös itelleki sellainen, et enhän mä haluaisi olla tarjoomassa teille tällästä tilannetta.”* Hallitakseen tunteitaan hän koki, että hänen oli ulkoistettava itsensä tunnepuolesta ja keskityttävä siihen, että neuvottelut saadaan vietyä eteenpäin tahdikkaasti ja hyvässä yhteisymmärryksessä. Laskelmat ja suunnitelmat oli tehty ja neuvotteluja edistettiin sovitun sapluunan mukaan.

Neuvottelurupeaman jatkuminen uusilla neuvotteluilla vaikutti kuitenkin siihen, että hän alkoi katselemaan elämän raadollisuutta. Hän ei erityisemmin inspiroitunut yt -hommista ja niiden suunnittelusta ja hänen ajatuksensa työstä

tulivat negatiivisemmiksi ja kyynisyys lisääntyi. Mehiläinen pohti, että tällais-tako tämä nyt on ja ketä tämä hyödyttää?

Henkilöstöjohtajana Mehiläinen näki velvollisuudekseen olla neuvottelujen kaikissa vaiheissa aktiivisena toimijana. Toimiessaan työnantajan edustajana hänen tehtävänä oli pitää itsensä kasassa ja varmistaa, että prosessissa mennään kaikessa juridisesti oikein. Organisaation yhteistoimintaneuvottelut olivat keskittyneet hyvin pitkälti hänen tehtävikseen.

Mehiläinen koki, ettei saanut organisaatiostaan tukea neuvotteluprosessin aikana: *"ketää ei kiinnostanu, et mä olin ihan yksin siin hommassa."* Hän oli toivonut, että kokemuksia käsiteltäisiin yhdessä neuvottelujen jälkeen, mutta organisaatiossa jatkettiin vain samaan tapaan kohti uusia haasteita ja tuli vain viestiä, että hyvin hoidettu ja tavoitteet saavutettu. Neuvottelut jatkuivat uusilla ja Mehiläisestä alkoi tuntua, että hänen työnsä on vain yt -neuvottelujen hoitamista. Hänestä tuli eräänlainen asiantuntija sillä saralla: *"aina ku jossai tuli et nyt tartteis käydä (neuvottelut) ni tuuks sä auttaa tai tuuks sä hoitamaa."* Mehiläinen koki, että hänellä oli jo tiettyä kokemusta, osaamista ja tunnettuutta, minkä vuoksi oli loogista että nämä yt-asiat olivat hänen pöydällään, kehittämistehtävät keskittyivät muille henkilöille HR-tiimissä. Alkuun Mehiläisestä tuntui hyvältä, että on tarpeellinen ja hyödyllinen: *"kunnon sankarifilis – tulee ja hoitaa kaikki hommat kotii nohevasti ja isommin valittelematta ja ei sorru paineessa"* Neuvottelujen hoitamisesta tuli tunne, että kyllä tässä hyvä paineensieto on ja pystyy selvittämään aika isojakin juttuja.

Työtehtävien lisääntyessä neuvottelujen aikana liikuntaharrastukset olivat jääneet vähemmälle ja first beat-mittauksissa stressikäyrät olivat aika punaisella. Entinen valoisa näkemys työelämästä pimeni, eikä Mehiläinen pystynyt ajattelemaan yhteistoimintaneuvotteluista kovinkaan positiivisesti. Kun neuvottelut oli lopulta hoidettu, hänestä tuntui, että oli aika tehdä jotain muuta. Mehiläinen ei ollut saanut hirveästi irti työstään moneen vuoteen ja koki olevansa eräänlaisessa väsymyksen ja negatiivisuuden kehässä. Työ ei enää motivoinut, ja hän koki että

hänen katsantokantansa oli kapeutunut, kun työssä oli niin paljon kaikkea negatiivista. Mehiläisestä tuntui, ettei hän olisi enää kehittynyt mihinkään samassa yrityksessä eikä olisi päässyt irti roolistaan ongelmien ratkaisijana.

Mehiläinen päätyi lopettamaan työnsä ja oli lähtönsä jälkeen hyvin helpotunut: *”Kyl mä sen (lähdön) jälkeen tajusin et eihän tos ollu mitää järkee et mä menin tulipalosta toisee ratkomassa kaikkien ongelmia ja asioita, et ei se välttämättä ollu itsen kannalta hyvä malli. Kyllä työssä täytyy olla mielekkyyttä, et se ei voi olla vaan sellasten negatiivisten asioiden ympärillä”*. Muutama kuukausi lähdön jälkeen hän huomasi kuinka ajatus alkoi taas kirkastua, ja hän oli pirteämpi ja positiivisempi. Mehiläinen myös aloitti myöhemmin uudet opinnot ja koki saavansa niistä uutta näkökulmaa. Jälkikäteen Mehiläinen pohti, olisiko hänen pitänyt lähteä jo aikaisemmin, mutta koki että hänen luonteellaan lähtöä ei olisi voinut aiemmin tehdä. Hän haluaa hoitaa asiat aina loppuun saakka, eikä olisi antanut itselleen anteeksi jos olisi jättänyt leikin kesken. Tänä päivänä Mehiläinen ottaisi neuvotteluissa enemmän tukijan ja valmentajan roolia sekä delegoisi neuvotteluissa tehtäviä muillekin. Aiemmin hän koki tehneensä liikaa itse sen sijaan, että olisi hyödyntänyt muuta organisaatiota ja siirtänyt vastuuta muillekin.

### **7.2.2 Meikäläisen tarina - ”pystynks mä tähän ku en oo tätä aikasemmin tehnyt?”**

Meikäläinen on ollut vetäjänä yli kymmenissä yhteistoimintaneuvotteluissa. Vielä opiskelijana Meikäläinen ajatteli haluavansa kehittää ihmisiä, mutta päätyikin lopulta urallaan henkilöstöjohtajaksi tekemään irtisanomisia, ulkoistamisia ja lomautuksia. Meikäläinen uskoi opiskelijana vahvasti ihmisten kehittymiseen ja organisaatioiden haluun kehittää ihmisiä, mutta reaali maailma paljastui joksikin muuksi. Uran alkuvaiheilla Meikäläinen ottikin selviytymiskeinokseen halun tehdä yhteistoimintaneuvottelut humanisti ja ihmistä kunnioittaen.

Uransa alkuvaiheissa Meikäläinen koki epävarmuutta omasta osaamisestaan: *”eniten arvelutti se ammatillinen osaaminen et pystynks mä tähän ku en oo tätä*



*aikasemmin tehnyt.*" Ensimmäisellä kerralla neuvottelujen vetäjänä kaikki oli siinä vierasta, vaikka hän oli ollut aiemminkin mukana neuvotteluissa avustavissa tehtävissä. Meikäläinen koki kuitenkin saavansa hyvän tuen organisaatiosta edeltäjältään sekä työnantajaliitosta mikä auttoi neuvottelujen toteuttamisessa. Osaamisensa lisäksi hän kantoi huolta myös ihmisistä. Meikäläinen koki menevänsä alkuaikoina enemmän piiloon hallinnollisen roolin taakse, mutta kokemuksen karttumisen myötä hän ei tunne hätkähtävänsä enää oikein mistään. Varmuutta ei saa kuin tekemällä ja Meikäläinen kokee olevansa nykyään ihan erilainen yt-neuvottelujen vetäjä kuin uran alkuaikoina. Ammattitaitoa onkin karttunut vuosien ja vaikeuksien kautta – mitä vaikeammassa paikassa uran aikana on oltu, sitä enemmän kokemuksista on saanut irti.

Yhteistoimintalain ajatus on Meikäläisestä kaunis – laissa on paljon hyviä elementtejä vuotovaikutukseen ja muutosten läpikäymiseen. Lain henki on käydä jatkuvaa dialogia myös neuvottelujen välillä, tällöin neuvotteluasetelmaan ei muodostu vastakkainasetteluksi kun on opittu tuntemaan toinen toisensa ja luottamus neuvottelupöydässä on olemassa. Hänestä on hienoa, että hän saa työskennellä luottamushenkilöiden kanssa, jotka tulevat kertomaan jos on epäkohtia ja jos jotkut asiat näyttäisivät menevän päin mäntyä.

Neuvottelukokemuksen karttuessa yhteistoimintaneuvottelut eivät ole enää niin tunnepitoinen kokemus, vaikka ne ovatkin organisaatioille haastavia tilanteita. Neuvottelut ovatkin tulleet olennaiseksi osaksi hänen työtään: *"Ne ovat osa tätä ammattia ja jos ei halua tehdä tätä työtä niin ei päädykään yhteistoimintaneuvotteluihin."* Meikäläinen näkeekin yhteistoimintaneuvottelujen olevan maan tapa hoitaa asioita ja lainsäädännön tarjoavan vahvan pohjan neuvottelujen toteuttamiselle: *"kun tuntee lainsäädännön, se on hirveän vahva selkänoja siihen, ettei tee juridisia virheitä prosessissa ja on varma siellä neuvottelupöydässäkin että näin tämä nyt vain menee."*

Kokemuksen myötä Meikäläinen on oppinut, että vaikka yt-neuvottelut ovatkin aina raskas juridinen prosessi, on tärkeää pyrkiä pitämään organisaation tilanne neuvottelujen aikana mahdollisimman vakaana ja normaalina. Neuvotte-

luissa hän näkee omiksi vahvuuksikseen ihmisläheisyyden ja organisaation ilma-  
piiristä huolehtimisen: *Joskus olemme ihan havahtuneet neuvotteluissa siihen, että  
naurammeko tässä jollekin koomiselle sattumalle. Ilmapiirin täytyy olla mahdollisimman  
normaali - jännittynyt ilmapiiri ei auta ketään.*

Neuvottelujen päättyessä hän tukee esimiehiä kerrottaessa mitkä toteutta-  
vat toimenpiteet ovat. Meikäläisen pyrkimyksenä on kuvitella kaikki potentiaa-  
liset reaktiot mitä yhteistoimintaneuvotteluissa voi herätä ja antaa esimiehelle  
hyvät eväät mahdollisten lomautus- ja irtisanomiskeskustelujen käymiseen. Or-  
ganisaatiossa on hänestä tärkeää huolehtia sekä mahdollisesti irtisanottavista  
henkilöistä, että niistä jäljelle jäävistä henkilöistä, joiden vierestä katoaa kollega,  
esimies tai vaikka koko tiimi. Meikäläinen onkin aina panostanut myös jälkityö-  
hön.

### **7.2.3 Vilperin tarina - ”ei mun tartte ku mennä (kotiin) paistamaan jauhelihaa niin muis- tan mikä elämässä olikaan tärkeintä”**

Vilperi on ollut myös mukana kymmenissä neuvotteluissa uransa aikana. Nyt  
kyseessä olevat neuvottelut koskivat useita satoja henkilöitä ja arvioitu irtisa-  
nomisten määrä oli kymmeniä työntekijöitä, ja henkilöstöjohtajana hän vastasi  
koko neuvotteluprosessista. Kukaan neuvottelijoista ei ollut pöydän ääressä en-  
simmäistä kertaa, mutta näissä neuvotteluissa tilanne oli haastava, koska arvi-  
oitu irtisanomisten määrä oli useita kymmeniä henkilöitä.

Neuvottelujen aloittaminen tuntui hänestä tylsältä, koska heillä on organi-  
saatiossa töissä huippuihmisiä, jotka kaikki tekevät hyvää työtä. Vilperi kuiten-  
kin näki neuvottelujen aloittamisen välttämättömäksi. Vilperille on tärkeää, että  
neuvotteluprosessi toteutetaan oikein ja tiedotustilaisuuksien jälkeen hän on  
”sparrannut” esihenkilöitä, jotka mahdollisesti neuvottelutuloksen jälkeen jou-  
tuvat tekemään irtisanomisia. Sparrauksissa on mietitty miten ihmiset saadaan  
pidettyä motivoituneina ja Vilperi pitää tärkeänä, ettei tilanteesta yritetä tehdä  
muuta kuin se on: *”mä sanon ihan suoraan että täähän on ihan paska juttu että älkää  
yrittäkö tehdä tästä mitään muuta.”* Hän on myös järjestänyt esimiehille valmen-  
nuksia, joissa on käyty läpi tarkasti läpi millä tavalla prosessi toteutetaan: miten

irtisanomistilanteissa puhutaan, mitä sanotaan ja miten varmistetaan että irtisanomiset saadaan tehtyä mahdollisimman kunnioittavasti. Niissä tilanteissa täytyi vaan säilyttää oma tyyneytensä ja ottaa vastaan kaikki mitä sieltä tulee vaikka sisällä kuinka lepattaisi. Usein tilanteet menevät rakentavasti, eivätkä ihmiset ala kauheasti rähjäämään. Siihen ei vain sitten pidä mennä mukaan jos joku reagoi tällä tavalla. Kaikki yhdessä samassa veneessä ja että henkilöstöpalveluista saa tukea.

Vilperi kertoo, että uran alkuaikoina hän on saattanut olla neuvottelujen aikana stressaantuneempi kotona, mutta toteaa ettei nykyään välttämättä edes mainitse kotona että onko käynnissä yt-neuvotteluja vai ei. Henkilöstöjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä hän on roolissaan aina henkilöstön ja johdon välissä. Ylimmän johdon jäsenenä hänellä on mandaatti toimia, mutta valta tuo aina vastuun mukanaan ja nämä yt-asiat kuuluvat hänen tontilleen ja ne pitää hoitaa. *”En mä voi myöskään heittäytyä joka kerta miettimään jokaista – sittenhän mä en jaksais enkä pystyis tekemään mun töitä”*

Vilperi kokee nähneensä, että on uransa aikana pikkuhiljaa jo nähnyt yhteistoimintaneuvotteluista kaiken, mutta ei niihin silti koskaan puudu. Hänellä on kotona kuitenkin perhe ja hänen elämänsä on kivaa ja hyvää. Yt-asiat eivät juurikaan tule mukana kotiin, ellei ole ollut jotakin mikä satuttaisi erityisen pahasti. Silloin ne saattavat mietityttää kotonakin. Vilperi kuitenkin toteaa, että useimmiten riittää kun tulee kotiin ja alkaa paistamaan jauhelihaa, niin muistaa taas mikä elämässä on tärkeää.

Hän kokee, että useiden neuvottelujen myötä hän on alkanut miettiä myös laajemmin henkilöstöjohtamista. Vilperi on alkanut nostaa esiin voimakkaammin henkilöstösuunnittelua ja sisäistä työnkiertoa ja pyrkinyt rohkaisemaan henkilöstöä liikkumaan organisaation sisällä aiempaa laajemmin. Yhteistoimintaneuvottelujen onnistumisessa hän näkee keskeiseksi hyvät reflektointikyvyt, suuren avoimuuden ja kyvyn muodostaa vahvoja luottamuksellisia suhteita. Neuvottelujen onnistuminen vaatiikin paljon aikaa, panostusta ja hyvää tahtoa.

#### 7.2.4 Mallikkaan tarina – ”ei voi ruveta miettimään että tuolla on nyt Matti ja Maija ja voi tuolla on Minnaki”

Mallikas on vetänyt yli kymmenet yhteistoimintaneuvottelut uransa aikana. Hän kokee olevansa herkkä itkemään ja näkee neuvottelujen vetämisen haastavaksi, jos päästää tunteensa liikaa pinnalle neuvotteluprosessin aikana. Mallikas kuvaa kokemuksen tuoneen hänelle valmiudet hallita paremmin tunteiden ilmenemistä neuvotteluissa: *”Olen niin monta kertaa yt-neuvotteluita tehnyt ettei ne tunteet ainkaan itselläni enää siinä vaiheessa pääse läpi siinä kohdassa kun kerrot päätökset, sitten ne ovat vaan päätöksiä ja päätöksistä sitten tiedotetaan.”*

Mallikas kuvaa selviytymiskeinokseen neuvotteluihin lähtemisen prosessinäkökulmalla. Hän pyrkii varmistamaan, että neuvottelu-aika käytetään hyödyksi niin hyvin kuin mahdollista ja tukemaan organisaation aktiivista vaihtoehtoisien ratkaisujen etsintää. Tietysti luottamusmiehet ovat neuvottelupöydässä ja heiltä tulee vaihtoehtoisia ehdotuksia, mutta tavoitteena on saada palautetta, ideoita ja ajatuksia myös koko henkilöstöltä. Mallikas pyrkiikin miettimään neuvotteluja vielä enemmän työkaluna, mikä auttaa siinä, ettei hän sorru liikaa turhan päiten tunnepuolelle tilanteissa, jossa siitä ei ole mitään hyötyä ja se ei vie asioita eteenpäin: *”pitää vaan psyykata sitten siihen, että nämä ovat ikään kuin lukuja – nämä eivät ole vielä ihmisiä tietyllä tapaa. Ne ihmisten kohtaamiset ja muut tulee sitten niissä yksilöllisissä irtisanomistilanteissa ja muissa että silloin (tuloksia kerrottaessa) ei voi ruveta miettimään että tuolla on nyt Matti ja Maija ja voi siellähän on Minnakin ja näin pois päin”*

Neuvottelujen tuloksista kertominen on Mallikkaalle haastava tilanne: *”kyllä mulla varmaa edelleenki ääni aina värisee.”* Hän kokee miettivänsä tilanteita enemmän etukäteen, mutta jatkavansa tämän jälkeen eteenpäin: *”mun hyvä ja huono puoli on se, että mun on hirveen helppo jättää asiat tavallaan taakseni. Sit ku se asia on tehty, oli se sit mikä tahansa, ni mä en jossittele enää sen jälkeen, enkä mieta taaksepäin että no entäs jos ja pitikö ja oisko voinu ja oisko pitäny. Sit mä katon jo eteenpäin.”*

### 7.2.5 Möttösen tarina - ”Siitä tulee semmonen kokeneempi, osaavampi ja varmempi olo, että kestäen tiukkoja tilanteita ehkä jatkosakin kun selvisin tästäkin.”

Möttönen on ollut mukana useissa yhteistoimintaneuvotteluissa eri toimialoilla. Neuvottelujen alkaessa ensimmäinen ajatus oli, että tulee raskas kevät. Neuvottelut tuntuvat aina ikävältä ja on inhottavaa joutua aiheuttamaan ihmisille muutoksia tällaisella isolla asialla kuin työsuhteella. Möttönen kuitenkin koki, että se on vain tehtävä ja tämä on työtä siinä missä muukin ja joutuu vain sulkemaan hieman pois sitä empatiaa. Henkilöstöjohtajana hän on tottunut ikävien asioiden hoitoon, eivätkä ne pelota häntä, vaikka raskasta ikävien asioiden hoito välillä onkin. Hänestä on kuitenkin hyvä, että ikävät asiat hoidetaan sellaisessa paikassa, jossa niitä on totuttu tekemään ja osataan hoitaa ne oikealla tavalla. Tällöin ei pääse tulemaan lisävahinkoa.

Möttönen kokee, että on tärkeää valmistautua neuvottelujen aloittamisesta kertomiseen ja varmistaa, että kaikki faktat ovat hallussa ja tietoa on mahdollisimman paljon annettavana. Tärkeää on myös olla nukkunut hyvin ja pysyä rauhallisena – tuli mitä tuli ja valmistautua kaikkiin reaktioihin. Vähemmän siinä hetkessä ajattelee sitä omaa jaksamista, vaikka työmäärä kasvoi tietysti, kun resursointia ei ole mitoitettu niin, että on aina yhdet yt:t menossa. Neuvottelut tulivat muiden työtehtävien päälle ja kaikki muu jäi hoidettavaksi neuvottelujen lomassa. Möttönen tekikin jokseenkin pitkää päivää ja neuvottelujen päätyttyä hän on huomannut, että olo on ollut ihmeellisen väsynyt.

Neuvottelujen herättämiä tunteita Möttönen on pystynyt käsittelemään yhdessä tiiminsä kanssa ja hän on saanut heiltä paljon tukea. Möttönen kokee, että rankin ja ikävin tilanne yhteistoimintaneuvotteluissa on irtisanomistilanne. Tärkeintä näissä tilanteissa on varmistaa, että toinen ymmärtää varmasti mitä sanotaan ja varmistaa että hän selviää eteenpäin, eikä siinä pidä tuoda niitä omia tunteita esille, että minustakin tämä on tosi kurjaa. Tärkeintä on hoitaa ne tilanteet ihmistä arvostavasti ja kunnioittavasti. Möttönen saakin motivaatiota tilanteisiin siitä, että saa ne hoidettua mahdollisimman kauniisti ja hyvin. Irtisanomispäivät

ovat silti aina kuormittavia ja saattavat jäädä illallakin vaivaamaan. Möttöstä kuitenkin auttaa se, että hän keskittyy perusasioihin – nukkuu, syö ja liikkuu sekä juttelee tiimiläistensä kanssa.

Möttönen jaksaa aina panostaa työn lisääntyessä määrämuotoisen ajan, jolloin hän jättää muun elämän vähän syrjään. Silloin ei käydä niin paljon jumpassa, eikä tehdä paljon muutakaan. Viikonloput toivutaan ja sitten taas painetaan. Neuvotteluprosessin loputtua hän kuitenkin tunsu olevansa rapakunnossa taas ja häntä väsytti tavallista enemmän. Kotona hän koki olevansa tavallista kireämpi ja tuntui, ettei jaksanut mitään ylimääräistä vaan mentiin aika minimillä. Möttönen tiedostaa, että omasta hyvinvoinnista pitäisi aina pitää ensin huolta, jotta voi jakaa sitä hyvää eteenpäin. Hän kuitenkin huomaa aina ajattelevansa, että tämä on tällainen lyhyt pätkä niin voi ikään kuin syödä sitä omaa energiavarantoa ja kerään sen sitten uudelleen takaisin. Pitkällä tähtäimellä se ei ole kuitenkaan mahdollista, varmaan edes puolen vuoden mittaista jaksoa, antaa enemmän kuin pystyy lupaamaan.

Neuvottelut vaikuttivat Möttösen yleiseen asennoitumiseen niin, että pienemmän harmitukset ja murheet saivat mittasuhteet. Hän rupesi peilaamaan asioita ja arvosti sitä että hänellä itsellään on työpaikka, jos joku työhön liittyvä asia alkoi harmittamaan. Hän koki tulevansa myös tietyllä tapaa kärsimättömämmäksi, ja koki ettei saisi harmitella enää pikkuasioita. Neuvottelujen päätyttyä tunne on voimakkaana, eikä silloin tahdo hirveästi ymmärtää pienempiä ja omasta mielestä mitättömämpiä valituksen aiheita. Sen vaikutus ehkä laimenee, mutta Möttönen kokee saaneensa neuvottelujen myötä pitkälläkin tähtäimellä tiettyä kiitollisuutta ja onnellisuutta. Jokainen ihminen joskus harmittelee joitakin töihin liittyviä juttuja, mutta hän kokee saaneensa neuvotteluista mittasuhdetta omaankin elämään: *Tietysti on myös kiva tunne, että on selviytynyt, eikä kaatunut tämän työtaakan tai paineen alle. Siitä tulee semmonen kokeneempi, osaavampi ja varmempi olo, että kestän tiukkoja tilanteita ehkä jatkossakin kun selvoisin tästäkin. Tulee siis myös sellaisia positiivisiakin kokemuksia vaikka ei tietystikään haluaisi, että tulisi yt:t jotta voisin saada itselleni tämän kokemuksen"*

Möttönen kokee, että muutokset ovat vain osa elämää ja niihin täytyy jaksaa vaan asennoitua. Iän ja työkokemuksen myötä sietokyky on vain parantunut koko ajan. Muutoksia kestää aiempaa paremmin ja niihin pystyy suhtautumaan muutoksiin paljon rauhallisemmin. Kaikkea elämässä ei voi valita niin yritän siten asennoitua niin, että tämä on minun kohtaloni ja nyt tuli tällainen asia hoidettavaksi. Möttönen kuvaa itsellään olevan muutoksiin toiminnallinen suhtautumistapa ja muutostilanteissa hän alkaa aina heti tehdä jotakin asioiden hyväksi. Jatkossa Möttönen kuvasi, että hänen olisi hyvä yrittää nukkua vähän enemmän, liikkua ja - oli mikä oli - todeta että työpäivä loppuu nyt tähän ja lähteä tekemään jotakin muuta.

### 7.3 Yhteenveto tunnetoimijuudesta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä

Tunteiden ja toimijuuden yhteyttä yhteistoimintaneuvottelutilanteissa ilmennettiin aineistossa monin eri tavoin kuvauksina neuvottelujen yhteydessä koetuista tunteista, ilmaisuksina omien tunteiden säätelystä, nostoina muiden tunteiden

Kuvio 5 Kooste tunnetoimijuudesta yt-neuvotteluissa

TUNNEKOKEMUKSET	TUNTEIDEN SÄÄTELY	MUIDEN TUNTEIDEN HUOMIOIMINEN	YKSILÖLLISET OMINAISUUDET	AMMATILLINEN OSAAMINEN
Yhteistoimintaneuvottelut herättivät monenlaisia tunteita (ks. kuvio 4, s. 49), joissa esiintyi vaihtelua yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheissa	Omat tunteet pyrittiin pitämään syrjässä neuvottelujen aikana ja käsiteltiin myöhemmin oman tiimin, esihenkilön tai omien läheisten kanssa	Henkilöstön arvostavaa ja kunnioittavaa kohtelua pidettiin erittäin tärkeänä	Yksilöiden persoonallisuus ja luonne vaikuttivat neuvottelujen koettuun tunnepitoisuuteen	Yhteistoimintaneuvotteluissa riittävä juridinen osaaminen ja hyvä valmistautuminen nähtiin tärkeäksi
Eroavaisuuksiin vaikuttivat yksilön persoonallisuus, tunneherkkyys, arvot, organisaation tuki, kokemus neuvottelujen vetämisestä, neuvottelujen laajuus ja lopputulos, sekä yksilön rooli mahdollisten irtisanomisten ja lomautusten yhteydessä	Tunteita hallittiin keskittymällä prosessin toteutukseen	Henkilöstön tunteet pyrittiin huomioimaan toteuttamalla neuvottelut tahdikkaasti ja varmistamalla jatkuva ajantasaisen tiedon kulku. Neuvotteluista ei pyritty tekemään väkisin miellyttävämpää tilannetta	Yksilöiden luonne ja persoona vaikuttivat siihen millä tavoin neuvotteluja toteutettiin (esimerkiksi halu olla itse kertomassa ikävät uutiset)	Yhteistoimintaneuvottelut kuuluvat omaan työhön ja ovat tulleet osaksi suomalaista työelämää

Työn keskittyminen pelkkiin kielteisiin asioihin lisäsi kielteisiä tunnekokemuksia, vaikutti koettuun kuormittumiseen ja lisäsi stressiä	Läheiset ihmissuhteet auttoivat tunnekokemusten käsittelyssä	Henkilöstölle tulee antaa tila reagoida ja ottaa vastaan kaikki heidän mahdolliset tunnereaktionsa tyyneesti menemättä itse mukaan tunteeseen	Neuvottelut vaikuttivat yksilöiden arvomaailmaan lisäsen esimerkiksi koettua kiitollisuutta tai havahduttaen tarkastelemaan elämää eri tavoin kuin aiemmin	Kokemus neuvottelujen vetämisestä toi varmuutta ammatillisesta osaamisesta ja vähensi neuvottelujen tunnepitoisuutta ja lisäsi paineensietokykyä
Mielekkyyden puute sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien vähäisyys lisäsivät kielteisiä tunteita	Liikunta, uni ja riittävä palautuminen olivat tärkeitä tekijöitä neuvotteluista selviytymisessä	Toimiva ja jatkuva yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa vaikutti olennaisesti neuvotteluihin		
Ilmapiiirin pitäminen mahdollisimman normaalina vahvisti koettuja myönteisiä tunteita	Neuvottelujen jälkeen ei tule jäädä "jossittelemaan"			

huomioimisesta sekä omaan luonteeseen, persoonaan ja ammatilliseen osaamiseen kytkeytyvinä tekijöinä. Kuvaukset tunteiden ja toimijuuden yhteyksistä on koottu yllä yhteenvetotaulukkaan, josta käy ilmi, millaisia asioita haastateltavat nostivat esiin tunnetoimijuuteensa liittyen. (ks. kuvio 5, s. 71–72). Yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä koettiin monenlaisia tunteita, (ks. kuvio 4, s. 49) joihin pyrittiin vaikuttamaan aktiivisesti säätelemällä sitä, milloin ja missä tunteita koetaan sekä milloin ja missä yhteyksissä niitä käsitellään. Koetut tunteet vaihtelivat haastateltavien välillä ja koettuihin tunteisiin vaikuttivat sekä organisatoriset, että yksilölliset tekijät.

Mehiläisen tarinassa omien tunteiden vaikutusta pyrittiin säätelemään ulkoistamalla yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana heränneet tunteet, Vilperin kertomuksessa puolestaan korostettiin oman tyyneyden säilyttäminen neuvottelujen yhteydessä, Möttösen kertomuksessa suljettiin hetkellisesti pois omaa empatiaa ja Mallikkaan tarinassa tunteiden ei annettu tulla liikaa pinnalle. Kaikkiin tarinoihin liittyy käsitys siitä, että omat tunteet eivät saa tulla esiin yhteistoimintaneuvotteluprosessissa, vaan ne pitää laittaa syrjään prosessin ajaksi ja käsitellä tarpeen mukaan myöhemmin. Omien tunteiden esiin nostamista pidettiin erityisesti Möttösen kertomuksessa osoituksena epäkunnioituksesta irtisanottavaa kohtaan irtisanomistilanteiden yhteydessä.



Tunteiden ilmaisua ja säätelyä toteutettiin tarinoissa myös suhteessa omiin arvoihin ja luonteenpiirteisiin. Mehiläinen kuvaa tarinassaan haluavansa olla kertomassa itse ikävät uutiset, Vilperi piti tärkeänä sitä, ettei neuvotteluista yritetä tehdä muuta kuin ne ovat ja Mallikas kertoo olevansa herkkä itkemään. Kaikki nämä kuvastavat yksilöllisiä tapoja toimia ja reagoida tunnepitoisissa tilanteissa. Aineiston perusteella omien tunteiden esiin nostaminen yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä nähtiin henkilöstöjohtajan roolissa jossakin määrin asiaan kuulumattomaksi ja tunteiden ilmaisua yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä rajoitettiin tietoisesti. Haastateltavat kokivat, että yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä on tärkeää antaa neuvottelujen kohteena oleville rauha tunteiden ilmaisuun ja huolehtia prosessin hoitamisesta arvostavasti ja kunnioittavasti. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että henkilöstön tunteet yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheissa otetaan vastaan sellaisina kuin ne tulevat. Yhteistoimintaneuvottelut olivat haastateltaville itselleen myös niin ikäviä tilanteita, että neuvotteluihin pyrittiin lähtemään prosessinäkökulmalla, kuten Mallikkaan tarinassa. Yhteistoimintaneuvottelut toimivat eräänlaisina työkaluina, jolloin omien tunnekokemusten ulkoistaminen oli helpompaa prosessin yhteydessä.

Organisaatiolta saadulla tuella oli myös keskeinen rooli koetuissa tunteissa ja yksilön tunnetoimijuudessa yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Tuen puute, mitä kuvattiin Mehiläisen tarinassa, myötävaikutti kielteisten tunnekokemusten syntymiseen ja suuntasi toimijuutta pois päin organisaatiosta. Meikäläisen tarinassa taas organisaatiosta saatiin paljon tukea yhteistoimintaneuvotteluprosessin toteuttamiseen, mikä vahvisti hänen kokemustaan itsestään osaavana ammattilaisena. Organisaatiosta saadun tuen puute ja työn keskittyminen kielteisten asioiden hoitamiseen vaikuttivat kielteisten tunteiden runsaamman esiintymisen lisäksi myös voimistavasti työssä koettuun stressiin.

Yhteistoimintaneuvotteluprosessi miellettiin aineistossa rajatuksi, muutama kuukauden mittaiseksi ajanjaksoksi, joka pitää vain jaksaa tehdä, mikä nousi esiin erityisesti Mehiläisen ja Möttösen tarinoissa. Neuvottelujen mieltämi-

nen tietyksi ajanjaksoksi vaikutti siihen, että haastateltavat jättivät neuvotteluprosessin aikana omia vapaa-ajan harrastuksiaan syrjään ja keskittyivät neuvottelujen toteuttamiseen. Tällaisella toiminnalla koettiin kuitenkin olevan kielteisiä vaikutuksia myöhempään hyvinvointiin ja näiltä osin neuvotteluihin lähdettäisiin jatkossa suhtautumaan toisin. Toimijuutta pyrittiin aineiston perusteella suuntaamaan henkilöstön hyvinvointia tukevaksi ja omat tarpeet jätettiin kertomuksissa pienemmälle huomiolle.

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin millaisia tunteita henkilöstöjohtajat ovat kokeneet yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä sekä millaista tunnetoimijuutta he ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvotteluprosessissa. Tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtajat kokivat yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä hyvin monenlaisia tunteita, ja tunnekokemukset vaihtelivat yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheiden välillä. (ks. kuvio 4, s. 49). Tunnetoimijuutta ilmennettiin osana omien tunteiden tunnistamista ja säätelyä, muiden tunnekokemusten huomioimisena omassa johtamisessa, omien yksilöllisten ominaisuuksien kautta sekä osana omaa ammatillista osaamista.

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen päätuloksia suhteessa aikaisempaan aihepiiriin parissa tehtyyn tutkimukseen. Tutkimuksen merkitystä esitellään aluksi yleisemmällä tasolla, minkä jälkeen tutkimuksen päätulosten käsittely on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa 8.1.1 pohditaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti henkilöstöjohtajien tunnekokemuksia yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana, mutta tässä yhteydessä käsitellään myös toisen tutkimuskysymyksen mukaista tunnetoimijuutta osana omien tunteiden tunnistamista ja nimeämistä. Tämän jälkeen alaluvussa 8.1.2. keskitytään tarkastelemaan tarkemmin henkilöstöjohtajien toteuttamaa tunnetoimijuutta suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tässä luvussa tullaan tarkastelemaan myös tutkimuksen luotettavuutta, arvioimaan tutkimuksen tavoitteiden onnistumista sekä esittelemään mahdollisia jatkotutkimusaiheita aihealueen parista.

### 8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Yhteistoimintaneuvottelut ovat organisaatioissa aina muutostilanteita, jotka voivat herättää yksilöissä vahvojakin tunteita (Bartunek 1984, 355 – 359; Huy 2002, 31 - 32). Tunteet toimivat keskeisessä roolissa niin yksilöiden elämässä, työssä

kuin heidän suhteissaan ympäristöönsä (Gray & Watson 2001, 21) niiden vaikuttaessa perustavanlaatuisesti päivittäiseen elämään aina päätöksenteosta erilaisista tilanteista muodostettuihin muistikuviin sekä ihmisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen (van Kleef 2014, 1145- 1146). Saavuttaaksemme tulevaisuudessa paremman ymmärryksen siitä, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat, yrityksissä on kyettävä ottamaan paremmin huomioon ihmisten kokemat erilaiset tunteet ja tilanteet, joissa niitä ilmenee. (Hochschild 2012, 185 - 187; Ashforth & Humphrey 1995; 98 - 99; Mignonac & Herrbach 2004, 221).

Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan esitettyyn tutkimustarpeeseen tarkastelemalla henkilöstöjohtajien tunnekokemuksia ja tunnetoimijuutta yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana. Henkilöstöjohtajat joutuvat yhteistoimintaneuvotteluprosessin toteuttajina usein muutosten ristipaineeseen ja heihin kohdistetaan organisaation jäsenten toimesta erilaisia odotuksia, toiveita ja pelkoja. (Järvinen 2014, 24, 99). Mahdollisten kielteisten tunteiden kohtaaminen ja käsittely on vaativaa (Järvinen 2014, 101) ja edellyttää johtajalta uudenlaisia valmiuksia työntekijöiden kohtaamiseen ja erilaisten organisaatiossa syntyvien tunnereaktioiden käsittelyyn.

Yhteistoimintaneuvottelut ovat ajassamme näkyvä ilmiö, joka kosketti SAK:n tilaston mukaan vuonna 2018 23 060 neuvottelujen kohteena olevaa henkilöä. (SAK 2018). Johtamisen heijastuessa kaikkeen mitä organisaatioissa tehdään (Järvinen 2014, 24) toiminnan jatkuvuuden turvaaminen suurissa muutostilanteissa edellyttää taitavaa tunteiden johtamista (Huy 2002, 31). Johtajana toimittaessa ollaankin entistä voimakkaammin yhteydessä työntekijöiden pelkojen, huolien ja epävarmuuden kanssa (Järvinen 2014, 101) ja kyetäkseen tunnistamaan paremmin tunnereaktioita muissa ihmisissä johtajan tulisi kyetä kehittämään ymmärrystään omasta tunneympäristöstään. (Juuti & Vuorela 2002, 38 - 39.) Seuraavissa alaluvuissa valotetaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella sitä, millaisia tunteita henkilöstöjohtajat ovat kokeneet yhteistoimintaneuvotteluissa, sekä millaista tunnetoimijuutta he ovat toteuttaneet prosessin yhteydessä.

### 8.1.1 Tunteet yhteistoimintaneuvottelujen pyörteissä

Tämän tutkimuksen perusteella yhteistoimintaneuvottelut herättivät henkilöstöjohtajissa monenlaisia tunnekokemuksia, joissa esiintyi vaihtelua neuvotteluprosessin eri vaiheiden välillä (ks. kuvio 4, s. 49.) Yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä koettuja tunteita sanoitettiin joko määrittämällä koettu tunne tietyksi tunnetilaksi, kuten iloksi, tai kuvaamalla kokemuksia yleisemmillä ilmauksilla tilanteen kurjuudesta, ikävyydestä tai jännittävydestä. Haastatteluissa esiin nostetuissa tunteissa esiintyikin sekä aiemmassa tutkimuksessa määriteltyihin perustunteisiin (ilo, viha, pelko, suru) liittyviä kuvauksia, että tunteisiin laajempina sosiaalisina rakennelmina (jännitys, harmitus, pettymys, turhautuminen) (Ashforth & Humphrey 1995, 99) liittyviä ilmauksia. Tunneilmaisuuksissa esiintyi hieman vaihtelua haastateltavien välillä, mikä tukisi käsitystä tunteista osana yksilöiden kokemuksia itsestään ja ympäröivästä maailmasta. (Frijda 2005, 473 - 474). Haastateltavat nostivat tunnekuvausten yhteydessä esiin myös omia persoonallisuuden- ja luonteenpiirteitään sekä niiden vaikutusta eri tilanteissa koettuihin tunteisiin. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että Grayn & Watsonin (2001, 22) näkemys tunteista synnynnäisinä järjestelminä, jotka tukevat ihmisen selviytymistä sopeuttamalla reaktioita suhteessa ympäristöön, saa tukea haastateltavien kertomuksista. Tunnepuheeseen kytkeytyvät muut käsitteet, kuten persoonallisuus ja mielialat, (Gray & Watson, 22; Robbins & Judge 2013, 144) näkyivät myös selkeästi tunnekokemusten kuvauksissa.

Samanlaiset tilanteet voivat synnyttää hyvin erilaisia tunnekokemuksia riippuen yksilön omista näkemyksistä ja tilanteesta tekemistä arvioista. (Ashforth & Humphrey 1995, 100). Yhteistoimintaneuvotteluihin prosessina liittyi kuitenkin tarkkoja ohjeistuksia, mitkä tekevät tilanteesta jossakin määrin samankaltaisia. Haastateltavien tunnekokemuksissa tietyissä yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheissa, kuten irtisanomistilanteissa, oli havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä, mikä vaikuttaisi tarjoavan tukea Van Kleefin (2014, 1146) määritelmälle tunnereaktioiden yhteydestä tiettyyn tapahtumaan.

Tutkimuksessa tehdyt havainnot henkilöstöjohtajien moninaisista tunnekokemuksista yhteistoimintaneuvotteluista vaikuttaisivat noudattelevan Hökän ym. (2014, 129- 130) tuloksia johtamiseen liittyvistä vaihtelevista tunteista sekä tarjoavan tukea Mignonacin & Herrbachin (2004, 221) näkemykselle organisaatioista monien tunteiden ilmenemispaikkoina. Koettujen tunteiden määrittely on kuitenkin aina haastavaa, koska tunteita voidaan lähestyä ilmiönä niin monin eri tavoin (ks. Ashforth & Humphrey 1995, 99), mikä näkyi myös tässä tutkimuksessa. Oman tunnetilan määrittäminen tietyksi yksittäiseksi tunteeksi voi tuntua vaikealta, minkä vuoksi tunnetilaa kuvataan helpommin käsityksinä tilanteen mukavuudesta tai ikävyydestä. Weiss ja Cropanzano (1996, 17) ovat todenneet tunnekokemuksen olevan usein yksittäisen tunnetilan sijaan yhdistelmä erilaisista toisiinsa liittyvistä reaktioista, jotka muodostavat yhdessä yksilöllisen tavan reagoida tunnepitoisiin tilanteisiin. Tämän tutkimuksen perusteella onkin mahdollista, että yksittäisen tunnetilan sijaan haastateltavien kokemusten taustalla voi vaikuttaa useita erilaisia tunteita. Lisäksi se, että tunteista tullaan tietoisiksi omien yksilöllisten kokemusten kautta (Gray & Watson 2001, 22) voi tehdä tunteiden sanoittamisen toiselle henkilölle haastavaksi, kun ei ole yhteisesti jaettua tunnepohjaa.

Tunnekuvausliitettiin myös kuvauksia kehollisista tuntemuksista, kuten sydämen tykytyksestä, äänen värisemisestä ja stressikäyrissä ilmenevistä muutoksista, mikä viittaisi siihen että yhteistoimintaneuvotteluissa koetuilla tunteilla on myös fyysinen ulottuvuus. (ks. Frijda 2005, 473 - 474). Kuvattuihin tunteisiin liitettiin arviota tilanteen miellyttävyydestä ja epämiellyttävyydestä verrattaessa eri yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheita toisiinsa sekä arviota omista tilannevalmiuksista suhteessa omiin kykyihin ja taitoihin. Tämän tutkimuksen tulokset tunteiden ilmenemisen eri ulottuvuuksista tarjoavat tukea Frijdan (1993, 383) määritelmälle tunnekokemuksesta neljän osa-alueen: 1) kokeemuksellisen elementin, 2) tilanteen miellyttävyydestä tai epämiellyttävyydestä tehdyn arvion, 3) fysiologisten muutosten sekä 4) yksilön oman tilannevalmiuden yhdistelmänä.

Pekka Järvinen (2014, 25) on todennut, että työelämässä joudutaan työskentelemään erityisesti kolmen psyykkisen teeman parissa: työn mielekkyyden löytämisen, oman itsenäisyyden ja itsemääräämistunteen ylläpitämisen sekä oman itsetunnon ylläpitämisen ja sen haavoittuvuuden hyväksymisen, mitkä olivat keskeisessä roolissa myös tässä tutkimuksessa haastateltavien tunnekokemusten ja tunnetoimijuuden kuvauksissa. Vähäinen työn mielekkyys ja työn voimakas painottuminen yhteistoimintaneuvottelujen hoitamiseen voimistivat kielteisten tunteiden kokemista sekä vaikuttivat haastateltavan työtyytyväisyyteen. (ks. myös Mignonac & Herrbach 2004, 223; Weiss & Cropanzano 1996, 12). Nämä teemat korostuivat erityisesti Mehiläisen tarinassa (ks. s. 62), missä hän päätyi lopulta vaihtamaan työpaikkaa. Vaihtelevat työtehtävät ja vahva hallinnan tunne puolestaan tukivat aineistossa myönteisten tunteiden syntymistä. Yhteistoimintaneuvottelujen toteuttamisesta saadulla myönteisellä palautteella sekä henkilöltä saaduilla tuen ilmauksilla vaikutti olevan myös myönteisiä tunnekokemuksia lisäävää vaikutusta, mikä noudattelee aikaisemman tunteista tehdyn tutkimuksen linjaa. (ks. Robbins & Judge 2013, 144; Hökkä ym. 2014, 129- 130.)

Haastattelujen perusteella yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä koetut tunteet liittyivät olennaisesti työympäristöön, mikä tarjoaa tukea Weissin ja Cropanzanon (1996, 12) teorialle työympäristöjen merkityksestä erilaisten tunteiden herättäjinä. Havaittu vaihtelu yhteistoimintaneuvotteluprosessin eri vaiheissa koetuissa tunteissa tukee myös Mignonacin ja Herrbachin (2004, 223) näkemystä tunteiden kontekstisidonnaisesta luonteesta. Työympäristöllä ja organisaatiosta saadulla tuella olikin merkittävä vaikutus henkilöstöjohtajien yhteistoimintaneuvottelutilanteissa kokemiin tunteisiin. Organisaatioiden tottuneisuus yhteistoimintaneuvotteluihin sekä haastateltavien hyvät suhteet luottamushenkilöihin vähensivät yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä koettuja kielteisiä tunteita ja vahvistivat myönteisiä tunteita. Organisaatioissa, joissa yhteistoimintaneuvottelut olivat tulleet toistuvaksi osaksi organisaation toimintaa, yhteistoimintaneuvottelut kuvattiin haastatteluissa prosesseiksi, joita toistetaan, ja jotka etenevät aina samalla kaavalla. Tällaisissa tilanteissa haastateltavat eivät liittä-

neet yhteistoimintaneuvotteluprosesseihin erityisen voimakkaita tunnekokemuksia. Weiss & Cropanzano (Weiss & Cropanzano 1996, 12) ovat tarkastelleet affektiivisten tapahtumien teorian yhteydessä organisaatioissa olevia kaavoja, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla. Kaavat johtavat tiettyjen tilanteiden myötä aina määrätynlaiseen toimintaan (Weiss & Cropanzano 1996, 12), ja tämä tutkimus antaisi viitteitä kaavojen vaikutuksesta yhteistoimintaneuvotteluprosessien toteuttamisessa ja prosessin herättämissä tunnekokemuksissa.

### **8.1.2 Tunnetoimijuus yhteistoimintaneuvotteluprosessissa**

Tunnekokemusten lisäksi tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös siitä, millaista tunnetoimijuutta henkilöstöjohtajat ovat toteuttaneet yhteistoimintaneuvotteluprosessissa. Tunnetoimijuudessa tarkastelun kohteena ovat tunteet ja niiden rooli yksilön toiminnassa, mihin kuuluu niin tunteiden havaitsemista, nimeämistä kuin tiedostamistaakin. (Mykkänen 2010, 93.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtajat kuvasivat omaa tunnetoimijuuttaan monissa eri yhteyksissä (ks. kuvio 5, s. 71–72). Tunnetoimijuutta ilmennettiin niin osana omien tunteiden tunnistamista ja säätelyä, muiden tunnekokemusten huomioimisena omassa johtamisessa, omien yksilöllisten ominaisuuksien kautta sekä osana omaa ammatillista osaamista. Neuvottelujen yhteydessä koettujen tunteiden tunnistaminen ja niiden nimeäminen käsiteltiin tarkemmin alaluvussa 8.1.1. ja tässä luvussa keskitytään tarkemmin muihin tunnetoimijuuden osa-alueisiin.

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on tukea yrityksen johtoa saavuttamaan asetetut päämäärät ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2007, 10 – 12). Tämän tutkimuksen perusteella yhteistoimintaneuvottelut nähtiin välttämättömiksi organisaatioiden taloudellisen tilanteen turvaamiseksi ja kilpailukyvyn varmistamiseksi. Neuvottelujen koettiin olevan jatkuva osa omia työtehtäviä sekä suomalaista organisaatiokulttuuria, ja liittyvän olennaisesti omaan ammattiin. Toimiessaan yhteistoimintaneuvottelujen vetäjinä, haastatel-



tavat olivat vastuussa siitä että prosessi hoidetaan juridisesti oikein. Henkilöstötoiminnassa tehtäviin kuuluu varmistaa organisaatiota ja sen toimintaa koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen (Viitala 2007, 10 - 12), ja nämä teemat nousivat myös voimakkaasti esiin kaikissa haastatteluissa.

Tärkeäksi prosessin juridisen oikeellisuuden rinnalla nähtiin kuitenkin myös henkilöstön arvostava ja kunnioittava kohtelu läpi koko yhteistoimintaneuvotteluprosessin, mikä tukisi Viitalan (2007, 10 - 12, 21) näkemystä siitä että henkilöstöjohtamisessa on tärkeää saada luotua organisaation ilmapiiri ihmistä arvostavaksi. Huy (2002, 31) on esittänyt, että organisaatioiden muutostilanteissa keskitytään helposti vain siihen, että muutokset viedään läpi. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että organisaation muutostilanteita ajatellaan kuitenkin laajemmin, ja jo prosessin alkuvaiheista lähtien huomioidaan myös toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.

Tunnetoimijuuden osalta haastateltavien puheessa korostui erityisesti tunnetoimijuus osana omien tunteiden säätelyä. (ks. Gross 1998a, 224; Gross 1998b, 271). Haastateltavat nostivat esiin pyrkimyksiään ulkoistaa omat tunnekokemuksensa ja siirtää tunteensa taka-alalle neuvotteluprosessissa, mikä on osa tunteiden hallintaa. Tunteiden säätelyssä tavoitteena on saavuttaa tunteiden tasapainotila (homeostaasi), joka mahdollistaa yksilön kokemukset mielihyvistä ja tasapainosta. Liian voimakkaat ja pitkäkestoiset tunteet alkavat helposti kuormittaa ja vaikeuttavat tunteiden tasapainon saavuttamista. (Kokkonen 2010, 19 - 20.) Tämän tutkimuksen perusteella työtehtävien voimakas painottuminen kielteisten asioiden hoitamiseen voimisti kielteisiä tunnekokemuksia ja vaikutti heikentävästi tunteiden tasapainoon. Tunne-elämän ollessa tasapainossa ympäristöstä on helppo poimia monenlaista tunnepitoista tietoa ja kokea kuormittumatta erilaisia tunteita. (Kokkonen 2010, 19.) Stressin ja pitkäaikaisen kielteisten asioiden hoitamisen nähtiin vaikuttavan kaventavasti omaan näkökenttään ja heikentävän koettua työn mielekkyyttä. Havainnot tukevat Weissin & Cropanzanon (1996, 9) näkemystä siitä, että työssä ilmenevillä tunnetapahtumilla voivat olla vaikutusta myös yksilön työasenteisiin tai -käyttäytymiseen (Weiss & Cropanzano 1996, 12).

Arviot omista resursseista ja selviytymismahdollisuuksista vaikuttavat ihmisten mielialoihin, koettuun työtyytyväisyyteen sekä yksilöiden mahdollisuuksiin selvitä kuormittavista tilanteista. (Weiss & Cropanzano 1996, 9) Tässä tutkimuksessa arvioihin omista resursseista vaikuttivat sekä yksilön, että organisaation kokemus yhteistoimintaneuvotteluista. Kokemus toi varmuutta omasta osaamisesta, mikä liittyy olennaisesti myös koettuun ammatilliseen toimijuuteen. (Eteläpelto ym. 2014, 23.) Työkokemuksen lisäksi omalla työkokemuksella sekä osaamisella ja pätevyyksillä on keskeinen rooli ammatillisessa toimijudessa (Eteläpelto ym. 2014, 23) ja myös tässä tutkimuksessa haastateltavat tuottivat puheessaan paljon näihin teemoihin liittyvää pohdintaa. Oman osaamisen ollessa vielä vähäistä neuvottelujen yhteydessä keskityttiin voimakkaammin siihen, että prosessi suoritetaan oikein, mutta kokemuksen myötä luottamus omaan osaamiseen kasvoi ja haastateltavat pyrkivät vastaamaan toiminnallaan voimakkaammin henkilöstön tarpeisiin.

Tunnetoimijuutta toteutettiin myös muiden tunteiden huomioimisena omassa johtamisessa. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat, että heidän työssään on tärkeää kyetä tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuus reaktioon ja ottaa tyynesti vastaan kaikki mahdolliset reaktiot. Erilaisten organisaatioissa ilmenevien ongelmatilanteiden käsittely voikin herättää johtajassa pelkoa tilanteissa mahdollisesti ilmenevistä kielteisistä tunteista, ja nämä oletetut tunnereaktiot ovat usein pohjimmiltaan seurausta johtajan omasta pelosta tilanteen hallinnan puutteesta sekä huolta mahdollisista omista vastatunteista. (Järvinen 2014, 101.) Tämän tutkimuksen perusteella haastateltavat pohtivat paljon sitä, millaisia tunnereaktioita henkilöstöltä tulee yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä, ja nämä arviot vaikuttivat heidän käsityksiinsä yhteistoimintaneuvotteluista. Huoli henkilöstön reaktioista kuitenkin lieveni tämän tutkimuksen perusteella yhteistoimintaneuvottelukokemuksen kasvaessa.

Järvinen (2014, 101) on esittänyt, että johtajien työssä näkyy aiempaa voimakkaammin esimerkiksi työntekijöiden pelkojen ja huolien käsittely, sekä epävarmuuden ja työntekijän mahdollista työpaikan menetystä seuraavan ahdistuk-

sen kohtaaminen. Yhteistoimintaneuvottelujen osalta kaikki haastateltavat kuvasivat tällaisten tunteiden kohtaamisen olevan keskeinen osa heidän työtään neuvottelujen yhteydessä, mutta tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida aukottomasti todeta että tällaisten tunteiden kohtaaminen olisi tullut suuremmaksi osaksi henkilöstöjohtajien työtä. Henkilöstöjohtajana toimimisessa erilaisten haastavien ja ikävien tilanteiden hoitaminen nähtiin jatkuvaksi osaksi omaa työtä, eikä tällaisten asioiden hoitaminen ollut osa työtä ainoastaan yhteistoimintaneuvotteluissa. Kielteisten tunteiden kohtaaminen ja käsittely on kuitenkin vaativaa (Järvinen 2014, 101) mikä kävi ilmi myös tässä tutkimuksessa haastateltavien kertomuksissa.

Aineistossa kuvattiin myös pyrkimyksiä kuvitella henkilöstön kaikki mahdolliset tunnereaktiot ja pyrkiä valmistamaan mahdollisiin irtisanomistilanteisiin joutuvia esimiehiä näiden arvioiden pohjalta. Juuti ja Vuorela (2002, 38 – 39) ovat esittäneet, että johtajan tulisi kyetä kehittämään oman tunneympäristönsä tunnistamistaitojaan kyetäkseen paremmin tunnistamaan erilaisia tunnereaktioita muissa ihmisissä. Tämän tutkimuksen perusteella haastateltavat pyrkivät arvioimaan mahdollisia reaktioita etukäteen ja valmistautumaan yhteistoimintaneuvottelutilanteisiin näiden arvioidensa pohjalta, ja voidaankin todeta, että toiminnassa oli havaittavissa piirteitä pyrkimyksestä tunneympäristön kehittämiseen.

Haastateltavien yksilölliset ominaisuudet, kuten tavat säädellä tunteita ja käsitellä erilaista tunnetietoa näkyivät myös kuvauksissa tunnetoimijuudesta. Tunteet eivät ole pelkkiä reaktioita tapahtumiin vaan niiden kautta voidaan ilmentää myös yksilön omaa aktiivisuutta ja osallisuutta (Mykkänen 2010, 93.) Omat luonteenpiirteet näkyivät tunnepuheen kuvauksissa monissa eri yhteyksissä. Aineistossa esiintyi arviota omasta tunneherkkyydestä, omista luonteenpiireistä, kyvyistä ja asenteista ja näillä oli vaikutusta koettuun tunnetoimijuuteen, mikä tukee aikaisempaa aihepiirin parissa tehtyä tutkimusta. (Gray & Watson 2001, 32).

## 8.2 Luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Kaikessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa, kuten tutkimuksessa yleensäkin, on pyrkimys tiedon objektiiviseen tarkasteluun. (Alasuutari 2011). Metodikirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on usein turvauduttu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteisiin. Validiteetilla viitataan siihen, onko tutkittu sitä mitä on sanottu tutkittavan, kun taas reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimuksen toistettavuutta. Tuomi & Sarajärvi (2018) kuitenkin nostavat esiin sen, että käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, eivätkä sovi erityisen hyvin laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluihin ei olekaan olemassa yksiselitteistä tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen pohjana toimivat tutkimuksessa kerätyt havaintoaineistot. (Alasuutari 2011). Tutkimuksen toteuttaminen täysin aineistolähtöisesti on kuitenkin tieteellisessä tutkimuksessa erittäin haastavaa, koska yleisesti hyväksyttynä tieteellisen tutkimuksen tekemisen periaatteena on tutkimuksen perusteella tehtyjen havaintojen teoriapitoisuus. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet sekä valittu tutkimusasetelma ja -menetelmät ovat myös aina tutkijan asettamia ja vaikuttavat väistämättä tutkimuksen tuloksiin. Tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta onkin kiinnitettävä erityistä huomiota tutkimuksessa tehtyjen havaintojen luotettavuus- ja puolueettomuustarkasteluihin (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan tarkasti läpi tutkimuksen, millä on pyritty vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen puolueettomuudessa tarkastellaan puolestaan sitä, miten tutkija pystyy ymmärtämään ja kuulemaan haastateltaviaan heidän kokemustensa kautta niin, etteivät hänen omat näkemyksensä ja ennakkokäsityksensä vaikuta siihen miten hän tekee havaintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin ennen haastattelujen aloittamista tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista ja nämä kerrattiin vielä varsinaisten haastattelutilanteiden alussa. Haastateltaville myös mahdollistettiin kysymysten esittäminen ennen

haastattelujen alkua ja haastattelujen aikana niin, että he saivat tarpeellisen määrän tietoa tutkimuksen tavoitteista. Haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja heille kerrottiin, että aineisto tullaan säilyttämään turvallisesti sähköisessä muodossa salasanalla suojattuna ja paperitulosteet niin, ettei haastateltavan yksityisyydensuoja pääse vaarantumaan. Haastateltavia informoitiin myös siitä, että kaikki aineisto tullaan hävittämään turvallisesti tutkimuksen päätyttyä.

Haastateltavien löytäminen osoittautui haastavaksi tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi ja monet puhelimitse lähestytyistä henkilöistä kieltäytyivät tutkimukseen osallistumisesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys ei ole kuitenkaan laajojen yleistyksien tekemisessä vaan ilmiön kuvaamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltavat ovat vetäneet yhteistoimintaneuvotteluja useilla eri toimialoilla ja heille on muodostunut hyvä näkemys tutkimusaiheesta, mutta tämän tutkimuksen aineiston ollessa näin rajallinen laajoja yleistyksiä ei tämän tutkimuksen pohjalta voida tehdä. Tämän tutkimuksen tuloksia olisi kuitenkin mahdollista testata suuremmalla aineistolla, mikäli tavoitteena olisi tarkastella tämän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä yleistettävämmässä muodossa.

Haastateltavien määrän lisäksi haastatteluissa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös tiedonantajien valinta suhteessa tarkoitukseen. Ilmiön ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että heillä on mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkija oli itse fyysisesti läsnä haastattelutilanteissa ja aineiston keruu toteutettiin tämän tutkimuksen tarpeita varten. Haasteena aineiston keruussa oli kuitenkin se, että tutkija oli ensimmäistä kertaa pro gradu-tutkielman yhteydessä toteuttamassa haastatteluja, ja rakensi teemahaastattelurungon ensimmäistä kertaa. Aloittelevana tutkijana prosessissa jouduttiin kiinnittämään erityisen tarkasti huomiota luotettavuustarkasteluihin ja eettisiin pohdintoihin niin, ettei tutkija omalla toiminnallaan vaikuttanut haastateltavien toimintaan haastattelutilanteessa. Tutkimuksessa on tarkasteltu yhteistoimintaneuvottelujen herättämiä tunnekokemuksia ja

yhteistoimintaneuvotteluista annettu lainsäädäntö asettaa tietyt raamit henkilöiden toiminnalle. Aihe on luonteeltaan suhteellisen arkaluontoinen, mikä voi vaikuttaa siihen millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin haastattelutilanteissa. Haastateltavat voivat pyrkiä antamaan haastattelun yhteydessä itsestään tietynlaisen myönteisen kuvan, mikä on otettu huomioon haastattelutilanteissa.

Tässä tutkimuksessa tutkijan omien kokemusten ja arvojen merkitys tutkimuksen toteutuksessa on pyritty pitämään mahdollisimman vähäisenä ja tutkijan asemaan on kiinnitetty huomiota läpi tutkimuksen. Ennakkokäsitysten vaikutusta pyrittiin vähentämään tarjoamalla haastateltaville mahdollisuus kertoa ensin itse yhteistoimintaneuvottelukokemuksistaan, jolloin haastateltavien ääni pääsi paremmin esille. Haastattelu tutkimusmenetelmänä myös mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelujen kuluessa puolin ja toisin millä pyrittiin tukemaan sitä, että haastateltavien todelliset näkemykset tulisivat tutkimuksessa esiin. Tunteet ovat kuitenkin tutkimuskohteena haastava, koska niiden sanoittaminen ei ole välttämättä erityisen helppoa. Tässä tutkimuksessa tunnekokemuksia kuvattaessa käytettiin monesti ilmauksia, joilla kuvattiin että jokin asia tuntuu hyvältä tai kurjalta ja ikävältä. Tunnekokemusten sanallistamisen haastavuudella on voinut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tarkentavilla kysymyksillä on kuitenkin pyritty saamaan esille tunnetiloja haastateltavien mainitsemina.

Aineiston keruun lisäksi haasteena laadullisessa tutkimuksessa on myös se, missä määrin tutkija voi toiminnallaan kontrolloida analyysin etenemistä haastateltavien kokemusten ehdoilla, niin että tuloksiin eivät vaikuta tutkijan omat ennakkoluulot. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa tunnustetaan se tosiasia, ettei täydellinen puolueettomuus ole mahdollista, koska tutkija on kuitenkin inhimillinen olento, joka on tehnyt kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat aina aiheen rajauksesta käytettyihin tutkimusmetodeihin ja luotettavuustarkasteluihin saakka. Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa pyrittiin kuitenkin lukemaan niin, että kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei tutkija ole vaikuttanut haastateltavien kuvaamiin kokemuksiin.

Tutkimusprosessi on ollut pitkäkestoinen ja aineisto on kerätty keväällä 2016. Tutkimuksen kestolla on voinut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, mutta tutkimuksesta on kuitenkin kirjattu haastattelujen yhteydessä tehtyjä havaintoja ylös, millä on pystytty tuomaan tutkimuksessa esiin myös aineiston keruun aikana tehtyjä havaintoja ja siten parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteutuksessa harkittiin käytettäväksi member-checkingiä, mutta tämä ei käytännössä onnistunut, koska haastateltavien tavoittaminen työmarkkinoilla liikkumisen jälkeen ei ollut mahdollista kohtuullisessa ajassa.

Luotettavuuden arvioinnissa tutkimusraportti toimii keskeisenä työkaluna (Tuomi & Sarajärvi 2018) ja mitä kattavammin tutkimuksen toteutuksesta on kerrottu, sitä helpompi lukijan on arvioida tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi suhteessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan tarkasti luotettavuuden tukemiseksi ja raportissa on viitattu hyvän tutkimuseettisen käytännön mukaisesti lähteisiin silloin kun asiasisältö ei ole ollut tutkijan itse tuottamaa. Tutkimusprosessin tarkalla kuvaamisella on pyritty mahdollistamaan tämän tutkimuksen tulosten testaaminen myös muissa tutkimuskonteksteissa, mikä mahdollistaa tulosten siirrettävyyden testauksen.

Tässä tutkimuksessa on haastateltu viittä henkilöstöhallinnon johtotehtävissä työskentelevää henkilöä. Aineisto on suhteellisen suppea, mikä rajoittaa tutkimuksen pohjalta tehtäviä yleistettävyyksiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtajien tunnekokemuksista yhteistoimintaneuvotteluista, ja tutkimuksessa on keskitytty kuvaamaan näiden haastateltujen henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia monipuolisesti. Tunteet ovat luonteeltaan yksilöllisiä, mutta tämän tutkimuksen perusteella yhteistoimintaneuvotteluihin liittyi samankaltaisia tunnekokemuksia, minkä vuoksi näitä tuloksia voi olla aineiston suppeudesta huolimatta mahdollista soveltaa vastaavissa tilanteissa muissakin organisaatioissa. Käsitteellisen yleisen, eli keinon nähdä samankaltaisuutta erilaisissa tapahtumissa tai ilmiöissä (Valli & Aaltola 2018), voikin nähdä toteutuvan jossakin määrin tässä tutkimuksessa haastateltavien koettua vastaaventyypisiä tunnekokemuksia yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä.

Valli ja Aaltola (2018) ovat todenneet, että tutkimusaiheen ollessa tärkeä ihmiselämän kannalta, aihe koetaan koskettavaksi ja ihmiset voivat löytää tutkimuksesta jotakin sellaista joka koskettaa heitä itseään. Yhteistoimintaneuvottelut ovat Suomessa osa monien elämää, minkä vuoksi monet voivat löytää tämän tutkimuksen tuloksista jotakin samaistumispintaa. Haastateltavat toimivat erilaisissa ja eri kokoluokan organisaatioissa, mikä tukisi jossakin määrin tulosten siirrettävyyttä muihin organisaatioihin. Siirrettävyyteen tulee kuitenkin suhtautua varauksellisesti aineiston suppeuden vuoksi.

Yhteistoimintaneuvottelut ovat kuitenkin ajassamme laajasti esillä oleva ilmiö, joka on ajankohtainen vuodesta toiseen. Henkilöstöhallinnon johtotehtävissä toimivat henkilöt törmäävät samankaltaisiin haasteisiin organisaatiosta riippumatta, mikä ilmeni myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä henkilöstöhallinnon johtotehtävissä toimivien henkilöiden yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä kokemista tunteista, ja voivat tarjota henkilöstöjohdolle työkaluja omien tunteiden hallintaan ja tunnistamiseen. Yhteistoimintaneuvottelut ovat organisaatioissa aina muutostilanteita, jotka voivat herättävät vahvojakin tunteita (Bartunek 1984, 355 – 359; Huy 2002, 31 - 32) ja ymmärrys omista tunnekokemuksista voi auttaa neuvottelujen toteuttamisessa, sekä tarjota näkökulmaa omaan työhön henkilöstöhallinnon johdossa. Tämä tutkimus voi myös tarjota myös vertaistukea ja tietoa siitä, ettei henkilö ole yksin kokemustensa kanssa, vaan muutkin pohtivat samanlaisia kysymyksiä ja törmäävät samankaltaisiin haasteisiin. Toisaalta tutkimuksesta voi saada myös ideoita oman työn kehittämiseen sekä hyviä toimintamalleja tunnejohtamisen kehittämiseen.

Yhteistoimintaneuvotteluja toteuttavat organisaatiot puolestaan voivat saada tämän tutkimuksen pohjalta tietoa henkilöstöhallinnon johdossa työskentelevien kokemista erilaisista tunteista ja haasteista yhteistoimintaneuvotteluprosessin yhteydessä. Tässä tutkimuksessa tutkittavat toimivat erilaisissa ja eri toimialojen organisaatioissa, minkä vuoksi tutkimuksesta voi olla hyötyä monille yhteistoimintaneuvotteluja toteuttaville organisaatioille. Tämän tutkimuksen tu-



lostien kautta organisaatiot voivat kehittää toimintaansa tulevaisuudessa sekä tukea henkilöstöjohtajien työhyvinvointia yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tutkimusta yhteistoimintaneuvotteluista tarvitaan vielä lisää, jotta saamme lisättyä ymmärrystämme yhteistoimintaneuvotteluista monien erilaisten tunteiden synnyinpaikkana.

Tässä tutkimuksessa painopiste oli henkilöstöjohtajien tunnekokemusten ja tunnetoimijuuden tarkasteluissa, mutta haastattelujen yhteydessä esiintyi myös paljon konkreettisia ajatuksia yhteistoimintaneuvotteluprosessin käytännön kehittämiseen liittyen. Mielenkiintoista olisikin tutkia, millä tavoin yhteistoimintaneuvotteluprosessin käytännön toteutusta on pyritty kehittämään erilaisissa organisaatioissa ja millaisia haasteita prosessin kehittämistyössä on havaittu. Toisaalta olisi kiinnostavaa tietää miten asema organisaatiossa vaikuttaa tunteiden ilmaisuun. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat vahvasti esiin omaa asemaansa johtoryhmän jäsenenä ja heihin kohdistettuja odotuksia, ja nämä odotuksen herättivät heissä erilaisia tunteita. Jatkotutkimuksena aihepiirin parista olisi mielenkiintoista tietää millä tavoin rooli organisaatiossa vaikuttaa tunteiden ilmaisuun – onko tunteiden ilmaisu hyväksyttävämpää esimerkiksi työntekijöiden kuin johtoryhmän jäsenten toimesta? Tunteet ovat kuitenkin ottaneet asemansa organisaatioiden tutkimuskentällä ja kasvatustieteessä tälläkin hetkellä käynnissä olevat tunteiden tutkimusprojektit tulevat jatkossa nostamaan tunteita entistä näkyvämpään rooliin organisaatioiden tutkimuksessa.

## 9 LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anand, R. & Udayasuriyan, G. 2010. Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (2), 65-76.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R.H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Teoksessa Human Relations*, Vol 48 (2), 97-125.
- Ayoko, O. & Callan, V. 2010. Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *Teoksessa European Management Journal* (2010) 28, 220-235.
- Bartunek J. 1984. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly* 29 (3), 355-372.
- Cherulnik P., Donley, K., Wiewel, T.S., Miller, S. 2001. Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect 1. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol 31(10), 2149-2159.
- Diefendorff J., Richard, E., Yang, J. 2008. Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 73 (2008), 498-508.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (8 uud.p.) Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (10 uud.p.) Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. *Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-42.
- Eteläpelto A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45-65.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen tausta ja lähtökohdat. *Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä*

- oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17–31.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 5-13.
- Fink G. & Yolles M. 2015. Collective emotion regulation in an organisation - a plural agency with cognition and affect. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.28 (5), 832-871.
- Frijda, N. 1993. Moods, emotion episodes and emotions. Teoksessa M. Lewis & JM. Haviland (toim.) *Handbook of Emotions*, New York: Guilford Press, 381 – 403.
- Frijda N. 2005. Emotion experience. *Cognition & Emotion* 19 (4), 473–497.
- Gray, E. & Watson, D. 2001. Emotion, mood and temperament: similarities, differences and a synthesis. Teoksessa R.L. Payne (toim.) *Emotions at work: theory, research and applications for management*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 21 – 45.
- Gross, J. J. 1998a. Antecedent – and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 (1), 224–237.
- Gross J. J. 1998b. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology* 2(3), 271–299.
- Gross, J.J & Thompson, R.A. 2007. Emotion Regulation: Conceptual Foundations. Teoksessa J.J Gross (toim.) *Handbook of Emotion Regulation*. New York: Guilford Press, 3-24.
- Hiillos M. 2004. Personnel managers and crisis situations: emotion-handling strategies. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hochschild A. R. 2012. *The managed heart: Commercialization of human feeling* (3 uud.p) (Painopaikkaa ei ole mainittu teoksessa). University of California Press.
- Huy Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1), 31–69.

- Hyvärinen M. 2017, Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121–144.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies (5.uud.p). Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa (8.uud. p). Helsinki: Talentum.
- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet: opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p). Tampere: Vastapaino.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 334/2007, Finlex.
- Martelius-Louniala, T. 2017. Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii: Tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- May T. (toim.). 2002. Qualitative interviewing: Asking, listening and interpreting. Teoksessa Qualitative research in action, London: SAGE, 226-241.
- Mayer M. & Smith, A. 2007. Understanding the role of middle managers, emotions and tools. European Management Journal 25(2), 79-80.
- Mignonac K & Herrbach, O. 2004. Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. Journal of Business and Psychology 19 (2), 221–240.
- Murto K. & Vanhanen, R. 2018. Selvitys yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain toimivuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2018.
- Mykkänen J. 2010. Isäksi tulon tarinat, tunteet ja toimijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Naukkarinen T. 2018. Yt-tilastot 2017.  
<https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/irtisanomisten-ja-yt-neuvotte-lujen-kuukausivertailut-2016-2017>. Luettu 8.4.2019.
- Parnila K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti (2. uud.p). Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella!: Voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Robbins S. P. & Judge T. A. 2013. Organizational behavior (15 uud.p) Boston: Pearson.
- Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saarinen M. 2016. Työsuhteen pelisäännöt. Alma Talent Oy.
- SAK. 2018. SAK selvitti: Irtisanomisten määrä jäi viime vuonna ennätyspieneksi.  
<https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/sak-selvitti-irtisanomisten-maara-jai-viime-vuonna-ennatyspieneksi>. Luettu 8.4.2019.
- Stake, R.E. 2010. Qualitative research: Studying how things work. New York: Guilford Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi.  
<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 29.4.2019.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 29.4.2019.
- Thory K. 2013. Teaching managers to regulate their emotions better: Insights from emotional intelligence training and work-based application. Human Resource Development International 16 (1), 4-21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud.p.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud.laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Ulrich D., Losey M. R. & Miesinger S. (toim.). 2005. The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow. Hoboken, N.J.: Wiley.
- van Kleef G. A. 2014. Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations* 67(9), 1145-1164.
- Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virkki T. 2016. Vihan voima: Toimijuus ja muutos vihakertomuksissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Weiss, H.M & Cropanzano, R. 1996 Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior* 18(1), 1-74
- Zohar D. 1999. When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 265-283.

## **LIITE 1: Teemahaastattelurunko**

### **Taustatiedot:**

Ikä

Työhistoria

Toimiala

Vedettyjen yhteistoimintaneuvottelujen määrä

### **Yhteistoimintaneuvotteluprosessi**

Vapaa kertomus valitusta yhteistoimintaneuvotteluprosessista (mikä kokemus ja miksi)

Prosessin käytännön toteutus (miten, miten usein, millä aikataululla)

Tiedot, taidot ja kokemus

Organisaatio (organisaation mahdolliset erityispiirteet, oma rooli yhteistoimintaneuvottelujen eri vaiheissa, neuvottelujen vaikutukset organisaatioon ja työyhteisöön, organisaatiosta saatu tuki)

Neuvottelujen näkyminen omassa työssä (millaisia vaikutuksia ollut käytännön työhön ja mahdollisesti työnkuvaan)

Vaikutukset yksityiselämään (vaikutukset vapaa-aikaan ja neuvottelujen näkyminen omassa yksityiselämässä)

### **Tunteet ja tunteiden hallinta**

Tunteiden kokeminen yhteistoimintaneuvotteluissa (millaisia tunteita ja millaisissa tilanteissa)

Tunteiden säätely (millaisilla keinoilla omien tunteiden vaikutusta on säädelty)

### **Tunteiden johtaminen**

Muiden tunnereaktiot yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä (miten kohtaa muiden tunteet yhteistoimintaneuvottelutilanteissa)

Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset omaan johtamiseen