

IRTISANOTTUJEN KOKEMUKSIA
IRTISANOMISTILANTEEN VUOROVAIKUTUKSESTA

Reeta Nitovuori
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
syksy 2014
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Reeta Nitovuori	
Työn nimi – Title IRTISANOTTUJEN KOKEMUKSIA IRTISANOMISTILANTEEN VUOROVAIKUTUKSESTA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Syksy 2014	Sivumäärä – Number of pages 81+3
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -työn tavoitteena oli kuvata ja jäsentää irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tavoitetta lähestyttiin kysymällä irtisanottujen kokemuksia heidän omasta ja johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä irtisanomistilanteessa. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen ulkoisista tekijöistä ja irtisanomisprosessista kokonaisuudessaan. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa tuotannollis-taloudellisin perustein irtisanottua henkilöä, joista viisi on naisia ja kolme miehiä. Iältään haastateltavat ovat 28–55-vuotiaita, ja he ovat työskennelleet irtisanoneessa yrityksessä 2–30 vuotta. Haastatteluaineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tulokset osoittavat, että irtisanomistilanne koetaan pääosin ikäväksi ja tunteita herättäväksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa sosiaalisen tuen merkitys korostuu. Tulosten perusteella sosiaalista tukea voidaan osoittaa sekä tiedollisesti että emotionaalisesti. Tuloksista käy myös ilmi, että irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen koetaan liittyvän epävarmuutta. Epävarmuuden koetaan liittyvän erityisesti tunteiden hallintaan ja ilmenevän vähäisenä kysymysten esittämisenä. Tämän voidaan nähdä tukevan epävarmuuden hallinnan teoriassa esitettyä näkemystä, jonka mukaan epävarmuutta voidaan hallita välttämällä informaatiota. Vaikka irtisanomispäätöksestä oli irtisanottujen mukaan kerrottu pääosin suorasti, on tutkimusaineistossa nähtävissä myös kokemuksia johtajan epäsuorasta viestinnästä. Aineistosta käy ilmi, että epäsuora viestintä koetaan vuorovaikutusta vaikeuttavaksi tekijäksi. Epäsuora viestintä voidaan tulkita informaation manipuloinniksi, jolla johtajan ajatellaan helpottavan asemaansa haastavassa vuorovaikutustilanteessa.</p> <p>Tutkimus tuotti työelämän kannalta merkittävää tietoa irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tuloksia voidaan hyödyntää sekä aiheen jatkotutkimuksissa että käytännön johtamistyössä.</p>	
Asiasanat – Keywords irtisanomistilanne, johtamisviestintä, puheviestintä, vuorovaikutuskäyttäytyminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 VUOROVAIKUTUS IRTISANOMISTILANTEESSA	4
2.1 Huonojen uutisten kertominen	4
2.2 Johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa	11
2.3 Irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa	15
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	19
3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	20
3.3 Haastatteluiden toteuttaminen	23
3.4 Haastatteluaineiston kuvaus, käsittely ja analyysi	27
4 TULOKSET	33
4.1 Kokemukset irtisanotuksi tulemisesta	33
4.2 Kokemukset irtisanomisprosessista	36
4.2.1 Irtisanomisprosessin eteneminen ja tiedottaminen	36
4.2.2 Kollegiaalinen tuki	40
4.3 Kokemukset irtisanomistilanteesta	41
4.3.1 Irtisanomistilanteen kuvailu	41
4.3.2 Irtisanomistilanteen osapuolet	42
4.3.3 Fyysinen ympäristö ja kesto	45
4.4 Kokemukset johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä	46
4.4.1 Irtisanomispäätöksestä kertominen	46
4.4.2 Sosiaalisen tuen osoittaminen	48
4.4.3 Nonverbaalinen viestintä	51
4.5 Kokemukset omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä	52
4.5.1 Emotionaaliset reaktiot	52

4.5.2 Epävarmuuden kokeminen	54
4.5.3 Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutus johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen	54
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	65
6.1 Aineistonkeruun haasteet ja aineiston riittävyys	65
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	66
6.3 Tutkimuksen eettisyyden arviointia	69
7 PÄÄTÄNTÖ	71
KIRJALLISUUS	74
LIITTEET	82
Liite 1: Teemahaastattelurunko	82
Liite 2: Haastateltavien hakuilmoitus	84

1 JOHDANTO

Irtisanomistilanteet ovat yksi työelämän haastavimmista vuorovaikutustilanteista. Siitä huolimatta, että työvoimaa koskevista vähennyksistä on tullut erottamaton osa organisaatioiden elämää useissa eri maissa viime vuosikymmenten aikana (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010, 282), irtisanomistilanteiden vuorovaikutusta käsittelevä tutkimus on ollut hyvin vähäistä tai lähes olematonta. Irtisanomistilanteita käsittelevää kirjallisuutta on kyllä löydettävissä, mutta se on pitkälti opaskirjallisuustyypistä ja johtajille esimiestyön avuksi kohdennettua (ks. esim. Bayer 2000; Meincke & Vanhala-Harmanen 2007; Teratanavat & Kleiner 2005). Kirjallisuudessa keskitytään pääosin irtisanomistilanteiden juridisesti oikeanlaiseen toteuttamiseen ja käytännön neuvojen tarjoamiseen esimiestyötä tekeville, mutta vuorovaikutuksen näkökulma jää vähäiseksi.

Organisaatiotasolla tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota ainakin erilaisiin strategioihin työvoiman vähennysten toteuttamisessa (Gandolfi 2007), työvoimanvähennysten seurauksiin organisaation tehokkuuden (Wagar 1998) ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmista (Cameron 1994). Yksilötasolla työvoiman vähennysten vaikutuksia käsittelevä tutkimuskirjallisuus on jakautunut irtisanottujen ja irtisanomisista vastaavien johtajien lisäksi organisaatioon jääneiden työntekijöiden kokemusten ympärille. Toistaiseksi valtaosa tutkimuksesta on kuitenkin kohdistettu irtisanottujen henkilöiden sijaan organisaatioon jääneiden työntekijöiden ja johtajien kokemuksiin, ja vuorovaikutuksen sijaan huomiota on kiinnitetty irtisanomisista aiheutuviin psykologisiin vaikutuksiin. (Vickers & Parris 2010, 58.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja jäsentää irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tutkimus sijoittuu puheviestinnän tutkimuksessa interpersonaalisen työviestinnän alueelle. Kohdistamalla tutkimus juuri irtisanottujen henkilöiden kokemuksiin voidaan tuottaa uutta tietoa siitä, millaisiin vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin irtisanomistilanteissa on mahdollista kiinnittää jatkossa huomiota, jotta

irtisanomistilanteessa voitaisiin menetellä eettisesti ja irtisanottavaa kunnioittavasti. Edellä mainitun lisäksi irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten tutkimus voidaan nähdä tarpeellisena myös irtisanomistilanteista vastaavien johtajien työn kehittämisen kannalta. Erityisen haasteen irtisanomistilanteissa kohtaavatkin organisaatioiden johtotehtävissä olevat henkilöt, joiden tehtävänä on negatiivisista muutosuutisista tiedottaminen henkilöstölle ja irtisanomistilanteista vastaaminen. Gandolfin (2008, 301) mukaan irtisanomisista vastaavat johtajat kokivat irtisanomisten toteuttamisen emotionaalisesti raskaaksi ja ammatillisesti haastavaksi. Lämsän (1998, 179) mukaan irtisanomisista vastaavat johtajat kuvailivat irtisanomisten yhteydessä kokemiensa pelon tunteiden liittyvän nimenomaan irtisanottavan kasvokkaiseen kohtaamiseen irtisanomiskeskustelussa. Tavalla, jolla irtisanomiset yrityksessä toteutetaan voi olla merkittäviä vaikutuksia myös yrityksen maineeseen, rekrytointiin ja kannattavuuteen tulevaisuudessa. Lisäksi irtisanottuja kunnioittava kohtelu irtisanomisia toteutettaessa vaikuttaa vahvasti yritykseen jäävien työntekijöiden työmotivaatioon ja luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan. (Bayer 2000, 4–6.)

Tässä tutkimuksessa irtisanomistilanne käsitetään irtisanojan ja irtisanottavan henkilön väliseksi vuorovaikutustilanteeksi, jonka aikana irtisanomisesta kerrotaan irtisanottavalle henkilölle ja jonka aikana irtisanominen virallisesti tapahtuu. Tutkimuksen kohteena ovat toistaiseksi voimassaolevasta työsuhteesta tuotannollis-taloudellisin perustein irtisanottujen henkilöiden kokemukset irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Työsopimus voidaan irtisanoa tuotannollis-taloudellisin syin tarjolla olevan työn vähentyessä olennaisesti ja pysyvästi. Taloudellisella irtisanomisperusteella viitataan yrityksen tuloksen heikkenemiseen siinä määrin, että palkkakustannusten vähentäminen on tarpeellista taloustilanteen elvyttämiseksi. Tuotannollinen irtisanomisperuste taas viittaa työvoiman tarpeen vähenemiseen esimerkiksi toiminnan supistamisen tai lakkauttamisen vuoksi. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2007, 212.) Irtisanomistilanteen osapuolia tässä tutkimuksessa ovat johtaja eli irtisanoja ja työntekijä eli irtisanottava. Johtajalla viitataan henkilöön, joka toimii esimiestehtävissä suhteessa irtisanottavaan. Tässä tutkimuksessa johtaja ja esimies ymmärretään synonyymeina. Huonojen uutisten kertomista käsittelevä tutkimuskirjallisuus tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten tutkimiselle,

sillä irtisanomisuutinen on mitä luultavimmin huono uutinen vastaanottajalleen. Organisaatioviestinnän kontekstissa huonojen uutisten kertomista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta on tuotettu jonkin verran, joskin tutkimus on kohdistettu pääsääntöisesti kirjoitettuun ulkoiseen viestintään. Terveysthuollon kontekstissa lääkärin ja potilaan väliseen vuorovaikutukseen liittyen tutkimusta on puolestaan tarjolla runsaammin. Tutkimuksen taustaluvussa esittelen organisaatioviestinnän ja terveysthuollon kontekstissa tehtyjen tutkimusten päälinjoja, ja samalla pohdin tutkimustulosten soveltuvuutta tähän tutkimukseen.

Kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta pyrin kuvaamaan ja jäsentämään vuorovaikutuskäyttäytymisen käsitteen avulla. Vuorovaikutuskäyttäytymisellä viitataan tässä tutkimuksessa kaikkeen irtisanomistilanteen aikana irtisanottujen henkilöiden kokemaan vuorovaikutukselliseen toimintaan. Koska irtisanomistilanteen osapuolia ovat irtisanottava ja irtisanomisesta vastaava johtaja, on luonnollista tarkastella molempien osapuolten vuorovaikutuskäyttäytymistä. Tutkimuksen taustaluvussa johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä tarkastelen *informaation manipuloinnin teorian* kautta, kun taas irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytymisen lähtökohtaisena viitekehystenä toimii *epävarmuuden hallinnan teoria*.

2 VUOROVAIKUTUS IRTISANOMISTILANTEESSA

Irtisanomiskeskustelun kielteisiä puolia ei voida kiistää, mutta keskustelu voidaan yrittää toteuttaa sillä tavoin, että se tuntuisi toisesta osapuolesta mahdollisimman siedettävältä (Puro 2007, 132). Vuorovaikutuksella voidaan siis nähdä olevan merkittävä rooli siinä, millaiseksi kokemus irtisanomistilanteesta irtisanottavan näkökulmasta muodostuu. Tässä luvussa esittelen erilaisia lähestymistapoja irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten ymmärtämiseksi. Pääluvun ensimmäisessä alaluvussa lähestyn tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä esittelemällä huonojen uutisten kertomista käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa esittelen irtisanomistilanteen osapuolten vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta liittyen irtisanottavien kokemuksiin irtisanomistilanteesta.

2.1 Huonojen uutisten kertominen

Mikä tahansa informaatio, josta seuraa negatiivinen muutos henkilön tulevaisuuden odotusten suhteen, voidaan määritellä huonoksi uutiseksi (Buckman 1992, Schoutenin 2008 mukaan).

Organisaatioviestinnän konteksti

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys siinä, millä tavoin huonoista uutisista onnistutaan erilaisissa kriisitilanteissa viestimään. Organisaatiot voivat edesauttaa huonojen uutisten kertomista kehittämällä kulttuuriaan positiivisempaan suuntaan jo ennen kriisitilanteisiin joutumista. Huonojen uutisten kertomisesta vastaavat johtajat, jotka aktiivisesti edistävät positiivista organisaatiokulttuuria kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työntekijäsuhteiden vahvistamiseen, voivat saada työntekijöidensä tuen sekä kriisien aikana että niiden jälkeen. (French & Holden 2012, 216.)

Huonojen uutisten kirjallista viestintää käsittelevissä tutkimuksissa huomiota on kiinnitetty erityisesti järjestykseen, jossa negatiivisia uutisia sisältävän

viestin osat tulisi esittää. Viestin sisällöllisen järjestyksen suhteen on tutkittu ainakin sitä, tulisiko negatiivisten uutisten kertomisessa käyttää suoraa (*direct*) vai epäsuoraa (*indirect*) lähestymistapaa. Toisin sanoen, että tulisiko huonot uutiset kertoa heti viestin alussa vai vasta myöhemmin. Useat tutkimukset osoittavat, että epäsuora järjestys koetaan viestien lukijan näkökulmasta paremmaksi vaihtoehdoksi. (Creelman 2012, 179–180.) Jansen ja Janssen (2011) ovat tutkineet suoran ja epäsuoran rakenteen vaikutuksia lukijoihin, jotka vastaanottivat kielteisiä vastauksia sisältäviä kirjeitä ja sähköposteja vakuutusyhtiöiltä ja työpaikoista, joihin he olivat lähettäneet työhakemuksia. Epäsuora lähestymistapa koettiin viestin vastaanottajien näkökulmasta suoraa lähestymistapaa kohteliaammaksi. Kielteinen päätös myös hyväksyttiin paremmin tilanteissa, joissa päätös esitettiin vasta selitysosan jälkeen. Epäsuoran rakenteen tehokkuutta huonojen uutisten kertomisen yhteydessä voi osaltaan selittää se, että epäsuora rakenne antaa lukijoille mahdollisuuden rakentaa odotuksia tekstin jatkon suhteen ja näin ollen valmistautua vastaanottamaan päätöstä. Joissain tapauksissa lukijan oma odotus annetun päätöksen suhteen voi olla jopa negatiivisempi kuin mitä se todellisuudessa on ja lukija voi jopa helpottua. Epäsuora rakenne voidaan nähdä myös lukijaa kunnioittavampana vaihtoehtona, koska se ei suoran rakenteen sisältävien viestien tavoin korosta kirjoittajan autoritaarista asemaa suhteessa lukijaan. Näin ollen kielteisen päätöksen esittäminen vasta selityksen jälkeen voi tehdä vuorovaikutustilanteesta tasavertaisemman. (Jansen & Janssen 2011, 59–60.)

Viestin rakenteeseen liittyvien kysymysten lisäksi tutkimuksissa on organisaatioviestinnän tasolla kiinnitetty huomiota ainakin siihen, millaisia asioita kirjoitettuihin viesteihin tulisi viestinnän tehostamiseksi sisällyttää. Oppikirjoissa on esitetty, että käytettäessä epäsuoraa rakennetta, huonoja uutisia sisältävä viesti tulisi aloittaa neutraalilla tavalla pehmentävää ilmaisua käyttäen. Tämä nähdään sekä kohteliaana tapana aloittaa huonoja uutisia sisältävä viesti että mahdollisuutena luoda positiivinen suhde lukijaan heti viestin alussa, joskin kyseinen neuvo on osoittautunut tutkijoiden keskuudessa kiistanalaiseksi. (Creelman 2012, 181.) Lockerin (1999) tutkimus puolestaan osoittaa, että pehmentävillä ilmauksilla ei ole niinkään positiivisia vaikutuksia vastaanottajan reaktioihin. Tutkimuksen mukaan neutraalit sanomaa pehmentävät ilmaisut saatetaan kokea jopa ajan hukaksi tai pahimmillaan yritykseksi piilottaa olennaista tietoa. Myöskään korostetun positiivinen

lopetus ei Lockerin mukaan edesauta negatiivisen uutisen onnistunutta viestimistä, vaan voi aiheuttaa jopa ärsytystä viestin vastaanottajassa. Toinen vähemmän kiistelty näkemys huonoja uutisia sisältävän viestin sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyen koskee selityksen merkitystä huonojen uutisten viestimisessä. Selitys toimii perusteluna lähettäjän päätökselle ja mahdollistaa päätöksen järkiperäisyyden ymmärtämisen. (Creelman 2012, 183.)

Edellä esittelemäni tutkimukset käsittelevät huonoiksi tai negatiivisiksi määriteltyjen uutisten kertomista kirjallisen viestinnän keinoin, kun taas tässä tutkimuksessa tutkimus kohdennetaan vuorovaikutustilanteeseen, jossa viestitään kasvokkain. Tästä johtuen tutkimusten tuloksia ei voida suoranaisesti rinnastaa tämän tutkielman kontekstiin. Toisen eroavaisuuden tämän tutkimuksen kontekstiin aiempiin tutkimuksiin verrattuna tuo se, että edellä esiteltyjen tutkimusten kohteena oleva viestintä liittyy organisaation ulkoiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa tutkimus kohdennetaan irtisanomistilanteeseen, joka puolestaan on organisaation sisäinen interpersonaalinen vuorovaikutustilanne. Kontekstien eroavaisuudesta huolimatta edellä esitellystä tutkimustiedosta voi kuitenkin olla hyötyä myös kasvokkaiseen vuorovaikutustilanteeseen liittyvien kokemusten ymmärtämisessä.

Huonojen uutisten kertominen lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa

Vuorovaikutusta huonojen uutisten kertomistilanteissa on tutkittu runsaasti lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta (ks. esim. Fallowfield & Jenkins 2004; Ptacek & Ptacek 2001). Vaikka huonojen uutisten kertominen tässä kontekstissa voidaan nähdä irtisanomistakin vakavampana ja arkaluontoisempana asiana ottaen huomioon, että kyse voi olla jopa kuolemanvakavan sairauden kertomisesta, voidaan vuorovaikutustilanteiden haastavuudessa nähdä myös yhtäläisyyksiä. Huonot uutiset ovat molemmissa konteksteissa usein ennalta arvaamattomia ja niiden vaikutukset voivat olla vastaanottajan elämää ratkaisevasti muuttavia. Tutkimusten pääpaino on ollut lääkäreiden kokemusten tutkimisessa, ja potilaiden kokemuksia vastaavista tilanteista on tutkittu vähemmän. Tutkimusten avulla on pyritty selvittämään tapoja kertoa huonoja uutisia tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Tutkimuksissa

on menetelty yleensä pyytämällä lääkäreitä muistelemaan tilanteita, joissa he ovat kertoneet huonoista uutisista potilailleen ja raportoimaan kokemuksistaan ja haasteista, joita he ovat liittäneet vuorovaikutustilanteeseen. Potilaiden kokemusten näkökulmasta tutkimusta on tehty joko arvioimalla heidän suhtautumistaan huonojen uutisten jakamiseen yleensä tai kokemusten jälkikäteisarvioinneilla tilanteista, joissa huonoja uutisia on kerrottu. (Schouten 2008.)

Potilaiden ja heidän omaistensa näkökulmasta tehdyt tutkimukset osoittavat, että tapaan, jolla huonoja uutisia otetaan vastaan vaikuttavat vastaanottajan odotukset, aiemmat kokemukset ja persoonallisuus (Fallowfield & Jenkins 2004, 312). Sparksin, Villagranin, Parker-Raleyn ja Cunninghamin (2007, 184–189) tutkimuksesta voi nähdä, että myös tehokkaalla viestintästrategialla voi olla vaikutusta huonojen uutisten vastaanottamiseen. Tutkimuksen kohteena olleiden potilaiden haastatteluista ilmeni neljä erilaista viestintästrategiaa, joita huonojen uutisia kertoneet henkilöt olivat käyttäneet. Esille nousseita strategioita olivat epäsuora (*indirect*), suora (*direct*), lohduttava (*comforting*) ja voimauttava (*empowerment*) viestintästrategia. Yleisimmin käytettiin suoraa viestintästrategiaa, jonka jälkeen seuraavaksi yleisimmin käytettyjä viestintästrategioita olivat lohduttava, epäsuora ja voimauttava strategia.

Epäsuoraa viestintästrategiaa ilmentäviä tekijöitä voivat olla tiettyjen aiheiden välttäminen keskustelussa, etäisyyden ottaminen toiseen osapuoleen ja aiheen ulkopuolisen seurustelun välttäminen (Sias, Heath, Perry, Silva & Fix 2004, 327). Sparksin, Villagranin, Parker-Raleyn ja Cunninghamin (2007, 184–187) mukaan epäsuoran viestintästrategian käyttäminen koettiin huonojen uutisten kertomisesta vastaavan henkilön keinoksi välttää emotionaalista sitoutumista potilaaseen. Suora viestintästrategia koettiin potilaiden näkökulmasta useimmiten sopivana tapana kertoa huonoista uutisista, mutta voitiin joissain tapauksissa kokea myös tunteettomaksi ja kylmäksi.

Lohduttavalla viestintästrategialla viitataan pyrkimykseen lievittää negatiivisia emotionaalisia reaktioita, kuten shokkia tai ahdistusta huonojen uutisten vastaanottajassa. Vuorovaikutuskäyttäytymisessä lohduttamiseen pyrkivä viestintästrategia voi tarkoittaa läheisyyden osoittamista joko nonverbaalisen tai verbaalisen viestinnän keinoin. (Rosch 2000, Sparksin, Villagranin, Parker-

Raley ja Cunninghamin 2007, 185–186 mukaan.) Lohduttavan viestintästrategian käyttäminen osoittautui useissa tapauksissa potilaita tyydyttäväksi tavaksi viestiä. Viestintästrategiaa odotettiin käytettävän kuitenkin ainoastaan kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa, eikä esimerkiksi puhelimen välityksellä käytävissä keskusteluissa. Voimauttavan strategian koettiin puolestaan liittyvän erilaisten terveydenhoitoa koskevien vaihtoehtojen tarjoamiseen potilaille. Vaihtoehtojen tarjoamisen myötä potilaat kokivat voivansa osaltaan vaikuttaa heitä koskevaan hoitoon, mikä sai aikaan voimautumisen tunteen. Voimauttavaa strategiaa tulisi kuitenkin käyttää vasta siinä vaiheessa, kun huonot uutiset on kerrottu potilaalle ja hoitoa koskevia vaihtoehtoja voidaan tarjota. (Sparks, Villagran, Parker-Raley & Cunningham 2007, 185–186.)

Syöpäpotilaiden käsityksissä huonojen uutisten kertomistilanteeseen liittyen korostuivat erityisesti tilan, riittävän ajan ja emotionaalisen tuen merkitys. Tyytyväisyys tilanteeseen oli sitä suurempaa mitä miellyttävämmäksi tila, jossa diagnoosista kerrottiin koettiin ja mitä vähemmän häiriötekijöitä tilanteeseen liittyi. Lisäksi potilaiden tyytyväisyyteen vaikutti positiivisesti, mikäli lääkäri istui lähellä potilasta ja salli potilaan vastata tilanteeseen omalla tavallaan, antaen potilaalle riittävästi aikaa. Lisäksi lääkärin antama varoitus tulevien uutisten negatiivisesta luonteesta ja empatian osoittaminen lämpimäksi ja välittäväksi koetulla äänensävyllä lisäsivät potilaiden tyytyväisyyttä. (Ptacek & Ptacek 2001, 4160.)

Girgin, Sanson-Fisherin ja Schofieldin (1999, 69) mukaan syöpäpotilaat halusivat kuulla heidän vointiaan koskevat uutiset rehellisesti ja ymmärrettävällä kielellä ilmaistuna, mutta eivät kuitenkaan liian kaunistelemattomasti. Emotionaalisen tuen osoittamisen merkitystä tukee myös Sastren, Sorumin ja Mulletin (2011, 653) tutkimus, jonka mukaan kahdeksi merkittävämmäksi tekijäksi potilaiden näkökulmasta osoittautui emotionaalisen tuen ilmaisu ja jaetun informaation laatu huonojen uutisten kertomisen yhteydessä. Informaation laatuun liitettyjä tekijöitä olivat informaation aukottomuus, ymmärrettävyys ja kohdentaminen.

Syöpäpotilaiden omaiset puolestaan kokivat huonojen uutisten vastaanottamisen yhteydessä tärkeimmiksi tekijöiksi yksityisyyden, uutisten

kertojan asenteen ja tietämyksen sekä viestin ymmärrettävyyden. (Jurkovich, Pierce, Pananen ja Rivara 2000, 865). Straussin, Sharpin, Lorchin ja Kachalian (1995, 82) tutkimus osoittaa, että potilaiden omaisten näkökulmasta tärkeäksi huonojen uutisten kertomisen yhteydessä koettiin ainakin mahdollisuus riittävään keskusteluun ja tunteiden osoittamiseen.

Lisäksi lääkärin ja potilaan väliseen vuorovaikutukseen on saatavilla erilaisia oppaita, jotka sisältävät erilaisia suosituksia sen suhteen, kuinka lääkäreiden tulisi huonojen uutisten kertomistilanteessa edetä. Fallowfieldin ja Jenkinsin (2004, 316) mukaan tällaista opaskirjallisuutta ovat tuottaneet ainakin Girgis ja Sanson-Fisher (1995), Rabow ja McPhee (1999) ja Baile ym. (2000). Seuraavassa esittelen Bailen ym. (2000) kehittämän SPIKES-mallin pääpiirteittäin.

Terveystieteiden ammattilaisille suunnatun SPIKES-mallin mukaan (*SPIKES protocol*) huonojen uutisten kertomista voidaan helpottaa menettelemällä kuuden eri vaiheen mukaisesti. Mallin ensimmäisen vaiheen (*Setting Up*) mukaan vuorovaikutustilanteeseen tulisi valmistautua suunnittelemalla etukäteen, millä tavalla huonoista uutisista vastaanottajalle kerrotaan, ja millä tavalla vastaanottajan tunnereaktioihin tai vaikeisiin kysymyksiin voidaan parhaiten vastata. Lisäksi valmisteluvaiheessa painotetaan yksityisen tilan, läsnäolijoiden, tilankäytön, kontaktin ja ajanhallinnan merkitystä. Mallin sisältämien ohjeiden mukaan tilan, jossa huonot uutiset kerrotaan, tulisi olla mahdollisimman yksityinen ja potilaan toiveet läsnäolijoihin liittyen tulisi huomioida. Tilankäytön suhteen malli neuvoa huonojen uutisten kertojaa istumaan alas ja välttämään fyysisiä esteitä huonojen uutisten kertojan ja potilaan välillä. Yhteyden saamista potilaaseen voidaan mallin mukaan helpottaa katsekontaktilla tai koskettamalla potilasta, mikäli se tuntuu tilanteeseen sopivalta. Ajanhallinnan suhteen mallissa puolestaan painotetaan mahdollisista aikarajoitteista tai häiriöistä tiedottamista potilaalle etukäteen.

Mallin toisessa vaiheessa (*Perception*) huonojen uutisten kertomisesta vastaavan henkilön tulisi keskittyä arvioimaan potilaan käsityksiä tilanteesta kysymällä avoimia kysymyksiä hänen tietoihinsa liittyen. Mallin kolmannen vaiheen (*Invitation*) mukaan huonojen uutisten kertojan olisi hyvä pyytää vastaanottajalta lupa ennen uutisten kertomista. Tässä yhteydessä voidaan esimerkiksi konkreettisesti kysyä, millä tavalla potilas haluaa uutisista

kerrottavan. Vaiheessa, jossa varsinaisia tietoja aletaan huonojen uutisten vastaanottajalle kertoa (*Knowledge*), on mallin mukaan tärkeää, että potilasta ja hänen läheisiään autetaan valmistautumaan huonojen uutisten vastaanottamiseen. Tämä tapahtuu varoittamalla tulevien uutisten ikävästä luonteesta. Tietojen kertomisen yhteydessä tulisi myös muistaa potilaan puolesta ymmärrettävän sanaston käyttäminen tilanteessa ja välttää alakohtaisten termien käyttöä. Lisäksi ymmärrettävyyden parantamiseksi huonot uutiset tulisi kertoa niiden vastaanottajalle mahdollisimman hitaasti ja empatiaa osoittaen (*Empathy*). Mallin viimeisen vaiheen mukaan jaettu informaatio tulisi lopuksi vielä tiivistää (*Summarize*) ja potilaan kanssa tulisi keskustella tulevaisuuden suunnitelmiin liittyen (*Strategy*). (Baile ym. 2000.)

Edellä kuvattu SPIKES-malli (Baile ym. 2000) on suunniteltu terveydenhuollon kontekstissa tapahtuvan lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutuksen avuksi. Mallia voitaisiin kuitenkin mahdollisesti hyödyntää ainakin joltain osin myös työelämän interpersonaalisisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa kerrottavana on lähtökohtaisesti ikäviä uutisia. Voidaan olettaa, että esimerkiksi irtisanomistilanteiden vuorovaikutusta voidaan helpottaa valmistautumalla huolellisesti niin irtisanomisuutisen kertomiseen kuin tunnereaktioihin ja kysymyksiin, joita irtisanomistilanteessa mitä luultavimmin herää. Myös häiriötön yksityinen tila mitä luultavimmin soveltuu parhaiten huonojen uutisten kertomiselle myös irtisanomistilanteessa. Lisäksi ilmaisun selkeyden ja empatian osoittamisen voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti kokemuksiin irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Sen sijaan esimerkiksi ohjeita tilankäytöstä ja potilaskontaktin ottamisesta voi olla vaikeampi soveltaa irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen. Työelämän vuorovaikutustilanteena irtisanomistilanne on potilaan ja lääkärin välistä vuorovaikutustilannetta virallisempi, mistä johtuen koskettamista ei välttämättä koeta sopivaksi irtisanomistilanteessa. Myös mallin toisessa ja kolmannessa vaiheessa esitettyjen vastaanottajan käsitysten arvioinnin ja luvan pyytämisen huonojen uutisten kertomiselle voidaan nähdä soveltuvan irtisanomistilannetta paremmin nimenomaan terveydenhuollon kontekstiin, jossa kyse on irtisanomis päätöksestä kertomisen sijaan usein monimutkaisemmasta terveydentilaan liittyvästä raportoinnista.

2.2 Johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa

Tässä alaluvussa esittelen tiiviin koonnin asiantuntijaohjeista, joiden tarkoituksena on toimia esimiestyön apuna irtisanomistilanteiden käytännön toteutuksessa. Koonnin päätteeksi esittelen Karlin ja Hancockin (1999) tutkimuksen, jossa tarkastellaan näiden asiantuntijaohjeiden toteutumisesta käytännön johtamistyössä. Luvun lopuksi tarkastelen johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä informaation manipuloinnin teorian näkökulmasta.

Irtisanomistilanteeseen liittyvä johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä käsittelevä kirjallisuus on pitkälti opastyypistä. Tarjolla on runsaasti ohjeita siitä, millä tavalla irtisanomistilanteessa tulisi käyttäytyä, jotta negatiiviset vaikutukset saataisiin minimoitua. Opaskirjallisuuden ja lehtiartikkeleiden runsaus ja käytännön neuvoihin keskittyminen on ymmärrettävää, kun otetaan huomioon irtisanomistilanteen haastavuus vuorovaikutustilanteena. Pfeilin, Setterbergin ja O'Rourken (2003, 133) mukaan irtisanomisuutisesta kertominen onkin yksi vaikeimmista tilanteista yrityksen viestinnässä. Lisäämällä ymmärrystä erilaisiin irtisanomistilanteiden käytäntöihin ja niiden toimivuuteen liittyen, voidaan vähentää irtisanovien johtajien stressiä ja epävarmuutta irtisanomistilanteissa (Wood & Karau 2008, 531). On kuitenkin otettava huomioon, että johtajat tarvitsevat oikeanlaisia työvälineitä ja harjoitusta hoitaakseen irtisanomistilanteen asiaan sopivalla tavalla (Pfeil, Setterberg & O'Rourke 2003, 134; Withenshawn 2003, 3).

Työntekijät ovat ensisijaisesti lojaaleita johtajilleen, jonka jälkeen vasta yritykselle. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että johtaja-alainen suhde saisi päätöksensä niin, että johtaja kertoisi irtisanomisesta suoraan alaiselleen. (Robbins 2003, Pfeilin, Setterbergin & O'Rourken 2003, 133 mukaan.) Myös Walker (1987, 11) painottaa, että johtajan tulisi itse kertoa irtisanomisesta suoraan työntekijälle. Toisaalta asiantuntijaohjeissa neuvotaan myös, että paikalla tulisi olla johtajan lisäksi myös toinen työnantajan edustaja. Tätä perustellaan sillä, että toisen työnantajan edustajan läsnäolo voi vähentää johtajaan kohdistuvaa vihaa, vieden työntekijän huomion pois päin hänestä (Segal 1996).

Irtisanomistilanteen fyysiseen ympäristöön liittyen ohjeissa painotetaan ainakin tilan yksityisyyden merkitystä (Millman 1993, 65; Walker 1987,11). Ajankohdan osalta asiantuntijaohjeissa puolestaan painotetaan, että irtisanomisista tulisi ilmoittaa työviikon alussa ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työpäivää, jotta aikaa tilanteeseen sopeutumiseen ja kysymyksille jäisi riittävästi (Mishra, Spreitzer & Mishra 1998, 91; Millman 1993, 65; Walker 1987, 11).

Irtisanomisen syistä tulisi kertoa irtisanottavalle selkeästi, vakuuttavasti ja myötätuntoa osoittaen. Tärkeää olisi riittävän hyvin eritellä, miksi irtisanottavien positiot yrityksessä joudutaan lakkauttamaan. (Pfeil, Setterberg & O'Rourke 2003, 131.) Myös Mishra, Spreitzer ja Mishra (1998, 92) nostavat artikkelissaan esille empatian osoittamisen ja uskottavuuden merkityksen irtisanomispäätöksestä kertomisen yhteydessä. Selkeiden irtisanomisen taustalla olevien syiden kertominen irtisanottavalle henkilölle ehkäisee oikeudellisia ongelmia ja väärinkäsitysten syntymistä yrityksen tavoitteisiin liittyen (Lyncheski 1995, 25). Viestinnässä tulisi pyrkiä suoruuteen ja rehellisyyteen siitäkin huolimatta, että johtaja kokee asiasta kertomisen epämukavaksi. Epävarmuutta lisäävä epäsuora viestintä ainoastaan pahentaa tilannetta (Barciela 1995).

Irtisanomistilanteen arkaluontoisuuden vuoksi ymmärtäväisyys ja herkkätunteisuus irtisanottavaa kohtaan ovat johtajalta vaadittavia taitoja. Irtisanomistilanteista vastaaville henkilöille tarjottavan harjoittelun tehtävänä onkin oppia huomaavaisuuteen, kuuntelemiseen ja vastaamaan tilanteessa mahdollisesti herääviin ahdistuksentunteisiin. Positiivisten irtisanottavaa työntekijää koskevien huomioiden tuominen irtisanomiskeskusteluun on tärkeää, vaikka irtisanomistilanne koetteleekin irtisanottavan itsetuntoa. Irtisanomistilanteesta vastaavan johtajan tulisikin valmistautua viestimään positiivisesti myös irtisanottavan henkilön vahvuuksista ja saavutuksista. (Bayer 2000, 6-7.)

Lisäksi asiantuntijaohjeissa kehoitetaan tarjoamaan irtisanottavalle irtisanomisen jälkeistä uraohjausta. Uraohjauksen tarjoaminen on keino osoittaa, että organisaatio välittää irtisanomistaan työntekijöistä. Irtisanomisten jälkeinen huolenpito uraohjauksen kautta auttaa myös organisaatioon jäävien

työntekijöiden lojaaliuden, tuottavuuden ja organisaatioon sitoutumisen ylläpitämistä ja jopa parantumista. (Mishra, Spreitzer & Mishra 1998, 92.)

Asiantuntijaohjeiden toteutuminen käytännön johtamistyössä

Karl ja Hancock (1999) ovat tutkineet irtisanomistilanteista vastaavien johtajien käytännön työskentelyä irtisanomistilanteita käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvien asiantuntijaohjeiden valossa. Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla, johon vastasi yhteensä 104 henkilöstöjohtajaa Yhdysvaltojen Michiganissa ja Indianassa. Vastaajilta kysyttiin tietoja irtisanomistilanteisiin osallistujiin, irtisanomistilanteiden paikkaan ja ajankohtaan liittyen. Lisäksi kysyttiin, oliko henkilöstöjohtajille tarjottu harjoitusta irtisanomistilanteeseen ja olivatko he kohdanneet vihamielisiä tai väkivaltaisia reaktioita irtisanottaviltaan.

Tutkimuksen mukaan 61 % vastaajista menetteli asiantuntijaohjeiden mukaisesti sen osalta, keitä irtisanomiskeskustelussa tulisi olla paikalla. Ohjeiden mukaan irtisanomistilanteessa tulisi olla paikalla vähintään kaksi työnantajan edustajaa. Irtisanomistilanteiden ajankohtaan tai tilaan liittyen ei puolestaan menetelty asiantuntijaohjeissa neuvotulla tavalla. Ainoastaan 11 % vastaajista oli kertonut järjestäneensä irtisanomiskeskustelun viikon alussa ja 16 % oli kertonut tarkaksi ajankohdaksi iltapäivän. Asiantuntijaohjeissa paikan suhteen neuvottiin valitsemaan mahdollisimman neutraali tila, kuten työnantajan toimisto. Vastaajista kuitenkin ainoastaan 13 % oli käytännön työssään toiminut tämän ohjeen mukaisesti. (Karl & Hancock 1999, 58.)

Tarkasteltaessa asiantuntijaohjeiden käytön ja vihamielisen tai väkivaltaisen käyttäytymisen välistä suhdetta, huomattiin tutkimuksessa mielenkiintoinen seikka. Johtajat, jotka olivat raportoineet olleensa yksin irtisanottavan henkilön kanssa irtisanomistilanteessa, olivat kohdanneet vähemmän vihamielistä tai väkivaltaista käyttäytymistä irtisanomistilanteessa. Tutkimus osoittaa, että kolmannen osapuolen läsnäolo irtisanomistilanteessa lisää irtisanottavan vihamielisyyttä. Irtisanottava voi kokea tulevansa nöyryytetyksi, kun paikalla on useampi henkilö. Sillä, oltiinko irtisanomistilanteen hoitamiseen saatu harjoitusta vai ei, ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta siihen, millä tavoin asiantuntijaohjeita toteutettiin käytännön työssä. Tämä tukee oletusta, että johtajille suunnatuissa harjoituksissa keskitytään vuorovaikutukseen liittyvien

kysymysten sijaan pääasiassa juridisiin sisältöihin. Harjoituksen osalta mielenkiintoinen tutkimustulos oli myös se, että harjoitusta saaneet johtajat olivat kokeneet enemmän vihamielisyyttä tai väkivaltaista käyttäytymistä irtisanomistilanteessa kuin harjoittelun ulkopuolelle jääneet. (Karl & Hancock 1999, 60.)

Informaation manipulointi

Lämsä (1997) on tutkinut irtisanomiskeskustelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta johtajien kokemusten kautta. Tutkimukseen haastatellut johtajat kokivat kasvokkain tapahtuneet irtisanomistilanteet erittäin vaativiksi, jännitteitä sisältäviksi ja ristiriitaisiksi. Johtajilla oli taipumusta myöskin pehmentää irtisanottaville kohdistettujen viestien sisältöä eri tavoin. Tutkimuksen mukaan tämä voidaan tulkita epäsuoraksi viestintästrategiaksi, jonka avulla johtaja yrittää hallita vuorovaikutustilanteeseen liittyviä pelkoja. Näiden tutkimustulosten ideoimana esittelen seuraavaksi informaation manipuloinnin teorian. Teoria tarjoaa mielenkiintoisen viitekehyksen irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten tarkastelulle, sillä informaation manipuloinnin on todettu tapahtuvan haastaviksi koetuissa vuorovaikutustilanteissa, jollaiseksi myös irtisanomistilannetta voidaan johtajien kokemusten perusteella luonnehtia (Lämsä 1997).

Informaation manipuloinnin teorian mukaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy eriasteista informaation manipulointia. Teoria kuvaa sitä, millä tavalla manipulointi tapahtuu ja miten ihmiset tulevat manipuloituiksi interpersonallisessa vuorovaikutuksessa. Lähtökohtainen ajatus on, että informaatiota voidaan manipuloida eri tavoilla, muokkaamalla joko viestin sisältöä tai esittämistapaa vuorovaikutuksen tavoitetta vastaavaksi. Manipuloinnin seurauksena saadaan aikaan vilpillisiä viestejä, jotka rikkovat odotuksiamme vuorovaikutuksesta. (McCornack 1992, 13–14.)

Teoria perustuu Gricen (1989) oletukseen yhteistoiminnallisista säännöistä (*Cooperative Principle*), jotka ohjaavat ihmisten ymmärrystä heidän välisestä vuorovaikutuksesta. Hänen mukaansa interpersonaaliset kohtaamiset ovat luonteeltaan ainakin jonkinasteiseen yhteistoimintaan pyrkiviä ja sisältävät yhteisen ymmärryksen vuorovaikutuksen oikeanlaisesta suunnasta ja

luonteesta. Sääntöjä eli *maksiimeja* on Gricen mukaan neljä: *määrään, laatuun, suhteeseen ja manereihin* liittyvät maksiimit. Määrän maksiimilla viitataan odotuksiin esitettävän informaation määrästä erilaisissa tilanteissa, kun taas laadullinen maksiimi viittaa perusoletuksiin informaation totuudenmukaisuudesta. Suhteeseen liittyvällä maksiimilla viitataan siihen, että ihmisten esittämät viestit ovat relevantteja eli sopivia aiempaan diskurssiin. Viimeisenä maneerimaksiimilla viitataan viestimisen tapoihin eli siihen, millä tavalla asiat ilmaistaan. Odotuksena on, että ihmiset pyrkisivät viestiessään välttämään epämääräisiä ja monitulkintaisia ilmaisuja esittämällä asiansa lyhyesti ja jäsennellysti. (Grice 1989, McCornackin 1992, 4–5 mukaan.)

Informaation manipuloinnin teorian mukaan yleinen käsitys vuorovaikutuksen vilpillisyydestä syntyy näiden vuorovaikutukseen liitettyjen sääntöjen noudattamatta jättämisestä (McCornack 1992, 4–5).

Informaation manipuloinnin teoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman irtisanomistilanteen vuorovaikutuksen tutkimiselle. Voidaan olettaa, että vaikeissa vuorovaikutustilanteissa, joissa kerrottavana on lähtökohtaisesti ikävä uutinen, kuten irtisanomisuutinen, informaatiota saatetaan manipuloida esimerkiksi juuri pehmentämällä tarinoita ja viestimällä epäsuorasti (ks. Lämsä 1997). Teorian valossa onkin mielenkiintoista tutkia, millaista mahdollista informaation manipulointia irtisanotut ovat irtisanomistilanteessa kokeneet irtisanojan vuorovaikutuskäyttäytymisessä, ja millä tavalla informaation manipulointi on heidän puoleltaan koettu. Toisaalta voidaan myös kysyä irtisanottujen henkilöiden kokemuksista siitä, ovatko he mahdollisesti itse kokeneet manipuloivansa informaatiota esimerkiksi vähättelemällä irtisanomisuutisen painoarvoa.

2.3 Irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa

Tässä alaluvussa tarkastelen aiempaa tutkimuskirjallisuutta irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytymisestä irtisanomistilanteessa. Tähän alalukuun olen myös koonnut irtisanottujen kokemuksiin kohdistettua tutkimusta, jota on määrällisesti tuotettu hyvin vähän. Koska irtisanomistilanne voidaan nähdä

epävarmuutta sisältävänä vuorovaikutustilanteena (Paulsen 2005, 487), olen valinnut irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytymisen tarkastelun teoreettiseksi viitekehikseksi epävarmuuden hallinnan teorian. Alaluvun päätteeksi esittelen tiiviisti teoriassa esitettyjä näkemyksiä epävarmuuden hallintaan liittyen, ja pohdin näiden näkemysten soveltamismahdollisuuksia tämän tutkimuksen kontekstiin.

Irtisanotuksi joutuminen on kriisi, jossa itsetunto ja taloudellinen toimeentulo joutuvat koetukselle. Irtisanotuksi joutunut henkilö voi kokea irtisanomisen myös sosiaalisena häpeänä. (Ranki 2001, 89.) Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että reaktiot irtisanomisuutiseen voivat vaihdella laajasti. Negatiivisista reaktioista voi irtisanomistilanteissa ilmetä ääripäänä myös väkivaltaista käyttäytymistä. (Karl & Hancock 1999, 58–59.) Tutkimusten mukaan väkivaltaisen käyttäytymisen takana ei kuitenkaan ole välttämättä irtisanominen itsessään, vaan työntekijän epäkunnioittava tai nöyryyttävä kohtelu irtisanomisen yhteydessä. Irtisanottujen työntekijöiden kokemusten perusteella työnantajaa kohtaan syntyvän katkeruuden nähtiinkin johtuvan ensisijaisesti epäinhimillisestä tavasta, jolla irtisanomiset oli hoidettu. (Schweiger, Ivancevich & Power 1987, 127–137.) Myös Vickersin ja Parrisin (2010, 61) tutkimus osoittaa, että kokemuksiin irtisanomisesta vaikuttaa ennen kaikkea tapa, jolla irtisanomistilanteet toteutetaan. Tutkimuksen mukaan epäsuora viestintä koettiin irtisanomispäätöksestä kertomisen yhteydessä epäsovivaksi. Irtisanomisuutinen oli useassa tapauksessa kerrottu irtisanottaville johtajille epäsuorasti kiertoilmaisuin ja kaunopuheisesti. Joissain tilanteissa irtisanomisuutisen kertomisen yhteydessä oli irtisanottujen kokemusten mukaan jopa valehdeltu.

Woodin ja Karaun (2008, 529-530) skenaariopohjaisesti toteutetun tutkimuksen mukaan kolmannen osapuolen läsnäolo irtisanomistilanteessa koettiin työntekijöiden näkökulmasta epäkunnioittavana käytäntönä ja esimerkiksi vartijan läsnäolo lisäsi vihan tunteita huomattavasti. Työntekijään liittyvien positiivisten ominaisuuksien esille tuominen irtisanomiskeskustelussa koettiin kunnioittavana ja johtajan koettiin olevan empaattisempi, kun positiivisia mainintoja oli sisällytetty irtisanomiskeskusteluun. Positiiviset maininnat työntekijän ominaisuuksiin liittyen koettiin kuitenkin tehokkaaksi ainoastaan niissä tilanteissa, joissa työntekijän sallittiin poistua itseksensä paikalta ilman

saattajaa. Miespuoliset vastaajat raportoivat kokeneensa naisvastaajia voimakkaampia vihan tunteita ja pohtineensa herkemmin laillisia toimenpiteitä työnantajaa vastaan. Lisäksi he olivat kokeneet halua valittaa organisaation toiminnasta yrityksen ulkopuolella. Edellä esitettyjä tutkimustuloksia tulkittaessa on oleellista ottaa huomioon, että tutkimusta ei ole toteutettu autenttisissa olosuhteissa. Wood ja Karau (2008, 531) toteavatkin, että aiheen lisätutkimus myös autenttisissa olosuhteissa olisi tulevaisuudessa tarpeen. Jatkossa tutkimuksen kohdistaminen erilaisten käytäntöjen tehokkuuteen irtisanottujen näkökulmasta voisi vähentää myös johtajien epävarmuutta ja stressiä irtisanomistilanteissa.

Epävarmuus irtisanomistilanteessa

Epävarmuuden hallinnan teoria kuvaa erilaisia tapoja, joilla ihmiset reagoivat epävarmuuteen. Keskeinen ero aiempiin epävarmuutta käsitteleviin teorioihin liittyy tapaan, jolla epävarmuus teoriassa ymmärretään. Sen sijaan, että epävarmuuden ajatellaan aiheuttavan väistämättä ahdistusta, ja että automaattinen reaktio epävarmuuden kokemukseen on pyrkimys sen vähentämiseen, nähdään epävarmuus myös mahdollisuutena ylläpitää positiivisia tunteita, kuten toivoa tietyn asian suhteen. Näin ollen kokemuksesta riippuen, tavoitteena voi epävarmuuden vähentämisen lisäksi olla myös epävarmuuden ylläpitäminen tai lisääminen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa tiettyyn asiaan liittyvän varmuuden arvioidaan sisältävän tiedon vastaanottajan kannalta negatiivista informaatiota, voidaan epävarmuus kokea varmuutta positiivisempänä asiana, jota halutaan ylläpitää. Teorian mukaan keskeinen osa epävarmuuden hallinnan prosessia onkin epävarmuuteen liittyvien tunteiden arviointi. Tämän arvioinnin perusteella määräytyvät myös keinot, joilla epävarmuutta pyritään hallitsemaan. (Brashers ym. 2000, 77–80.)

Tämän tutkimuksen kontekstissa teoriaa voidaan hyödyntää sen tarkastelussa, millaista epävarmuutta irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen koetaan irtisanottujen näkökulmasta mahdollisesti liittyvän. Koska tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä lähestytään vuorovaikutuskäyttäytymisen käsitteellä avulla, on mielekästä kiinnittää tarkempaa huomiota erityisesti niihin keinoihin, joilla epävarmuutta voidaan teorian mukaan pyrkiä hallitsemaan. Teorian valossa voidaankin kysyä, millä

tavalla irtisanotut ovat kokeneet hallitsevansa epävarmuutta irtisanomistilanteessa, ja millä tavalla epävarmuuden hallinta on heidän kokemustensa mukaan vuorovaikutuskäyttäytymisessä ilmennyt.

Teorian mukaan epävarmuutta voidaan hallita joko *etsimällä* tai *välttämällä* informaatiota. Muita teoriassa esitettyjä keinoja epävarmuuden hallintaan ovat *sosiaalisen tuen vastaanottaminen*, *epävarmuuden hallinnan hallitseminen* ja *kroonisen epävarmuuden hyväksyminen*. (Brashers 2001, 482–485.) Tämän tutkimuksen kontekstiin edellä mainitut keinot ovat sovellettavissa viimeksi mainittua lukuun ottamatta. Informaation *etsiminen* voi olla joko vuorovaikutuksessa tapahtuvaa suoraa tiedonhakua tai tietoa voidaan etsiä havainnoimalla tiettyä informaatiota sisältävää ympäristöä. Tiedon välttäminen voi puolestaan näkyä vuorovaikutuskäyttäytymisessä esimerkiksi tiettyjen keskustelunaiheiden välttämisenä. (Brashers ym. 2000, 77–81.) Sosiaalisen tuki epävarmuuden hallinnassa voi puolestaan tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutuksen myötä avautuvia uusia näkökulmia epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä. Lisäksi teoriassa esitetään, että epävarmuutta voidaan hallita tietoisella epävarmuuden hallinnan hallinnalla, mikä voi käytännössä ilmetä esimerkiksi huolellisena valmistumisena epävarmuutta sisältävään tilanteeseen (Brashers 2001, 484–485.)

Teoriatiedon käyttö tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa teoriatiedolla on kahdenlaista käyttöä. Kuten olen aiemmin tässä luvussa todennut, esittelemäni informaation manipuloinnin teoria ja epävarmuuden hallinnan teoria toimivat tämän tutkimuksen taustateorioina. Lähden siis tarkastelemaan irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta näiden kahden teorian valossa, mikä tulee näkymään osaltaan myös tutkimuksen aineistonkeruussa. Tarkoitukseni ei ole kuitenkaan tarkastella tutkimukseni kohteena olevaa ilmiötä ainoastaan näiden teorioiden näkökulmista, vaan pyrkiä aineistolähtöiseen avoimuuteen koko tutkimusprosessin ajan. Näin ollen teoriatietoa tullaan sisällyttämään tutkimukseen myös sen myöhemmissä vaiheissa, tutkimusaineiston mahdollistamissa määrin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on *kuvata ja jäsentää* irtisanottujen henkilöiden kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tutkimusotteeni on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullista tutkimusotetta kuvastaa erityisesti tapa, jolla ymmärrän tutkimukseni kohteena olevan todellisuuden. Koska tutkimuksen kohteena ovat irtisanottujen henkilöiden kokemukset, ymmärrän tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti subjektiivisena ja moninaisena (Creswell 1994, 5). Irtisanottujen kokemukset irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta ovat subjektiivisesti muotoutuneita ja ilmentävät tutkimushenkilöiden ainutkertaista suhdetta heitä ympäröivään maailmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin usein nostamaan esiin tutkittavien omia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä, tässä tutkimuksessa irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta (Hakala 2010, 21).

Koska tutkimuksen tavoitteena on *kuvata ja jäsentää* irtisanottujen henkilöiden kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta, voidaan tutkimuksen tieteenfilosofisissa lähtökohdissa nähdä piirteitä fenomenologis-hermeneuttisesta tieteenfilosofiasta. Kokemuksen käsitän tässä tutkimuksessa fenomenologisen näkökulman mukaisesti "ihmisen kokemukselliseksi suhteeksi omaan todellisuuteensa", kuten Laine (2010, 29) asian ilmaisee. Fenomenologisen tutkimuksen tavoin tämänkään tutkimuksen tavoitteena ei ole universaalien yleistysten löytäminen, vaan tietyn tutkittavan alueen, tässä tapauksessa niiden ihmisten merkitysmaailman ymmärtäminen, joilla on kokemusta irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Jotta onnistuisin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti kuvaamaan ja jäsentämään irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyen, minun tulee hermeneuttisen teorian mukaisesti pyrkiä ensin ymmärtämään ja tulkitsemaan niitä. (Laine 2010, 31.)

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia irtisanotuilla on irtisanomisprosessista?
2. Millaiseksi irtisanotut ovat kokeneet irtisanomistilanteen?
3. Millaiseksi irtisanotut ovat kokeneet vuorovaikutuksen irtisanomistilanteessa?
 - a. Millaiseksi irtisanotut henkilöt ovat kokeneet irtisanojan vuorovaikutuskäyttäytymisen irtisanomistilanteessa?
 - b. Millaiseksi irtisanotut henkilöt ovat kokeneet oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä irtisanomistilanteessa?

Irtisanomisprosessilla viitataan tässä tutkimuksessa tapahtumiin ennen varsinaista irtisanomistilannetta. Tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään irtisanottujen kokemuksia irtisanomisprosessin etenemisestä ja sitä, miten irtisanomistilanteeseen lopulta päädyttiin. Kysymys toimii ikään kuin johdatuksena vuorovaikutusta käsitteleville kysymyksille. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen kulusta, kuten esimerkiksi, missä vaiheessa irtisanomistilannetta irtisanomisesta kerrottiin. Tutkimuskysymyksellä haluan myös selvittää, millainen yleiskuva irtisanotuille henkilöille irtisanomistilanteesta jäi, ja millaisia kokemuksia heillä on vuorovaikutuksen ulkoisista tekijöistä. Kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta lähestyn vuorovaikutuskäyttäytymisen käsitteen avulla, jolla viitataan kaikkeen irtisanomistilanteen aikana koettuun vuorovaikutukselliseen toimintaan. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrin siis selvittämään, millaisia kokemuksia irtisanotuilla on sekä omastaan että johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä irtisanomistilanteessa.

3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelun valinta tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on perusteltua useasta eri näkökulmasta. Ensimmäinen

aineistonkeruumenetelmän valintaa määrittävä tekijä oli se, että aiempi tutkimuksen aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on varsin vähäistä. Irtisanomisiin liittyvää kirjallisuutta on kyllä saatavilla, mutta juuri irtisanottujen henkilöiden kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta on tutkittu vain vähän. Haastattelu valitaankin usein aineistonkeruumenetelmäksi, kun kysymyksessä on vain vähän kartoitettu aihealue ja vastausten suuntia on vaikea tietää etukäteen. Toiseksi, haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastatteluiden kautta haluttiin antaa irtisanotuille henkilöille mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyen. Kun halutaan painottaa ihmisen roolia subjektina, jolle halutaan tarjota mahdollisuus tuoda oma äänensä kuuluviin mahdollisimman vapaasti, valitaan usein tutkimusmenetelmäksi haastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 194.)

Haastattelumuodoista yksilöhaastattelun valintaan puolestaan johti se, että koin yksilöhaastattelun sekä eettisesti että tutkimuksen käytännön toteutuksen kannalta parhaaksi ratkaisuksi. Esimerkiksi ryhmähaastattelun järjestäminen olisi ollut käytännön syistä yksilöhaastatteluiden järjestämistä vaikeampaa. Mistä löytää kokonainen ryhmä ihmisiä keskustelemaan saman aikaisesti niinkin arkaluontoisesta kokemuksesta kuin irtisanotuksi joutuminen? Erilaiset kirjoitelmat puolestaan olisivat voineet olla vaihtoehtoinen tapa kerätä aineistoa, mutta vaatineet tutkimushenkilöiltä paljon aikaa ja motivaatiota, minkä vuoksi en tätä vaihtoehtoa vakavissani edes harkinnut.

Yksi haastattelun eduista on sen joustavuus aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelutilanteessa haastattelijalla voi olla välittömässä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tarvittaessa toistaa kysymyksiään. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus myös väärinkäsitysten oikaisemiseen ja ilmaustensa sanamuotoja selventämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Joustavuus osoittautui keskeiseksi myös tämän tutkimuksen aineistonkeruun onnistumisen kannalta, sillä kysymysten molemminpuolinen täsmentäminen haastattelutilanteessa oli väärinkäsitysten välttämiseksi ajoittain tarpeellista.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 195) mainitsevat haastattelun eduksi sen, että haastateltavaksi halutut henkilöt suostuvat yleensä tutkimukseen, ja heidät

on mahdollista tavoittaa vielä haastattelutilanteen jälkeenkin, mikäli tarvetta aineiston täydentämiseen ilmenee. Toisaalta haastattelujen toteuttaminen on yleensä aikaa vievää ja vaatii huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Koska kyseessä on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, sisältyy haastatteluun aina myös mahdollisuus, että haastateltava kokee haastattelutilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi. Haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä on kritisoitu siitä, että ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ratkaisevaksi muodostuukin tutkijan kyky tulkita haastateltavan vastauksia erilaisten kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa.

Sen suhteen, soveltuuko haastattelu arkojen ja vaikeiden asioiden tutkimiseen, ollaan tutkijoiden keskuudessa eri mieltä. Toisaalta haastattelu nähdään arkojen ja vaikeiden asioiden tutkimiseen sopivana aineistonkeruumuotona, kun taas osa tutkijoista on sitä mieltä, että kyselylomaketutkimus soveltuisi paremmin tähän tarkoitukseen, koska se tarjoaa tutkittavalle mahdollisuuden jäädä anonyymiksi ja tarkoitukselliseksi etäiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Tämän tutkimuksen osalta haastattelu osoittautui sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi aiheen arkaluontoisuudesta ja vaikeudesta huolimatta. Vaikka osa haastateltavista irtisanotuista koki aiheen käsittelemisen raskaaksi ja tunteita herättäväksi, totesi useampi haastatelluista kokeneensa haastattelutilanteen myös hyvänä ja terapeuttisena mahdollisuutena käsitellä vaikeaksi kokemaansa tilannetta.

Haastattelutyypit jaetaan perinteisesti kolmeen eri luokkaan haastattelun pohjana olevan kyselyn ja strukturoinnin asteen mukaan. Lomakehaastattelua tai lomakekyselyä käytetään pääsääntöisesti määrällisen tutkimuksen menetelmänä, ja se on ääripäässään täysin strukturoitu. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijaa ohjaavat etukäteen valitut teemat, jotka useimmiten perustuvat tutkimuksen viitekehyykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Makukysymykseksi jää, kuinka yhdenmukaisesti eri haastatteluiden välillä kysymysten järjestyksen ja muotojen suhteen edetään, ja kysytäänkö jokaiselta haastateltavalta juuri samat kysymykset. Ideana kuitenkin on, että teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia ennalta määritettyyn tutkimustehtävään, joten ihan mitä tahansa ei voida haastateltavilta kysellä. Kolmas perinteinen

haastattelutyyppejä on syvähaastattelu, joka on ääripäässään täysin strukturoimaton. Syvähaastattelun synonyymina käytetään usein avoimen haastattelun käsitettä. Syvähaastattelussa esitettävät kysymykset ovat avoimia ja ainoastaan ilmiö, josta keskustellaan on päätetty etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidun teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jota kutsun tässä tutkimuksessa *avoimeksi teemahaastatteluksi*. Teemahaastattelun ja syvähaastattelun välinen ero onkin usein häilyvä ja myös teemahaastattelulla on mahdollista päästä syvälle käsiteltäviin aihepiireihin. Seuraavassa alaluvussa kuvaan haastattelujen toteuttamista ja kerron tarkemmin, mitä avoimen teemahaastattelun käyttäminen tämän tutkimuksen kannalta tarkoitti.

3.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan esimerkiksi jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaamiseen tai tietyn toiminnan ymmärtämiseen. Tutkimushenkilöiden valinnan suhteen on siis perustelua pyrkiä siihen, että tutkimushenkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tutkimushenkilöiden valinnan tulisi olla harkittua ja valinnassa tulisi pyrkiä siihen, että tutkimushenkilöt ovat mahdollisimman sopivia tutkimuksen tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Myös tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöiden valinnassa meneteltiin harkinnanvaraisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja jäsentää tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottujen henkilöiden kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Ensimmäiset tutkimushenkilöiden valintaa ohjaavat kriteerit siis olivat, että haastateltavat tutkimushenkilöt ovat läpikäyneet henkilökohtaisen irtisanomiskeskustelun esimiehensä kanssa kasvatusten ja että irtisanominen on tapahtunut tuotannollis-taloudellisin perustein. Koska tutkimuksen tavoitteena on syventyä kuvaamaan ja jäsentämään kokemuksia juuri irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta, ohjasi valintaani tutkimushenkilöiden osalta myös se, miten pitkä aika irtisanomistilanteesta oli ehtinyt kulua ennen haastattelutilannetta. Ohjaava ajatus oli, että

irtisanomistilanteesta ei tulisi olla kulunut liian pitkää aikaa, jotta irtisanomistilanne on vielä mahdollisimman tarkasti haastateltavien muistissa. Lopulta rajasin haastateltavaksi sopivien tutkimushenkilöiden joukon niin, että etsin haastateltavaksi vain sellaisia henkilöitä, joilla irtisanomistilanteesta oli kulunut maksimissaan kolme vuotta.

Kahdeksasta tutkimushenkilöstä kuusi tavoitin lumipallo-otannan avulla. Lumipallo-otanta etenee niin, että tutkija tietää ensin yhden tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kokemusta omaavan henkilön, jonka kautta hän löytää toisen mahdollisen tiedonantajän (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Tässä tutkimuksessa lumipallo-otanta toteutui kahden eri avainhenkilön avulla, joista toinen osallistui itsekin tutkimukseen. Lumipallo-otanta sopii tutkimukseen myös aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi. Tiettyjen arkaluontoisten tai vaikeasti saavutettavien ryhmien mukaan saaminen alkaa yhden ihmisen kautta, kuten lumipallo-otannassa menetellään (Metsämuuronen 2003, 33). Lumipallo-otannan lisäksi etsin tutkimushenkilöitä hakuilmoituksella (Liite 2), jonka jätin Jyväskylän kaupunginkirjaston ja Jyväskylän työvoimatoimiston ilmoitustauluille. Ilmoituksessa kerroin lyhyesti tutkimuksen tavoitteen, aikataulun ja haastateltavien sopivuuskriteerit. Lisäksi kerroin haastatteluiden arvioidun maksimikeston ja sen, että tutkimushenkilöihin liittyvät tiedot tullaan suojaamaan. Ilmoitustauluille jätettyjen ilmoitusten lisäksi etsin tutkimushenkilöitä jättämällä viestin kahdelle internetin keskustelupalstalle. Keskustelupalstoille jättämäni ilmoitukset olivat asiasisällöltään samanlaisia kuin ilmoitustauluille jätetyt, sillä erotuksella, että en halunnut julkaista niissä nimeäni. Lisäksi hyödynsin sosiaalista mediaa haastateltavien etsimisessä käyttäen Facebookin yksityisviesti-sovellusta. Lopuista kahdesta haastatellusta henkilöistä toinen tavoitettiin Facebookin kautta ja toinen työvoimatoimiston ilmoituksen avulla.

Haastattelut toteutettiin helmi-kesäkuun 2013 aikana Keski-Suomessa ja pääkaupunkiseudulla. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan haastateltavien toiveiden mukaisissa paikoissa, jotta mahdollisesti arkaluontoisesta aiheesta keskusteleminen olisi heille mahdollisimman luontevaa. Haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen jo siitäkin syystä, että teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan. Esimerkiksi haastateltavan kotiympäristö voi olla tällainen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74.)

Haastatteluista kaksi toteutettiin haastattelijan kodissa, kolme haastateltavien kodeissa ja loput kolme yksityistilaisuuksia varten varattavassa ryhmätyötilassa. Jokainen haastattelu toteutettiin kasvotusten haastateltavan kanssa ja tallennettiin digitaalisesti mp3-tiedostoiksi. Haastatteluiden kesto vaihteli 51 minuutista 103 minuuttiin, niin että haastattelujen keskimääräiseksi kestoksi muodostui noin 80 minuuttia. Haastattelut sujuivat rauhallisesti ja yllättäviltä haastattelutilannetta häiritseviltä tekijöitä vältettiin.

Arkaluontoisesta aiheesta huolimatta ilmapiiristä saatiin luotua haastattelujen edetessä keskustelunomainen ja paikoin jopa rentoutunut.

Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi pyrin toimimaan haastattelutilanteissa erityisen hienovaraisesti ja asiallisesti. Valmistauduin haastattelutilanteisiin pohtimalla toimintatapoja erilaisten reaktioiden varalle, ja sanavalintoihin pyrin kiinnittämään erityistä huomiota. Haastattelutilanteet osoittautuivatkin useassa tapauksessa tunteita herättäviksi tilanteiksi. Osa haastateltavista koki haastattelutilanteen samanaikaisesti rankaksi mutta terapeutiksi, ja kertoi kokevansa hyvänä asiana irtisanomistilanteen läpikäymistä jälkikäteen. Myös haastattelijan roolissa oleminen osoittautui arkaluontoisen aiheen käsittelyn vuoksi ajoittain raskaaksi ja empatiakykyä vaativaksi.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa tuotannollis-taloudellisista syistä irtisanottua henkilöä. Haastateltavista henkilöistä viisi oli naisia ja kolme miehiä. Iältään haastateltavat olivat 28–55-vuotiaita. Haastatteluista kahdeksasta henkilöstä kaksi oli haastattelijalle ennestään tuttuja.

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat ennen irtisanomistaan työskennelleet irtisanoneen työnantajan palveluksessa kahdesta kolmeen kymmeneen vuoteen. Aloja, joilla tutkimushenkilöt olivat ennen irtisanomistilannetta toimineet olivat, koulutus (1), kirjapaino (1), HR (2), media-ala (1) ja viestintäala (3). Kuusi kahdeksasta irtisanotuista oli työskennellyt irtisanomishetkellä suuressa yli 250 henkeä työllistävässä organisaatiossa, yksi keskisuudessa ja yksi pienessä, alle kymmenen henkeä työllistävässä organisaatiossa. Haastattelutilanteessa irtisanomistilanteesta oli kulunut pisimmillään vajaa kolme vuotta ja lyhimmillään kuukausi. Suurin osa haastatteluista henkilöistä (5/8) oli kuitenkin irtisanottu viimeisen puolen vuoden sisällä haastattelun toteuttamishetkellä.

Haastatteluissa edettiin teemahaastattelulle tyypillisesti teemoittain, ja jokaisen teeman aihepiiristä keskusteltiin kaikkien haastateltavan kanssa. Kysymysten

muoto, järjestys sekä teemojen käsittelyn laajuus kuitenkin vaihtelivat teemahaastattelulle tyypillisesti eri haastattelutilanteiden välillä (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.) Tilanteissa, joissa ilmeni, että haastateltavalla ei ollut juurikaan sanottavaa aihepiiriin tai sen osa-alueeseen liittyen, käsittelin teemaa suppeammin. Näin ollen myös kysymykset vaihtelivat haastattelutilanteiden mukaan. Strukturoinnin asteen osalta lähestyttiin siis avointa haastattelua, eikä haastateltavien vastauksia pyritty missään vaiheessa tietoisesti ohjailemaan.

Vaikka teemahaastattelurunko ohjasi minua haastattelutilanteessa, en pyrkinyt pidättäytymään ainoastaan ennalta määrättyjen teemojen mukaisissa asiasisällöissä, vaan tavoitteenani oli nostaa teemojen avulla esiin myös uusia mielenkiintoisia näkökulmia. Sen sijaan, että olisin kokenut ennalta määritettyjen haastatteluteemojen rajoittavan tai ohjailevan haastateltavien vastauksia liiaksi, koin valmiiden teemojen enemmänkin helpottavan haastateltavien kokemusten esilletuomista haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa käyttämäni teemahaastattelurunko helpotti myös omaa rooliani haastattelijana ja mahdollisti tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimisen mahdollisimman monesta eri näkökulmasta toimien tietynlaisena muistilistana kiinnostukseni kohteista. Teemat toimivat siis keskustelun pohjana ohjaamassa ja helpottamassa tutkimusilmiön jäsentämistä.

Teemahaastattelurunko (Liite 1) muodostui osaltaan aiemman irtisanomistilanteihin liittyvän tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja osaltaan oman ideointini tuloksena. Halusin lähestyä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ikään kuin ulkoa sisäänpäin niin, että teemat etenivät taustatiedoista ja irtisanomisprosessin kuvailusta varsinaiseen irtisanomistilanteeseen liittyviin kokemuksiin ja lopulta kokemuksiin irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Teemahaastattelurungon ensimmäinen osio sisälsi kysymyksiä haastateltavien henkilöiden taustoihin, kuten ammattialaan ja työsuhteen kestoon liittyen. Ensimmäisessä osiossa pyysin haastateltavia kertomaan myös irtisanomisprosessista kokonaisuutena ja tapahtumista ennen varsinaista irtisanomistilannetta. Toisessa osiossa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin varsinaiseen irtisanomistilanteeseen liittyen, jolloin pyysin haastateltavia kuvailemaan irtisanomistilannetta kokonaisuudessaan, ja kertomaan kokemuksistaan irtisanomistilanteen ulkoisiin tekijöihin ja osapuoliin liittyen. Haastattelurungon kolmannessa osiossa keskityttiin haastateltavien

kokemuksiin irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tässä osiossa pyysin haastateltavia kertomaan kokemuksistaan tilanteessa toimineen johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyen, jonka jälkeen siirryttiin kokemuksiin haastateltavien omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vuorovaikutusta käsittelevä osio oli temahaastattelurungon osioista laajin. Vuorovaikutuksen teemaa lähestyin pyytämällä haastateltavia ensin kuvailemaan sitä, miten johtaja heidän mielestään käyttäytyi irtisanomistilanteessa. Tämän jälkeen lähdin pilkkomaan teemaa pienempiin osakokonaisuuksiin, kysymällä esimerkiksi tunteiden osoittamiseen liittyvistä kokemuksista. Neljännessä osiossa keskityttiin kehitysehdotuksiin irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyen keskustelemalla muun muassa siitä, miten haastateltavat olisivat toivoneet irtisanomistilanteen johtajan puolelta hoidettavan.

3.4 Haastatteluaineiston kuvaus, käsittely ja analyysi

Aineiston käsittelyn aloitin litteroimalla tallenteet asiatarkesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 139) mukaan litteroinnin tarkkuusvaatimus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Sanatarkkaa litterointia en kokenut tarpeelliseksi, sillä kysymyksessä on kokemusten tutkiminen. Selkeät haastateltavien puheen yhteydessä ilmenneet reaktiot, kuten itkun tai naurun merkitsin kuitenkin tekstiin sulkeita käyttäen. Litteroinnin apuna käytin F5 - Transkriptionssoftware für den Mac -ohjelmaa, jonka avulla litteroitavaa puhetta voi hidastaa halutun verran litteroinnin helpottamiseksi. Litteroinnin yhteydessä nimesin jokaisen haastattelun haastattelujärjestyksen mukaan koodein H1, H2, H3 ja niin edelleen.

Laadullisen aineiston analyysille on ominaista, että tutkija havainnoi aineistoa sen toistuvuuden perusteella jo haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136). Haastatteluaineistosta esiin nousseita mielenkiintoisia huomioita, kuten selkeitä yhtäläisyyksiä haastateltavien kokemuksissa, kirjattiinkin muistiin jo heti haastatteluiden päätyttyä. Näin ollen analyysin voidaan nähdä alkaneen jo haastatteluiden toteuttamisen yhteydessä. Litteroinnin jälkeen kokosin kaikki litteroidut haastattelut yhdeksi tiedoksi. Haastatteluaineiston kokonaiskestoksi muodostui 10 tuntia ja 30 minuuttia. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 92 sivua, kirjasimella Calibri, kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1pt. Seuraavassa vaiheessa

syvennyin aineistoon lukemalla sen kokonaisuudessaan läpi useaan kertaan. Ensimmäisellä lukukerralla pyrin muodostamaan kokonaiskuvan aineistosta, enkä tehnyt aineistoon merkintöjä vielä tässä vaiheessa. Toisella lukukerralla keskityin selvittämään, vastaako aineisto tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa pyrin selvittämään myös syntykö aineiston pohjalta uusia tutkimuskysymyksiä ja onko aineiston täydentämiselle tarvetta. Tutkimusaineisto osoittautui määrällisen runsautensa lisäksi myös sisällöltään rikkaaksi ja koin, että aineiston pohjalta saatiin riittävä vastaus esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näin ollen aineiston täydentämiselle ei ollut tarvetta.

Laadullisen aineiston analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Se, millä tavalla tutkija aineistoaan analyysivaiheessa lähestyy, riippuu hänen suhteestaan tutkimuksen teoriaan. (Eskola 2010, 182.) Aineistolähtöisessä analyysissä teoria pyritään rakentamaan tutkimusaineistosta ja puhtaasti aineistolähtöisen analyysin ideaali on, ettei aiemmalla tutkittavaan ilmiöön liittyvillä havainnoilla tai tiedolla olisi lainkaan tekemistä analyysin toteuttamisen tai tutkimuksen lopputuloksen kanssa. Ajatus täydellisestä aiemmista havainnoista irrottautumisesta on kuitenkin ongelmallinen, sillä esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja tutkimusasetelma ovat tutkijan subjektiivisia valintoja ja näin ollen väistämättä vaikuttavat myös tutkimuksen tuloksiin. Teoriaohjaavassa analyysissä, jota Eskola (2010, 182) nimittää teoriasidonnaiseksi analyysiksi, tätä puhtaaseen objektiivisuuteen pyrkimisen ongelmaa ei ole, sillä teorian tai usein useampien eri teorioiden ohjaavaa vaikutusta aineiston analyysiin ei pyritä sulkemaan täysin pois. Vaikka analyysiyksiköt muodostuva tässäkin analyysimuodossa aineiston pohjalta, on aiemman tiedon vaikutus jollain tapaa tunnistettavissa. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa puolestaan selkeästi jokin aikaisempaan tietoon pohjautuva kehys ja tavoitteena voi olla esimerkiksi tietyn teorian testaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Koska tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina, ja haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko muodostui osaltaan aiemman teoriatiedon mukaan, lähestyin aineistoa ensin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavan analyysin yhteydessä käytetään usein käsitettä *abduktiivinen päättely*. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä aineistolähtöisyyden että valmiiden mallien

vuoropuhelua tutkijan ajattelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Ensimmäisen teemahaastattelurungon mukaisen aineiston ryhmittelyn jälkeen etenin aineiston analyysissä mahdollisimman avoimesti ja aineistolähtöisesti, jotta onnistuisin välttämään haastateltavien kokemusten liiallisen rajaamisen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että en esimerkiksi tietoisesti pyrkinyt pitäytymään teemahaastattelurungon mukaisissa teemoissa, vaan myös luovuin niistä tarpeen tullen. Lisäksi pyrin erityiseen herkkyyteen sen suhteen, nouseeko aineistosta täysin uusia teemoja esille.

Aineiston analyysimenetelmänä käytin teemoittelua. Teemoittelu on laadullisen sisällönanalyysin menetelmä, joka tarkoittaa tutkimusaineiston jaottelua eri aihepiireihin. Tämän myötä eri teemojen esiintymistä tutkimusaineistossa on mahdollista vertailla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Koska tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluina, koin teemoittelun luonnollisimmaksi tavaksi lähestyä aineistoa analyysivaiheessa. Pääosin teemahaastattelurungon mukainen eteneminen haastattelutilanteissa mahdollisti sen, että haastatteluaineisto oli litteroinnin jälkeen osin jo valmiiksi eri teemoihin jäsennellyssä muodossa.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa ryhmittelin aineiston teemahaastattelurungon (Liite 1) rakenteen mukaisesti neljään eri pääteemaan tuoden jokaisen haastateltavan kertoman sisältöään vastaavan teeman alle. Osaa pääteemojen otsikoista muutin aineiston sisältöä paremmin vastaaviksi. Tässä vaiheessa neljäksi pääteemaksi muodostuivat (1) *taustatiedot & irtisanomisprosessi* (2) *kokemukset irtisanomistilanteesta* (3) *kokemukset irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta* (4) *vuorovaikutuksen merkitys & kehitysideoita irtisanomistilanteeseen*. Teemahaastattelurungon mukaisesti kolmannen pääteeman alle muodostui kaksi alateemaa, kokemukset omasta ja johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Tässä vaiheessa en pyrkinyt vielä tiivistämään aineistoa.

Seuraavassa vaiheessa kävin aineiston läpi koodaamalla. Koodasin tutkimusongelman kannalta olennaiset virkkeet alleviivaamalla ja lihavoimalla ne muusta aineistosta erottuvaksi. Tässä yhteydessä kirjoitin koodattuihin virkkeiden yhteyteen myös niihin liittyviä huomioita ja tulkintoja Microsoft Wordin kommenttikenttien avulla. Kommenttikenttien käyttäminen osoittautui

teemoittelun kannalta hyödylliseksi toimenpiteeksi, sillä runsaasti tekstiä sisältävistä kappaleista oli nyt mahdollista poimia tutkimuksen kannalta oleellinen ja tiivistää sisältö lyhyesti kappaleen sivuun avautuvaan kommenttikenttään. Näin ollen analyysin edetessä oli mahdollista pikaisellakin silmäyksellä hahmottaa, mistä kunkin tekstikappaleen sisällössä oli kyse. Aineiston lähemmän tarkastelun myötä ilmeni, ettei viimeiseen teemaan liittyvä haastatteluaineisto tuonut enää esille tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa, vaan vastauksissa alkoi tämän teeman kohdalla toistua pääosin jo aiemmin haastattelun aikana sanottu. Tässä vaiheessa päätin luopua pääteemasta *vuorovaikutuksen merkitys & kehitysideat irtisanomistilanteeseen* kokonaan. Mikäli jotain tutkimusongelman kannalta olennaista kuitenkin ilmeni, siirsin tekstipätkät kolmen muun pääteeman alle. Eskola ja Vastamäki (2010, 38) painottavatkin, että kyky teemoista luopumiseen on tutkimuksen analyysivaiheessa tärkeää. Tässä vaiheessa analyysia tein myös päätöksen sen suhteen, että ensimmäiseksi pääteemaksi muodostui *taustatiedot & irtisanomisprosessin* sijaan ainoastaan *irtisanomisprosessi*. Koin tarkoituksenmukaisemmaksi esittää haastateltaviin liittyvät taustatiedot heitä kuvaavan luvun alla kuin varsinaisten tulosten yhteydessä. Viimeinen pääteemojen muodostamista koskeva muutos oli lisätä ensimmäiseksi teemaksi *Kokemukset irtisanotuksi tulemisesta*, jonka tarkoituksena on luoda kokonaiskuva irtisanotuksi tulemisesta yleensä, ja näin ollen toimia johdatuksena seuraaviin teemoihin.

Koodaamisen ja alustavien tulkintojen tekemisen jälkeen järjestin aineiston pääteemojen mukaisesti erillisiksi tiedostoiksi ja luin sen vielä kertaalleen huolellisesti läpi. Tässä vaiheessa aineisto myös tiivistyi huomattavasti, sillä jatkoin aineiston käsittelyä ainoastaan tutkimusongelman kannalta olennaiseksi havaittujen ajatuskokonaisuuksien osalta ja luovuin tutkimusongelman kannalta epäolennaiselta informaatiosta. Tässä vaiheessa tein myös yksityiskohtaisempia tulkintoja aineistosta ja täydensin siihen liittyviä huomioita aiempien kommenttien pohjalta. Aineiston tulkinnan perusteella muodostin kunkin pääteeman alle alateemoja. Alateemojen muodostamisen aloitin etsimällä aineistosta ensin temahaastattelurungossa esitettyjen alateemojen mukaisia ajatuskokonaisuuksia. Keräsin siis samaa alkuperäisteemaa kuvaavat maininnat ensin yhteen. Muiden tutkimustehtävän kannalta olennaisten ja kiinnostavien tekstikappaleiden pohjalta, jotka eivät

sopineet jo olemassa oleviin teemoihin, muodostin puolestaan uusia alateemoja. Aineiston analyysin perustella muodostin taulukossa 1 (seuraavalla sivulla) kuvatut pää- ja alateemat.

TAULUKKO 1 Analyysin perusteella muodostetut teemat

PÄÄTEEMAT	ALATEEMAT
Kokemukset irtisanotuksi tulemisesta	<ul style="list-style-type: none"> • Irtisanotuksi tulemiseen liitetyt tunteet • Syyselitykset irtisanotuksi tulemiselle
Kokemukset irtisanomisprosessista	<ul style="list-style-type: none"> • Irtisanomisprosessin eteneminen • Tiedottaminen • Kollegiaalinen tuki
Kokemukset irtisanomistilanteesta	<ul style="list-style-type: none"> • Irtisanomistilanteen kuvailu • Irtisanomistilanteen osapuolet • Fyysinen ympäristö ja kesto
Kokemukset johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä	<ul style="list-style-type: none"> • Irtisanomispäätöksestä kertominen • Sosiaalisen tuen osoittaminen • Nonverbaalinen viestintä
Kokemukset omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionaaliset reaktiot • Epävarmuuden kokeminen • Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutus johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen

4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen tulokset liittyen irtisanottujen esiintuomiin kokemuksiin irtisanotuksi tulemisesta. Tämän teen sillä ajatuksella, että näiden kokemusten ymmärtäminen luo pohjaa myös irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten ymmärtämiselle. Tämän jälkeen esittelen tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä vastaten kysymyksiin: *millaisia kokemuksia irtisanotuilla on irtisanomisprosessista, millaiseksi irtisanotut ovat kokeneet irtisanomistilanteen ja millaiseksi irtisanotut ovat kokeneet vuorovaikutuksen irtisanomistilanteessa.*

4.1 Kokemukset irtisanotuksi tulemisesta

Irtisanotuksi tulemiseen liitetyt tunteet

Vaikka irtisanotuksi tulemistä kuvattiin varsin negatiiviseksi kokemukseksi, on aineistosta nähtävissä, että irtisanotuksi tuleminen koettiin joissain tapauksissa myös myönteisenä ja vapauttavana asiana. Suhtautuminen irtisanotuksi tulemiseen vaihtelikin irtisanottujen kesken huomattavasti, ja irtisanotuksi tulemiseen liitettiin sekä kielteisiä että myönteisiä tunteita.

Irtisanotut, jotka liittivät irtisanotuksi tulemiseen kielteisiä tunteita, kokivat irtisanotuksi tulemisen sosiaalisena häpeänä ja tapahtumana, jota ei mielellään tuoda julki. Lisäksi irtisanotuksi tulemistä kuvattiin kokemuksena, jota ei haluta tuoda esille ilman, että myös tapahtumien "tausta" voidaan kertoa. Irtisanotut, jotka liittivät irtisanotuksi tulemiseen häpeän tunteita, kuvasivat kokemuksiaan seuraavasti:

H3: No kylhän se varmaan on, et kyl siin niinku, vaikka miten päin sen ajattelee niin kyl se hävettää.

H2: Joo, emmä kirjota Facebookkiin et mut irtisanottiin, paitsi jos mä voin kertoa siinä tän taustan.

Irtisanotuksi tulemista kuvattiin myös omanarvontuntoa koettelevaksi tapahtumaksi, jonka myötä koettiin myös tarpeettomuuden tunnetta. Osassa tapauksista syitä irtisanomiselle etsittiin myös omasta suoriutumisesta. Eräs haastateltavista kuvasi pohtineensa, mitä oli "mokannut" ja "voinu tehdä toisin". Toisaalta irtisanotuksi tuleminen koettiin myös pettymyksenä ja ikävänä päätöksenä pitkään jatkuneelle uralle. Eräs irtisanoneessa organisaatiossa pitkään työskennellyt irtisanottu kertoi irtisanotuksi tulemisen aiheuttaneen myös hämmennystä ja epä tietoisuutta tulevaisuuteen liittyen:

H5: Kyllähän mä mietin, että miksi se kohdistuu juuri minuun, kun olin ollu siellä niin pitkäänkin. Ja sitten, että mitä mä nyt teen, mitä ihmettä nyt tapahtuu, ja toisaalta tosiaankin pettyi siihen et täl tavalla täältä piti lähteä ja olis ollu riemukkaampaa lähteä jollain muulla tavalla.

Aineiston perusteella irtisanotuksi tulemiseen liitettiin myös myönteisiä tunteita. Osaltaan irtisanotuksi tuleminen koettiin helpottavana asiana, jonka myötä jo pitkään epämukavalta tuntuneesta työnkuvasta tai työympäristöstä päästiin eroon. Eräs irtisanotuista kuvasi irtisanotuksi tulemisen olleen aluksi "shokki", mutta kokeneensa sen lopulta myönteisenä asiana, sillä työyhteisössä oli ollut "jo niin pitkään huono meininki". Toisaalta irtisanotuksi tulemisen synnyttämän "helpotuksen" tunteen voidaan nähdä kytkeytyvän myös ajatukseen pakollisesta pysähtymisestä pitkään jatkuneella työuralla. Tämä käy ilmi esimerkistä, jossa eräs työuupumuksesta kärsinyt irtisanottu kuvailee kokemustaan irtisanotuksi tulemisesta:

H8: Et siinä oli mulla kans osaltaan se helpotuksen huokaus, vähän niinku tuntemattoman sotilaan Kariluoto kaatuu ja sanoo viimeiseksi sanoiksi että nyt se on loppu, nyt ei enää, niin mulla oli vähän sama fiilis, että nyt ei tarvi enää juosta, nyt ei tarvi enää stressata. Että jos mä saanki jonku paikan vielä, jotain työtä vielä, niin tähän tulee väistämättä jonkinnäköinen vuorotteluvapaa, ja tällä hetkellä yritän hampaat irvessä nauttia siit.

Joissain tapauksissa irtisanotuksi tuleminen nähtiin myös vapauttavana ja uusia mahdollisuuksia avaavana kokemuksena. Irtisanotuksi tulemista kuvattiin tapahtumana, jonka myötä "tuli vapaus toteuttaa itseä". Yksi haastateltavista kertoi kokeneensa irtisanotuksi tulemisen jälkeisen joutenolon piristävänä mahdollisuutena pohtia uusia tulevaisuuden suuntia, vaikkakin haastatteluotteesta on havaittavissa myös epäuskoa uudelleen työllistymisestä:

H7: Mulle oli oikeestaan hemmetin kivaa että saa olla puol vuotta tekemättä mitään ja miettiä, et mitä sitä tulis tekemään. Emmä nyt enää taho tuolta vapailta markkinoilta töitä saada, sitä rupes jo kelaamaan ihan toisia juttuja. Et menee vaikka jonnekin

tuotantohommiin sinne yritykseen mistä on joskus lähteny ja sit opiskelee jotain ihan muuta, vaikka kirjallisuutta tai jotain tällasta.

Tapauksissa, joissa irtisanomiseen oli osattu valmistautua hakemalla töitä organisaation ulkopuolelta tai tehdä muita tulevaisuuden suunnitelmia, suhtautumista irtisanotuksi tulemiseen kuvattiin varsin rauhalliseksi.

Tämänkaltainen suhtautuminen käy ilmi myös seuraavista haastatteluotteista:

H1: Mulle se oli just omasta elämäntilanteesta johtuen niin se oli mun mielestä aika luonnollinen ja helppo sille, että ku tiesi että mulla on suunnitelmat sitten olemassa ja mitä mä rupeen sen jälkeen tekemään. Mä tiesin, että se on tulossa ja mä tiesin että se ei kovin paljon tule mun elämään vaikuttaan. Mulla oli kuitenkin suunnitelmia sitten opiskelujen ja muun suhteen jo olemassa.

H6: No mulle se ei ollu niin järkyttävä ku oli kuitenkin jo hakenut töitä ja vähän aavistellut että yt:t voi tossa talossa alkaa.

Syyselitykset irtisanotuksi tulemiselle

Vaikka irtisanominen oli tapahtunut virallisesti tuotannollis-taloudellisista syistä, uskottiin irtisanotuksi tulemisen taustalla olleen muitakin syitä.

Aineistosta käy ilmi, että irtisanotuksi tulemisen koettiin liittyvän irtisanotun henkilön ikään ja korkeampiin palkkakustannuksiin suhteessa nuorempiin työntekijöihin. Vanhempiin korkeasti palkattuihin työntekijöihin kohdistetut irtisanomiset nähtiin organisaation johdon määrätietoisena toimintana, jonka tavoitteena on yrityksen kustannustehokkuuden lisääminen, kuten seuraavasta esimerkistä on nähtävissä:

H3: Mä luulen et raaka ja rehellinen syy oli se et ihmiset alko oleen senioripositiossa ja niille maksettiin niin paljon palkkaa et ne alko käymään kalliiksi et niitä tavallaan niinku niitten vanhempien poistaminen leikkas kustannuksia kaikkein parhaiten.

Lisäksi irtisanomisen taustalla uskottiin olleen syitä, jotka liittyvät irtisanojan ja irtisanotun henkilön välisiin henkilökemioihin. Aineistosta on nähtävissä, että irtisanomispäätöksiä ei uskottu tehdyn niinkään työntekijöiden ammattitaidon, vaan pikemminkin "naaman" perusteella. Irtisanomispäätöksiä kuvattiinkin "poliittisiksi päätöksiksi", joihin nähtiin vaikuttavan ennen kaikkea työntekijöiden tykättävyys päätöksentekijöiden silmissä. Eräs irtisanotuista koki työskentelytapojensa ja haluttomuuden solmia kaverisuhteita työpaikalla vaikuttaneen irtisanotuksi tulemiseen. Irtisanottu kertoi ajatuksistaan seuraavasti:

H5: Niin kauan ku siellä joku on töissä niin kyllä ne jossakin järjestyksessä on ne ihmiset, mutta se ei välttämättä olekaan sitä ammattitaitoa. Mä en oo semmonen kauhean nöyrä työntekijä siellä semmosessa pokurointi, et mä tiedän et mä teen töitä sillee itselleni rehellisesti, ja oon tienny et se ärsyttää tiettyjä. -- ja niinku sanoin tästä kaveritouhustakin, niin en mä siihenkään lähteny mukaan enkä oo koskaan tehny mitään eforttia et mä oisin saanu jonku pomon ystäväkseeni. Et sekin ois ollu varma tapa päästä viimisisille pakoille.

Edellä mainittujen syyselitysten lisäksi aineistosta on nähtävissä, että irtisanotun aiemmin kokemalla työuupumuksella koettiin olleen vaikutusta irtisanotuksi tulemiseen. Tämä käy ilmi seuraavasta aineistoesimerkistä:

H8: Mutta kun ajatellaan taas häntä siihen tilanteeseen, että hänen täytyy miettiä, että millä porukalla tässä jatketaan jos yhdellä täytyy jatkaa. Niin kyllähän hänelle se tilanne anto viitteitä että jos yksin täytyy selvitä niin toi kaveri ei näköjään hirveesti enää veny.

Vaikka irtisanomisen taustalla uskottiin olleen muitakin kuin tuotannollis-taloudellisia syitä, irtisanotut kertoivat kokeneensa perusteluiden kysymisen turhaksi. He kertoivat olleensa tietoisia siitä, että irtisanominen voidaan sääntöjen mukaan perustella heille ainoastaan virallisilla syillä, eikä esimiehellä ole valtuuksia antaa muuta informaatiota irtisanomisperusteista:

H3: Mä tiesin et mulle ei tulla koskaan perustelemaan ku mut on irtisanottu tuotannollis-taloudellisista syistä, mikä lukee siellä papereissa varmaan. -- Ja mä tiesin et ihan turha mun on kysyy tässä, mä en tuu koskaan saamaan keltään tähän vastausta, mä saatan saada rivien välistä tietoo ja kuulen juttuja, mut ne on niinku osia asioista.

H6: Se oli tosi pysy siinä roolissaan, eli esimerkiksi mä en todellakaan kyselly, ku se kysy et onko vielä jotain kysyttävää tai onks jotain mitä hän voi tehdä mun puolesta, niin mä olin todella et ei -- mä tiesin et sillä on niin tarkka se rooli missä sen täytyy pysyä, se ei voi sanoa mulle ees mitään sellasta, et mä oon varma et sä löydät vielä töitä. -- Et ne ei voinu antaa, vaikka ne on varmaan tämmöset inhimilliset asiat ollu siellä taustalla, mut sen piti faktana pysyä siellä taustalla että juuri tämä tehtävä on valittu päättyväksi.

4.2 Kokemukset irtisanomisprosessista

4.2.1 Irtisanomisprosessin eteneminen ja tiedottaminen

Irtisanomistilanteeseen oli edetty suurimmassa osassa tapauksista yhteistoimintaneuvotteluiden kautta. Ainoastaan yksi irtisanotuista kertoi irtisanomisen tulleen kohdalle täysin yllättäen. Irtisanotun mukaan esimiehen "äänensävy" oli paljastanut, että kyse on "vakavammasta" asiasta. Kyseinen irtisanottu kuvasi tilanteen yllättävyyttä helpottavana asia, sillä

lopullinen päätös irtisanomisesta oli hänen mukaansa jo tässä vaiheessa tehty, eikä siihen voinut enää vaikuttaa. Tieto tulevasta irtisanomiskeskustelusta olisi hänen mukaansa vain lisännyt jännitystä. Toisaalta haastateltava kertoi myös toivoneensa, että asiasta oltaisiin neuvoteltu etukäteen ja hänelle olisi annettu mahdollisuus valmistautua irtisanomistilanteeseen hankkimalla tietoa "tueksi" ja "turvaksi".

Aineistosta on nähtävissä, että myöskään yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistyminen ei tullut valtaosalle irtisanotuista yllätyksenä. Useassa tapauksessa vuosia jatkuneet irtisanomiskierteet ja aiemmat lomautukset olivat antaneet vihjeitä mahdollisista uusista irtisanomisista. Myös konkreettisten tuottavuuteen liittyvien ennusteiden kerrottiin antaneen vihjeitä tulevista irtisanomisista, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä on nähtävissä:

H7: Eihän se yllätyksenä tullu, kyllähän volyymiennusteet ja sellaset näytti selvästikin sitä että tää yritys on niin kovassa murroksessa. Että kyl se niinku ennakoitavissa oli.

Tiedottaminen

Haastatteluaineiston perusteella yhteistoimintaneuvotteluiden aikana keskeisiä tiedotuskanavia olivat olleet sähköposti ja intranet.

Yhteistoimintaneuvotteluiden päätöksistä oli puolestaan tiedotettu useassa tapauksessa puhelimitse suoraan irtisanottavalle työntekijälle. Irtisanotut kertoivat, että yhteistoimintaneuvotteluita koskeva tiedottaminen oli useassa tapauksessa käynnistetty sähköpostiviestillä, joka sisälsi kutsun henkilöstöinfoon. Osa haastateltavista kertoi, että ensimmäinen sähköpostiviesti sisälsi tiedon yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistymisestä, kun taas osassa tapauksista kutsun yhteydessä ei irtisanottujen mukaan vielä tarkennettu, mitä asioita henkilöstöinfossa on tarkoitus käsitellä.

Lisäksi työntekijöille oli järjestetty useita erilaisia info-tilaisuuksia, joissa kerrottiin YT-prosessin etenemisestä. Mikäli infotilaisuuksiin ei päästy fyysisesti osallistumaan, oli useassa tapauksessa tarjottu mahdollisuus kokouksen seuraamiseen myös internetin välityksellä. Tämän lisäksi infotilaisuuksien sisällöt ja videoitu infotilaisuus kokonaisuudessaan oli tallennettu myös intranettiin.

Yhteistoimintaneuvotteluiden vaikutuspiiriin kuulumisesta oli tiedotettu valtaosassa tapauksista puhelimitse. Ajankohdasta, jolloin yhteistoimintaneuvotteluja koskevat puhelut tultaisiin toteuttamaan, oli informoitu etukäteen. Irtisanottujen mukaan puhelinsoiton oli tiedetty olevan merkki tulevasta irtisanomisesta, joten irtisanotuksi tuleminen oli ollut arvattavissa jo sillä hetkellä, kun puhelinsoitto tuli. Aineistosta on havaittavissa, että puheluiden odottaminen koettiin erityisen raskaaksi, ja aikaa jolloin irtisanomisia koskevia puheluita oltiin odotettu kuvattiin jopa "piinatunneiksi". Eräs irtisanotuista kuvaili kokemustaan seuraavasti:

H7: Mulle se ei kyl kerenny soittaa, ku mä olin siinä puoli yhdeksän aikaa duunissa ja kävin esimieheltä kysymään et mikäs tää tilanne on, ja se kerto sitten. Ylipäänsä on se aika hirvee tilanne, siellä on niinku meilläkin avokonttori, yhteistila ja meitä on siellä olisko viitisenkymmentä henkilöä ja sit siellä ihmiset kuulostelee et soiko puhelin vai eikö, joo ei se ollu kivaa, mut eihän ne kivoja oo koskaan.

Aineistosta on nähtävissä, että puheluiden sisällöt vaihtelivat sen suhteen, minkä verran irtisanomispäätöstä oli puhelun yhteydessä avattu. Eräs irtisanotuista kertoi, että hänet oli puhelun yhteydessä kutsuttu tapaamiseen YT-neuvotteluihin liittyen, mutta muuta ei vielä tässä vaiheessa kerrottu. Aineistoesimerkistä käy ilmi, että irtisanottu oli reagoinut puheluun varsin aggressiivisesti:

H4: No, mä olin just hakemassa postia meän aulasta, ja sit tuli tää puhelu mun pomolta, joka ääni väristen sano, luki kans varmaan paperista, että YT-neuvotteluihin liittyen tule siihen huoneeseen silloin ja silloin, mä sanoin vaan että vittu, se vaan et okei.

Toinen haastatelluista kertoi, että hänet oli puhelinsoiton yhteydessä pyydetty tapaamiseen, jossa hänelle oli kasvatusten kerrottu irtisanomispäätöksestä ja sovittu aika viralliselle irtisanomiskeskustelulle. Puhelun saadessaan haastateltava kertoi olleensa matkalla työpaikalle, ja pysähtyneensä hetkeksi soittaakseen lähipiirilleen. Irtisanottu kuvasi tapahtumien kulkua seuraavasti:

H6: Sitte tavallaan puhelu ku tuli niin se oli heti siinä ennen yheksää aamulla ja se oli ikäänkuin et esimies sano et no tiiät varmaan et mitä varten soitan et pystyksä puhuun, ootko pahassa paikassa, ja sanoin et ihan hyvä puhuu et oon matkalla töihin, ja sit se kysy et pääsisitkö tuleen käymään hänen luonaan ku tuut töihin ja mä sanoin et joo ja sit mä menin käymään sen luona heti, ja sen verran mä pysähyin et mä laitoin auton parkkiin mä olin jo tosi lähel töitä eka soitin lähimmille työkavereille ja parille ihmiselle ja sit mä menin sen esimiehen luo ja sit se sano niinku et sun tehtävä päättyy tuotannollis-taloudellisista syistä.

Eräs haastatelluista kertoi varmistaneensa epäilynsä tulevasta irtisanomisesta esimieheltään jo puhelun aikana:

H8: Ja sitten tosiaan hän kertoi sitten aamuyhdeksältä puhelin soi ja näin kännykässäni esimiehen nimen, ja mä aattelin että no niin että ei voi olla mistään muusta kysymys. Ja sanoin sitten, että no niin onko tämän soiton aiheena se mitä kuvittelen, ja hän sanoi että kyllä se ikävä kyllä on.

Vaikka tiedottamisen koettiin olleen pääosin riittävää ja sujuvaa, nähtiin siihen liittyneen myös ongelmia. Yhden epäkohdan mainittiin liittyvän irtisanomisprosessin aikana järjestettyihin infotilaisuuksiin. Vaikka infotilaisuuksia oli järjestetty useaan kertaan irtisanomisprosessin aikana, koettiin niistä saadun informaation jääneen varsin vähäiseksi. Eräs irtisanotuista kuvasi useiden infotilaisuuksien läpikäymistä jopa "turhauttavaksi"

H7: Sehän on vähän turhauttavaakin, että pidetään näitä infotilaisuuksia yksiköittäinkin, ja ei niillä oo oikeastaan mitään kerrottavaa koskaan, mut se kai kuuluu asiaan.

Tiedottamiseen liittyvää kritiikkiä kerrottiin aiheuttaneen myös sen, että työntekijät olivat joutuneet odottamaan irtisanomispäätöksiä vielä viikon sen jälkeen, kun YT-neuvottelut olivat päättyneet. Henkilöstön vähennystarpeen määrä oli ilmoitettu jo aiemmin, mutta henkilökohtaisten tietojen kerrotaan tulleen vasta myöhemmin. Työntekoon tämän kuvattiin vaikuttaneen negatiivisesti:

H6: Se oli tosi tehotonta työntekoa et kukaanhan ei tehny mitään muuta ku pakollisii töitä sen viikon ajan, ja tuntu tosi tyhmältä olla kokouksissa joissa suunniteltiin jotain etenevää ku et yhtään tienny et ootko viikon päästä töissä vai ei.

Myös toisen irtisanotun kokemukset tiedottamisen ongelmista liittyivät ennen irtisanomispäätöksistä tiedottamista vaivanneeseen epätietoisuuteen. Irtisanotun mukaan työyhteisössä oli oltu yksimielisiä menettelyn huonoudesta. Hänkin kertoi epätietoisuuden vaikuttaneen työnteon tehokkuuteen ja aiheuttaneen yleistä levottomuutta työyhteisössä:

H4: No kaikki oli sitä mieltä et se on hoidettu hirveen huonosti, koska ihmiset jätettiin niinku odottamaan et millon se tapahtuu ja miten se tapahtuu. Me ei pystytty kukaan töitä tekemään et yritettiin mut sit me niinku koko ajan pyörittiin siellä käytäville ja kokoonnuttiin sit niinku pidettiin ja sovittiin niinku et pidetään palaverii koska ihan turha tehdä mitään ku ei pysty tekeen mitään.

Lisäksi irtisanomisprosessiin liittyvän epätietoisuuden kuvattiin aiheuttaneen julkista spekulointia työntekijöiden omiin tilanteisiin liittyen, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä voidaan nähdä:

H8: Ihmiset tietysti spekuloi tietysti sitä, että miten omalla kohdalla työt on järjestyny, ja miten mahdollisesti työnantaja kuvittelee niitä jatkossa järjestävän, ja arvioi tietenkin omaa tilannettaan siihen nähden, että tuleeko lähtö vai ei.

4.2.2 Kollegiaalinen tuki

Aineistosta on nähtävissä, että kollegiaalinen tuki koettiin irtisanomisprosessista selviytymisen kannalta tärkeäksi. Aineiston perusteella kokemukset kollegoiden välisestä tuesta kytkeytyivät erityisesti irtisanottujen kokemuksiin yhteisestä päätöksenteosta viimeisten työtehtävien hoitamisen osalta. Irtisanotut kertoivat päättäneensä kollegoidensa kanssa yhdessä, että työtehtävät "hoidetaan" kunnialla loppuun, oltiinpa irtisanomisprosessin aikaisiin menettelyihin tyytyväisiä tai ei. Eräs esimiestehtävässä toimineen irtisanotun mukaan tähän päätökseen oli vaikuttanut ennen kaikkea velvollisuudentunto alaisia kohtaan. Hänen mukaansa olisi ollut esimiehenä väärin "panna tumput tiskiin" ja kohdella alaisiaan epäkunnioittavasti. Päätöksentekotilanteiden ohella kollegiaalisen tuen merkityksen voidaan nähdä korostuneen hetkellä, jolloin yhteistoimintaneuvotteluiden päätöksiin liittyviä puhelinsoittoja odotettiin. Eräs irtisanotuista kuvaili työntekijöiden kokoontuneen yhteen, kun joku työntekijöistä oli saanut puhelinsoiton. Näin ollen kollegiaalisen tuen voidaan nähdä ilmenneen myös fyysisenä läheisyytenä. Selkeimmin kollegiaalisen tuen tärkeyden voidaan nähdä korostuvan aineistoesimerkeissä, joissa irtisanotut kertovat kokemuksistaan yhteisöllisyyttä korostaen me-muodossa:

H3: Ja me todettiin tällee keskenään et on se hyvä et meit on kaks, et jos täs ois yksin niin se ois todella kurjaa. -- me mietittiin mielessä et me ei lähetä täältä, vaikka tää on meidän mielestä menny ihan rehellisesti sanottuna paskasti tää homma, mut me hoidetaan loppuun saakka meidän hommat niin et kellään ei tuu oleen ikinä mitään sanottavaa ja toiseksi me kumpikin oltiin esimiehiä niin me ajateltiin et ei oo oikeen meidän alaisille et jos me pannaan tumput tiskiin ja sanotaan et tehkää mitä haluutte, ei enää kiinnosta mua.

H1: Me päätettiin porukalla että me halutaan tehdä ihan kunnolla nää duunit loppuun asti. Niin kauan ku vaan töitä riittää. Piti kuitenkin yrittää skarppina olla just että se työmotivaatio ei pääse laskeen, vaikka tiesi että siinä ei hirveen kauaa enää tässä työpaikassa olla.

Myös yhteisellä huumorilla koettiin olevan keskeinen merkitys irtisanomisprosessista selviytymisen kannalta. Huumoria kuvattiin tärkeäksi ja suomalaiselle kulttuurille tyypilliseksi suojautumiskeinoksi ikäviä asioita vastaan. Irtisanottujen mukaan huumori myös auttoi kestämään vaikeaksi koettua tilannetta paremmin:

H8: Olihan se tilanne semmonen jännittynyt henkilöstö keitä ne koskivat, niin laskivat semmoista niinkun hirtehis huumoria, joka on tietysti tää perisuomalainen suojautumiskeino kaiken näköisiä hankalii asioita kohtaan, ronskia huumoria, ja tota varmasti monet sitten taas oli ihan tosissaan huolissaan.

H3: Siinä oli semmosta aika karua huumorii, mut se varmaan oli se mikä autta meitä niinku kestään sitä tilannetta paljon paremmin.

4.3 Kokemukset irtisanomistilanteesta

4.3.1 Irtisanomistilanteen kuvailu

Sillä, miten oikeudenmukaisesti irtisanomisprosessi oli kokonaisuudessaan hoidettu, koettiin olleen merkittävä vaikutus kokemusten muodostumiseen myös itse irtisanomistilanteesta. Irtisanomisprosessiin liittyneiden ongelmien koettiin vaikuttaneen irtisanomiskeskustelun lähtötilanteeseen ratkaisevasti. Eräs irtisanotuista kuvasi irtisanomisprosessin aikana syntyneen luottamuspulan määritelleen hänen lähtökohtaista suhtautumistaan irtisanomiskeskusteluun. Hänen mukaansa "lähtötilanne" olisi ollut erilainen, mikäli hänen kysymyksiinsä olisi vastattu jo prosessin aikana:

H5: Sellaiseen luottamukseenhan sen on pakko perustua, että millainen vuorovaikutus on mahdollista. Et tavallaan ei ole mahdollista muodostuu hyvää vuorovaikutussuhdetta jos ei luota toiseen yhtään ja on muodostanut sen käsityksen, ja mun fiilis on se, että jos mä oisin saanu vastauksen niihin mun kysymyksiin mitä mä kysyin silloin sen yt-prosessin aikana -- niin ois ollu todella eri lähtötilanne mennäkin siihen keskusteluun.

Irtisanotut kertoivat irtisanomistilanteen sisältäneen pääasiassa tarvittavien virallisten papereiden läpikäymistä ja täyttämistä. Irtisanomistilanne koettiin irtisanottujen mukaan varsin muodolliseksi ja asiapitoiseksi tapahtumaksi, kuten eräs irtisanotuista kuvaili:

H6: Todella käytiin niinku muodollisesti täyttämällä niitä asiaan kuuluvia papereita, et mikä on irtisanomisaika, ja mistä alkaen työsuhde lakkaa ja mitä sulle maksetaan ja mihin asti saat pitää puhelinta ja mihin asti saatte pitää läppäriä. Selkeästi.

Hallitun ja rakenteellisen etenemisen korostettiin sopivan irtisanomistilanteeseen, sillä näin ikävä tilanne voidaan saada päätökseen nopeammin:

H8: -- siinä mielessä se onki hyvä et se etenee se keskustelu sillai strukturoidusti, jotta siitä asiasta joka on kipeä ja tuskallinen päästään helpommin siihen maaliin mihin täytyy päästä.

Se, miten ikäväksi tilanne irtisanottujen osalta koettiin, vaihteli haastateltavien kesken huomattavasti. Vaikka kaikki haastatellut pitivät irtisanomistilannetta lähtökohtaisesti ikävänä ja vakavana tilanteena, kuvailtiin irtisanomistilannetta jopa "leppoisaksi rutiinitapahtumaksi". Toinen irtisanotuista taas kertoo tilanteen olleen "kurja" ja tunteita herättävä. Kokemusten vaihtelu on nähtävissä seuraavista haastatteluotteista:

H8: Sinänsä se oli vaan semmonen lepposa rutiinitapahtuma, kun itse asiani jo tiesin, ja mulla ei sinänsä ollu myöskään tarvetta lähteä semmoseen inttämiseen kyselyyn, että miksi juuri minä? Mä tiedän et se ei auta mitään.

H2: Kurja tulee ensimmäisenä mieleen. Tunteet meni laidasta laitaan ja hyvin nopeesti. Päässä varmaan semmonen ping-pong-pingisottelu menossa, ja tota just se, että se tulee niin puskista. Sulla ei oo mitään aavistusta etukäteen niin tavallaan se, että sulla ei liiku päässä mitään, mutta toisaalta sulla liikkuu ihan kaikkee siellä niinku.

Edellä mainituista aineistoesimerkeistä ensimmäisessä irtisanomistilanne oli ollut ennalta tiedossa ja siihen oli myös osattu valmistautua, kun taas toisessa esimerkissä irtisanomistilanne oli tullut hyvin yllättäen.

4.3.2 Irtisanomistilanteen osapuolet

Useimmissa tapauksissa irtisanomistilanteen osapuolia olivat olleet irtisanottavan lähin esimies ja irtisanottava itse. Osassa tapauksista irtisanomistilanteeseen oli lisäksi osallistunut konsernin ylempää johtoa edustava henkilö ja luottamusmies tai työsuojevaluottuutettu.

Irtisanomistilanteen osallistujien määrä siis vaihteli kokonaisuudessaan kahden ja neljän henkilön välillä. Aineistosta käy ilmi, että irtisanomistilanteen läpikäyminen kahden kesken johtajan kanssa koettiin hyväksi ja irtisanottavaa kunnioittavaksi tavaksi menetellä. Tapauksissa, joissa irtisanomistilanteeseen

osallistuvien henkilöiden määrä oli korkeampi, koettiin tärkeäksi, että irtisanottavan ja irtisanojan edustajien määrä oli kuitenkin sama. Haastateltavat kuvasivat osallistujien määrään liittyviä ajatuksiaan seuraavasti:

H3: Mä luulen et ne pääasiassa hoidettiin kahden kesken, ihan siit kunnioituksesta.

H6: Musta pitää olla saman verran työntekijän, ku sit se ois ollu vähän painostavampi se tilanne.

Vuorovaikutussuhteen merkitys

Irtisanottavan ja johtajan välisellä vuorovaikutussuhteella koettiin olevan keskeinen merkitys sen suhteen, millaiseksi kokemus irtisanomistilanteesta irtisanottavan osalta muodostui. Tilanteissa, joissa johtaja oli irtisanottavalle tuntematon, irtisanomistilanne koettiin muodollisemmaksi kuin tilanteissa, joissa suhde oli läheinen. Eräs irtisanotuista henkilöistä kertoi, että hän olisi kokenut tuntemattoman ulkopuolisen henkilön osallistuminen irtisanomistilanteeseen "loukkaavana". Hänen mukaansa tuntemattoman henkilön läsnäolo olisi viestinyt epäluottamuksesta hänen käyttäytymiskykyään kohtaan irtisanomistilanteessa. Irtisanottu kuvasi ajatuksiaan seuraavasti:

H3: Jos sinne ois tullu joku lakimies tai tuntemattomampi hr:n edustaja, niin mä oisin kokenu sen loukkaavana. -- siit tulis hirveen ahdistava ja syyllistävä, ja et oikeestikko te luulette, et mä rupeen väkivaltaiseksi tässä näin, pitää olla todistajia.

Tuntemattoman toimitusjohtajan läsnäolon kuvattiin myös vaikeuttaneen irtisanomistilannetta irtisanottavan näkökulmasta ja lisänneen jännitystä:

H1: Tietysti oishan se varmaan ollu helpompi jos siinä olis ollu vaikka se luottamusmies, ja sitten tuota se meän esimies, jotka oli meidän tuttuja. Mutta sitten tuli kolmas herra mitä ei ollu edes nähny ku ehkä kerran. Kerran olin nähny ennemmin sen tyyppin. Ehkä se, että kun tuota noin ei ollu minkään näköstä, ei tienny minkälainen tyyppi se on se toimitusjohtaja. Se oli täysin uus henkilö, niin se varmasti vaikutti siihen että jännitti enemmän mennä.

Tähän tutkimukseen haastatelluista irtisanotuista jokainen, edellä mainittua tapausta lukuun ottamatta, tunsivat irtisanottavan johtajan jollain tasolla entuudestaan. Useassa tapauksessa irtisanoja oli myös irtisanotun entinen kollega. Se, että johtaja oli entinen kollega, ei kuitenkaan välttämättä taannut sitä, että irtisanomistilannetta olisi koettu lämminhenkisemmäksi kuin muissakaan tilanteissa, kuten seuraavasta haastatteluluottelusta käy ilmi:

H4: No se oli niin kylmä se toinen ku se oli niin robotti, et seki sit ku se sano sen et onks sulla nyt joku jonka kanssa puhut niin seki tuli niinku, et se ei tullu sinä niinku entisenä kollegana vaan se tuli semmosena vähän myös ehkä semmosena et niitten on pakko tähän kommentoida.

Toisen irtisanotun kohdalla pitkällä ja läheisellä vuorovaikutussuhteella koettiin puolestaan olleen hyvin näkyviäkin vaikutuksia irtisanomistilanteeseen. Haastateltava kuvaili irtisanomistilannetta "koomiseksi" johtuen siitä, että hän itse päätyi lohduttamaan omaa esimiestään irtisanomistilanteessa:

H3: Se oli koominen tilanne, koska mä niinku päädyin lohduttamaan mun pomooni, koska se oli sille niin vaikeeta. Et me oltiin tehty kimpas kymmenen vuotta töitä ja oltiin hyviä kavereita ja ollaan siis edelleenki, ja mä olin sit kuitenkin siinä vaiheessa jo aika pitkällä sitten siinä lähtemisessä (syvä huokaus). Ei se ollu tietenkään kivaa, mut ei se ollu mitenkään kauheetakaan.

Esimiehen vastuu

Irtisanotut kokivat tärkeäksi, että irtisanomispäätökseen vaikuttaneet esimiehet osallistuivat itse irtisanomistilanteeseen. "Vaikean tilanteen" läpikäyminen irtisanottavan henkilön kanssa nähtiin irtisanomispäätöksestä vastaavien esimiesten velvollisuudeksi, ja muiden henkilöiden laittamista asialle kuvattiin "vastuunpakoiluksi". Irtisanotut olivat yksimielisiä myös siitä, että irtisanomispäätöksestä vastaavan johtajan toimenkuvaan kuuluu kohdata irtisanottava työntekijä kasvotusten ja kertoa irtisanomispäätöksestä suoraan alaiselleen. Valtaosassa haastateltujen irtisanottujen tapauksista irtisanomispäätökseen vaikuttaneet henkilöt olivatkin osallistuneet irtisanomistilanteeseen, kun taas joissain tapauksissa irtisanomistilannetta oli määrätty hoitamaan henkilö, joka ei ollut sanojensa mukaan osallistunut päätöksentekoon. Eräs irtisanotuista, jonka kohdalla oli toimittu viimeksi mainitulla tavalla, kuvaili menettelyn epäinhimillisyyttä seuraavasti:

H7: Tietysti tän johtajuuden kannalta se olis pitäny mennä niin et esimies sanoo mut irti ja seisoo sanojensa takana et hän on se ihminen joka mut on irtisanonu ja hän ottais vastaan sen tunneryöpyyn joka siinä nyt varmasti tulee, mut tää on vähän kiero systeemi tällanen että esimiehellä ei oo vastuuta siitä että hän irtisanoo, ja siitä huolimatta hän on se joka irtisanoo, mut joku toinen taho joka irtisanoo eikä ota sitä tunneryöppyä ihmisiltä vastaan. Se on ihan tunteeton juttu. Se on mun mielestä vähän liikaa eristetty jo tästä ideasta kaikkienensa. Vaikka ne on vaikeia juttuja, niin se on niinku ihmisarvon mukaista että näin toimitaan.

Ymmärrys esimiestä kohtaan

Esimestä kohtaan osoitettiin myös ymmärrystä. Tämä käy ilmi aineistoesimerkeistä, joissa irtisanotut kertovat ymmärtävänsä irtisanomistilanteen haastavuuden myös esimiehen näkökulmasta. Irtisanomistilannetta kuvailtiin esimiehen kannalta "haasteelliseksi vuorovaikutustilanteeksi", jossa esimiehen vuorovaikutusosaamisen merkityksen nähtiin korostuvan. Aineistosta käy myös ilmi, että esimiehen omalla valmistautumisella ja hänelle tarjottava valmennuksella irtisanomistilanteeseen uskottiin olevan merkitystä sen suhteen, millä tavalla esimies vuorovaikutustilanteesta selviää. Toisaalta irtisanomistilanteen kuvattiin esimiehen kannalta myös tilanteeksi, johon ei ole mahdollista valmistautua "vaikka kuinka ne koulutetaan". Aineistosta onkin nähtävissä, että irtisanomistilanteet ymmärretään esimiestehtävän varjopuolena, joita ei osata odottaa tulevaksi, kun tehtävään hakeudutaan. Eräs irtisanotuista vertasi irtisanomistilannetta jopa tilanteeseen, jossa lääkäri joutuu kertomaan potilaalleen vakavasta taudista, kuten seuraavasta haastatteluotteesta on nähtävissä:

H5: Onhan se kamala tilanne, ja ku kattoo lääkäreistä mallia et sul on joku kuoleman tauti. Mutta ei ne osaa sitä lääkäritkään aina et onhan se vaikea taito osata.

4.3.3 Fyysinen ympäristö ja kesto

Irtisanomistilanteet oli toteutettu yhtä tapausta lukuun ottamatta neuvotteluhuoneessa tai esimiehen työhuoneessa. Poikkeavassa tapauksessa haastateltava kertoo irtisanomisen tapahtuneen avokonttorissa, jossa oli ollut esimiehen lisäksi paikalla yksi hänen työkavereistaan. Irtisanotun kertomasta voi päätellä, että hän olisi toivonut tilanteesta yksityisempää:

H2: Meillä on avokonttori, ja tota ihan siinä meitä oli kolme ihmistä töissä siellä sillä hetkellä eli toimitusjohtaja, minä ja sitten yks kolmas. Ja tota, siinä meidän nojatuolinurkkauksessa ihan niinku. Siinä se asia kerrottiin. Tää ei mun mielestä oo semmonen asia, josta pitäs puhua niinku sillai porukalla.

Toisaalta yksityisyyttä koettiin häirinneen myös sen, että neuvotteluhuoneesta oli ollut näköyhteys avokonttoriin. Vaikka tila oli ollut muuten suljettu,

ohikulkevien ihmisten oli mahdollista nähdä sisälle tilaan. Erään irtisanotun mukaan tilaratkaisu oli epäonnistunut, sillä irtisanomistilanteet ovat haastavia ja vahvoja tunteita herättäviä:

H5: Kun meillä on suuri avokonttori ja siellä on sitten reunoilla neukkareita niin nämä on sitten lasia, että kun tässä on käytävä niin tässä jengi kävelee ja voi töllätä sinne sisään, et mitä tapahtuu, niin se musta on aika pöhköä, tai siis todellakin, koska monethan itkeekin niissä tilanteissa, ja on tosi vaikeita tilanteita, niin ei semmosessa tilassa voi mun mielestä pitää YT-keskusteluja.

Irtisanomistilanteiden keston kerrottiin vaihdelleen viidestätoista minuutista tuntiin. Irtisanomistilanteen tarkan keston muistaminen näyttäisi kuitenkin olevan useamman irtisanotun tapauksessa varsin vaikeaa. Erään irtisanotun mukaan irtisanomistilanteen ei tulisi olla kovin pitkä, sillä tiedon "omaksuminen" tilanteessa on varsin vähäistä. Irtisanottu kuvasi tiedon omaksumiseen liittyvää havaintoaan seuraavasti:

H5: Sellasen jutun huomasin, että siinä tilanteessa omaksuu aivan älyttömän vähän, ja siksi mun mielestä ei kannata sen yhden tilanteen olla hirveän pitkä, koska ei siinä jaksa, ja sen jälkeen ku sä oot saanu kuulla, että sulla loppuu työt niin sen jälkeen on turha lähteä luennoimaan niistä loppuelämän asioista, koska se tavallaan se kapasiteetti jää jauhaan sitä yhtä tietoa kuitenkin. Emmä usko, että harva kai siinä ryhtyy sitten, ei siinä pystyy ottamaan vastaan mitenkään määrättömästi semmosta uutta tietoa. Se on osittain varmaan tietynlaista shokkireaktiotakin.

4.4 Kokemukset johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä

4.4.1 Irtisanomispäätöksestä kertominen

Irtisanottujen mukaan irtisanomispäätöksestä oli kerrottu heille pääosin selkeästi ja johdonmukaisesti. Vaikka irtisanotut kertoivat kuulleen irtisanomispäätöksestä useassa tapauksessa jo ennen virallista irtisanomistilannetta, oli irtisanomispäätöksestä kerrottu heille asiallisesti ja perusteluineen heti irtisanomiskeskustelun alussa. Irtisanomistilanteen etenemistä kuvattiin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen osalta "suunnitelluksi" ja "hallituksi". Erään irtisanotun mukaan johtaja oli käyttäytynyt irtisanomistilanteessa hieman asiallisemmin kuin tavallisesti ja keskittynyt hoitamaan pakolliset asiat lyhyesti ja ytimekkäästi. Irtisanottu koki menettelytavan sopivan irtisanomistilanteeseen, eikä irtisanomistilanteessa ole hänen mukaansa "tarkoitukseen puhua hyvää päivää kirvesvartta, vaan hoitaa

ne jutut". Osa irtisanotuista kuvaili irtisanomistilannetta jopa "ulkoa opetelluksi", korostaen esimiestahon kaavamaista etenemistä tilanteessa:

H4: Kyl se kuulosti et varsinki tää isompi pomo oli varmaan sanonu sen jo moneen kertaan et se tuli niinku ihan automaattisesti ulkoo opeteltuna. Siit jäi semmonen fiilis et robotteja mutta emmä tiä sit miten niinku, voiko tollasta tilannetta mitenkään pehmentää tai tehdä siit jotenki et voi voi.

H5: Kun se oli se tilanne siinä, niin se ensimmäiseksi suurin piirtein sano et nyt tässä on käynyt näin, että sulla ei ole roolia siinä tulevassa organisaatiossa, ja kertoi sen että missä se organisaatio on ja ketä siinä on ja ketä ei. Oli se kyl varmasti aika opeteltua et ei se ollu mitenkään, ei ollut faktisesti mitään väärää, enkä mä nyt odotakaan, en mä oo semmonen et mua pitää halata ja pussailla siellä, et musta se oli ihan okei siinä mielessä, mut musta se jatkoi täydellisesti sitä kuvaa, mikä mulla sen tilanteen hoidosta oli, että ihan huonosti hoidettu.

Edellä esitetyistä aineistoesimerkeistä on nähtävissä, että muodollinen ja kaavamainen viestintäkäyttäytyminen koettiin jossain määrin epäinhimilliseksi tavaksi hoitaa ikävä tilanne, ja "robottimaisen" vuorovaikutuskäyttäytymisen sijasta tilanteeseen olisi kaivattu myötätuntoisempaa lähestymistapaa.

Epäsuora viestintä

Siitä huolimatta, että johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen koettiin irtisanomispäätöksestä kertomisen osalta pääosin selkeäksi ja johdonmukaiseksi, nousi aineistosta esille myös kokemuksia johtajan epäsuorasta viestinnästä. Eräs irtisanotuista koki johtajan käyttäneen epäsuoraa viestintää tietoisesti kertoessaan irtisanomispäätöksen kohdistumisesta häneen. Sen sijaan, että johtaja olisi kertonut irtisanottavalle suoraan irtisanomisen kohdistuvan juuri häneen, irtisanottu kuvasi johtajan puhuneen "tehtävän päättymisestä":

H6: Se ei käyttäny sanontaa et sut irtisanotaan vaan sano et tää tehtävä päättyy. Ja kyllä se siis niinku sano et täs on tää irtisanomispaperi, varmaan se oli joku irtisanomissopimus, ei tullu semmosta ja varmaan ihan tietosesti ei tullu et sinut irtisanotaan nyt.

Lisäksi epäsuoran viestinnän koettiin ilmenevän johtajan sanavalinnoissa niin, että sanaa "irtisanominen" vältettiin. Aineistosta käy ilmi, että epäsuoran viestinnän koettiin hankaloittavan tilannetta irtisanottavan kannalta, ja tilanteen olisi uskottu olevan helpompi jos viestintä olisi ollut suorempaa:

H2: Ei se välttämättä hirveän selkeää ollu se sanoma siinä, että jotenkin tavallaan, ehkä se olis ollu helpompi jos se paha irtisanomis-sana olis sanottu siinä.

Aineistosta käy ilmi, että epäsuoran viestinnän käyttäminen nähtiin johtajan osalta eräänlaisena suojautumiskeinona haastavassa vuorovaikutustilanteessa. Irtisanottujen kokemuksista on nähtävissä, että johtajan epäsuora viestinnän käyttämisen koettiin olleen tietoista toimintaa, jonka avulla vaikeaa tilannetta yritettiin "helpottaa". Eräs irtisanotuista kuvaili ajatuksiaan epäsuoraan viestintään liittyen seuraavasti:

H8: Esimies pyrkii (käyttämällä epäsuoraa viestintää) helpottamaan tilannetta itselleen ja selittämään itseään pois siitä tilanteesta, se on inhimillistä. Kyllä sitä tapahtuu varmasti ja sehän on inhimillinen defenssi sille esimiehellekin mennä joko ison organisaation tai oman esimiehensä selän taakse. Jollain lailla se tilanne on semmonen, että enhän minä mutta nuo muut, tai sitten menee selkeästi joidenkin taloudellisten lukujen taakse tai sitten tosiaan, että pyrkii niin paljon pehmentämään sitä tilannetta, että joutuu hetteiselle suolle lopulta.

4.4.2 Sosiaalisen tuen osoittaminen

Aineiston perusteella sosiaalisen tuen osoittamiseksi koettiin irtisanomisen jälkeisistä mahdollisuuksista kertominen ja yleensäkin tulevaisuuteen orientoiminen. Irtisanotut olivat saaneet tietoa ainakin siitä, millaisia palveluita työvoimatoimisto ja muut vastaavat tahot irtisanomisen jälkeen voivat heille tarjota. Irtisanottujen näkökulmasta tärkeänä pidettiin nimenomaan sitä, että esimies tukee heitä tulevassa, eikä irtisanomiskeskustelussa keskitytä liikoja menneeseen. Myös luottamusmiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi irtisanomistilanteissa, joissa irtisanottavan ja johtajan lisäksi oli läsnä myös muita henkilöitä. Irtisanotut kuvasivat kokemuksiaan sosiaalisesta tuesta seuraavasti:

H1: Jos en mä ihan väärin muista niin ne kyllä kerto sen jälkeisistä mahdollisuuksista että mitä tarjoaa työkkäri ja muut. Se oli ainoastaan se luottamusmies mikä alusti sen jutun ihan hyvin, niin kyllähän se niinkö siinä vertaisena tarjos niinkö sitä sosiaalista tukea siinä tilanteessa.

H6: Mun mielestä toimii et se esimies tukee mua niinku siinä prosessissa siitä eteenpäin tiiäkkö, niinku antaa semmosta tukea eikä niinkään sellasta et kehuu kaikkea tehtyä, enemmän katse eteenpäin. Semmosessa voi tsempata.

Lähes kaikki irtisanotuista henkilöistä kokivat tulleen myös riittävällä tavalla huomioiduiksi irtisanomistilanteessa. Kokemukset huomioiduksi tulemisesta

liitettiin pääasiassa mahdollisuuteen esittää kysymyksiä ja kuunnelluksi tulemiseen. Myös mahdollisuus mielipiteiden esittämiseen liitettiin huomioiduksi tulemisen kokemukseen irtisanomistilanteessa, kuten seuraavasta esimerkistä on nähtävissä:

H1: Niinku kuunteleminen ja mahdollisuus mielipiteiden esittämiseen esimerkiksi. Et jos vain niinku älys ja itellä oli rohkeutta sanoa ne asiat niin.

Empatia

Irtisanotut kuvailivat johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä muodolliseksi ja asialliseksi. Irtisanomistilanteeseen liittyvät viralliset asiat hoidettiin irtisanottujen mukaan ammattitaitoisesti, mutta johtajan aitoa läsnäoloa ja myötätunnon osoittamista jäätin irtisanottujen kokemusten mukaan kaipaamaan. Sen sijaan, että johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä olisi luonnehdittu empaattiseksi, kuvailtiin johtajan tapaa toimia jopa "yltiö kylmäksi". Erään irtisanotun mukaan irtisanomistilanteeseen osallistuneet johdon edustajat olivat kuin "robotteja", jotka osasivat asiansa ulkoa. Irtisanottu koki johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen irtisanomistilanteeseen sopimattomaksi ja korosti, että myös johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä tulisi olla "jotain inhimillistä". Lisäksi johtajan olisi toivottu tuoneen tehtävän ikävyyttä esille myös omasta näkökulmastaan. Erään irtisanotun mukaan johtaja olisi hyvin voinut ilmentää tilanteen vaikeutta myös omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessään, jotta "sä tajuut että toi ei tota ilokseen tee". Johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvataan myös seuraavissa aineistoesimerkeissä:

H1: No ei se siinä hirveästi mitään juttua heittäny, että se vaan lato niitä faktoja pöytään. Tämmönen perus yritysjohtaja, joka lukujen perusteella aika paljon esittää asioita. Heittää vain kylmästi faktat pöytään ja that's it. Ei siitä mikään hyvä kuva jääny siitä sen tavasta käsitellä sitä tilannetta. Mun mielestä se oli vähän kylmä se tyyppi siinä tilanteessa.

H5: Musta se oli semmonen korrekki mutta ei niinkö henkilökohtainen. Mulla jäi jotenki sillai pikkusen tuntuu, et ei se mun mielestä ollut erityisen hyvin vuorovaikutteisesti semmosessa käytösmielessä, et pitäs olla sen verran isompi esimies ja isompi henkilö et pitäis olla aidosti mukana olevan näkönen tai tuntunen. Et vähän niinku ensin paperista sano, et mun täytyy sanoo sulle nää, ja joo sul on toi mahdollisuus ja sit toi mahdollisuus ja sit mun täytyy sanoo, et nyt mä autan sua jos sä haluat tota, ja jotenki se nyt oli vaan semmonen et kuhan vaan saadaan tehtyy.

Toisaalta, kun irtisanottuja pyydettiin haastattelun myöhemmässä vaiheessa kertomaan kokemuksistaan empatiaan liittyen, ilmeni, että haastateltavat jotka olivat aiemmin kuvailleet johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä muodolliseksi ja kylmäksi, olivat myös kokeneet ainakin jonkinasteista empatian osoittamista irtisanomistilanteessa. Ristiriidan tulosten tulkinnan kannalta synnyttää tapa, jolla kyseiset haastateltavat kertoivat näihin empatian osoituksiin reagoineensa. Siitä huolimatta, että johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen oltiin toivottu olevan empaattisempaa, koettiin henkilökohtaista elämää tai avunannon tarjoamista koskevat kysymykset epäsoviviksi:

H4: Se sano et onhan sulla nyt sitten joku kenen kans sä kotona juttelet, silloin mä ajattelin et vittu mitä se sulle kuuluu, et mitä sä sitä ajattelet, just heitit mut ulos.

H6: No kyllähän siinä oli se, et se tarjos sitä nenäliinaa, se kysy et onks jotain mitä hän voi tehdä, mut kyl mä olin siinä tilanteessa et ei nyt todellakaan oo mitään voi tehdä, et justhan sä mut irtisanoit, et sä voit tehdä sen että sä perut sen irtisanomisen. -- ei siinä kohtaan todellakaan ku ne omat tunteet on niin sekavat ja on myös sitä vihan tunnetta sitä esimiestä kohtaan nii sä et todella siinä hetkessä haluu, et se sun oma esimies siinä rupee auttaan sua millään lailla. Et ihan hyvä hoitaa se tilanne niin.

Aineistosta on nähtävissä, että irtisanomistehtävän ikävään luonteeseen liittyvät kommentit ja pahoittelut koettiin irtisanottujen mukaan tilanteeseen sopiviksi, kun taas edellisessä kappaleessa mainitut kysymyksiä esimerkiksi avun tarjoamiseen liittyen pidettiin epäsovivina ja vihamielisiä reaktioita aiheuttavina.

Irtisanottujen kokemusten ristiriitaisuuden voidaan nähdä osoittavan, että oikeanlaisen tasapainon löytäminen empatian osoittamisen suhteen voi olla irtisanomistilanteessa varsin haastavaa. Erään irtisanotun mukaan keskeinen kysymys näyttäisi empatian osoittamisen suhteen liittyvän siihen, kuinka empaattinen johtaja voi ylipäättään alaistaan kohtaan olla. Irtisanottu kuvasikin empatian osoittamista johtajan näkökulmasta "veteen piirretyksi viivaksi", mutta kertoi arvostavansa myös tietynlaista empaattisuutta johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Toisen irtisanotun mukaan liiallinen empatian osoittaminen voi olla myös ristiriitaista tilanteessa, koska johtaja on useimmiten itse ollut vaikuttamassa irtisanomispäätökseen:

H8: -- hän on yhtenä ollut päätöstä tekemässä, niin eihän hirveesti voi sillä lailla empatiseerata tai sympatiseerata, ja hänen itsensä täytyy seistä niitten takana.

Irtisanottavaa koskevien kehujen ilmaiseminen

Aineistosta käy selkeästi ilmi, että positiiviset irtisanottavan työntekijän persoonaa tai työtehtävissä suoriutumista koskevat kommentit koettiin irtisanomistilanteeseen sopimattomiksi. Irtisanottavan kehumista ei koettu suomalaisen kulttuuriin sopivaksi ja positiivisten ilmaisujen käyttämistä ja irtisanottavan työntekijän kehumista irtisanomistilanteessa kuvailtiin "amerikkalaiseksi" tavaksi viestiä, joka "ei vaan toimi" suomalaisessa kulttuurissa. Irtisanottavaa koskevien kehujen ilmaisemisen kerrottiin myös tuntuvan ajatuksena "kaksinaamaiselta" ja "ristiriitaiselta", ottaen huomioon, että päätös irtisanomisesta on jo tässä vaiheessa tehty. Lisäksi irtisanottavaa koskevien kehujen ilmaisemisen sopimattomuutta perusteltiin irtisanomistilanteen vakavuudella, ja irtisanomistilanteen asiapitoisuus nähtiin hyvänä asiana jo suuren tunnelatauksenkin vuoksi. Seuraavat esimerkit havainnollistavat irtisanottujen näkemysten ehdottomuutta:

H8: Mun mielestä ehdottomasti ei koska siinähan syntyy selkee ristiriita -- työnantaja pystyy aikalailla vapaasti päättämään että ketä lähtee. Ja kun kuitenkin ne päätökset on siellä työnantajapuolella tehty niin on hullunkurista sitten kun henkilö irtisanotaan niin siinä yhteydessä henkilöä kovasti kiitellä ja kehua ja näin päin pois, koska henkilö ei todellakaan tunne itseänsä siinä kohtaan niitten suurien kehujen arvoiseksi. Ja jos taas toisaalta semmosia kehuja saisi niin se tilanne kääntyis itseään vastaan, että miksi te nyt minut irtisanotte jos mä nyt oon niin helvatan hyvä. Et kun aina työpaikalle kuitenkin joku jää kunnes sieltä viimeinen valot sammuttaa.

H7: Ei niitä voi siinä tilanteessa. Se ei todellakaan oo mun mielestä suomalainen tapa. Se ei kuulu siihen, se on vakava tilanne ja vakavassa tilanteessa ei kehua ihmisiä hellyyttävin sanoin jos sen nyt noin sanois. Mun mielestä sen pitää olla aika asiapitoinen, ku siinä on se tunnelataus kuitenkin melkoinen.

4.4.3 Nonverbaalinen viestintä

Aineiston perusteella johtajan nonverbaaliseen viestintään oli kiinnitetty huomiota erityisesti tapauksissa, joissa johtaja oli koettu käyttäytyvän "jäykästi" tai korostetun rauhallisesti. Irtisanotut kuvasivatkin johtajan kehonkieltä irtisanomistilanteessa myös "pönöttäväksi" ja jopa "robottimaiseksi". Kokemusten johtajan nonverbaalisesta viestinnästä voidaan nähdä olevan linjassa johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen muodollisuuteen ja asiallisuuteen liittyvien kokemusten kanssa. Irtisanotut kuvasivat kokemuksiaan johtajan nonverbaalisesta viestinnästä seuraavasti:

H5: Se on aina hyvin rauhallinen. Se oli hyvin perus, mutta hyvä. No, semmosen tottuneen esiintyjän juttu. Asiallinen ja ryhdikäs, mutta ei ollu mitään semmosia valtasuhdejuttuja eikä ollu hyökkäävän näkönen.

H6: No se oli tosi asiallinen, se ei mitään tunteita niinku näyttäny itestään, se todella piti kädet niinku pöydällä, katto sillee mua. Kyllä katso silmiin koko ajan, mut sillai et se oli ihan niinku jokuhan sanokin mulle, et se oli varmaan ottanu jotain rauhottavii ku esimiehillehän tarjotaan noissa tilanteissa rauhottavia lääkkeitä, et saa ottaa työterveyshuollosta jos haluaa just sen takia et sä niinku pysyt siinä. No semmonen korostetun pehmee, senkin mä huomasin et se oli sillai vähän epäluonnollinen et se oli tosi muodollinen tilanne että tosi sellanen että rauhottu siihen tilanteeseen, ovi kiinni ja semmonen nyt istutaan rauhassa ja mulla oli täys aika, hän ei millään tavalla painostanu tai hoputtanu mä sain aivan rauhassa lukea ne asiat läpi.

4.5 Kokemukset omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä

4.5.1 Emotionaaliset reaktiot

Erityisesti naispuoliset haastateltavat kertoivat irtisanomistilanteen herättäneen heissä vahvoja tunteita, mutta onnistuneensa silti käyttäytymään tilanteessa kohtalaisen hallitusti ja asiallisesti. Se, miten avoimesti tunteita oli irtisanomistilanteessa tuotu esille, vaihteli irtisanottujen kesken. Osa irtisanotuista kertoi kokeneensa tunteiden avoimen esiintuomisen luonnolliseksi osaksi vuorovaikutuskäyttäytymistään, kun taas osa halusi tietoisesti vältellä tunteiden esille tuomista. Eräs haastatteluista kertoi päättäneensä, ettei tapansa mukaan "peittele tunteita" tässäkään tilanteessa:

H3: Tavallaan se meni ehkä paremmin ku mä ajattelin et mä pysyin kyl kasassa mutta sit ylipäätänsä mä päätin et mä en kauheesti peittele tunteita, ku en mä oo peitelly niitä hyvii niin en mä peittele sit niitä huonojakaan. Et jos mua itkettää niin sit mä itken. No varmaan mä kyynelehdin vuolaasti siel toisella puolella pöytää.

Osa irtisanotuista taas kuvaili "pidätelleensä tunnereaktiota" ja "kovettaneen itsensä" tietoisesti irtisanomistilanteessa. Halukkuuden tuoda tunteita esille kerrottiin liittyvän siihen, millaisena irtisanottu oli kokenut irtisanomisprosessin aiemman hoidon omalla kohdallaan, ja millaiseksi esimiehen vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa koettiin. Tilanteissa, joissa esimiehen ei koettu osoittavan myötätuntoa, tunteiden näyttämistä haluttiin välttää myös irtisanottavien taholta. Eräs irtisanotuista kertoi, että mikäli johtaja olisi käyttäytynyt tilanteessa empaattisemmin, olisi hänkin saattanut mielellään "tirauttaa jotku yhteiset itkut". Toisaalta hän kertoi

halunneensa välttää tunteiden esille tuomista jo senkin vuoksi, että koki tulleen kaltoin kohdelluksi jo irtisanomisprosessin aikana. Toinen irtisanotuista kuvasi vuorovaikutuskäyttäytymisensä olleen osaltaan johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen "mukautumista", mutta myös "tietoista valintaa":

H6: No mä olin aika nuiva, koska sittenhän sen aisti, koska seki pysy niin asialinjalla niin mä en lähteny yhtään millään lailla sanomaan mitään et puhuttiin aivan ne asiat läpi, enkä mitään semmosta että mä en kestä tätä, enkä mitään. -- kyl se vaikutti et ku mä selvästi näin että hän pysyy niinku tosi tiukkana niin kyl se oli osittain siihen mukautumista mut osittain myös tietoista valintaa et mäkin haluan pidättyä faktoissa et mä pysyn kasassa tän tilanteen. Mutta kyllä siinä oli myös sitä mukautumista, kun mä olin että wou, miten se on noin kylmä, noin niinku viilee et kylhän siinä sit itekin veti semmosen.

Toisaalta "tunteilun" välttäminen irtisanomistilanteessa koettiin myös eräänlaisena defenssinä, joka auttoi selviytymään ikävästä tilanteesta. Seuraavasta haastatteluotteesta on nähtävissä, että tunteiden esille tuomista haluttiin välttää osaltaan myös itsehallinnan säilyttämiseksi:

H6: Mä yritin skarpata, että mä jaksan käydä ne faktat läpi ja keskittyä niinku niihin. Et jos mä oisin ruvennu hulluna tunteilemaan niin en ois osannu varmaan enää koota itteeni et jaksaa käydä ne kaikki yksityiskohdat läpi.

Irtisanomistilanteessa heränneitä tunteita tuotiinkin esiin useassa tapauksessa vasta varsinaisen irtisanomiskeskustelun jälkeen, joko työkavereille tai elämänkumppanille. Eräs irtisanotuista kuvaili "purkaneensa" tunteita neuvotteluhuoneesta tultuaan ensiksi työkavereilleen. Tämän jälkeen hän oli soittanut puolisolleen. Toinen irtisanotuista kertoi "halailleensa" työkaverina kanssa työpaikan vaatehuoneessa irtisanomiskeskustelun jälkeen.

Naispuolisista haastateltavista poiketen, miespuoliset haastateltavat kertoivat, ettei irtisanomistilanne ollut herättänyt vahvoja tunteita.

Irtisanomistilanteeseen koettu liittynen erityisiä tunnereaktioita ja omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvattiin "hyvin neutraaliksi". Eräs irtisanotuista kertoi tunteiden tasaisuuden tulleen jopa hieman yllätyksenä itselleenkin, sillä oli etukäteen ajatellut reagoivansa voimakkaammin:

H8: Tilanne ei ollu mulle yhtä semmosta palaveria kummempi, asia oli jo tiedossa, oli tiedossa mitä tapahtuu, oli tiedossa mitä käydään läpi. -- Mä itekin odotin sitä että kun en siihen mennessä ollut suunnattomasti järkyttynyt, enkä ollut liikuttunut enkä kaivannut nenäliinaa, niin siinäköön kohtaa ei ollut pienintäkään tämmöstä tunnekuohua.

4.5.2 Epävarmuuden kokeminen

Aineistosta käy ilmi, että irtisanomistilanne koettiin epävarmuutta sisältäväksi vuorovaikutustilanteeksi. Epävarmuuden ei koettu liittyvän niinkään irtisanomistilanteen juridiseen puoleen, kuten irtisanottavan oikeuksiin, vaan irtisanomistilanteen osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Epävarmuutta koettiin erityisesti sen suhteen, millä tavoin omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä onnistutaan irtisanomistilanteessa hallitsemaan, ja millä tavoin esimies tilanteessa toimii, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä on nähtävissä:

H6: Niinku sen puolesta mä oon sanonu et se ei ollu hirveen epävarma tilanne, koska meille oli todella käyty läpi ne et mitkä on ne paperit, mitkä on työntekijän oikeudet ja et mä suunnilleen tiesin sen tilanteen kulun, sen käsikirjoituksen. Et se epävarmuus oli ehkä siinä niinku ihmisten välillä, et miten toinen käyttäytyy ja miten mä hillitsen itseni.

Vuorovaikutuskäyttäytymisessä epävarmuuden koettiin ilmenneen passiivisuutena ja vähäisenä kysymysten esittämisenä. Irtisanottujen mukaan tilanteessa haluttiin pitäytyä vain pakollisissa asiasisällöissä, eikä keskusteluun haluttu tuoda "mitään ylimääräistä", kuten eräs irtisanotuista asiaa kuvaili. Samainen irtisanottu kertoi myös harkinneen huolellisesti, mitä irtisanomistilanteessa kysyy. Irtisanotun mukaan tämä oli keino, jolla hän "hallitsi sitä epävarmuutta" irtisanomistilanteessa. Seuraavasta aineistoesimerkistä voi nähdä, että vähäisen kysymysten esittämisen lisäksi, epävarmuuden koettiin ilmenevän irtisanottavan vuorovaikutuskäyttäytymisessä myös tavassa vastata johtajan esittämiin kysymyksiin:

H1: No kyllähän se varmaan passivoi ihmistä, että jos kokee epävarmaksi tilanteen. Varsinkaan ei hirveästi kysele eikä niinkö, eikä siinä uskalla mitään kyseenalaista. Että siinä niinkö vaan ottaa sitä juttua vastaan. Semmosen reaktion se aiheutti. Kyllä mä muistan että aika lyhyesti mä vastailin kaikkeen mitä ne kysy.

4.5.3 Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutus johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen

Aineistosta käy selkeästi ilmi, että omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä koettiin olevan vaikutusta siihen, millaiseksi johtajan

vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa muodostui. Irtisanottujen mukaan voimakkaiden tunteiden ilmentäminen vuorovaikutuksessa olisi väistämättä näkynyt myös johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Johtajan olisi muun muassa uskottu käyttäytyvän empaattisemmin ja "tulleen lähemmäksi", mikäli irtisanottava itse olisi näyttänyt tunteitaan avoimemmin. Lisäksi aineistosta voi nähdä, että irtisanomistilanteen ei olisi uskottu edenneen niin sujuvasti, mikäli irtisanottava olisi ilmentänyt negatiivisia tunteitaan vuorovaikutuksessa. Eräs irtisanotuista kuvasi ajatuksiaan oman vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutuksesta johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen seuraavasti:

H8: Ja kun puhutaan tällaisesta vuorovaikutustilanteesta niin hänenkin käyttäytymisensä toki olisi vaikuttanut se että minkälainen minun käyttäytymiseni oli, mutta kun minä olin sellainen niinku ennenkin, minä en hyökännyt, minä en vaatinut perusteluja --. Ehdottomasti olen sitä mieltä että hänen vuorovaikutuksensa olisi kyllä mukautunut selkeästi siihen jos minä olisin ollut kovinkin kyrpiintynyt siinä tilanteessa niin varmasti se ois näkynyt myös hänenkin vuorovaikutuksessa siinä et se ei ois edennyt niin jouhevasti se tilanne.

Toisaalta tilanteeseen sopeutumisella ja asiallisella vuorovaikutuskäyttäytymisellä koettiin myös pystyvän helpottamaan tilannetta johtajan osalta. Tämä käy ilmi seuraavasta aineistoesimerkistä:

H2: Tietysti vaikeiden asioiden kertominen vetää ihmisen vähän tai ainakin osan ihmisistä vaikeaksi. Mutta tota ehkä hän koki jopa helpotusta siinä että tavallaan ne mun reaktiot ehkä autto häntä siinä tilanteessa koska oisihan mä voinu alkaa vaikka huutamaan siinä suoraa huutoa tai jotain niinku järjestää niinku semmosen kohtauksen vaikka.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja jäsentää irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin kysymällä irtisanotuilta heidän kokemuksistaan yleisesti irtisanomisprosessiin ja irtisanomistilanteeseen liittyen. Lisäksi kokemuksia vuorovaikutuksesta pyrittiin selvittämään vuorovaikutuskäyttäytymisen käsitteen avulla niin, että irtisanotut pohtivat sekä johtajan että omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään irtisanomistilanteessa. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset tiivistetysti ja tarkastelen niitä aikaisemman aihetta käsittelevän tutkimustiedon valossa. Tutkimuksen aineisto antaa mahdollisuuden useisiin erilaisiin teoreettisiin pohdintoihin taustaluvuissa esittelemäni tutkimustiedon pohjalta. Lisäksi aineistosta nousi esille uusia mielenkiintoisia teoreettisia kytkeitä, jotka voivat toimia pohjana tutkimusaiheen työstämiselle jatkossa.

Kokemukset irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen vaikuttaneista tekijöistä

Irtisanomistilannetta kuvailtiin muodolliseksi ja asiapitoiseksi tapahtumaksi, jossa keskityttiin pääosin virallisten asioiden hoitamiseen. Se, miten ikävänä irtisanomistilanne irtisanottujen mukaan kokonaisuudessaan koettiin, vaihteli irtisanottujen kesken huomattavasti. Vaikka kaikki haastateltavat kokivat irtisanomistilanteen lähtökohtaisesti ikävänä ja vakavana vuorovaikutustilanteena, kuvailtiin irtisanomistilannetta myös leppoisaksi rutiinitapahtumaksi.

Irtisanottujen mukaan irtisanomistilanteeseen liittyvien kokemusten taustalla vaikuttivat heidän kokemuksensa irtisanomisprosessista kokonaisuudessaan. Tapauksissa, joissa irtisanomisprosessi oli koettu oikeudenmukaiseksi, oli lähtökohtainen suhtautuminen irtisanomistilanteeseen ollut myös positiivisempi kuin tapauksissa, joissa irtisanomisprosessi oli koettu epäoikeudenmukaiseksi tai huonosti hoidetuksi. Tulokset osoittavat, että fyysinen ympäristö ja irtisanomistilanteeseen osallistuvien henkilöiden määrä

koettiin irtisanomistilanteen vuorovaikutuksen kannalta merkityksellisiksi. Lisäksi se, että irtisanomistilanteeseen osallistuva esimies oli irtisanottavalle entuudestaan tuttu, koettiin irtisanottavien keskuudessa tärkeäksi.

Irtisanomistilanteen osapuolia olivat olleet useimmissa tapauksissa irtisanottavan lähin esimies ja irtisanottava itse. Osassa tapauksista irtisanomistilanteeseen oli kuitenkin osallistunut edellä mainittujen henkilöiden lisäksi konsernin ylempää johtoa edustava henkilö ja työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Irtisanottujen kokemusten mukaan irtisanomistilanteen läpikäyminen kahden kesken esimiehen kanssa koettiin hyväksi ja irtisanottavaa kunnioittavaksi menettelytavaksi. Tapauksissa, joissa irtisanomistilanteeseen osallistuvien henkilöiden määrä oli suurempi, koettiin tärkeänä, että irtisanottavaa ja irtisanojaa edustavien henkilöiden määrä oli kuitenkin sama. Irtisanomistilanteen osapuolten määrään liittyvien kokemusten voidaan nähdä olevan linjassa Karlin ja Hancockin (1999) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan kolmannen osapuolen läsnäolo voi lisätä irtisanottavan vihamielisyyttä, ja irtisanottava voi kokea tulevansa nöyryytetyksi irtisanomistilanteessa.

Irtisanottavaa kunnioittavaksi menettelyksi koettiin, että irtisanomistilanteesta vastaava esimies oli irtisanottavalle tuttu. Tilanteissa, joissa esimies oli irtisanottavalle tuntematon, koettiin irtisanomistilanne myös muodollisemmaksi, vaikeammaksi ja jännittävämmäksi kuin tilanteissa, joissa irtisanottava ja esimies tunsivat toisensa. Irtisanotut korostivat myös näkemyksiään irtisanomispäätökseen vaikuttaneen esimiehen vastuusta osallistua itse irtisanomistilanteeseen, ja jonkun toisen henkilön valtuuttaminen koettiin vastuunpakoiluksi. Pfeilin, Setterbergin ja O'Rourken (2003) mukaan Robbins (2003) onkin painottanut, että johtajan tulisi itse kertoa irtisanomispäätöksestä suoraan alaiselleen, sillä työntekijät ovat ensisijaisesti lojaaleita johtajilleen ja tämän jälkeen vasta yritykselle.

Irtisanomistilanteen paikkaan liittyen irtisanottujen kokemuksissa korostui yksityisen tilan merkitys irtisanottavalle henkilölle. Esimerkiksi lasiseinäinen neuvotteluhuone tai avokonttori koettiin irtisanottujen näkökulmasta paikkana kiusalliseksi. Kokemusten yksityisen tilan tärkeydestä voidaan nähdä olevan linjassa Ptacekin & Ptacekin (2001) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan

syöpäpotilaiden kokemuksissa huonojen uutisten kertomistilanteesta korostuivat riittävän ajan ja emotionaalisen tuen lisäksi tilan merkitys. Tutkimuksen mukaan syöpäpotilaiden tyytyväisyys tilanteeseen oli sitä suurempaa mitä häiriöttömämmäksi ja miellyttävämmäksi tila, jossa diagnoosi heille kerrottiin, koettiin. Myös irtisanomistilanteista vastaaville johtajille suunnatuissa asiantuntijaohjeissa esimerkiksi Millman (1993) korostaa yksityisen tilan merkitystä irtisanomistilanteessa.

Irtisanomispäätöksestä kertominen ja informaation manipulointi

Irtisanottujen kokemusten mukaan irtisanomispäätöksestä oli kerrottu heille pääosin selkeästi ja johdonmukaisesti, ja johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvailtiin "suunnitelluksi" ja jopa "ulkoa opetelluksi". Selkeän ja suoran viestinnän merkitys irtisanomistilanteessa nostetaankin esille useissa johtajille suunnatuissa asiantuntijaohjeissa (ks. esim. Pfeil, Setterberg & O'Rourke 2003, 131; Barciela 1995). Tässä mielessä johtajien voidaan siis nähdä menetelleen asiantuntijaohjeissa mainitulla tavalla.

Toisaalta aineistosta nousi esille myös kokemuksia johtajan epäsuorasta viestinnästä. Epäsuoran viestinnän koettiin ilmenneen ainakin johtajan sanavalinnoissa. Irtisanottujen kokemuksista käy ilmi, että sanaa "irtisanominen" koettiin johtajan puolelta vältettäneen tietoisesti. Epäsuora viestintä koettiin irtisanomistilanteen vuorovaikutusta hankaloittavaksi tekijäksi, ja aineistosta on nähtävissä, että johtajan viestinnän olisi toivottu olevan "selkeyden" vuoksi suurempaa. Tämän voidaan nähdä olevan linjassa Vickersin ja Parrisin (2010, 61) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan irtisanotut olivat kokeneet johtajan epäsuoran viestinnän irtisanomistilanteeseen sopimattomaksi. Lisäksi johtajan epäsuoran viestinnän kerrottiin ilmenneen siinä, että johtaja oli irtisanomispäätöksestä kertoessaan välttänyt henkilökohtaisuutta ja puhunut päätöksestä yleisemmällä tasolla. Johtajan kerrottiin pitäytyneen pääosin virallisissa asioissa irtisanomispäätöksestä kertoessaan. Siasin, Heathin, Perryn, Silvan ja Fixin (2004, 327) mukaan epäsuora viestintästrategia voikin näkyä nimenomaan etäisyyden pitämisenä vuorovaikutuskumppaniin tai tietyissä aiheissa pitäytymisenä.

Lisäksi aineistosta käy ilmi, että epäsuoran viestinnän koettiin "helpottavan" johtajan roolia vaikeassa vuorovaikutustilanteessa ja toimivan näin olleen eräänlaisena suojautumiskeinona. Kokemukset johtajan epäsuoraan viestintään liittyen ovat linjassa Lämsän (1997) tutkimuksen kohteena olleiden johtajien kokemusten kanssa. Tutkimuksen mukaan irtisanomisista vastaavat johtajat kertoivat käyttäneensä epäsuoraa viestintää tietoisesti pehmentämällä kertomaansa vaativaksi koetussa vuorovaikutustilanteessa. Lisäksi irtisanottujen kokemusten voidaan nähdä tukevan Sparksin, Villagranin, Parker-Raleyn ja Cunninghamin (2007) terveydenhuollon kontekstissa toteutetun tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan epäsuoran viestintästrategian käyttäminen huonojen uutisten kertomisen yhteydessä koettiin hoitohenkilökunnan keinona välttää emotionaalinen sitoutuminen potilaaseen.

Informaation manipuloinnin teorian mukaan erilainen informaation muokkaaminen on ihmisten väliselle vuorovaikutukselle tyypillistä (McCornack 1992, 13). Teorian mukaan käsitys informaation manipuloinnista muodostuu, kun vuorovaikutukseen yleisesti liitettäviä yhteistoiminnallisia sääntöjä (*cooperative principles*) rikotaan (McCornack 1992, 4–5). Kun teoriaa soveltaa tutkimuksen tuloksiin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä, voidaan kokemukset johtajan epäsuorasta viestinnästä ymmärtää nimenomaan informaation manipulointina, joskaan tämän tutkimuksen osalta ei voida ottaa kantaa siihen, käyttivätkö johtajat epäsuoraa viestintää vuorovaikutustilanteessa tietoisesti vai eivät. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että informaation manipulointia koettiin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen osalta nimenomaan epäsuoran viestinnän muodossa, vaikkakin kokemuksia johtajan suorasta ja johdonmukaisesta viestinnästä tuotiin myös esille.

Epävarmuus irtisanomistilanteessa

Epävarmuuden kokemusten kerrottiin liittyneen ennen kaikkea osapuolten väliseen vuorovaikutukseen, ei esimerkiksi irtisanomistilanteessa käsiteltyihin juridisiin kysymyksiin. Epävarmuutta oltiin koettu muun muassa sen suhteen, millä tavalla tunnereaktioita onnistutaan vuorovaikutustilanteessa hallitsemaan. Vuorovaikutuskäyttäytymisessä epävarmuuden koettiin ilmenneen passiivisuutena ja vähäisenä kysymysten esittämisenä, minkä

voidaan nähdä tukevan epävarmuuden hallinnan teoriassa esitettyä näkemystä epävarmuuden hallinnasta informaation välttämisen keinoin (Brashers ym. 2000, 77). Toisaalta myös eri tavoin osoitettu sosiaalinen tuki koettiin irtisanottujen kokemusten perusteella merkitykselliseksi irtisanomistilanteessa, mikä puolestaan tukee teoriassa esitettyä näkemystä sosiaalisen tuen vastaanottamisesta epävarmuuden hallinnan keinona. (Brashers 2001, 484–485.)

Kokemukset sosiaalisesta tuesta

Aineistosta käy ilmi, että sosiaalista tukea koettiin merkitykselliseksi sekä irtisanomistilanteessa että sitä edeltävässä irtisanomisprosessissa. Irtisanomistilanteessa sosiaalista tukea koettiin saaneen johtajan lisäksi irtisanomistilanteeseen osallistuneelta luottamusmieheltä, jonka läsnäolo koettiin sosiaalisen tuen saamisen kannalta tärkeäksi. Irtisanomisprosessin aikana sosiaalista tukea koettiin saaneen puolestaan samassa tilanteessa olevilta kollegoilta. Mikkola (2006, 27) on suomentanut Albreichtin ja Adelmanin (1987, 19) määritelmän sosiaalisesta tuesta seuraavasti:

Sosiaalinen tuki on tuen saajien ja antajien välistä verbaalista ja nonverbaalista viestintää, joka vahvistaa käsitystä elämönhallinnasta vähentämällä tilanteeseen, itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta.

Kun sosiaalinen tuki ymmärretään edellä mainitun määritelmän mukaisesti epävarmuutta vähentävänä ja elämönhallinnantunnetta vahvistavana viestintäprosessina (Mikkola 2006, 27), ei ole yllättävää, että sosiaalisen tuen rooli korostui nimenomaan irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyvissä kokemuksissa.

Sosiaalinen tuki voi olla joko emotionaalista, välineellistä tai tiedon välittämiseen liittyvää (Callaghan & Morrisey 1993, 203). Emotionaalinen tuki voi ilmetä viestintäkäyttäytymisessä esimerkiksi kuuntelemisena tai empatian osoittamisena. Välineellinen tuki ymmärretään puolestaan konkreettisemmän tueksi, joka voi ilmetä vuorovaikutuksessa esimerkiksi materiaalisen avun tarjoamisena. Tiedollisen tuen toimivuuden näkökulmasta olennaista on, että tarjottava informaatio vastaa tuen saajan tarpeita. Informaatiota sellaisenaan ei siis nähdä itseisarvona tiedollisen tuen kontekstissa (Mikkola 2006, 44–45.)

Irtisanottujen kokemuksista käy ilmi, että sosiaalista tukea osoitettiin edellä mainittuun jaotteluun perustuen ainakin emotionaalisen ja tiedollisen tuen muodoissa. Aineiston perusteella johtajan osoittamaksi sosiaaliseksi tueksi koettiin irtisanomistilanteen jälkeisistä mahdollisuuksista kertominen ja yleensäkin tulevaisuuteen orientoiminen, joka voidaan tulkita tiedollisen tuen osoittamiseksi. Valtaosa irtisanotuista koki tulleen myös riittävästi huomioon otetuksi irtisanomistilanteessa. Huomioon ottamiseksi koettiin muun muassa mahdollisuus riittävään kysymysten esittämiseen ja kuunnelluksi tuleminen, joka voidaan puolestaan tulkita emotionaalisen tuen osoittamiseksi.

Kaiken kaikkiaan kokemukset johtajan osoittamaan emotionaaliseen tukeen liittyen ovat tulosten tulkinnan kannalta ristiriitaisia. Irtisanottujen kokemuksista nousi selkeästi esille, että johtajan osoittamaa emotionaalista tukea jäätettiin kaavamaisiksi ja rutiininomaiseksi luonnehdituissa irtisanomistilanteissa kaipaamaan, mutta toisaalta esimerkiksi irtisanotun henkilökohtaiseen elämään tai avunannon tarjoamiseen liittyvät kysymykset koettiin epäsopiviksi. Myöskään irtisanottavaa koskevien kehujen tai muiden selkeästi positiivisten ilmausten esille tuominen irtisanomistilanteessa koettiin irtisanottujen mukaan suomalaiseen kulttuuriin ja irtisanomistilanteeseen sopimattomaksi. Irtisanottujen mukaan irtisanottavan kehuminen irtisanomistilanteessa oltaisiin koettu "ristiriitaiseksi" ja "kaksinaamaiseksi", koska päätös irtisanomisesta on kuitenkin jo tässä vaiheessa tehty. Toisaalta positiivisten irtisanottavaa koskevien ilmaisujen sisällyttäminen irtisanomiskeskusteluun nähtiin sopimattomaksi jo tilanteen "vakavuudenkin" vuoksi. Tämä eroaa näkemyksestä, jonka mukaan johtajan tulisi varautua tuomaan irtisanomiskeskustelussa esille positiivisia irtisanottavaa henkilöä koskevia huomioita (Bayer 2000, 7). Irtisanottujen kokemusten ristiriitaisuuden voidaan nähdä osoittavan, että oikeanlaisen tasapainon löytäminen emotionaalisen tuen osoittamisen suhteen voi olla irtisanomistilanteessa varsin haastavaa.

Goldsmithin (2009, 913) mukaan kokemukseen sosiaalisesta tuesta liittyy tuen saajan käsitys välitetyksi ja arvostetuksi tulemisesta sekä keskinäisen tuen verkostoon kuulumisesta. Tämä tukee johtopäätöstä, jonka mukaan nimenomaan kollegoiden välinen tuki koettiin tärkeäksi irtisanomisprosessin aikana. Kollegiaalisen tuen oli koettu ilmenevän muun muassa yhteisenä

päätöksentekona viimeisten työtehtävien hoitamiseen liittyen. Myös yhteisellä huumorilla ikäväksi koetun tilanteen keskellä koettiin olleen merkitystä jaksamisen kannalta. Lisäksi kollegiaaliseksi tueksi irtisanomisprosessin aikana koettiin työkavereiden fyysinen läsnäolo sillä hetkellä, kun irtisanomispäätöksiä koskevia puhelinsoittoja odotettiin.

Attribuutiot epävarmuuden ilmentäjinä

Ihmisten pyrkimys tulkita elämässään tapahtuvia asioita kumpuaa luontaisesta tarpeesta sekä ymmärtää että hallita ympäröivää maailmaa. (Heider 1958, Manusovin & Spitzbergin 2008, 38 mukaan.) Kun otetaan huomioon tämän tutkimuksen konteksti eli irtisanomistilanne ja siihen liitetyt epävarmuuden kokemukset, ei erilaisten syyselitysten esiintyminen tutkimusaineistossa ole yllättävää. Päinvastoin, epävarmuutta sisältävänä vuorovaikutustilanteena ymmärtämisen- ja hallinnantarve näyttää korostuvan entisestään. Voikin olla, että erilaiset syyselitykset ovat osaltaan viestimässä irtisanotuksi tulemiseen ja irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liitetystä epävarmuudesta.

Syyselityksiä nousi esille ainakin kahdessa mielessä. Nämä syyselitykset voidaan tulkita *attribuutioiksi*, joilla pyrimme tulkitsemaan ja ymmärtämään sekä omaa että toisten käyttäytymistä (Manusov & Spitzberg 2008, 38). Vaikka irtisanominen oli tapahtunut virallisesti tuotannollis-taloudellisista syistä, koettiin johtajan päätöksenteon taustalla olleen muitakin syitä. Irtisanotuksi liitettyjä syyselityksiä olivat muun muassa irtisanojan ja irtisanotun väliset henkilökiemmat ja irtisanotun henkilön korkeammat palkkakustannukset suhteessa ei-irtisanottuihin työntekijöihin. Lisäksi syyselityksiä nousi esille johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyen itse irtisanomistilanteessa. Tästä esimerkkinä voidaan nähdä irtisanottujen antamat tulkinnat johtajan epäsuorasta viestinnästä, joiden mukaan epäsuoraa viestintää käytettiin suojautumiskeinona vaikeassa vuorovaikutustilanteessa.

Vuorovaikutuksen mukauttaminen

Kokemukset johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutuksesta irtisanottavien halukkuuteen tuoda tunteitaan esille irtisanomistilanteessa voidaan tulkita pyrkimykseksi mukauttaa omaa vuorovaikutusta vastapuolen

vuorovaikutukseen sopivaksi. Tätä vuorovaikutusilmiötä kuvaa mukautumisteoria, jonka pyrkimyksenä on selittää, miksi ja millä tavoin ihmiset mukauttavat vuorovaikutustaan keskustelukumppaneidensa vuorovaikutusta vastaavaksi ja päinvastoin. Lisäksi teoria pyrkii selittämään mukauttamisen myötä syntyviä sosiaalisia seuraamuksia. (Giles 2009, 1.) Mukauttamista voidaan havaita lähes kaikissa vuorovaikutuskäyttäytymisen muodoissa, esimerkiksi puhujan äänenkäytössä, sanastossa tai eleissä. (Littlejohn 2002, 97.) Vuorovaikutuksen mukauttamista voi siis tapahtua sekä verbaalisen että nonverbaalisen viestinnän tasolla. Mukautumisteorian keskeisiä käsitteitä ovat konvergenssi ja divergenssi. Konvergenssista puhutaan silloin, kun pyrkimyksenä on samankaltaistaa vuorovaikutusta toisen osapuolen vuorovaikutuskäyttäytymistä vastaavaksi. Divergenssillä, konvergenssin vastakohtalla, puolestaan tarkoitetaan samankaltaisuuteen pyrkimisen sijaan vuorovaikutuskumppaneiden välisten erojen korostamista. Esimerkkinä divergenssistä voidaan pitää tilannetta, jossa tiettyä etnistä ryhmää edustavat henkilöt korostavat erilaisuuttaan suhteessa ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin vahvistaakseen omaa identiteettiään. (Littlejohn 2002, 97–98.)

Aineiston perusteella vuorovaikutuksen mukauttamista voidaan nähdä tapahtuneen ainakin kahdessa mielessä. Ensinnäkin, vaikka irtisanomistilanne synnytti useissa irtisanottavissa vahvoja tunteita, haluttiin tunteiden ilmentämistä välttää mukauttamalla vuorovaikutusta johtajan asialliseksi koettuun käytökseen. Esimerkiksi tapauksessa, jossa johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen oli koettu pääosin asialliseksi eikä myötätuntoa oltu irtisanottavaa kohtaan osoitettu, haluttiin tunnereaktioita pidätellä. Tunnereaktioiden pidätteleminen koettiin myös tietynlaiseksi puolustusmekanismiksi vaikeassa tilanteessa, ja tunteita tuotiin esille mieluummin vasta irtisanomistilanteen jälkeen esimerkiksi kollegoille.

Toiseksi, omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä koettiin olleen merkitystä myös johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Aineistosta on havaittavissa, että johtajien vaikeaa asemaa tilanteessa haluttiin ymmärtää ja jopa auttaa heitä selviämään vuorovaikutustilanteesta paremmin käyttäytymällä hillitysti ja asiallisesti. Useamman irtisanotun kertomasta kävi ilmi, että johtajan asiallisen ja hillityn vuorovaikutuskäyttäytymisen yhtenä syynä pidettiin juuri heidän

omaa asiallisuuttaan irtisanomistilanteessa. Esimerkiksi aggressiivisuuden ilmentäminen vuorovaikutuksessa olisi irtisanottujen mukaan mitä luultavimmin näkynyt myös johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Aineistosta on nähtävissä, että vuorovaikutuksen mukauttaminen johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen sopivaksi koettiin ennen kaikkea tietynlaisena suojautumiskeinona ikävässä tilanteessa. Toisaalta vuorovaikutusta mukautettiin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen sopivaksi myös puhtaasti kohteliaisuusyistä ja ymmärryksen osoituksena johtajaa kohtaan. Tämä voidaan tulkita mukauttamisen motiivina joko sosiaalisen hyväksynnän hakemiseksi tai pyrkimykseksi ylläpitää myönteistä sosiaalista identiteettiä vuorovaikutustilanteessa (Street & Giles 1982, Gilesin, Mulacin, Bradacin & Johnsonin 1987, 17 mukaan).

Johtopäätöstä vuorovaikutuksen mukauttamisesta johtajan vuorovaikutusta vastaavaksi kohteliaisuusyistä voidaan pitää mielenkiintoisena, kun otetaan huomioon tutkimuksen konteksti eli irtisanomistilanne. Kohteliaisuuden ilmentämisen sijaan odotettavampaa olisi voinut olla välinpitämättömämpi suhtautuminen johtajaa kohtaan. Lisäksi kokemuksista kävi ilmi, että vuorovaikutuksen mukauttamisella uskottiin voivan vaikuttaa irtisanomistilanteen jouhevuuteen ja näin ollen ilmapiiriin kokonaisuudessaan, joka taas viittaa pyrkimykseen tehostaa vuorovaikutusta irtisanomistilanteessa.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

6.1 Aineistonkeruun haasteet ja aineiston riittävyys

Se, että vuorovaikutuksen tutkimus irtisanomistilanteen kontekstissa on ollut tähän asti hyvin vähäistä tai lähes olematonta, asetti omat haasteensa tutkimuksen aloittamiselle. Etenkin teemahaastattelurungon muodostaminen tuntui aluksi haastavalta, ja lopulta haastattelurunko syntyi osaltaan oman ideoinnin myötä. Toisaalta tutkimusaiheen tuoreus toi myös vapautta tutkimuksen toteuttamiseen, ja oli osaltaan mahdollistamassa myös uusien mielenkiintoisten teoreettisten kytkentöjen esille nousemisen.

Myös tutkimukseen sopivien henkilöiden löytäminen haastateltavaksi osoittautui irtisanomisten yleisyydestä huolimatta yllättävän haastavaksi ja aikaa vieväksi osaksi tutkimusprosessia. Aineistonkeruu kesti haastateltavien löytämisen haasteellisuuden vuoksi yhteensä lähes viisi kuukautta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 86) mukaan tarkat sopivuuden kriteerit ovat usein osaltaan asettamassa haastateltavien määrälle rajoitteita, ja pienenkin joukon löytäminen juuri tutkittavasta asiasta tietäviä henkilöitä on usein haasteellista. Osaltaan tutkimushenkilöiden tavoittamisen vaikeus voidaan selittää sillä, että irtisanottuja henkilöitä ei voida nähdä minään tiettyinä yksittäisenä joukkona ihmisiä, jotka voidaan tavoittaa tietystä paikasta tiettyyn aikaan ja tämän jälkeen pyytää haastateltavaksi. Irtisanotuista henkilöistä ei ole myöskään olemassa mitään listaa, jonka voisi tilata yhteystietoineen itselleen ja ottaa tämän kautta yhteyttä potentiaalisiin haastateltaviin, vaan tutkimushenkilöt on tavoitettava toisin keinoin. Lisäksi irtisanotuksi joutuminen voidaan kokea myös sosiaalisena häpeänä (Ranki 2001, 89), jonka vuoksi tutkimukseen osallistumista ei koeta välttämättä mieluisaksi. Oman haasteensa tutkimuksen aineistonkeruuseen toi myös haastatteluiden toteutuksen kalleus. Koska tarpeellista määrää haastateltavia ei onnistuttu tavoittamaan Keski-Suomen alueelta, vaati haastatteluiden toteuttaminen matkustamista Jyväskylän ja Helsingin välillä.

Haastateltavien tavoittamiseen liittyvistä haasteista huolimatta tutkimusaineistosta muodostui riittävän kattava vastaamaan

tutkimuskysymyksiin ja irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta onnistuttiin kuvaamaan ja jäsentämään tutkimuksen tavoitetta vastaavalla tavalla. Vaikka haastateltavien määrä jäi melko pieneksi, onnistuttiin haastattelutilanteissa aikaansaamaan syvällistä keskustelua ja irtisanotut toivat monipuolisesti esille kokemuksiaan irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Lopulta aineisto osoittautuikin sekä sivumäärällisesti runsaaksi että sisällöllisesti rikkaaksi, eikä aineiston täydentämistä nähty tarpeelliseksi. Laadulliselle tutkimukselle, jossa tutkimushenkilöt valitaan tyypillisesti harkinnanvaraisesti, onkin tavallista että tutkittavien tapausten määrä jää pieneksi. (Eskola & Suoranta 2008, 61–62.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusraportilla on keskeinen rooli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkijan tulee kyetä raportissaan tarjoamaan lukijalle riittävät välineet tekemiensä johtopäätösten uskottavuuden arvioimiselle. (Kiviniemi 2010, 83.) Käytännössä tämä tarkoittaa riittävää ja avointa dokumentointia siitä, miten ja miksi tutkija on päätenyt tiettyihin valintoihin luokitellessaan ja kuvatessaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189). Eskolan ja Suorannan (2008, 211–212) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla tutkimuksen *uskottavuutta*, *siirrettävyyttä*, *varmuutta* ja *vahvistuvuutta*. Seuraavassa pohdin edellä mainittujen luotettavuuden kriteerien toteutumista tässä tutkimuksessa.

Vahvistaakseen tutkimuksen *uskottavuutta* tutkijan tulisi tarkistaa, että hänelle tutkimuksen myötä muodostuneet käsitykset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ovat linjassa tutkittavien käsitysten kanssa. Tämä ei kuitenkaan ole mutkatonta, sillä myös tutkittavat itse voivat olla sokeita kokemustensa tai tilanteensa suhteen. Näin ollen edes tehtyjen tulkintojen tarkistuttaminen tutkittavilla henkilöillä itsellään ei takaisi tutkimuksen täydellistä uskottavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Toisaalta täydellisen uskottavuuteen saavuttaminen voidaan nähdä haastavaksi jo tässä tutkimuksessa käytetyn aineistonkeruumenetelmänkin vuoksi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 194) mukaan haastattelumenetelmän luotettavuuden kritiikki liittyy ihmisten taipumukseen antaa sosiaalisesti

suotavia vastauksia haastattelutilanteissa. Näin ollen tämänkin tutkimuksen uskottavuutta voidaan kyseenalaistaa jo senkin vuoksi, että koskaan ei voida täysin varmuudella sanoa, ovatko tutkittavien haastatteluissa esiin tuomat käsitykset heidän todellisia käsityksiään vaiko eivät. Tästä uskottavuuden arviointiin liittyvästä ristiriidasta huolimatta olen pyrkinyt monin eri tavoin varmistamaan, että puhumme haastateltavien kanssa samasta asiasta, ja että käsitykseni ja tulkintani ovat mahdollisimman hyvin linjassa haastateltavien käsitysten kanssa. Välttääkseni väärin tulkintojen tekemistä, pyrin jo aineiston keruun yhteydessä varmistamaan, että ymmärrän haastateltavien kertoman heidän tarkoittamallaan tavalla. Tätä pyrkimystä tukivat haastatteluiden toteuttaminen mahdollisimman rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa ja riittävän pitkän ajan varaaminen jokaiselle haastattelulle. Tilanteissa, joissa haastateltavan kertoma jäi joltain osin epäselväksi, varmistin ymmärrykseni jatkokysymyksin. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että esitin kysymykset mahdollisimman selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla, mikä tarkoitti esimerkiksi puheviestinnän sanaston välttämistä. Lisäksi pyysin haastateltavia ilmoittamaan, mikäli jokin asia jäi epäselväksi heidän osaltaan keskustelumme yhteydessä.

Tämän tutkimuksen uskottavuutta voidaan nähdä tukevan myös riittävän huolellinen tutustuminen aineistoon ja sen säilyttäminen myös alkuperäisessä yhteydessään. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 142) mukaan haastateltavien vastausten säilyttäminen alkuperäisessä kontekstissaan voi osoittautua niiden tulkinnan ja ymmärtämisen kannalta olennaiseksi. Analyysin edetessä aineistosta muodostuikin useampia eri versioita, mutta myös alkuperäinen tiivistämätön versio säilytettiin sellaisenaan. Myös haastateltavien tunnistetiedot säilytettiin tekstikappaleiden yhteydessä koko analyysin ajan, vaikka yksittäisiä tekstikappaleita teemoittelun yhteydessä siirreltiin. Näin ollen haastateltavien kertoma oli mahdollista jäljittää tarvittaessa myös alkuperäiseen yhteyteen, ja tietojen sekoittamiselta vältyttiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös *siirrettävyyden* käsitteellä. Siirrettävyys voi koskea joko teoreettisten käsitteiden yleistämistä tai tutkimuksen tulosten soveltuvuutta toiseen kontekstiin. Molemmissa tapauksissa siirrettävyyden edellytys on, että tutkimuskohteen kuvaus on riittävän tarkka. (Eskola & Suoranta 2008, 68.) Tässä työssä olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimuksen toteutuksen vaiheet

ja perustelemaan ratkaisuni ymmärrettävällä tavalla. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä irtisanomistilanteiden lisäksi myös muissa työelämän vuorovaikutustilanteissa, joissa kerrottavana on lähtökohtaisesti negatiivisia asioita. Työelämän vuorovaikutuksen lisäksi tulokset ovat siirrettävissä myös esimerkiksi lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutuksen tutkimukseen, vaikkakin tässä mielessä siirrettävyyttä voidaan kyseenalaistaa jo toimintaympäristöjen eroavaisuudenkin vuoksi. Siirrettävyyden onnistumisen ehdoksi onkin esitetty myös tutkimusympäristön ja soveltamisympäristön samankaltaisuutta (Niiranen 1990; Tynjälä 1991, Tuomen ja Sarajärven 2009, 136 mukaan).

Tutkimuksen *varmuus* liittyy tutkijan kykyyn tiedostaa omien ennakkokäsitysten vaikutus tutkimusprosessiin (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi mahdollisimman objektiivisen roolin säilyttäminen oli haastattelutilanteissa paikoin haastavaa. Koska haastattelutilanteet herättivät voimakkaita emotionaalisia reaktioita haastateltavissa, koin empatian osoittamisen tarpeelliseksi jo eettisistäkin syistä. Kaikkien haastattelutilanteiden yhteydessä pyrin kuitenkin tiedostamaan oman roolini objektiivisuuteen pyrkivänä tutkijana siinä määrin kuin se laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, ja välttämään henkilökohtaisten mielipiteiden ilmaisemista. Koska tutkimuksen kohteena olevan ilmiön aiempi tutkimus on hyvin vähäistä, syntyi aineistonkeruussa käyttämäni teemahaastattelurunko osin oman luovan ideointini tuloksena. Tässä mielessä omat ennakko-oletukseni irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen liittyen ovat väistämättä ohjanneet tutkimuksen kulkua. Toisaalta teemahaastatteluiden avoimuuden voidaan nähdä antaneen riittävästi tilaa myös uusien teemojen esille nousemiselle, eikä esimerkiksi tiettyä kysymysjärjestystä pyritty noudattamaan vaan haastattelut etenivät keskustelunomaisesti omalla painollaan. Näin ollen en kokenut rajaavani haastateltavien vastauksia liiaksi haastattelutilanteissa.

Tutkimuksen *vahvistuvuutta* voidaan mitata sillä, saavatko tutkimuksen tulokset tukea aiemmista tutkimuksista, joissa samaa ilmiötä on tarkasteltu (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämän tutkimuksen vahvistuvuudelle haasteita asettaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön vähäinen aiempi tutkimus. Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn pitkän tiedonhaun puitteissa ei ole löytynyt

yhtään puheviestinnän tieteenalalla tehtyä tutkimusta, jossa olisi tarkkailtu nimenomaan irtisanomistilanteen vuorovaikutusta. Tulokset saavat kuitenkin tukea johtajille irtisanomistilanteita varten suunnatuista asiantuntijaohjeista ainakin irtisanomistilanteen osapuoliin, fyysiseen ympäristöön ja keston liittyvien kokemusten osalta. Lisäksi tulokset ovat monelta osin linjassa tutkimuksen taustaluvussa ja johtopäätösten yhteydessä esiteltyjen puheviestinnän teorioiden kanssa.

6.3 Tutkimuksen eettisyyden arviointia

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2014) mukaan ihmistieteissä tehtävän tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat *tutkittavan itsemäärämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuoja*.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tämä on tarkoittanut eettisten kysymysten pohtimista jo tutkimusaiheen valinnan yhteydessä.

Tutkimusaiheen henkilökohtaisuuden vuoksi oli jo lähtökohtaisesti punnittava, onko aihe ylipäättänsä liian arkaluontoinen tutkimuksen aiheeksi ja voidaanko tutkimus ylipäättään toteuttaa niin, ettei se loukkaisi jotakuta. Tutkimusaiheen valintaan liittyvän eettisen arvioinnin lisäksi pyrin koko tutkimusprosessin ajan kiinnittämään huomiota tutkittavien kunnioittavaan kohteluun.

Haastattelutilanteisiin liittyviä eettisiä käytäntöjä olen pohtinut jo tutkimuksen toteutusta kuvaavan luvun yhteydessä (kts. luku 3). Itsemäärämisoikeuden kunnioittamiseen liittyy tutkittavien riittävä informointi ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2014). Tutkimuksen aineistonkeruuta varten loin erillisen sähköpostitilin, jonka välityksellä sovin haastatteluihin liittyvistä asioista haastateltavien kanssa. Haastatteluista sopimisen yhteydessä kerroin tutkimushenkilöille tutkimukseni aiheesta ja haastatteluaineiston käyttötarkoituksesta. Kerättävään aineistoon liittyen kerroin, että tulen pitämään aineiston koko tutkimusprosessin ajan täysin salassa. Tutkimusaineiston salassa pitämisen varmistin asettamalla salasanan tietokoneelle, jolle haastatteluaineisto oli tallennettu. Tietokoneelle tallennettu aineisto pidettiin myös alusta alkaen

anonyymina siten, että haastateltavien tai työpaikkojen nimiä ei litteroitu lainkaan aineistoon. Lisäksi kerroin, että tulen hävittämään haastatteluaineiston lopullisesti heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen, eikä aineistoa tulla käyttämään mihinkään muuhun kuin kyseiseen tarkoitukseen.

Tutkimustilanteen konkreettisiin asioihin liittyen kerroin haastattelun arvioidun keston ja haastatteluiden digitaalisesta tallentamisesta. Lisäksi kerroin tutkimushenkilöille, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja anonyymiteetin säilyminen turvataan. Ennen haastattelutilanteisiin siirtymistä informoin tutkittavia myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, ja siitä että tutkimushenkilöillä on missä tahansa tutkimuksen vaihetta oikeus perääntyä tutkimuksesta ilman erillisiä perusteluja.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän pro gradu -tutkielman voidaan nähdä tuottaneen monipuolista ja työelämän näkökulmasta merkittävää tietoa irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Sen lisäksi, että irtisanottujen kokemuksia onnistuttiin kuvaamaan ja jäsentämään irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta, saatiin tutkimuksen myötä tietoa myös irtisanottujen kokemuksista irtisanomistilannetta edeltäneestä irtisanomisprosessista ja irtisanotuksi tulemisesta yleisemmin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että irtisanomistilanne koettiin epävarmuutta sisältäväksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa sosiaalisen tuen merkitys korostui. Epävarmuutta oli koettu ainakin sen suhteen, miten tunnereaktioita onnistuttaisiin vuorovaikutustilanteessa hallitsemaan. Tulokset epävarmuuden hallitsemisesta informaation välttämisen keinoin tukevat epävarmuuden hallinnan teorian näkemystä ihmisten pyrkimyksestä hallita epävarmuutta välttämällä informaatiota, vaikkakin kokemukset sosiaaliseen tukeen liittyen osoittavat, että myös uusi irtisanottavan kannalta relevantti informaatio voidaan kokea tärkeäksi. Sosiaalisen tukea oli irtisanottujen mukaan osoitettu ainakin tarjoamalla tietoa irtisanomistilanteen jälkeisistä mahdollisuuksista. Kokemukset emotionaalisen tukeen liittyen osoittavat, että tuen osoittamiseen suhtauduttiin niin tuen määrän kuin laadunkin suhteen hyvin vaihtelevasti. Vaikka johtajan oletettiin osoittavan tietynlaista myötätuntoa irtisanottavaa kohtaan, muun muassa henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvät kysymykset ja irtisanottavan kehuminen koettiin irtisanomistilanteeseen sopimattomiksi. Tästä voidaan päätellä, että emotionaalisen tuen tarjoaminen irtisanomistilanteessa voi olla hyvinkin haastavaa.

Vaikka valtaosa irtisanotuista kuvaili johtajan viestintää suoraksi ja johdonmukaiseksi, nousi aineistosta esille myös kokemuksia johtajan epäsuorasta viestinnästä. Irtisanottavan näkökulmasta epäsuoran viestinnän koettiin vaikeuttavan irtisanomistilanteessa käsiteltävien asioiden ymmärtämistä, ja johtajan viestinnän olisi toivottu olevan suurempaa. Tästä voidaan päätellä, että epäsuora viestintä koettiin vuorovaikutusta vaikeuttavaksi tekijäksi. Epäsuora viestintä voidaan tulkita informaation

manipuloinniksi, jonka avulla johtajan koettiin helpottavan asemaansa haastavassa vuorovaikutustilanteessa. Lisäksi irtisanottujen kokemuksista käy ilmi, että vuorovaikutusta pyrittiin mukauttamaan johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä vastaavaksi. Esimerkiksi halukkuuteen tuoda tunteita esille vaikutti irtisanottujen mukaan se, miten avoimesti johtaja itse ilmensi tunteitaan. Aineiston perusteella vuorovaikutusta mukautettiin tunnereaktioiden hallitsemiseksi vaikeassa vuorovaikutustilanteessa, mutta myös vuorovaikutuksen tehostamiseksi. Johtajaa kohtaan osoitettiin myös ymmärrystä, ja vuorovaikutusta haluttiin mukauttaa johtajan asiallista tyyliä vastaavaksi myös kohteliaisuussyistä. Lisäksi irtisanottujen kokemuksista käy ilmi, että omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä koettiin voivan vaikuttaa myös johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Voi siis olla, että vuorovaikutuksen mukauttamista tapahtui irtisanomistilanteessa myös johtajan puolelta.

Tulosten perusteella irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa myönteisesti kiinnittämällä huomiota vuorovaikutustilanteen fyysiseen ympäristöön ja siihen osallistuvien henkilöiden määrään. Tulokset osoittavat, että lähtökohtaisesti ikäväksi koetussa vuorovaikutustilanteessa kunnioitusta irtisanottua kohtaan voidaan osoittaa valitsemalla irtisanomiskeskustelua varten yksityinen mahdollisimman häiriötön tila ja toteuttamalla keskustelu kahden kesken irtisanottavan kanssa. Tuloksista käy myös ilmi että tilanteissa, joissa esimies oli irtisanottavalle ennestään tuntematon koettiin vuorovaikutustilanne haastavammaksi kuin tilanteissa, joissa vuorovaikutuksen osapuolet tunsivat toisensa entuudestaan. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi se, miten oikeudenmukaiseksi irtisanomisprosessi oli koettu, vaikutti irtisanottujen mukaan olennaisesti myös kokemuksiin irtisanomistilanteesta. Näin ollen pohja irtisanomistilanteen vuorovaikutukselle voidaan nähdä luoduksi jo huomattavasti ennen varsinaista irtisanomistilannetta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin käytännön työelämässä etenkin johtamisviestinnän saralla kuin puheviestinnän tutkimuksessa tulevaisuudessa. Työvoiman vähennysten ollessa arkipäivää voidaan johtajien olettaa tarvitsevan tietoa irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta, ja avaimena tähän tietoon ovat nimenomaan irtisanottujen kokemukset, joita tässä tutkimuksessa on kuvattu ja jäsenetty. Puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta

irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta ei ole tämän tutkimuksen tiedonhaun perusteella tutkittu aiemmin, ja aihetta käsittelevä tutkimus nimenomaan irtisanomistilanteen kontekstissa on ylipäättäänkin hyvin vähäistä. Sen sijaan johtajille irtisanomistilanteita varten tuotettua opaskirjallisuutta on saatavilla runsaasti, mutta tämänkin kaltaisessa kirjallisuudessa vuorovaikutuksen näkökulma on heikosti edustettuna. Aiheen jatkotutkimus voidaan jo tämäkin vuoksi nähdä tarpeellisena. Jatkossa olisi mielenkiintoista kohdistaa tutkimusta myös johtajien kokemuksiin irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta. Tässä tutkimuksessa ääneen pääsivät ainoastaan irtisanotut henkilöt, ja ilmiön laajempaan ymmärtämiseen vaadittaisiin luonnollisesti myös vuorovaikutustilanteen toisen osapuolen näkökulma. Myös irtisanomisprosessin aikaiseen vuorovaikutukseen liittyvien kokemusten lähempi tarkastelu voisi olla organisaatioiden sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta hyödyllistä tulevaisuudessa.

Päätännön lopuksi esittelen tekijöitä, joita irtisanomistilanteen vuorovaikutusta käsittelevään opaskirjallisuuteen voitaisiin tutkimukseni perusteella tulevaisuudessa sisällyttää. Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että huomioon tulisi ottaa ainakin seuraavat asiat:

- *Irtisanomistilannetta varten varatun tilan tulisi olla yksityinen ja häiriötön.*
- *Irtisanomistilanteen keston tulisi olla lyhyt, sillä tiedon omaksuminen voi olla tilanteessa vähäistä.*
- *Irtisanomistilanne tulisi hoitaa irtisanottavan kanssa kahden kesken ja irtisanomispäätöksestä vastaavan esimiehen tulisi kertoa päätöksestä irtisanottavalle henkilökohtaisesti.*
- *Sosiaalista tukea voidaan osoittaa tarjoamalla tietoa irtisanomisen jälkeisistä mahdollisuuksista, kuuntelemalla irtisanottavaa ja tarjoamalla mahdollisuus kysymysten esittämiseen.*
- *Vaikka johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä arvostetaan asiallisuutta, voi johtaja osoittaa empatiaa irtisanottavaa kohtaan ilmaisemalla tilanteen ikävyys myös omalta kannaltaan. Positiiviset ilmaisu, kuten irtisanottavaa koskevat kehu, koetaan puolestaan irtisanomistilanteeseen sopimattomiksi ja ristiriitaisiksi.*
- *Epäsuoraa viestintää tulisi ymmärrettävyyden takaamiseksi välttää.*

KIRJALLISUUS

Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1987. Communicating social support: A theoretical perspective. Teoksessa T. L. Albrecht, & M. B. Adelman (toim.) Communicating social support. Newbury Park, Sage: 18-39.

Baile, W.F., Buckman, R., Lenzi, R., Glober, G., Beale, E.A. & Kudelka, A.P. 2000. SPIKES – a six-step protocol for delivering bad news: application to the patient with cancer. *The Oncologist* 5, 302–11.

Barciela, S. 1995. Firing someone? Be prepared. *Tulsa World*. Saatavana: <http://search.proquest.com/docview/399504425?accountid=11774>. [Viitattu 9.5.2014].

Bayer, R. 2000. Termination with Dignity. *Business Horizons* 43, 4-10.

Bhattacharyaa, S., & Chatterjee, L. 2005. Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers* 30, 65-78.

Brashers, D. E. 2001. Communication and uncertainty management. *Journal of Communication* 51, 477-497.

Brashers, D. E., Neidig, J. L., Haas, S. M., Dobbs, L. K., Cardillo, L. W., & Russel, J. A. 2000. Communication in the management of uncertainty. The case of persons living with HIV or AIDS. *Communication Monographs* 67, 63-84.

Buckman, B. 1992. How to break bad news. London: Pan Macmillan.

Callaghan, P. & Morrissey, J. 1993. Social support and health. A review. *Journal of Advanced Nursing* 18, 203-210.

Cameron, K. S. 1994. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management* 33 , 189-211.

Creelman, V. 2012. Communicating negative messages. The case for “living”

models. *Business Communication Quarterly* 75, 176–191.

Creswell, J. W. 1994. *Research design. Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. 2010. Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management* 36, 281-348.

DuBose, C. 1994. Breaking the bad news. *HR Magazine* 39, 62-62.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus, 179-203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus, 26-44.

Fallowfield, L. & Jenkins, V. 2004. Communicating sad, bad, and difficult news in medicine. *Lancet* 363 , 312–319.

French, S. L. & Holden, T. Q. 2012. Communicating Negative Messages. Positive organizational behavior: A buffer for bad news. *Business Communication Quarterly* 75, 208–220.

Gandolfi, F. 2008. Downsizing Executioners and the Experience of Executing Downsizing. *Journal of American Academy of Business: Cambridge*, 13, 294-302.

- Gandolfi, F. 2007. How do large Australian and Swiss banks implement downsizing? *Journal of Management & Organization* 13, 145–159.
- Giles, H. 2009. Accommodation Theory. Teoksessa: S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 1-3.
- Giles, H., Mulac, A., Bradac, J. J. & Johnson, P. 1987. Speech Accomodation Theory: The First Decade and Beyond. Teoksessa M.L. McLaughlin (toim.) *Communication Yearbook* 10. Beverly Hills: Sage, 13-48.
- Girgis, A. & Sanson-Fisher, R. W. 1995. Breaking bad news: Consensus guidelines for medical practitioners. *Journal of Clinical Oncology* 13, 2449–2456.
- Girgis, A., Sanson-Fisher, R. W. & Schofield, M. J. 1999. Is There Consensus Between Breast Cancer Patients and Providers on Guidelines for Breaking Bad News? *Behavioral Medicine* 25, 67-76.
- Goldsmith, D. J. 2009. Social Support. Teoksessa: S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage, 913-914.
- Grice, P. 1989. *Studies in the way of words*. Cambridge MA: Harward University Press.
- Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus, 12-25.
- Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jansen, F. & Janssen, D. 2011. Explanations First: A case for presenting explanations before the decision in Dutch bad-news Messages. *Journal of*

Business and Technical Communication 25, 36-67.

Jurkovich, G. J., Pierce, B., Pananen, L. & Rivara, F. P. 2000. Giving Bad News: The family perspective. *The Journal of Trauma: Injury, Infection, and Critical Care* 48, 865-873.

Karl, K. A. & Hancock, B. W. 1999. Expert advice on employment termination practices: How expert it is? *Public Personnel Management* 28, 51-62.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus, 70-85.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS -kustannus, 28-45.

Littlejohn, S.W. 2002. *Theories of Human Communication*. 7.painos. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.

Locker, K. O. 1999. Factors in reader responses to negative letters: Experimental evidence for changing what we teach. *Journal of Business and Technical Communication* 13, 5-48.

Lyncheski, J. E. 1995. Mishandling termination causes legal nightmares. *HR Magazine* 40, 25.

Lämsä, A-M. 1997. A manager's truth telling dilemma: A case of two Finnish managers. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 2.

Lämsä, A-M. 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita. Johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. *Lisensiaattitutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto.

- Manusov, V. & Spitzberg, B. 2008. Attribution Theory. Teoksessa: L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim). Engaging theories in interpersonal communication: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 37-63.
- McCornack, S. A. 1992. Information Manipulation Theory. Communication Monographs 59, 1-16.
- Meinke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2007. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki:Edita.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 2.painos.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylä studies in humanities 66. Jyväskylän yliopisto.
- Millman, D. 1993. How manager should handle terminations and layoffs. Telemarketing 12, 65.
- Milne, S. 1994. The termination interview:How to conduct it professionally. The Canadian Manager 19, 15-16.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., Mishra, A. K. 1998. Preserving employee morale during downsizing. Sloan Management Review 39, 83-95.
- Nigro, L. & Waugh, W. 1996. Violence in the American workplace: Challenges to the public Employer. Public Administration Review 56, 326-332.
- Niiranen, P. 1990. Amerikkalainen näkökulma kasvatuksen laadulliseen tutkimukseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita Nro 17.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. 2005. Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. Human Relations 58, 463-496.

Pfeil, M. P., Setterberg A. B., & O'Rourke, J. S. 2003. The art of downsizing: Communicating lay-offs to key stakeholders. *Journal of Communication Management* 8, 130-141.

Ptacek, J. T. & Ptacek, J. J. 2001. Patients' perceptions of receiving bad news about cancer. *Journal of Clinical Oncology* 19, 4160-4164.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Inforviestintä.

Rabow, M. W. & McPhee, S. J. 1999. Beyond breaking bad news: how to help patients who suffer. *West Journal of Medicine* 171, 260-263.

Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Jyväskylä: Talentum.

Robbins, S. 2003. Puhelinhaastattelu. Cambridge, Massachusetts. 17.6.2003.

Rosch, P. J. 2000. Is it simply stress, or something more sinister? *Health and Stress* 1, 1-8.

Sastre, M. T. M., Sorum, P. C. & Mullet, E. 2011. Breaking bad news: The patient's viewpoint. *Health Communication* 26, 649-655.

Schouten, B. 2008. Bad news in medicine, communicating. Teoksessa: Donsbach, W. (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Saatavana:

http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g97814051319957_ss1-1 [Viitattu 11.5.2014].

Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. 1987. Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive* 1, 127-137.

Segal, J. A. 1996. When Norman Bates and Baby Jane act out of work. *HR Magazine* 41, 31-38.

Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. 2004.

Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships* 21, 321-340.

Sidebotham, E. 2005. How to use documentation to decrease the likelihood of litigation. *Termination interviews* 533. *The Psychologist – Manager Journal* 8, 131–140.

Strauss, R. P., Sharp, M. C., Lorch, S. C & Kachalia, B. 1995. Physicians and the communication of "bad news": Parent experiences of being informed of their child's cleft lip and/or palate. *Pediatrics* 96, 82-89.

Street Jr. R. L. & Giles, H. 1982. *Speech Accomodation Theory: A Social Cognitive Approach To Language and Speech Behavior*. Teoksessa: M. E. Roloff & C. R. Berger (toim.) *Social Cognition and Communication*. Beverly Hills: Sage, 193 -226.

Sparks, L., Villagran, M. M., Parker-Raley, J. & Cunningham, C. B. 2007. A Patient-centered approach to breaking bad news: Communication guidelines for health care providers. *Journal of Applied Communication Research* 35, 177-196.

Teratanavat, R. & Kleiner, B. H. 2005. The difference between termination and layoff. *Management Research News* 28, 3-13.

Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E. & Bordia, P. 2004. The downsides of downsizing: Communication processes information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *Management Communication Quarterly* 17, 486-516.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2014. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. Tutkittavien itsemääräämisoikeus. Osallistumisen vapaaehtoisuus. Saatavana: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/periaatteet#1> [Viitattu 28.3.2014].

Tynjälä P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22, 387-398.

Vickers, M. H. & Parris, M. A. 2010. Layoffs: Australian executives speak of being disposed of. *Organizational Dynamics* 39, 57-63.

Wagar, T. H. 1998. Exploring the consequences of workforce reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15, 300-309.

Walker, S. O. 1987. Firing smooth and painless. *Management World* 16, 10-12.

Wood, M. S. & Karau, S. J. 2008. Preserving employee dignity during the termination interview: An empirical examination. *Journal of Business Ethics* 86, 519-534.

Withenshaw, J. 2003. Successful termination. *The Canadian Manager* 28, 20-22.

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- ammatti, työsuhteen kesto, organisaation koko
- Millainen irtisanomisprosessi kokonaisuudessaan oli? (kesto, tiedottaminen)
- Miten päästiin tilanteeseen jossa irtisanotaan?
- Minne kutsuttiin ja miten kutsuttiin ja tiesitkö mitä on tulossa?
- Mitä tapahtui ja millaisia reaktioita aiheutui?

2. Kokemukset irtisanomistilanteesta

- Millainen yleiskuva sinulle irtisanomistilanteesta jäi?
- Tuliko irtisanomisuutinen yllätyksenä omalla kohdalla?
- Missä vaiheessa tilannetta irtisanomisesta kerrottiin?
- Kauan irtisanomistilanne kesti ajallisesti?
- Keitä irtisanomistilanteeseen osallistui?
- Irtisanomistilanteen ulkoiset olosuhteet: tila ja tilankäyttö, mahdolliset häiriötekijät

3. Vuorovaikutus irtisanomistilanteessa

a. Kokemukset johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä

- Kuvaile johtajan käyttäytymistä irtisanomistilanteessa
- Työntekijän orientoiminen tilanteeseen:
 - Miten aiheeseen johdateltiin?
- Johtajan viestintätyyli:
 - Kuvaile johtajan käyttäytymistä tilanteessa, sävyä ja tapaa?
 - Millaista olisit toivonut johtajan käyttäytymisen olevan tilanteessa?
- Nonverbaalinen viestintä
 - Kuvaile johtajan nonverbaalista viestintää (ilmeet, eleet, asennot, etäisyys irtisanottavaan henkilöön äänenkäyttö).
 - Millaisia tunteita nonverbaalinen viestintä herätti?
- Tunteiden osoittaminen tilanteessa:
 - Osoittiko johtaja tunteita? Millaisia? Miten koit tunteiden osoittamisen?
- Epävarmuus:
 - Vaikuttiko johtaja epävarmalta tilanteessa? Miten epävarmuus mielestäsi ilmeni?
- Irtisanomisuutisen kertominen:
 - Miten johdonmukaisesti ja selkeästi irtisanomisesta kerrottiin? Oliko kertomista mielestäsi suunniteltu? Käytettiin tilanteessa epäsuoraa viestintää? Millaisia tunteita irtisanomisuutisen kertomisen tapa sinussa herätti? Mitä tietoa olisit halunnut lisää?

(jatkuu)

(jatkoa)

- Irtisanottavan henkilön huomioiminen:
- Otettiin sinut mielestäsi huomioon tilanteessa? Millä tavalla? Kuunneltiin sinua tilanteessa? Tarjottiin sinulle mahdollisuus mielipiteiden ja kysymysten esittämiseen?

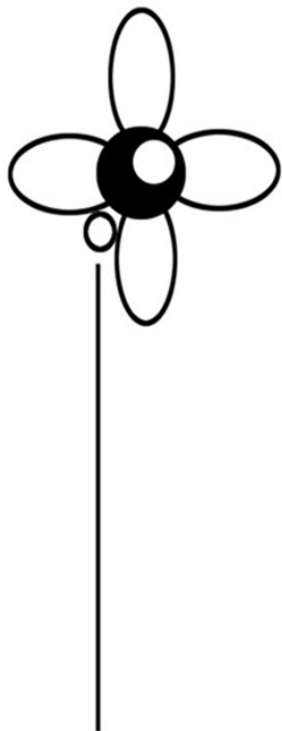
b. Kokemukset omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä

- Kokemukset irtisanotuksi tulemisesta yleensä
- Kuvaile millainen kokemus irtisanotuksi joutuminen sinulle oli/on?
- Irtisanomisuutiseen reagointi ja vuorovaikutuskäyttäytyminen:
- Kuvaile käyttäytymistäsi irtisanomistilanteessa. Miten olit tilanteessa, mitä sanoit, vastasit tai kysyit tilanteessa?
- Emotionaaliset reaktiot
- Millaisia tunteita tilanne sinussa herätti? Millä tavalla tunteet näkyivät vuorovaikutuskäyttäytymisessäsi?
- Nonverbaalinen viestintä (ilmeet, eleet, asennot, etäisyys johtajaan, äänenkäyttö)
- Muistele omaa nonverbaalista viestintääsi.
- Epävarmuus
- Koitko epävarmuutta? Jos koit, niin miten se mielestäsi näkyi? Millä tavalla irtisanomistilanteessa jaettu tieto vaikutti mielestäsi epävarmuuden kokemiseen? Millaisia reaktioita epävarmuus herätti?

4. Kehitysehdotuksia irtisanomistilanteen vuorovaikutukseen

- Millä tavalla olisit toivonut irtisanomisesta kerrottavan? Millä tavalla olisit toivonut irtisanomistilanteen hoidettavan johtajan puolelta?
- Millainen merkitys vuorovaikutuksella ja sillä miten irtisanomisesta kerrottiin oli mielestänne tilanteessa? Ja miksi?
- Millaisen merkityksen uskot sillä yrityksen kannalta olevan, että irtisanomistilanne hoidetaan mahdollisimman humanilla ja ammattimaisella tavalla?

LIITE 2: Haastateltavien hakuilmoitus



ONKO SINUT IRTISANOTTU?

Hyvä vastaanottaja,

Tutkin puheviestinnän pro gradu -työssäni tuotannollis-taloudellisista syistä IRTISANOTTUJEN KOKEMUKSIA IRTISANOMISTILANTEEN VUOROVAIKUTUKSESTA, ja tarvitsisin pikaisesti haastateltavia Keski-Suomen, mielellään Jyväskylän alueelta.

Jos sinut tai tuttavasi on irtisanottu edellä mainituista syistä (esim. YT-neuvottelujen seurauksena), ja kiinnostusta tulla haastateltavaksi löytyy, otathan yhteyttä. Etsin haastateltaviksi ihmisiä, joille irtisanomisesta on kerrottu kasvatusten esimiestaholta, toisin sanoen henkilöitä, jotka ovat käyneet läpi kasvokkain tapahtuvan irtisanomiskeskustelun. Tärkeää on, ettei irtisanomisesta ole kulunut liikaa aikaa, jotta irtisanomistilanne on vielä muistissa. Palkkioksi haastattelusta tarjoan pulla/kakkukahvit. Haastattelut pyritään tekemään huhti-toukokuun 2013 aikana. Haastattelupaikasta ja ajankohdasta sovitaan tarkemmin myöhemmin. Haastattelu kestää arviolta n. 60 min. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja haastateltavien anonymiteetti säilytetään. Entisen työpaikan nimeä ei tulla haastattelussa kysymään.

Mikäli kiinnostuit tulemaan haastateltavaksi, tai tiedät tuttavapiiristäsi tutkimukseeni haastateltaviksi sopivia ihmisiä, vastaathan tähän viestiin, niin kerron lisää tutkimuksestani.

Yhteyttä voit ottaa sähköpostitse: reetis@luukku.com

Lämmin kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Reeta Nitovuori

Jyväskylässä 28.3.2013