



Turun yliopisto
University of Turku

HENKILÖSTÖJOHTAJAN ROOLI JA TUNTEET IRTISANOMISPROSESSISSA

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Katja Koivisto

Ohjaaja:
KTT Maija Vähämäki

25.2.2011
Turku



Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Aiheen valinta ja perustelut.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset.....	9
2	IRTISANOMINEN ORGANISAATIOSSA JA IRTISANOMISTUTKIMUS....	11
2.1	Irtisanomistutkimus	11
2.2	Irtisanomisen määritelmä ja läheiset käsitteet.....	14
2.3	Irtisanomisen muodot, tavat ja vaihtoehdot	16
2.4	Irtisanomisen syyt ja toivotut edut.....	17
2.5	Irtisanomisen mahdolliset seuraukset ja haitat.....	19
2.6	Irtisanomisprosessi lain mukaan.....	22
3	TUNTEET JA ROOLIT TYÖPAIKALLA	27
3.1	Tunteet	27
3.2	Tunteet ja johtajuus.....	29
3.3	Irtisanomistilanne ja irtisanojan tunteet.....	31
3.3.1	Hyvä irtisanomisen tapa.....	31
3.3.2	Irtisanojan kokemukset ja tunteet irtisanottaessa	33
3.4	Muiden asianosaisten tunteet irtisanottaessa.....	36
3.4.1	Irtisanottavien kokemukset ja tunteet	36
3.4.2	Selviytyjien tunteet ja organisaation reaktiot	38
3.5	Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä.....	40
3.6	Irtisanomisen käsittely kirjallisuudessa osana henkilöstöjohtajan työtä	41
3.7	Irtisanojan rooli irtisanomisprosessissa	42
3.8	Teoriaviitekehyksen yhteenveto.....	44
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	46
4.1	Tutkimuksen luonne ja aineistonkeruu	46
4.2	Aineisto ja sen keruuprosessin kulku	47
4.3	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	56
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	60
5	HENKILÖSTÖJOHTAJAN TEHTÄVÄT YRITYKSESSÄ JA SEN IRTISANOMISPROSESSISSA.....	64
5.1	Henkilöstöjohtajan yleinen tehtäväkuva yrityksessä.....	64
5.2	Irtisanomisprosessin kulku henkilöstöjohtajan näkökulmasta	65
5.3	Henkilöstöjohtajan tyypillinen tehtäväkuva irtisanomisprosessissa.....	68

5.4	Henkilöstöjohtajan poikkeava tehtäväkuva irtisanomisprosessissa.....	70
6	KAKSI HENKILÖSTÖJOHTAJATYYPPIÄ IRTISANOMISISSA.....	72
6.1	Henkilöstöjohtajatyypin muodostaminen.....	72
6.2	Rationaalinen saneeraaja.....	73
6.3	Ihmiskeskeinen irtisanoja.....	77
7	HENKILÖSTÖJOHTAJIEN ÄÄRITYYPPIEN VERTAILU JA TULKINTA... ..	82
7.1	Kertomusten taustat	82
7.2	Kertomusten sisällön analysointi.....	83
7.3	Rationaalinen puhe	90
7.4	Asioiden muuttaminen nimeämällä	93
7.5	Yhteistä kaikille tutkituille	96
8	IRTISANOMISTILANTEEN OSAPUOLET	99
8.1	Irtisanominen, henkilöstöjohtaja ja muut aktantit	99
8.2	Vastaanottajana koko yritys	101
8.3	Irtisanomisten hoitoa hankaloittavat tekijät	102
8.4	Irtisanomisprosessia helpottavat tekijät	104
8.5	Muut irtisanomistilanteeseen vaikuttavat tekijät	106
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	110
9.1	Tulosten pohdinta	110
9.2	Jatkotutkimusehdotukset	114
	LÄHTEET	116
	LIITTEET	123
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	123
	LIITE 2 SAATEKIRJE KERTOMUKSEN KIRJOITTAMISTA TUKEMAAN.....	124
	LIITE 3 KAUPPALEHDEN LÄHDEUUTISET.....	126

Kuviot

Kuvio 1	Yhteistoimintalain mukainen irtisanomisprosessi	24
Kuvio 2	Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980, 206)	59
Kuvio 3	Irtisanomisprosessi henkilöstöjohtajan näkökulmasta	66
Kuvio 4	Irtisanomistilanne aktanttien ympäröimänä.....	99

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta ja perustelut

Tutkimukseni aiheena ovat henkilöstöjohtajan rooli ja tunteet irtisanomisprosessissa. Lisäksi pohdin henkilöstöjohtajan kannalta irtisanomistilannetta helpottavia ja vaikeuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa tarkastelen myös henkilöstöjohtajan tehtäväkuvaa irtisanomisprosessissa. Irtisanominen aiheena on muuttuvassa ja kilpailuhenkisessä nykymaailmassa ajankohtainen. Henkilöstöjärjestelyjä tehdään sekä hyvinä että huonoina aikoina ja ne kuuluvatkin työelämään yhtä kiinteästi kuin rekrytointi (Kurtén – Salminen 2004, 11). Yhdysvaltalaiset Guthrie ja Datta (2008, 109) toteavat, että irtisanomiset muista kuin henkilökohtaisista syistä alkoivat toden teolla 80-luvun alkupuolella taloudellisen laskusuhdanteen aikana ja ovat siitä asti kuuluneet vahvasti työelämään. Sen sijaan vasta 1990-luvun vaihteessa Suomessa koettiin ensimmäinen irtisanomisaalto, jota ovat kuitenkin sen jälkeen seuranneet jatkuvasti uudet aallot (Grönfors – Pietilä 2005, 142). Irtisanomisten lisääntyvä käyttö ympäri maailmaa sekä irtisanomisten mahdolliset negatiiviset vaikutukset tekevät siitä tärkeän tutkimusaiheen (Bhattacharyya – Chatterjee 2005, 65).

Juuri kokemamme raju talouden laskusuhdanne teki irtisanomiset erityisen näkyviksi yritysten miettiessä kustannussäästämisen keinoja ja päätyessä usein irtisanomiseen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa hävisi vuoden 2008 aikana 2,6 miljoonaa työpaikkaa, mikä on suurin työpaikkojen vähentyminen USA:ssa toisen maailmansodan jälkeen (Bloomberg 2009). Syksyllä 2008 myös kymmenet tuhannet suomalaiset joutuivat irtisanomisuhan alle (Heikkilä 2009). Suomen talouteen maailmantalouden laskusuhdanne vaikutti kuitenkin eniten vuonna 2009, jolloin työllisten määrä väheni 74 000 henkilöllä eli noin 3 prosentilla vuoteen 2008 verrattuna. Työttömyys kasvoi vuonna 2009 erittäin voimakkaasti ja työttömyysaste nousi noin 2 prosenttiyksikköä vuoden 2008 tasoon nähden. Loppuvuonna 2009 Suomen talous alkoi kuitenkin hitaasti elpyä. (Työllisyyskertomus vuodelta 2009, 15, 18, 23–24.)

Joukkoi irtisanomiset pääsevät lehtien etusivuille, mutta lehtien näkökulma asiaan saattaa jäädä suppeaksi ja niissä harvemmin käsitellään irtisanovan johtajan tunteita. Suomessakin irtisanomisuutiset ovat lähes päivittäisiä: uudet irtisanomiset ja irtisanomisten jäämiset ennustettua pienemmäksi ylittävät uutiskynnyksen (Grönfors – Pietilä 2005, 142). Julkiset mediat ottavat esiin organisaation muutoksista varmimmin ja nopeimmin juuri irtisanomiset. Syitä tähän ovat työpaikkojen tärkeys työntekijöille sekä yhteiskunnan verotulojen muutos. (Viitala 2003, 264.)

Irtisanominen asiana ei ole neutraali, vaan herättää usein negatiivisia tunteita ihmisissä, mikä lisää aiheen mielenkiintoisuutta tutkimuskohteena. Muistan, kun tutkimusta

aloittaessani yksi ystäväni kommentoi aiheeni kuultuaan, ettei henkilöstöjohtajilla tunteita olekaan. Yleinen käsitys tuntuu olevan, ettei kukaan normaalisti tunteva ihminen voi tehdä irtisanomistyötä. Wright ja Barling ovat samoilla linjoilla listatessaan syitä irtisanojien tutkimisen vähyydelle. Yksi niistä on, että irtisanojaryhmä on pienempi kuin selviytyjien ryhmä. Tätä suurempi syy on heidän mukaansa kuitenkin se, että irtisanojat usein nähdään ja kuvataan negatiivisesti ja esimerkiksi sanomalehdissä heille annetaan ikäviä lisänimiä. Nämä stereotyyppiset ajatukset tunteettomista saneeraajaajohtajista ovat saattaneet saada irtisanomisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset irtisanojaan itseensä unohtumaan. (Wright – Barling 1998, 352.)

Irtisanojien tutkiminen on Wrightin ja Barlingin mukaan kuitenkin perusteltua ja tarpeellista. He toteavat, että jos huonojen uutisten kertominen vaikuttaa irtisanojiin negatiivisella tavalla, voi olla, että heidän on vaikea hoitaa irtisanomisten jälkeisen organisaation tehtäviä. Johtajien toimintakyky on tärkeää sekä irtisanomisten onnistumiselle että organisaation toimimiselle pidemmällä aikavälillä. (Wright – Barling 1998, 352.) Myös Molinsky ja Margolis (2006, 147) korostavat irtisanojien tutkimisen tärkeyttä. Irtisanojat toteuttavat organisaation menettelytavat ja pyrkimykset irtisanomistilanteessa ja toteutukseen vaikuttavat irtisanojien omat tunteet. Molinskyn ja Margolisin mukaan irtisanominen vaikuttaa irtisanojiin negatiivisesti ja irtisanojien toiminta tilanteessa taa-sen vaikuttaa siihen, kokevatko irtisanotut ja selviytyjät tilanteessa myötätuntoa ja arvokkuutta vai tunteettomuutta ja epäoikeudenmukaisuutta.

Oma tutkimukseni yhdistää sekä psykologista että kauppatieteellistä tietoa ja hyödyntää kauppatieteissä vähän käytettyä tunteiden näkökulmaa. Henkilöstöjohtajan tunteet ovat hyvin- tai pahoinvointia tuottavina asioina liitoksissa laajemmin henkilöstöjohtajan hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin tutkimuskenttään, jolloin myös henkilöstöjohtajan jaksamiseen otetaan teoriassa ja tuloksissa kantaa. Johtamisessa tunteet ovat jääneet melkein täysin huomioimatta ja vasta viime vuosina niiden olemassaoloon ja merkitykseen päätöksenteossa, työympäristössä ja työmotivaatiossa on alettu kiinnittää enemmän huomiota (Grönfors – Pietilä 2005, 87). Tunteiden tutkimista johtajuudessa käsittelen tarkemmin luvussa 3.2. Aiheeni ainutlaatuisuutta lisää se, että usein henkilöstöjohtajan työtä käsittelevissä kirjoissa tai artikkeleissa irtisanomista käsitellään vain vähän tai ei ollenkaan (vrt. Lämsä 1998, 1). Suomessa irtisanomista johtamisen osana käsittelevää kirjallisuutta on vain vähän (Kurtén – Salminen 2004, 12). Irtisanomistutkimusta käsittelen tarkemmin luvussa 2.1 ja irtisanomisen liittymistä henkilöstöjohtamiseen luvussa 3.6.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tutkimukseni tarkoitus on valaista henkilöstöjohtajan näkökulmaa irtisanomiseen ja tutkia erityisesti hänen tuntemuksiaan irtisanomisprosessissa. Tutkimukseni ensisijainen tutkimuskysymys on, *miten henkilöstöjohtaja kokee irtisanomiset?* Tähän kysymykseen pyrin löytämään ratkaisun tutkimalla aluksi pienempiä kokonaisuuksia. Apututkimuskysymyksiäni ovat 1) *millainen on irtisanomisprosessin kulku henkilöstöjohtajan näkökulmasta* ja 2) *miten hän määrittelee tehtäväkuvansa tässä prosessissa*, 3) *millaisia tunteita henkilöstöjohtajilla on irtisanomisprosessissa* sekä 4) *mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat henkilöstöjohtajan irtisanomisprosessin läpiviemistä*.

Tutkimuksessani keskityn vain tilanteen pakosta, taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuviin irtisanomisiin. Rajaan tutkimukseni piiristä pois yksittäiset irtisanomiset esimerkiksi huonosti yritykseen soveltuviin työntekijöihin liittyen. Samalla rajautuvat pois irtisanoutumiset omasta aloitteesta ja muut työntekijän aiheuttamat työsuhteen loppumisen tavat. Tutkin vain sellaisia tilanteita, joissa on irtisanottu toistuvasti tai paljon kerrallaan ja tutkimukseni keskittyy lähinnä joukkoirtisanomisiin.

Valitsin tutkittavikseni henkilöstöjohtajia, joilla oli irtisanomiskokemuksia viimeisen 10 vuoden ajalta. Tämän tein siksi, että irtisanomisten herättämät tuntemukset olisivat vielä hyvin muistissa. Oletan irtisanomisen aiheuttamien tunteiden olevan melko riippumattomia toimialasta ja yrityksen koosta. Keräsin kokemuksia sellaisilta johtajilta, jotka ensisijaisesti vastaavat yrityksen irtisanomisprosessista työnantajan ja henkilöstöhallinnon edustajina. Henkilöstöjohtajille on eri yrityksissä annettu erilaisia titteleitä ja siten tutkittavien johtajien nimikkeet vaihtelevat. Heidän tehtäväkuvansa ovat tutkimukseni tarkoitusta ajatellen kuitenkin riittävän vastaavat. Tutkimukseni toteutin pääasiassa haastattelututkimuksen keinoin. Osan tutkittavistani haastattelin ja osa kirjoitti irtisanomiskokemuksistaan kertomuksen. Myös kertomukset on kuitenkin käsitelty haastatteluaineiston tavoin. Henkilöstöjohtajien tutkimisen lisäksi perehdyin tutkimuskontekstiin ajankohtaisten irtisanomisia käsittelevien Kauppalehden uutisten ja kirjoitusten avulla. Tämä tutkimukseni toissijainen aineisto auttaa sijoittamaan tutkimukseni ajankohtaiseen suomalaiseen irtisanomiskeskusteluun ja siten ymmärtämään ilmiötä sen kontekstissa.

Monessa irtisanojia käsittelevässä tutkimuksessa irtisanomista pohditaan esimerkiksi esimiehen tai tarkemmin määrittelemättömän johtajan tai irtisanojan kannalta. Niiltä osin, kun koen irtisanoja-termin kattavan muut suppeammat rajaukset, käytän itse selvyyden vuoksi vain tätä termiä teoriaosassani. Tämän ei pitäisi aiheuttaa ongelmia, koska kyseessä ovat tällöin yleisesti ottaen irtisanomiskokemukset riippumatta siitä, kenen kokemukset ovat kyseessä. Erittelen kokijat kuitenkin aina silloin, kun on kyse nimenomaan henkilöstöjohtajista.

Tutkimukseni tarkoituksena on irtisanomiskokemuksen rikas kuvaus kaikkine ristiriitaisuuksineen ja monimutkaisuuksineen (Koskinen – Alasuutari – Peltonen 2005, 17).

Pyrin siten täyttämään tutkimuksellani olemassa olevaa tutkimusaukkoa irtisanomistilanteiden toimijoista ja heidän tunteistaan. Uskon kuitenkin, että tutkimuksestani voi olla myös käytännöllistä hyötyä. Moni henkilöstöjohtaja saattaa saada tutkimukseni tuloksista ajattelun aihetta ja voi oppia kyseenalaistamaan jo vakiintunutta tapaansa ajatella irtisanomisia. Myös yritys kokonaisuudessaan, sen omistajat, johtoryhmä, selviytyjät ja irtisanotut voivat oppia paremmin ymmärtämään henkilöstöjohtajan toimia ja niiden vaikuttimia.

2 IRTISANOMINEN ORGANISAATIOSSA JA IRTISANOMISTUTKIMUS

2.1 Irtisanomistutkimus

Irtisanomisten käsittely on luonnollista aloittaa jo tehdyn irtisanomisia koskevan tutkimuksen läpikäynnistä. Irtisanomisten käytön suosimisen kanssa samanaikaisesti on kehittynyt huomattava määrä irtisanomisen eri puolia tutkivaa kirjallisuutta (Bhattacharyya ja Chatterjee 2005, 66). EBSCOhostin Business Source Completen lehtitietokannassa joulukuussa 2010 tekemäni haun perusteella sen kattavasta artikkelivalikoimasta löytyi 2061 tulosta, joissa otsikossa oli sana ”downsiz”¹ jossain taivutusmuodossaan. Akateemisia artikkeleita aiheesta oli näistä tosin vain 538, joista vanhin on julkaistu vuonna 1982. Tämä kertoo irtisanomisen melko uudesta tutkimus-trendistä sekä käytännöllisten sovellusten paljoudesta, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa tulee ottaa huomioon aiheesta tehdyt runsaat oppaat ja populaarimmatkin kirjat. Oppailla ja populaarimmilla kirjoilla viitataan ammattikirjallisuuteen, joka on tehty työpai-kan toimijoiden, esimerkiksi esimiesten, käyttöön. Toisaalta Guthrie ja Datta (2008, 108) ovat sitä mieltä, että irtisanomisten käytön lisääntymiseen nähden empiirisiä tutkimuksia aiheesta on vielä vähän. Vaikka tutkimus on lisääntynyt viime vuosina, aihetta voisi heidän mukaansa tutkia enemmänkin ja toisaalta tutkimusten tulokset ovat osin epämääräisiä ja moninaisia. Itse huomasin, että irtisanomista käsitellään siihen liitty-vässä kirjallisuudessa usein melko asenteellisesti, yleensä kirjoittajat ottavat asiaan ne-gatiivisen kannan (ks. esim. Ranki 2001; Kets de Vries – Balazs 1997; 1996; Grönfors – Pietilä 2005).

Tein lehtihaun kahteen tunnettuun johtamistutkimuksen alan akateemiseen journaaliin, *Personnel Review*'iin ja *International Journal of Human Resource Management*iin etsien tietoa irtisanomisista. Rajasin hakuni 2000-luvulle uusinta tietoa aiheesta saadak-seni. Ottaen huomioon aiheen ajankohtaisuuden ja kauaskantoiset seuraukset löysin melko vähän tietoa aiheesta. *International Journal of Human Resource Management*in irtisanomisiin liittyviä artikkeleja löysin 11 vuoden (2000–2010) ajalta 15 kappaletta, eli noin yhden artikkelin vuodessa. *Personnel Review*'stä löysin samalta ajalta vain kaksi olennaista irtisanomisartikkelia. Lehtihakujen lisäksi tein monenlaisia Nelli-tietokanta-hakuja ja kirjastotietokantahakuja irtisanomiseen liittyen. Kaikilla hakukoneilla teke-

¹ Irtisanominen englanniksi on downsizing (ks. luku 2.2). Kyseisellä downsiz*-haulla saa etsittyä downsizing-sanana lisäksi esimerkiksi sanoja downsize tai downsizer.

mieni hakujen lisäksi katsoin näistä saatujen artikkelien lähdeviitteet ja artikkeleita si-
teeranneet artikkelit ja löysin myös tätä kautta uusia, mielenkiintoisia artikkeleita.

Bhattacharyya ja Chatterjee (2005, 66) jakavat irtisanomisten tutkimuksen kolmeen eri alueeseen: irtisanomisen syiden etsimiseen, irtisanomisen seurauksiin sekä yksilöille että organisaatiolle kokonaisuudessaan sekä onnistuneen irtisanomisen strategioihin. Löytämieni tutkimusten jaottelun perustan samaan jaotteluun. Tutkin irtisanomisen seurauksia organisaatiolle erikseen yksilön seurauksista. Lisäksi yksilöiden seuraukset jaan vielä seurauksiin selviytyjille, irtisanotuille ja irtisanojille. Jaottelu on kuitenkin melko keinotekoinen ja monet artikkelit ja tutkimukset yhdistävät näitä eri teemoja tekstissään sekä vetävät yhteen aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen tuloksia (esim. Bhattacharyya – Chatterjee 2005; Cascio 1993; Nelson – Burke 1998).

En juuri löytänyt artikkeleja, jotka olisivat keskittyneet yksinomaan irtisanomisen syihin. Moni artikkeli kuitenkin pohtii ja kerää näitä ikään kuin taustatiedoksi aiheesta (esim. Kets de Vries – Balasz 1997; Cascio 1993; Bhattacharyya ja Chatterjee 2005). Tähän aiheeseen ottavat myös monet irtisanomista käsittelevät kirjat kantaa, kuten Grönfors – Pietilä 2005, Ranki 2001 ja Viitala 2003. Onnistuneen irtisanomisen strategioita käsittelee pari artikkelia (esim. Cross – Travaglione 2004; Nelson – Burke 1998) sekä muutama irtisanomiseen liittyvä kirja (esim. Tomasko 1987; Ranki 2001; Cameron ym. 1993). Irtisanomisten seuraukset organisaatiolle tuntuvat olevan melko suosittu akateemisen tutkimuksen aihe. Cascio (1993) keskittyy artikkelissaan irtisanomisten taloudellisiin ja organisatorisiin seurauksiin. Irtisanomisia on tutkittu suhteessa organisaation innovaatioihin (Mellahi – Wilkinson 2010), oppimiseen (Farrell – Mavondo 2004) sekä suoritukseen ja siihen liittyviin asioihin (Guthrie – Datta 2008; Saïd – Louarn – Tremblay 2007; Gilson – Hurd – Wagar 2004).

Hain EBSCO-artikkelitietokannasta artikkeleita irtisanomisen vaikutuksista erikseen irtisanojiin, irtisanottuihin ja selviytyjiin. Irtisanojiin liittyen löysin vain yhden olennaisen akateemisen artikkelin (Wright – Barling 1998). Myös irtisanotuista löysin vain muutaman akateemisen artikkelin (esim. Min Soo – Jin Nam 2010). Sen sijaan selviytyjistä oli tehty useita kymmeniä akateemisia artikkeleita (esim. Arshad – Sparrow 2010; Susskind 2007; Brennan – Skarlicki 2004). Pari artikkelia käsitteli myös selviytyjien ja irtisanottujen ryhmien eroja ja yhteyksiä (esim. Devine – Reay – Stainton – Collins-Nakai 2003). Vaikka kyse saattaa osin olla myös käsitteiden vakiintumisesta, uskon, että näin suurella erolla on jokin muukin syy takana. Löydöstäni tukee Lämsän (1998, 9) toteamus siitä, että johtajan näkökulma on harvinainen irtisanomistutkimuksessa (myös esim. Molinsky – Margolis 2006, 147). Usein irtisanomiseen liittyvä tutkimus keskittyy joko irtisanottujen tai työpaikkansa säilyttäneiden näkökulmaan siten, että ensin tutkittiin lähinnä irtisanottuja ja myöhemmin selviytyjiä (Lämsä 1998, 9; Wright – Barling 1998, 340; Molinsky – Margolis 2006, 147). Tutkimuksen fokus näyttääkin siirtyneen pitkälti selviytyjiin.

Irtisanomiseen liittyvien kirjojen osalta esimerkiksi Ranki tutkii väitöskirjassaan (2000) ja populaarimmassa kirjassaan (2001) henkilöstön selviytymistä organisaation kriisistä. Soili Poijula (2008) taas keskittyy kirjassaan eniten irtisanottuihin. Grönfors ja Pietilä (2005) katsovat kirjassaan irtisanomista monelta kannalta koko yritykseen liittyvänä ilmiönä, mutta ihmisten johtamista painottaen. Näiden näkökulmien lisäksi monet irtisanomiseen liittyvät teokset lähestyvät irtisanomisia ja YT-menettelyjä lähinnä siihen liittyvän lain näkökulmasta keskittymättä tunnepuoleen tilanteessa (esim. Meincke – Vanhala-Harmanen 2004; Äimälä – Åström – Rautiainen – Nyssölä 2005). Puntari ja Roos (2006) yhdistävät kirjassaan näkökulmia kerratessaan ja selventäessään YT-lakia sekä antaessaan toimintaohjeita, mutta kertoessaan myös irtisanottujen kokemuksia.

Viime vuosina irtisanojiin liittyvä kirjallisuus on kuitenkin lisääntynyt. Kets de Vries ja Balazs (1996; 1997) tutkivat kaikkia irtisanomisen osapuolia kuitenkin irtisanojiin keskittyen. Myös Clair ja Dufresne (2004) tutkivat yleisesti ottaen irtisanojia kaikilta yrityksen hierarkiatasoilta, mutta vain yhdessä yrityksessä. Heidän tutkimuksensa näkökulma on irtisanojien kokemuksissa, mutta rajautuu pitkälti irtisanojia kuormittaviin asioihin ja heidän etäännyttämisreaktioihinsa.

Siinä kirjallisuudessa, jossa irtisanojia tarkastellaan, heidät määritetään usein johtajiksi tai esimiehiksi. Lämsä (1998) pohtii lisensiaatintutkielmassaan irtisanoneiden johtajien kokemuksia eettisestä näkökulmasta. Varjoavaara ja Virtala (2002) tarkastelivat survey-tutkimuksessaan irtisanoneiden johtajien (chefer) ajatuksia puhelinhaastattelujen ja standardoitujen kysymyslomakkeiden avulla. Wright ja Barling (1998) tutkivat irtisanojina toimineiden vanhempien johtajien kokemuksia irtisanomisista. Nämä irtisanojat olivat käyneet henkilökohtaisen irtisanomiskeskustelun. Johtajan näkökulmaa käsitellessä kirjoittajat ovat Lämsän (1998, 9) mukaan lähinnä listanneet käytännönläheisiä toimintaohjeita. Itse olen nähnyt tätä tyyliä enemmän populaareissa kirjoituksissa (esim. Kimes 2009; Wilson 2004; Zatzick – Marks – Iverson 2009). Kurtén ja Salminen (2004) antavat myös irtisanoville esimiehille lähinnä käytännönläheistä ohjeistusta.

Itse tutkin henkilöstöjohtajia, joiden rooli irtisanomistilanteessa on hieman muista johtajista poikkeava. Nimenomaan henkilöstöjohtajan roolia prosessissa on tutkittu harvemmin. Tämä saattaa johtua siitä, että yleensä lähiesimies on se, joka käytännössä irtisanoo työntekijän. Henkilöstöjohtajan roolina on sen sijaan koko irtisanomisprosessin suunnittelu, koordinointi ja hallinta. Henkilöstöjohtamisesta ja irtisanomisista on kuitenkin myös jotain tutkimuksia. Esimerkiksi Laakso-Manninen (1998) tutkii kirjassaan henkilöstöhallinnon toimenpiteitä irtisanomisissa. Hän ei kuitenkaan juuri ota kantaa henkilöstöhallinnon tuntemuksiin, vaan pohtii lähinnä, miten henkilöstöhallinto voisi toimillaan helpottaa irtisanomiskokemusta organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon toimia tarkastellaan henkilöstön ja johtajien näkökulmasta. Chell (1985) on myös tutkimuksessaan keskittynyt henkilöstöjohtajien rooliin irtisanomisissa. Hän kuitenkin toteaa

tutkimuksensa olevan melko suppea ja alustava, se onkin toteutettu postikyselyllä. Lisäksi kaikki hänen tutkimansa johtajat eivät työskennelleet henkilöstöosastolla.

Lähimmäksi omaa aiheitani tulevat Hiilloksen (2004) tutkimus, jossa henkilöstöjohtajien tunteidenkäsittelystrategioita tutkitaan kriisitilanteissa sekä Noronhan ja D’Cruzin (2006) artikkeli, jossa tutkitaan nimenomaan henkilöstöjohtajia irtisanojina. Hiilloksen tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä juuri irtisanomisiin ja näkökulma on enemmän siinä, miten sekä omia että muiden tunteita hallitaan. Noronha ja D’Cruz taas tutkivat irtisanomista vapaaehtoisien eläkejärjestelmän kautta. Tällöin työntekijät itse saivat lopulta päättää organisaatioon jäämisestään. Tutkimus oli myös tehty yhdessä yrityksessä Intiassa, joten sen tulokset eivät välttämättä sovi Suomeen useamman yrityksen kontekstiin. Myös Molinskyn ja Margolisin (2006) tutkimus ottaa samantapaisen näkökulman kuin omassa tutkimuksessani. He tutkivat irtisanomista emotionaalisenä tapahtumana, mutta eivät keskity vain henkilöstöjohtajiin, vaan myös linjajohtajiin. Painotus on myös itse irtisanomisilmoitusten toimittamisessa ja irtisanomista tutkitaan vain yhdessä yrityksessä. Lisäksi heidän tuloksensa koostuvat lähinnä listoista: viisi huonoa irtisanomisen keskustelutaktiikkaa, neljä selviytymisstrategiaa ja kolme ehdotusta organisaatioille. Kaikki nämä kolme tutkimusta ovat englanninkielisiä ja oma tutkimukseni paikkaa siten puutetta aiheeseen liittyvästä suomenkielisestä tutkimuksesta.

2.2 Irtisanomisen määritelmä ja läheiset käsitteet

Irtisanominen muodostuu toiminnoista, joita johto tekee parantaakseen kaikkia tai joi-tain seuraavista organisaation ulottuvuuksista: tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Irtisanominen on strategia, joka vaikuttaa yrityksen henkilöstön ja työprosessien määrään. (Cameron – Freeman – Mishra 1993, 24.) Se tarkoittaa inhimillisestä näkökulmasta työntekijöiden tai joidenkin tiettyjen työntekijäryhmien organisaatiosta erot-tamista (Cascio 1993, 96). Toisaalta tehtäväkuvien tasolta katsottuna irtisanominen on töiden tai työpaikkojen suunnitelmallista poistamista (Kets de Vries – Balazs 1997, 11). Irtisanomiseen voi kuulua myös tiettyjen toimintojen, hierarkiatasojen tai yksiköiden lopettaminen (Cascio 1993, 96). Cameronin, Freemanin ja Mishran mukaan irtisanomi-sen (downsizing) olennaisiin ominaisuuksiin kuuluu, että se on tarkoituksellinen prosessi, eikä vain tapahdu yritykselle. Irtisanomisen tarkoitus on parantaa organisaation tehokkuutta ja se vaikuttaa, tahallisesti tai tahattomasti, aina työprosesseihin. (Cameron ym. 1993, 25.)

Irtisanomisiin liittyy kolme eri henkilöstöryhmää: irtisanottavat, työpaikkansa säi-lyttävät ja irtisanojat. Irtisanojat ovat usein ylintä tai keskijohtoa. (Kilpatrick – Johnson – Jones 1991, ks. Lämsä 1998, 6.) Työpaikkansa irtisanomisprosessin yhteydessä säi-lyttävistä käytetään usein nimitystä selviytyjät, jota käytän myös tässä tutkimuksessa.

Huomion arvoista on, että myös irtisanojat ovat useimmiten yrityksen työntekijöitä ja joko selviytyjiä tai jopa irtisanottuja siten, että he irtisanomisprosessin päätteeksi joutuvat itsekin jättämään yrityksen. (vrt. Kurtén – Salminen 2004, 116.)

Saneeraus on yrityksen harkittu päätös vähentää työvoimaa, mikä käytännössä usein tarkoittaa irtisanomisia. Irtisanomiset ovat siis toimenpiteitä saneerauksen toteuttamiseksi. Saneerauksen päämääränä on saada organisaation tulokset paremmaksi tai ehkäistä niiden alentuminen. Erilaiset yritysjärjestelyt, kuten uudelleenjärjestelyt, rakennemuutokset tai toimialarationalisoinnit johtavat monesti saneeraustoimenpiteisiin ja nämä puolestaan henkilöstön irtisanomisiin. (Ranki 2001, 13–14.) Viitala (2003, 264) toteaaakin, että yrityssaneeraus usein ymmärretään työpaikkojen vähentämisenä.

Sekä suomeksi että englanniksi irtisanomiselle on useita termejä eri vivahteinen, kuten suomenkielisessä kirjallisuudessa organisaation kutistaminen, yritysjärjestelyt, tervehdyttäminen, sopeuttaminen, uudelleenorganisointi, saneeraus ja irtisanominen (vrt. Ranki 2001, 17). Englanniksi näitä termejä on vielä suurempi joukko, kuten downsizing, right-sizing, resizing, organizational restructuring, growth in reverse, streamlining, downshifting, rationalizing, redesigning ja niin edelleen (vrt. Wright – Barling 1998, 343; Cameron ym. 1993, 25). Englanninkielistä downsizing-termiä käytetään useimmin suomen kielen termin irtisanominen vastineena, vaikka downsizing viittaaakin saneerauksen tapaan organisaatioon, kun taas irtisanominen organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin. Suomennan tässä tutkimuksessa tilanteen mukaan downsizing-termin joko saneerauksena tai irtisanomisena.

Erilaisia termejä voidaan käyttää myös helpottamaan omaa tai toisten oloa tai hämärtämään todelliset tarkoitukset. Irtisanomisella on negatiivinen kaiku ja sanan käyttöä saatetaan tietoisesti vältellä. (vrt. luku 7.4) Ranki toteaa, että saneeraus-termin herättämien negatiivisten mielikuvien takia se usein korvataan muilla termeillä. Näistä esimerkiksi sopeuttaminen ja tervehdyttäminen kuitenkin käytännössä tarkoittavat usein irtisanomisia. (Ranki 2001, 17.) Myös englanninkielessä saatetaan vältellä esimerkiksi downsizing-termiä ja se korvataan muilla termeillä (Cameron 1994, 184). Eri termejä käytetään usein siis tarkoittamaan samaa asiaa. Siksi käytän eri termien tilalla suoraan sanaa irtisanominen, ellei asiayhteydestä käy ilmi, että termillä on irtisanomiseen nähden poikkeava merkitys. Tällainen voi olla esimerkiksi koko organisaatioon viittaava saneeraus-termiä vaativa asiayhteys. Esimerkiksi Ranki (2001, 14) tekee samankaltaisen yleistyksen käyttäessään kirjassaan termiä saneeraus kattoterminä kaikille eri nimikkeiden alla tapahtuville henkilöstön irtisanomisille. Cameron (1994, 185) toteaa käyttävänsä downsizing-termiä, koska se kattaa suurimman osan muista termeistä. Hän toteaa, että jokainen kirjailija tai tutkija voi määritellä termin tarkemmat ulottuvuudet omassa tekstissään, mutta yhteistä kaikille termin määritelmille on ajatus sen luonteesta strategiana organisatorisen muutoksen aikaansaamiseksi.

2.3 Irtisanomisen muodot, tavat ja vaihtoehdot

Henkilöstön irtisanomisella henkilöstövoimavarojen johtamisen alueena on kolme päämuotoa. Nämä ovat 1) yksittäisten työntekijöiden erottaminen työntekijästä johtuvasta syystä, 2) työntekijöiden irtisanominen yrityksestä johtuvasta syystä sekä 3) eläkkeelle siirtyminen. Yrityksestä johtuva syy irtisanoa on, että yrityksen johtajien näkemyksen mukaan irtisanottavien työpanosta ei enää tarvita yrityksessä. (Collarelli – Beehr 1993, ks. Fisher – Schoenfeldt – Shaw 1999, 767.) Erityismuotona yrityksestä johtuvista irtisanomisista ovat suurten henkilömäärien joukko- tai massairtisanomiset (Ranki 2001, 13). Tässä tutkimuksessa keskityn irtisanomiseen yrityksestä johtuvista syistä, eli siitä, ettei työntekijän työpanosta enää yrityksessä tarvita. Tällainen irtisanominen edellyttää suomalaisen lainsäädännön mukaan tuotannollisia ja taloudellisia syitä. Tähän irtisanomisluokkaan tosin kuuluu myös eläkkeelle siirtyminen, jos kyseessä on yrityksen irtisanomistoimista aiheutunut ennenaikainen työelämästä pois lähteminen.

Cameronin ym. mukaan irtisanominen yrityksestä johtuvasta syystä voi olla joko proaktiivista tai reaktiivista. Se voi siis olla puolustava reaktio organisaation taantumiseen tai toisaalta proaktiivinen strategia yrityksen suorituksen parantamiseksi. Cameron ym. erottavat kolme eri saneeraustapaa (downsizing strategy). Näistä ensimmäinen tarkoittaa kustannusten leikkaamista tasaisesti ja kunnolla koko organisaatiossa yritystä analysoimatta. Toisessa irtisanomistavassa ensisijaisena tavoitteena ei ole työntekijöiden, vaan työn vähentäminen. Siinä saatetaan esimerkiksi poistaa toimintoja, hierarkiatasoja, osastoja tai tuotteita. Tämä organisaation uudelleenmäärittelyn strategia vaatii organisaation tarkkaa analysointia ja sitä on hankala toteuttaa nopealla aikataululla. Tämän saneeraustavan seurauksena organisaation toiminta saattaa yksinkertaisemman rakenteen vuoksi tehostua. Kolmas ja laajin saneeraustapa on kokonaisuutta koskeva strategia. Se on täydellinen strateginen muodonmuutospyrkimys yrityskulttuurin arvojen ja asenteiden muuttamiseksi. Siinä saneeraus ajatellaan jatkuvaksi prosessiksi ja elämäntavaksi pikemmin kuin ohjelmaksi. Siinä pyritään jatkuvasti yksinkertaistamaan kaikkia organisaation puolia alihankkijoista asiakassuhteisiin. Tämä on pitkän aikavälin strategia, joka vaatii alkupanostusta, mutta estää toisaalta tarpeen jatkuvalla henkilöstön vähentämiselle kustannussäästöjä tarvittaessa. (Cameron ym. 1993, 25, 34.)

Irtisanominen on yleinen, joskin epämiellyttävä ja haastava osa johtamista (Kurtén – Salminen 2004, 11; Molinsky – Margolis 2006, 145). Fineman (2003, 183) toteaa, että irtisanomiselle on tosin muita vaihtoehtoja, kuten palkanalennukset, työviikon lyhennys, palkattomat lomat tai työn jakaminen. Näitä muita keinoja kuitenkin käytetään hänen mielestään irtisanomisten tilalla harvoin ja irtisanominen on yhä suosittu toimintamalli. Saneerauksissa käytetään kuitenkin Rankin mukaan usein monia keinoja samanaikaisesti. Irtisanomisten lisäksi käytetään eläkejärjestelyjä ja uudelleensijoittamista toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Vaihtoehtoisia keinoja henkilömäärän tai -kustannusten

pienentämiseksi ovat muun muassa henkilöstön uudelleen koulutus muihin tehtäviin sekä sisäiset siirrot, uusien ihmisten rekrytoinnin jäädyttäminen ja eläkejärjestelyt. Radikaalimpia keinoja ovat lisäksi jonkin tietyn kannattamattoman liiketoiminnan myyminen tai ulkoistaminen työntekijöineen. Lomautusta voi myös joissain tapauksissa käyttää irtisanomisten vaihtoehtona. (Ranki 2001, 41, 43.)

Kauppalehden vähennysuutiset tukevat teoriaesimerkkejä irtisanomisen vaihtoehtoista ja tuovat esille myös uusia vaihtoehtoja. Uutisia tutkimalla näyttäisi siltä, että irtisanomisen vaihtoehtona käytetään lomautuksia, määräaikaisten työsuhteiden päättämiä ja vuokratyövoimasta luopumista. Irtisanomisten vaihtoehtojen yhteydessä pohditaan myös eläkejärjestelyjä, tehtäväsiirtoja, paikkakuntasiirtoja ja uudelleen kouluttamista. Irtisanomisten lisäksi saatetaan esimerkiksi alentaa palkkoja tai jäädyttää ne, vähentää rekrytointeja, vaikuttaa alihankkijoihin, vähentää ulkopuolisten konsulttien määrää ja tehostaa omia prosesseja. (Kauppalehti 2008–2009.) Ainakin uutisoinnin perusteella monia vaihtoehtoisia ratkaisuja irtisanomiselle joissakin yrityksissä pohditaan. Tosin selkeästi yleisin mainittu vaihtoehto on lomautukset ja uutiset, joissa irtisanomisen vaihtoehtoja käytetään irtisanomisten tilalla tai irtisanomisia edes harkitsematta, voi laskea yhden käden sormilla.

2.4 Irtisanomisen syyt ja toivotut edut

Irtisanominen on kohtuullisen uusi ilmiö, josta on tullut Kets de Vriesin ja Balazsin mukaan houkuttelevaa monille vaikeuksissa oleville yrityksille. Irtisanomisen taustalla on globaali kilpailu, joka vaatii yrityksiä karsimaan kuluja sekä toisaalta informaatio- ja kommunikaatioteknologian hurja kehitys, joka vähentää tietoa välittävän keskijohdon tarvetta. (Kets de Vries – Balazs 1997, 11–12.) Irtisanomisten yleistymiseen vaikuttaa myös yritysostojen ja erilaisten yritysjärjestelyjen lisääntyminen (Ranki 2001, 16). Irtisanomisten tavallisin syy on yrityksen kannattavuuden heikentyminen tai toisaalta se, että töiden ja tuotannon uudelleenjärjestelyn seurauksena työnantajalla ei ole enää työtä tarjolla. Myös kulttuuri vaikuttaa siihen, miten helposti irtisanomisiin turvaudutaan. (Viitala 2003, 264.)

Kauppalehden uutisissa mainitut irtisanomissyyt tukevat teoriaa ja myös laajentavat sitä. Yritykset usein perustelevat irtisanomisia taloudellisen suhdanteen heikentymisellä ja taloudellisella epävarmuudella, heikentyneellä kysynnällä ja kustannusrakenteen raskaudella kilpailijoihin nähden. Toisinaan uuden teknologian käyttöönotto, organisaation uudelleenjärjestelyt ja toimintojen ulkoistaminen vaikuttavat irtisanomispäätökseen. Joissain uutisissa kerrotaan syyksi myös tuotannon siirtäminen ulkomaille. Irtisanomisilla tavoitellaan usein kannattavuutta ja kilpailukykyä säästöjä tekemällä ja voittoa lisäämällä. (Kauppalehti 2008–2009.) Vaihtoehtoisia ratkaisuja on uutisissa kerrottu har-

vemmin, mutta joissain uutisissa näitäkin oli, niitä on listattu luvussa 2.3. Toisaalta vaihtoehtoiset ratkaisut varmasti myös päätyvät lehtiin harvemmin kuin radikaalimmat irtisanomiset.

Kannattavuusajattelun mukaisesti yksi tärkeimmistä irtisanomisen tavoitteista on vain kustannussäästöillä, lähinnä kiinteiden kustannusten vähentämisellä, saavutettavat taloudelliset edut (Kets de Vries – Balazs 1997, 12). Yrityksellä voi olla suuret kiinteät kustannukset tai ylimiehistä, sen tulos saattaa olla huonontunut merkittävästi tai sen tuottavuus voi olla riittämätön (Bhattacharyya – Chatterjee 2005, 66). Ranki toteaa, että irtisanomisilla pyritäänkin usein pikaisiin kustannussäästöihin ja irtisanominen voi auttaa taloudellisissa vaikeuksissa lyhyellä aikavälillä. Palkat nimittäin ovat useimmissa yrityksissä suurin kustannuserä. (Ranki 2001, 16.)

Irtisanomisilla yritetään saavuttaa monenlaisia sekä taloudellisia että organisatorisia etuja (Cascio 1993, 97). Kannattavuuden lisäksi muita syitä ja tavoitteita irtisanomisille ovat esimerkiksi byrokratian vähentyminen, päätöksenteon nopeutuminen ja parempi kommunikointi yrityksessä. Lisäksi tavoitellaan työntekijöiden yrittäjämäistä käyttäytymistä. (Kets de Vries – Balazs 1997, 12.) Suurin syy irtisanomisiin on kuitenkin Kets de Vriesin ja Balazsin (1997, 12) mukaan yrityksen tekeminen tehokkaammaksi kilpailijoihin verrattuna.

Ranki (2001, 15 – 16) on kriittinen edellä mainittuja irtisanomissyitä kohtaan ja toteaa niiden olevan vain saneerausten julkilausuttuja perusteluja ja samalla asioita, joita saneerauksella yritetään muuttaa. Saneerausten lisääntyneeseen käyttöön vaikuttavat hänen mukaansa taustalla myös muut syyt, kuten

- muuttunut asennoituminen saneerausta kohtaan
- omistajan voitto-odotusten korostaminen
- positiiviset pörssireaktiot
- johdon paineet näyttää, että asioita tapahtuu
- lyhyen aikavälin kustannussäästöt.

Rankin mukaan irtisanomiset ovat yleistyneet ja julkisuuden ja johdon suhtautuminen niihin on muuttunut myönteisemmäksi. Siksi irtisanomiset eivät ole hänen mielestään enää pelkästään erityistä toimintaa yrityksen olomassaulon ollessa uhattuna, vaan paljon käytetty kustannussäästöjen ja yrityksen kilpailukyvyn parantamisen tapa. (Ranki 2001, 16.) Rankin lisäksi myös Cascio (1993, 97) ottaa esille sen, että saneeraavat yritykset odottavat saavansa lisää arvoa omistajilleen. Esimerkiksi traktorijätti Deeren henkilöstön irtisanomisuutisen seurauksena sen osakkeen arvo nousi prosentilla. (Traktorijätti Deere vähentää 2009). Nokian ilmoittaessa odotettua pienemmistä henkilöstön vähennyksistä markkinoilla jopa petyttiin tähän, koska kulujen leikkaustavoitteen näkökulmasta väen vähentäminen oli turhan varovaista (Mustonen 2009). Rankin kriittisen näkemyksen mukaan johdon valitsevat toimenpiteet saattavat hakea vain pikaista ratkaisua ja saneeraus antaa kuvan siitä, että päätöksiä on tehty ja toimenpiteet on käynnis-

tetty. Kustannussäästöt irtisanomisten yhteydessä ovat varmoja ja ne voi esittää selvinä lukuina. (Ranki 2001, 16, 18.)

Ranki on myös sitä mieltä, että kustannussäästöt ovat lyhytaikaisia ja pidemmän aikavälin parempien taloudellisten tulosten ylläpitämiseksi saattaa joutua irtisanomaan yhä uudelleen (Ranki 2001, 16). Rankin lisäksi myös muut ovat kritisoineet irtisanomisia ja niiden perusteita. Kets de Vries ja Balazs (1997, 12) ovat sitä mieltä, että irtisanomisiin joudutaan joskus ryhtymään johdon tekemien strategisten virheiden vuoksi. Viitala (2003, 264) väittää, että teollisuusmaissa henkilöstön vähentämisestä on tullut usein ensimmäinen toimenpide kustannusten leikkaamiseksi. Grönfors ja Pietilä ovat samoilla linjoilla argumentoidessaan, että irtisanomiselle vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ei usein vaivauduta etsimään tai toteuttamaan, vaan irtisanominen on tämän päivän johtajien muotiratkaisu (Grönfors – Pietilä 2005, 41).

Vaikka irtisanomisten syyt ja niiden perusteet saavat kirjallisuudessa paljon kritiikkiä osakseen, myös positiivisia kannanottoja irtisanomisiin on. Lämsän mukaan irtisanomisten strateginen merkitys yritykselle on moninainen. Tekemällä irtisanomiset tietyllä tavalla johto voi vaikuttaa siihen, millaisia henkilöitä yrityksessä on. (Lämsä 1998, 33–34.) Siten hyvä irtisanomisten hoitaminen edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista ja poistamalla huonosti sopeutuneet työntekijät se voi parantaa työskentelyolosuhteita. Organisatoriset poistumat voivat myös vaikuttaa strategisesti organisaatiokulttuuriin, kun esimerkiksi pääjohtajien vaihtuessa organisaation strateginen suuntaakin voi muuttua. (Fisher ym. 1999, 768–769.) Irtisanomisten johtamisen avulla onkin mahdollista kehittää yrityksen kokonaisstrategiaa oikeaan suuntaan (Lämsä 1998, 33). Tapa, jolla organisatoriset poistumat hoidetaan, vaikuttaa strategisella tavalla myös organisaation ulkopuolelle (vrt. Fisher ym. 1999, 768–769). Hyvin suunniteltu ja hoidettu irtisanominen voi vähentää erimielisyyksiä irtisanomistilanteessa, mutta myös antaa kuvan asioiden hoidon laadusta yrityksessä. Tämä taasen vaikuttaa yrityksen maineeseen ja esimerkiksi tulevaan henkilöstövoimavarojen saamiseen ja sitouttamiseen. (Lämsä 1998, 33.) Irtisanomisten hoitamisen laatu vaikuttaa myös esimerkiksi median, työntekijöiden ja yhteiskunnan yritykseen suhtautumiseen (Fisher ym. 1999, 768–769).

2.5 Irtisanomisen mahdolliset seuraukset ja haitat

Kiistellyn aiheen irtisanomisista tekevät sen mahdolliset negatiiviset seuraukset monelle eri taholle sekä etujen toteutumisen epävarmuus. Irtisanomisten syiden ja perusteluiden kritiikin lisäksi monet tutkijat ovatkin kyseenalaistaneet myös irtisanomisilla tavoiteltavien etujen toteutumisen. Kets de Vriesin ja Balazsin mukaan irtisanomisilla tavoiteltuja moninaisia etuja ei välttämättä saavuteta ja irtisanomisten tehokkuus tapana tervehdyttää yritys ja parantaa kilpailukykyä on kyseenalaistettu. Heidän mielestään yksi olen-

nainen syy siihen, miksi irtisanominen ei tuota toivottuja tuloksia, on yksinkertaistava ajattelutapa. He toteavat, että monet johtajat rinnastavat saneerauksen kustannusten leikkaamiseen koko organisaation tasoisella henkilöstömäärän vähentämisellä. Näin toimiessa muutokset saattavat jäädä pinnallisiksi. (Kets de Vries – Balazs 1996, 111.) Tomaskon mukaan tällainen liian lyhytkatseinen irtisanominen voi johtaa myös moniin ei-toivottuihin seurauksiin. Näitä ovat muun muassa suuret inhimilliset kustannukset: irtisanottu voi kokea sekä rahallisia että psykologisia vaikeuksia. Irtisanomisilla ei hänen mukaansa myöskään välttämättä hoideta todellisia ongelmia. (Tomasko 1987, 43–45.)

Irtisanomisen mahdollisiin haittoihin ja etujen toteutumatta jäämiseen tuntuukin usein vaikuttavan irtisanomisen tapa. Kets de Vriesin ja Balaszin sekä Tomaskon mainitsema lyhytkatseinen irtisanominen vastaa Cameronin ym. ensimmäistä saneeraustapaa (ks. luku 2.3). Parempia tuloksia tuottaisivat Cameronin ym. mukaan strategisemmat saneeraustavat. Näissä ensisijaisena tavoitteena ei ole työntekijöiden, vaan työn vähentäminen ja organisaation uudelleenmäärittely analysoiden tai jopa täydellinen strateginen muodonmuutos yrityskulttuurin arvoissa ja asenteissa. Yritykset kuitenkin harvemmin soveltavat näitä laajan, strategisen ajatusmallin saneerauksia, joihin liittyy esimerkiksi toiminnan tehokkuuden ja laadukkuuden lisääntyminen. Sen sijaan yritykset vähentävät usein pelkkää henkilömäärää. (Cameron ym. 1993, 33–34)

Kannanotot irtisanomisten vaikutuksesta esimerkiksi organisaation suorituskykyyn, innovointiin ja oppimiseen ovat moninaisia ja osin keskenään ristiriitaisia. Syynä voi olla ero strategisen irtisanomisen ja kustannusten lyhytkatseisen leikkaamisen välillä. Mellahi ja Wilkinson (2010, 6–7) toteavat, että irtisanomisten vaikutuksesta innovointiin on ristiriitaisia tuloksia. Tomasko (1987, 47) on sitä mieltä, että irtisanomisten jälkeen organisaatiossa oleva luottamuksen puute ja epävarmuus eivät ruoki innovatiivisuutta. Kuitenkin toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että tietyissä tilanteissa ja hyvin hoidettuna irtisanominen voi myös lisätä innovointia. Myös Mellahin ja Wilkinsonin tutkimuksessa irtisanomisen vaikutuksesta innovointiin saatiin yritysten piirteisiin liittyen erilaisia tuloksia. Vaikka yleisesti ottaen tutkimuksissa irtisanomisissa vaikutus innovointiin oli negatiivinen, vaikuttivat tähän irtisanomisen nopeus ja syyt: nopeasti ja kuluja leikaten tehnyt irtisanomiset vaikuttivat innovatiivisuuteen kielteisimmin. (Mellahi – Wilkinson 2010, 6–7, 23.) Oppimisen osalta Farrell ja Mavondo (2004) huomasivat, että lyhytkatseinen irtisanominen vähentää organisaation oppimissuuntausta kun taas strateginen muutos lisää sitä.

Guthrie ja Datta (2008, 108) toteavat, että on olemassa monia tutkimuksia irtisanomisten vaikutuksesta suorituskykyyn. Näistä osa kertoo vaikutusten olevan negatiivisia, osa positiivisia ja osan mielestä irtisanomisilla ei ole suorituskykyyn vaikutusta. Guthrien ja Dattan mukaan näkemys negatiivisista vaikutuksista on kuitenkin vallitsevin ja heidän oma tutkimuksensa tukee tätä kantaa. Toisaalta he huomasivat, että myös yri-

tysten piirteet vaikuttavat negatiivisen efektin suuruuteen: työvoimavaltaisten, kasvavien ja tuotekehitykseen suuntautuneiden yritysten suorituskyky huononi eniten irtisanomisten seurauksena. He toteavat, että nämä yritysten piirteet voivat osaltaan selittää ristiriitaisia tutkimustuloksia aiheesta.

Wall Street Journalin (6/1991, ks. Cameron 1994, 184) tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa irtisanomisen tavoitteista useimmin päästiin kustannusleikkaustavoitteeseen, johon ylsi hieman alle puolet kustannusvähennyksiä tavoitelleista yrityksistä. Tulosta pystyi kuitenkin kasvattamaan vain kolmasosa sitä tavoitelleista yrityksistä, kun taas byrokratian vähentäminen onnistui vain noin kuudesosalla. Myös muut tuottavuuteen tai tulokseen liittyvät tavoitteet jäivät pitkälti saavuttamatta. Cascio (1993, 95) on samaa mieltä siinä, että irtisanomisilla saadaan harvoin aikaan esimerkiksi kustannussäästöjä tai parempaa tulosta. Parempi sijoitetun pääoman tuotto ja vahvistunut pörssikurssi ovat myös harvinaisia seurauksia. Hänen mukaansa lisäksi kiinteiden kulujen väheneminen, parempi kommunikointi ja yritteliäisyys sekä tuottavuuden kasvu jäivät usein saavuttamatta.

Rankin (2001, 25) mukaan suurin osa saneerauksista epäonnistuu. Myös Nelson ja Burke (1998, 373) ovat sitä mieltä, että irtisanomiset onnistuvat harvoin ja johtavat sitä vastoin tuhoisiin seurauksiin. He toteavat, että kaksi kolmasosaa irtisanoneista yrityksistä joutuu tekemään näin uudelleen vuoden päästä. Esimerkiksi Sormat Group joutui käynnistämään toisen YT-neuvottelukierroksen, koska edelliset sopeuttamistoimenpiteet eivät riittäneet (Sormat käynnisti jo... 2009). Jatkuvat irtisanomiset saattavat aiheuttaa muutosväsymystä henkilöstössä. (Kets de Vries – Balazs 1996, 112.)

Irtisanomiset ovat merkittäviä päätöksiä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Irtisanottaessa otetaan riski, että niiden henkilöiden lisäksi, jotka halutaan irtisanoa, menetetään myös parhaat henkilöt. Tämä johtuu siitä, että ne, joilla on parhaat edellytykset saada työtä vakaammassa yrityksissä, mielellään myös hankkiutuvat sellaisiin. (Grönfors – Pietilä 2005, 101; Mellahi – Wilkinson 2010, 9.) Siten voikin olla, että vain kustannusten leikkaamiseen tähtäävän saneerauksen seurauksena selviytyjistä osan pitää tehdä tehtäviä, joihin heillä ei ole koulutusta (Kets de Vries – Balazs 1996, 111; Mellahi – Wilkinson 2010, 9). Tämä voi johtaa niin sanottuun pyörövi-ilmioon (revolving door syndrome). Ilmiö tarkoittaa sitä, että kun irtisanotut ovat lähteneet, voi olla jo tarvetta uusille työntekijöille. (Tomasko 1987, 46.) Eräs rekrytoiva johtaja arveli, että irtisanoivat yritykset joutuvat korvaamaan 10–20 prosenttia irtisanotuista uusilla työntekijöillä myöhemmin (Cascio 1993, 99). Selviytyjien puuttuvan koulutuksen vuoksi voidaan pyörövi-ilmion lisäksi tai tilalla etsiä tilanteen paikkausratkaisuja esimerkiksi kalliita konsultteja palkkaamalla (Kets de Vries – Balazs 1996, 111–112).

Irtisanomisilla on negatiivisia seurauksia työyhteisöön (Ranki 2001, 13). Irtisanomisten yleistyminen saattaa liittää työsuhteeseen pelon siitä, että vaikka tekee parhaansa, voi irtisanotuksi joutua milloin tahansa. Luottamus, sitoutuminen ja lojaalisuus

työnantajaa kohtaan voivat vähetä. (Grönfors – Pietilä 2005, 145.) Rankin mukaan saneerattua organisaatiota on vaikea johtaa ja siksi muutosten ja uudistusten aikaansaaminen on ongelmallista. Saneeraustilanteessa pelon ja muiden tunteiden vallatessa henkilöstön mielen kehityshankkeille ei ole heidän ajatuksissaan enää tilaa. Ranki näkee saneeraustilanteessa monia muitakin negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön, esimerkiksi organisaation yhteistoiminnallisuus vähenee hänen mukaansa kilpailullisuuden lisääntyessä henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön energia suuntautuu sisäänpäin heidän pitäessään henkilökohtaista edunvalvontaa tärkeämpänä kuin organisaation perustehtävää. Lisäksi osaamisen kumuloituminen on tilanteessa vaikeaa, kun oppiminen suuntautuu ahdistusta vähentävien keinojen löytämiseen ja ylläpitämiseen. (Ranki 2000, 13, 173–174, 187.)

Epävarmuuden lisäksi yritysten ilmapiiri saattaa tulehtua ja loppuun palamisen vaara lisääntyä lama-aikoina irtisanomisten ja niiden uhan ollessa läsnä. Toisinaan yritys voi teettää ylitöitä ja lisätä työmääriä säästämällä vakituisen henkilöstön palkkakuluissa. Kustannusten välttäminen saattaa silloin johtaa kalliiden ylitöiden ja sairauskulujen kasvuun, minkä seurauksena kokonaiskustannukset kasvavat ja toisaalta myös työteho laskee. (Viitala 2003, 50, 265.) Tomasko toteaa, että joidenkin yritysten kohdalla prosessi näyttää toimivan väärin päin. Tällöin ensin irtisanotaan ja sitten pohditaan, miten jäljelle jääneet organisoidaan. Hänen mukaansa töiden tärkeysjärjestystä aletaan pohtia vasta kun huomataan, että pienempi työntekijäjoukko ei voi tehdä kaikkia jäljelle jääneitä töitä. (Tomasko 1987, 190.) Itsensä kuluttaminen irtisanomisen ja niiden uhan aikana on riski työntekijöille ja yrityksille (Viitala 2003, 50–51).

Irtisanomisten kustannukset voivat olla suuret. Eräässä suomalaisessa teknologiayrityksessä laskettiin 19 ihmisen irtisanomisen maksaneen lähes 5 000 euroa per henkilö. Saman yrityksen laskujen mukaan uuden työntekijän rekrytointi ja kouluttaminen suunnilleen vastaaviin tehtäviin maksaa 43 000–85 000 euroa ja enemmänkin tehtäväkohtaisesti vaihdellen. Grönforsin ja Pietilän näkemyksen mukaan monessa tapauksessa irtisanominen onkin yritykselle kalliimpaa kuin työntekijöiden pitäminen töissään. Irtisanominen voi kuitenkin olla kallista muillekin kuin irtisanovalle yritykselle. Yhteiskunnalle toimenpiteet irtisanottujen työllistämiseksi sekä lopullisesti työelämästä syrjäytyneet irtisanotut tulevat kalliiksi. (Grönfors – Pietilä 2005, 41, 74, 145.)

2.6 Irtisanomisprosessi lain mukaan

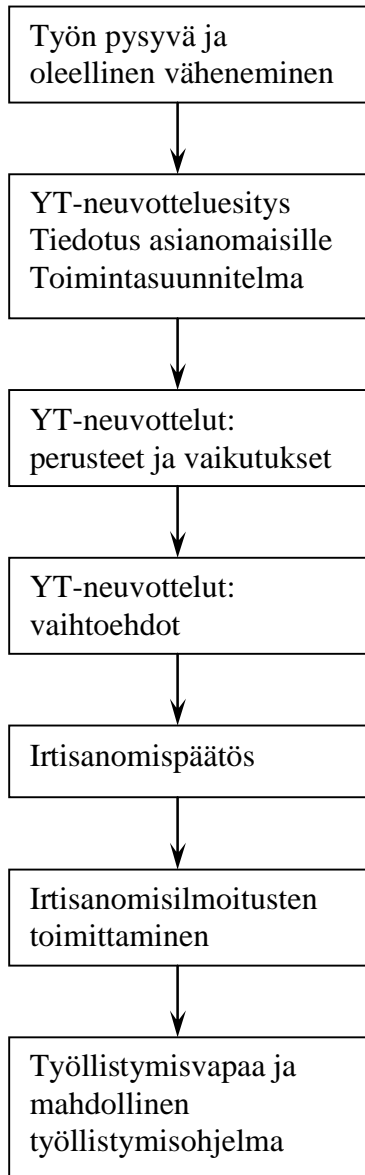
Tutkimukseni puitteissa on aiheellista käsitellä irtisanomisprosessin etenemistä yhteistoimintalain mukaan, sillä laki asettaa paljon pakottavia määräyksiä taloudelliselle ja tuotannolliselle irtisanomisprosessille. Henkilöstöjohtajan tulee prosessissa tarkasti ottaa huomioon nämä määräykset. Tässä luvussa keskitytään tuotannollisista ja taloudelli-

sista syistä aiheutuneisiin irtisanomisiin pois sulkien työntekijään liittyvistä henkilökohtaisista syistä johtuvat irtisanomiset.

Työsopimuksen irtisanomiseen ei-henkilökohtaisista syistä tarvitaan lain mukaan työmäärän olennainen ja pysyvä väheneminen taloudellisista tai tuotannollisista syistä (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 190). Tilapäisen työn vähenemisen ollessa kyseessä yritys ei saa lain mukaan irtisanoa, vaan sen tulee tarvittaessa vain lomauttaa työntekijät. Työn väheneminen johtuu usein ulkoisista syistä, kuten yrityksen tuotteiden vähentyneestä kysynnästä. Toisaalta syy voi olla myös yrityksen taloudellisesti huono tilanne tai yrityksen toiminnan uudelleenjärjestely. (Äimälä ym. 2005, 163.; vrt. luku 2.4)

Taloudellinen irtisanomisperuste kuvaa tilannetta, jossa yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset ovat heikentyneet niin, että palkkakustannusten pienentäminen on tarpeellista yrityksen talouden parantamiseksi. Tuotannollisella irtisanomisperusteella tarkoitetaan työvoimatarpeen vähenemistä esimerkiksi toiminnan supistamisen tai jonkin toiminnan lakkauttamisen vuoksi. Toiminnan uudelleenjärjestelyjä ovat esimerkiksi yrityksen toimintojen yhdistäminen tai jonkin toiminnan ulkoistaminen niin, että työntekijöiden tarve vähenee. (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 190–191.)

Yhteistoimintalakia sovelletaan työntekijöiden lomauttamisessa tai irtisanomisessa tuotannollisista ja taloudellisista syistä, jos työntekijöitä on yrityksessä vähintään 20 ja lomauttaminen tai irtisanominen kohdistuu vähintään 10 henkilöön (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 135). Omassa tutkimuksessani on vain tällaisia yrityksiä ja lähinnä tällaisia irtisanomistapauksia, joten keskityn näiden käsittelyyn. Lopussa tiivistän vielä parilla virkkeellä prosessin eroja, jos irtisanottavia on vähemmän kuin 10. Oheinen kuvio tiivistää yksinkertaistetusti, mutta tutkimukseeni tarkoituksenmukaisesti yhteistoiminta- eli YT-lain mukaisen irtisanomisprosessin eri vaiheineen. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kenttää, jossa henkilöstöjohtajat irtisanottaessa toimivat. Prosessi lähtee liikkeelle jo käsitellystä työn oleellisesta ja pysyvästä vähenemisestä.



Kuvio 1 Yhteistoimintalain mukainen irtisanomisprosessi

Kuten kuviosta huomaa, yhteistoimintalain asettamia edellytyksiä irtisanomiselle on runsaasti ja prosessi etenee lain mukaan. Työn vähenemisen jälkeen prosessin toisessa vaiheessa vähintään viisi päivää ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkamista on yrityksen annettava kirjallinen neuvotteluesitys (Meinke – Vanhala-Harmanen 2004, 194). Kokouskutsun tapainen neuvotteluesitys tulee antaa kirjallisesti kaikille niille työntekijöille tai henkilöstön edustajille, jotka osallistuvat neuvotteluihin. Siitä tulee käydä ilmi neuvottelujen alkamisaika ja paikka sekä neuvotteluissa käsiteltävät asiat. (Äimälä ym. 2005, 64–65.) Lisäksi yrityksen tulee ennen yhteistoimintamenettelyn aloittamista antaa asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot niille henkilöille, jotka ovat toimenpiteiden kohteena sekä heidän edustajilleen (Meinke – Vanhala-Harmanen 2004, 194). Nämä

tiedot koskevat suunnitellun henkilöstön vähentämisen perusteita ja arviota vähennettävien työntekijöiden lukumäärästä eri ryhmissä. Lisäksi tiedotuksessa tulee arvioida aika, jonka kuluessa vähentämiset toteutetaan sekä perusteet vähennettävien työntekijöiden valinnalle. (Äimälä ym. 2005, 65.)

Irtisanomisprosessin toiseen vaiheeseen voi laskea myös työllisyyttä edistävän toimintasuunnitelman tekemisen. Tällainen toimintasuunnitelma tulee laatia, jos yritys irtisanoo yli 10 henkilöä. Toimintasuunnitelma annetaan työntekijöiden edustajille ja siitä tulee käydä ilmi seuraavat seikat: YT-neuvottelujen suunniteltu aikataulu, neuvottelujen menettelytavat ja suunnitellut irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet työnhaun ja koulutuksen edistämiseksi. (Äimälä ym. 2005, 65–66.)

Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa YT-neuvotteluja on käytävä yli 10 työntekijän irtisanomisen yhteydessä kuusi viikkoa tai työnantajan ja henkilöstön yhteisellä päätöksellä lyhyemmän aikaa. Neuvottelujen aikana tulee järjestää vähintään kaksi neuvottelukokonaisuutta, joista ensimmäinen liittyy irtisanomisten perusteluihin ja vaikutuksiin ja toinen irtisanomisten mahdollisiin vaihtoehtoihin (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 194). Perusteluna voi olla esimerkiksi tilauskannan väheneminen. Vaikutus taasen kertoo, miten monta työntekijää joudutaan mahdollisesti irtisanoamaan (Äimälä ym. 2005, 67). Vaihtoehtoista neuvotellessa tulee huolellisesti käsitellä ainakin uudelleensijoittamis- ja koulutusmahdollisuudet. Mikäli työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa toiseen tehtävään yrityksessä, häntä ei saa irtisanoa tuotannollisin tai taloudellisin perustein. (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 191, 195.)

Viitalan mukaan jo ennen uudelleensijoittamista tai irtisanomista tulisi työ järjeistää siten, että kiinnitetään huomiota ihmisten tarpeisiin ja osaamiseen. Kuitenkin usein yrityksissä huomataan, että suurten toimialoihin, työtehtäviin tai osaamistarpeisiin liittyvien muutosten tai toiminnan supistamisen seurauksena kaikkien yrityksen työntekijöiden järkevä työllistäminen ei enää onnistu. (Viitala 2003, 265.)

Mahdollisesti pitkienkin YT-neuvottelujen jälkeen viidennessä irtisanomisprosessin vaiheessa työnantaja tekee päätöksen irtisanomisista. Työnantajan ja henkilöstön välillä ei ole tarvetta olla työvoiman vähentämisestä yksimielisyyttä, vaan työnantajalla on oikeus tehdä päätös itsenäisesti neuvottelujen päätyttyä (Äimälä ym. 2005, 68). Tämän jälkeen tulee päättää, ketkä yrityksestä irtisanoetaan. Harvoilla aloilla ja siten yrityksillä on voimassa irtisanomisjärjestystä, eikä siitä ole laissa säädetty (Meincke – Vanhala-Harmanen 2004, 195), vaan irtisanomistilanteissa yrityksen tulee päättää kriteerit, joilla irtisanomiset hoidetaan (Viitala 2003, 265). Ensin pohditaan Viitalan (2003, 265) mukaan luonnollista poistumaa, kuten eläkkeellesiirtymisiä, ja sitten varhaiseläkkeitä.

Irtisanomisvalinnan kriteerit ovat Viitalan arvion mukaan parinkymmenen vuoden kuluessa muuttuneet: aiemmin viimeksi tulleet lähtivät usein ensimmäisinä, mutta nykyään työntekijöiden osaaminen ja kehittymismotivaatio tuntuvat olevan yrityksessä tehdyn työuran pituutta tärkeämpiä. Silti usein myös nykyään viimeksi tulleet lähtevät

ensin, mutta tämä ei ole itsestään selvää. Työntekijätkin pitävät nykyisin tärkeänä sitä, että selviytyvät ovat parasta mahdollista työvoimaa, minkä seurauksena henkilöstön selviytyminen ja työssä jaksaminen irtisanomisten jälkeen helpottuu. Monien työehtosopimusten ohjeiden mukaan pisimpään työpaikassa olleet ovat irtisanomisjärjestyksessä viimeisinä, minkä voi Viitalan mukaan nähdä ristiriitaisena työelämän nykyluonteen kanssa. (Viitala 2003, 265–266.)

Yrityksen päättäjät voivat siis lakien puitteissa melko vapaasti itse päättää irtisanottavat pitäen kuitenkin mielessä työsopimuslain syrjinnänkiellon, tasapuolisen kohtelun vaatimuksen sekä tasa-arvolain säännökset sukupuolisyrynnästä. (Meinke – Vanhala-Harmanen 2004, 191, 193, 195.) Kun irtisanottavat on päätetty, irtisanomisilmoitus tulee toimittaa irtisanottavalle työntekijälle henkilökohtaisesti, mikäli mahdollista. Muutoin sen voi lähettää kirjeitse tai sähköpostiviestillä. Työsopimuksen irtisanomisen jälkeen työsopimus päättyy irtisanomisajan kuluttua. (Äimälä ym. 2005, 163, 166.) Irtisanomisaika vaihtelee kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen ja sen pituuteen vaikuttaa ala sekä se, miten kauan työsuhde on jatkunut (Viitala 2003, 264). Työnantajan tulee maksaa irtisanomisajalta palkkaa ja työntekijän tulee omasta puolestaan tehdä normaalisti töitä koko irtisanomisajan (Äimälä ym. 2005, 163).

Työntekijällä on oikeus täysipalkkaiseen työllistymisvapaaseen irtisanomisaikanaan. Vapaan määrä vaihtelee irtisanomisajan pituuden mukaan 5–20 työpäivään. Työntekijällä on lisäksi oikeus työvoimaviranomaisen laatimaan työllistymisohjelmaan, jos hänellä on vähintään kolme vuotta työhistoriaa. Irtisanomisen jälkeen työsuhteen jo loputtua työnantajan tulee takaisinottovelvollisuuden mukaan tarjota työtä irtisanomalleen työntekijälle, jos hän tarvitsee uusia työntekijöitä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin yhdeksän kuukauden kuluessa irtisanotun työntekijän työsuhteen päättymisestä. (Äimälä ym. 2005, 167–168.)

Myös lomautusten kohdalla yrityksen pitää käydä läpi YT-neuvottelut. Kuitenkin enintään 90 päivän lomautuksen tai alle 10 irtisanottavan ollessa kyseessä neuvotteluaajan vähimmäispituus on vain seitsemän päivää. Muita eroja edellä esitettyyn prosessiin alle 10 työntekijää irtisanottaessa on, että tarpeelliset tiedot neuvotteluista voi asianomaisille antaa myös suullisesti (myös jos lomautetaan alle 90 päiväksi). Työllisyyttä edistävää toimintasuunnitelmaa ei myöskään tarvitse laatia, vaan sen korvaavat YT-menettelyssä esitettävät toimintaperiaatteet, joiden mukaan työntekijöiden oma-aloitteista työllistymistä tuetaan. (Äimälä ym. 2005, 65–67.)

3 TUNTEET JA ROOLIT TYÖPAIKALLA

3.1 Tunteet

Tunteet tulee erottaa mielialoista ja luonteesta tai kyvyistä. Tunteet ovat yleensä äkkinäisiä ja saattavat keskeyttää sen, mitä olemme tekemässä ja järjestää mieleemme uudesta tilanteeseen sopivasti. (Jenkins – Oatley – Stein 1998, 1.) Erilaiset tilanteet aiheuttavat erilaisia, voimakkuudeltaan vaihtelevia tunnereaktioita, jotka helposti keskeyttävät ajatusprosessin ja vaikuttavat käyttäytymiseen (Grönfors – Pietilä 2005, 87). *Mielialat* eivät sen sijaan ole äkkinäisiä, vaan tunnetiloja, jotka voivat kestää tunteja tai jopa kuukausia (Jenkins ym. 1998, 2). Ne eivät aina vaikuta yhtä merkittävästi ajatteluun tai käyttäytymiseen kuin tunteet (Grönfors – Pietilä 2005, 87). Tunteellisten *luonteenpiirteiden* ajatellaan usein olevan osa persoonallisuutta ja yksilöllisten erojen lähteitä. Nämä piirteet ovat tunnepohjaisia ja tavallaan pidentyneitä mielialoja. Emootioiden maailma käsittää lyhytaikaiset tunteet, pidempiaikaiset mielialat ja hyvin pitkäaikaiset luonteenpiirteet. (Jenkins ym. 1998, 2.) Omassa tutkimuksessani keskityn kontekstiin liittyviin lyhytaikaisiin tunteisiin eli henkilöstöjohtajan tunteisiin irtisanomistilanteessa.

Ihmisten tunteisiin ja tunnetiloihin vaikuttavat ulkopuoliset aistiärsykkeet, joihin reagoimme. Näitä ärsykejä ovat esimerkiksi ympäristö sekä sen tapahtumat, toisten käytös ja lisäksi henkilön sisäiset prosessit. Erityisesti ihmisten reagointiin vaikuttavat muut ihmiset ja heidän koko käytöksensä: heidän äänensä, kommunikointinsa, asenteensa ja tunnetilansa. (Grönfors – Pietilä 2005, 91.) Yleensä tiedämme, mikä yllättävän tunteen aiheutti ja tästä asiasta tai henkilöstä tulee ajatuksiemme ja tunteidemme kohde. (Jenkins ym. 1998, 2.)

Sisäisistä tapahtumista, aiemmista kokemuksista ja uskomuksista muodostunut informaatio vaikuttaa jatkuvasti tunnereaktioiden laatuun ja voimakkuuteen sekä siihen, miten ulkoisiin tunneärsykkeisiin suhtaudutaan. (Grönfors – Pietilä 2005, 90 – 91.) Tunteet syntyvätkin usein joko tietoisista tai tiedostamattomista kognitiivisista arvioista. Siten tunteessa on kaksi puolta: varsinainen tunnereaktio ja sen aiheuttaneet arvioinnit. Ihmiset voivat olla tiedostamatta tunnesignaalia eivätkä siten tunnista omaa tunnetilaansa. Toisaalta he voivat myös tunnistaa tunnetilansa, mutta eivät ymmärrä mistä se aiheutuu, tai sen voimakkuuden syytä. Tyypillisessä tunnekokemuksessa ihmiset ovat kuitenkin tietoisia tunteista ja joistain arviointinäkökannoista, jotka tunteen aiheuttivat. (Oatley – Johnson-Laird 1998, 85.) Tunteiden tunnistaminen on henkilökohtainen kokemus ja toiset saattavat tunnistaa niitä helpommin. Jotkut tunnistavat omia tunteitaan herkästi ja osaavat nimetä ne, kun taas toiset eivät tiedosta niitä eivätkä siten osaa myöskään niitä nimetä. Joillekin ihmisille saattavat vain tunnetilojen ääripäät olla sel-

keitä ja merkittäviä. Tunteiden tunnistamisen voi myös oppia. (Grönfors – Pietilä 2005, 89–90.) Tutkimukseni henkilöstöjohtajista osa voi olla tunteilleen toisia herkempiä ja he osaavat silloin myös kertoa niistä paremmin.

Tunnearvioinnit tapahtumista liittyvät usein huolenaiheisiimme. Yleensä tunteita aiheuttavat yllätykselliset tapahtumat, jotka yllyttävät meitä johonkin toimenpiteisiin. Tunneylykkeillä on siten pakottava impulssinäkökulma. (Jenkins ym. 1998, 7.) Ajatusprosessimme ovat hyvin alttiita tunnereaktioille: tunteet johtavat toimintaan, kun järki taasen lähinnä johtopäätösten tekoon. Tunteet saattavatkin mennä järjen edelle ja ensimmäinen reaktiomme asioihin voi olla tunnepohjainen. Tunnetiloilla on vaikutusta muun muassa havaintokykyyn, kommunikointiin, motivaatioon, käyttäytymiseen, suorituskykyyn ja terveyteen. Positiivisten tunnekokemusten yhteydessä vaikutukset ovat myönteisiä, negatiivisten tunteiden ollessa kyseessä taas kielteisiä ja henkilön käyttäytyminen saattaa olla hyvinkin erilaista eri tunnetiloissa. Ihmisten on yleensä helpompi tuottaa negatiivisia tunteita ja reagoida negatiivisesti kuin positiivisesti. Tunnetilat tarttuvat helposti henkilöstä toiseen, negatiiviset positiivisia nopeammin. (Grönfors – Pietilä 2005, 87, 89, 91–92.)

Jokaisella on tunnereaktioita, mutta ne näkyvät ja kuuluvat eri tavoin eri ihmisillä. Jotkut reagoivat toisia herkemmin, joillain taas reaktioskaala on laajempi. Osa ihmisistä ei näytä tunteitaan herkästi siten, että ne voisi ulospäin havaita ja jotkut taas reagoivat viiveellä tapahtumaan nähden. Tunnetilat ja niiden vaihtelut kuuluvat äänestä ja näkyvät olemuksessa. Tunteiden tuottamat olotilat saattavat myös tuntua kehon eri osissa. (Grönfors – Pietilä 2005, 90.) Tunteilla on siten sekä henkinen että fyysinen ulottuvuus. Eräs asia, joka tekee tunteista hankalan tutkijoille, on se, että tunteiden ja mielialojen henkiset osa-alueet ovat tuntijan henkilökohtaisia kokemuksia. Tunteiden ruumiilliset ja käyttäytymiselliset osa-alueet taasen näkyvät lähinnä muille ihmisille. (Jenkins ym. 1998, 3.) Tässä tutkimuksessa keskityn tunteiden ja mielialojen henkisiin osa-alueisiin pikemmin kuin niiden käyttäytymisellisiin osa-alueisiin. Tällöin kysyn henkilöstöjohtajilta itseltään, millaisia tunteita heillä irtisanomistilanteessa on, enkä esimerkiksi ulkopäin havainnoi heidän toimintaansa näissä tilanteissa.

Työpaikalla tunteet ilmaisevat ihmisille heidän suhdettaan työhön, työympäristöön ja itseensä työntekijöinä sekä liittävät ihmisiä toisiinsa tai erottavat heitä. Tunteet elävät työpaikan ihmissuhteissa, eikä niitä voi erottaa tiedollisista toiminnoista. Mielihyvään liittyvät tunteet on työyhteisössä helpompi kokea, kun taas kielteiset tunteet voidaan torjua tai kieltää. Tunteet voivat olla joko myönteisesti luontainen osa itseä suojaten ja aktivoiden ihmisiä eteenpäin tai kielteisellä tavalla estää toimimasta tilanteisiin soveltuvilla tavoilla. Työpaikalla koettavia tunteita ovat ainakin pelko, syyllisyys, häpeä, viha, pettymys, loukkaantuminen, suru, ilo, tyytyväisyys, rakkaus ja kiintymys, turhautuminen ja kateus. (Kaski – Kiander 2005, 28–45.) Irtisanomistilanne herättää henkilöstössä monenlaisia tunteita, usein lähinnä negatiivisia. Nämä kielteiset tunteet voidaan pyrkiä

työyhteisössä torjumaan, vaikka ne vaikuttavat käytökseen ja olemukseen. Sen vuoksi niitä on tärkeä yrittää saada esiin tutkimuksen keinoin.

3.2 Tunteet ja johtajuus

Oma tutkimukseni liittyy yhteen johtajuuteen ja tunteisiin liittyviä teemoja. On oleellista tarkastella, minkälaisia näitä aiheita yhdistävää tutkimusta on jo aiemmin tehty. Organisaatioissa vaikuttaa olevan vain vähän puhetta tunteista, vaikka niitä kaikissa organisaatioissa on. Johtajuustutkimuskin on seurannut vahvasti rationaalista, tieteellistä perinnettä, jonka mukaan tunteita ei ole tai niitä tulisi tukahduttaa ja kontrolloida. (Sauer 2005, 74.) Viime aikoina emootiot ovat kuitenkin saaneet paljon huomiota sekä organisaation käyttäytymisessä että johtamiskirjallisuudessa (Gooty – Connelly – Griffith – Gupta 2010, 979). Tunteet työpaikalla ja johtajuudessa ovat silti vielä uusia tutkimus-suuntia, joihin kaivataan lisää selittävää teoriaa (Gooty ym. 2010, 980).

Tunteet liittyvät vahvasti johtamiseen, johtamisen tuloksiin ja alaisten tuloksiin (Gooty ym. 979). Johtajien, kuten myös muiden päätöksentekijöiden, toimintaan vaikuttavat tunteet, joiden juuret ovat syvällä ja joihin vaikuttavat elämäkokemukset. Tunteet kuitenkin yritetään usein sulkea pois ammattimaisesta toiminnasta. Silti myös tutkimusten mukaan niillä on tärkeä rooli yritysten päätöksenteoissa ja hyvät ratkaisut pohjaavat usein vahvaan intuitioon. (Viitala 2003, 73.) Johtajien ja esimiesten tunteet vaikuttavat koko organisaation ilmapiiriin ja siksi heidän tulee erityisen hyvin olla tietoisia omista tunnetiloistaan, mielialoistaan ja niiden vaikutuksesta (Grönfors – Pietilä 2005, 91 – 92).

Tein erilaisia kirjallisuushakuja emootioista sekä tunteista. Näitä tein aikaväliltä 2000–2010 muun muassa kahteen jo edellä mainittuun johtamislehteen eli Personnel Review’iin ja International Management of Human Resourceen. Näiden artikkelien lähteistä tai niihin viitanneista artikkeleista etsin lisää relevantteja artikkeleita. Näistä kahdesta jornaalista löytyi emootioista melko paljon artikkeleja, joiden aiheet olivat hyvin vaihtelevia. Aiheiden monipuolisuus voi liittyä Sauerin (2005, 89) havaintoon siitä, että emootiot ja johtajuus ovat tutkimuskohteina kumpikin melko vaikeasti ymmärrettäviä ja hallittavia. Hänen mukaansa tunteet ovat moniulotteisia, eikä niitä voi-kaan ymmärtää vain yhden kehityksen kautta tarkastelemalla. Jaottelen löytämäni johtajuuteen liittyvät artikkelit Gootyn, Connellyn, Griffithin ja Guptan muodostamien kolmen eri emootioiteeman mukaan. Nämä teemat he tekivät kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella. (Gooty ym. 2010, 379.)

Ensimmäinen johtajuuden emootioihin liittyvistä teemoista on johtajan ja alaisen mielialat ja luonteenpiirteet sekä niiden seuraukset ja liittyminen tuloksiin. Tämän teeman alla on tutkittu esimerkiksi inspiroivia johtamistyyliä, kuten karismaattista tai

transformaalia johtajuutta, mielialoja ja alaisen sekä johtajan välistä keskinäistä suhdetta. Johtajan mielialoja on yleensä pohdittu siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat alaisiin. Johtajan mielialan vaikutus johtajaan itseensä on sen sijaan usein unohtunut. (Gooty ym. 2010, 983.) Omassa kirjallisuuskatsauksessani löysin artikkeleja liittyen transformaaliin johtajuuteen (Barroso Castro – Villegas Perinan – Casillas Bueno 2008; van Woercom – de Reuver 2009; Tsai – Chen – Cheng 2009) sekä työntekijöiden suhteisiin muun muassa työnjohtajaansa (Wang 2008) ja niiden vaikutukseen työntekijöiden työsuoritukseen, sitoutumiseen tai asenteisiin. Psykologisen sopimuksen rikkomuksen vaikutus johtajan käytökseen (Si – Wei – Li 2008) tuntuu myös liittyvän tähän teemaan.

Toinen teema koskee erillisiä tunteita johtajuudessa. Tämän teeman puitteissa on keskitytty enemmän positiivisiin kuin negatiivisiin tunteisiin. (Gooty ym. 2010, 980, 991.) Oma tutkimukseni tuo tässä mielessä harvinaisempaa negatiivisten tunteiden näkökulmaa esiin. Teeman puitteissa on tutkittu johtajan tunteiden vaikutusta alaisiin, muun muassa johtajan tunteiden osoittamisen sekä alaisten asenteiden, johtaja-arvioiden ja suoritusten yhteyttä. Tunteet voivat olla myös seurauksia johtajan käytöksestä. (Gooty ym. 2010, 991–993.) Gootyn ynnä muiden kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttäisi siltä, että tätä teemaa käsitellään edellisen teeman tapaan usein siitä näkökulmasta, miten johtajan tunteet liittyvät alaisiin. Oma tutkimukseni kuitenkin koskee johtajan tunteita sinällään tärkeinä asioina ja niiden seurauksia johtajille itselleen, mikä tuntuu olevan harvinaisempi näkökulma. Oma tutkimukseni liittyy eniten tähän toiseen emootio-temaan, johon sopivia artikkeleja en artikkelikatsauksestani löytänyt. Tarvetta lisätutkimukselle siis on, minkä myös Gooty ym. (2010, 994) toteaa. Vaikkei artikkeleissa juuri aiheesta tietoa ole, Sauer (2005) on väitöskirjassaan tutkinut johtajuuteen liittyviä tunteita, tosin rajatussa teatterikontekstissa.

Viimeinen teema on emotionaalisten kykyjen liittyminen johtajuuteen, joka käsittelee esimerkiksi tunneälyä, emotionaalisia kykyjä, tunteiden säätelyä ja empatiaa (Gooty ym. 994). Löysin paljon artikkeleja, jotka tutkivat tunneälyä (Dulewicz – Higgs 2004; Aydin – Leblebici – Arslan – Kilic – Oktem 2005; Chiva – Alegre 2008), näissä tosin ei ole kyse juuri johtajien tunneälystä, vaan tunneälystä organisaatioissa yleensä. Ainoa varsinaisesti johtajuuteen tätä kautta liittyvä löytämäni artikkeli tutkii pankinjohtajien tunnekypsyyttä (Avkiran 2000). Ensimmäistä ja kolmatta teemaa yhdistää esimerkiksi tutkimus tunneälyn ja leader–member exchange -mallin yhteisvaikutuksesta työsuoritukseen ja -uupumukseen (Xu – Simon – Wing – Xinsheng 2010). Muutoinkin tärkeää on huomata, että teemojen rajat ovat keinotekoiset ja moni tutkimus yhdisteli osin eri teemoja.

Leadership Quartelyn (2002) emootioihin ja johtajuuteen liittyvässä teemanumerossa ei ole juurikaan käsitelty johtajan tunteita sinänsä. Sen painopiste on emootiot tiimeissä, esimerkiksi johtajuuden syntyminen tiimeissä on toistuva teema artikkeleissa. Tämä

johtajuuden synty voi liittyä empatiaan tai tunneälyyn. Artikkelit käsittelevät myös muita aiheita, mutta pikemminkin alaisten näkökulmasta: esimerkiksi transformaalia johtajuutta ja sen sekä johtajan tunteiden ja johtamistyylin vaikutuksia alaisten suorituskykyyn, tunteiden roolia johtajiin liittyvissä käsityksissä sekä alaisten tunteita ja käsityksiä suhteessa johtajaan. Gootyn luokittelun kaikki emootioiteemat ovat teemanumerossa edustettuina, mutta teemoja käsitellään lähinnä alaisten tai työtiimien kannalta.

Johtamiseen liittyvien artikkelien lisäksi löysin paljon tietoa yleisesti emootioista organisaatioissa, jotka eivät sinänsä liittyneet johtamiseen. Yleisistä organisaatioiden tunneteorioista lähimpänä omaa aiheitani oli muutamassa artikkelissa käsitelty tunneteorioita muutoksen yhteydessä (Kiefer 2005; Eriksson 2004; Szabla 2007; Loretto – Platt – Popham 2010) sekä työntekijöiden omaehtoista irtisanoutumista käsittelevät artikkelit (Ngo – Foley – Loi 2005; Townsend 2007) Yleisesti emootioita organisaatioissa käsittelee myös löytämäni *Organizational Behavior and Human Decision Processes* -lehden (2001) tunteisiin keskittyvä erikoisnumero.

3.3 Irtisanomistilanne ja irtisanojan tunteet

3.3.1 Hyvä irtisanomisen tapa

Hyvää irtisanomisen tapaa on hyödyllistä pohtia tutkimuksessani, jotta tulososuudessa kerrottuja tapoja voi peilata tätä teoriataustaa vasten. Monet irtisanomisista kirjoitetut populaarimmat kirjat ottavat aiheeseen lisäksi vahvasti kantaa, joten koen sen käsittelyn aiheellisenä. Grönforsin ja Pietilän mukaan irtisanomistilanteissa tulisi miettiä monia eri puolia. Näitä ovat muun muassa se, kuinka irtisanominen hoidetaan, mitä eri osapuolet tarvitsevat sekä kuka tekee mitään, miten ja koska. Lisäksi heidän mukaansa tulisi pohtia, kuinka huolehditaan siitä, että irtisanottava säilyttää oman arvontunteensa, kykenee elämään irtisanomisen jälkeenkin ja pääsee takaisin työelämään mahdollisimman pian. Heidän mielestään irtisanomisen tapaa ei ole kuitenkaan välttämättä etukäteen yrityksissä mietitty ja tämän seurauksena irtisanominen saattaa johtaa joidenkin irtisanottujen sairastumiseen, masentumiseen ja syrjäytymiseen. (Grönfors – Pietilä 2005, 79–80.) Molinsky ja Margolis (2006, 146) toteavat irtisanomisprosessissa olevan tärkeää erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus, ihmistenvälinen sensitiivisyys ja perinpohjainen perustelu. Työntekijöitä tulisi heidän mukaansa kohdella oikeudenmukaisesti, arvokkuudella, kunnioituksella ja myötätunnolla irtisanomiseen liittyvien mahdollisten riskien ja haittojen minimoimiseksi.

Irtisanomisprosessissa olennaista on, miten itse henkilökohtainen irtisanomistilaisuus hoidetaan. Koska irtisanominen on työntekijälle hyvin mullistavaa, irtisanomisviestin

välittämisen ajankohta, paikka ja tapa on hyvä harkita etukäteen (Grönfors – Pietilä 2005, 116). Irtisanojan valmistautuminen irtisanomistilanteeseen on järkevää, hän voi esimerkiksi kerätä tarvittavat tiedot asiallisiksi perusteluiksi irtisanomiselle (Kaski – Kiander 2005, 90). Grönforsin ja Pietilän mukaan irtisanomisiin valmistautuessa irtisanojalla on hyvä olla selkeä tietämys käytännön asioista ja valtuudet sopia neuvottelunvaraisista asioista. Hänen tulee osata kertoa irtisanojalle monenlaisia asioita kuten irtisanomisen syy, milloin työsuhde päättyy ja onko yrityksessä tarjolla erilaisia outplacement-palveluja tai muuta tukea irtisanotulle. (Grönfors – Pietilä 2005, 118.) Irtisanoja voi myös antaa mahdollisuuksien mukaan irtisanottavalle apua jatkoon esimerkiksi tarjoamalla työterveyshuollon henkistä tukea (Kaski – Kiander 2005, 90).

Irtisanojan on hyvä olla varautunut myös irtisanottavien reaktioihin. Valmistautumista helpottavat irtisanomisvalmennus, mahdollisten kysymysten ja vastausten pohtiminen etukäteen paperille sekä tilanteen harjoittelu. Irtisanojan henkinen valmistautuminen on myös järkevää ja hänen olisi hyvä käydä läpi oma tunneprosessinsa ennen irtisanomiskeskustelua. (Grönfors – Pietilä 2005, 118–119.) Tilanteeseen valmistautuminen on myös Varjovaaran ja Virtalan tutkimuksen mukaan tärkeää: tutkituista irtisanojista 70 % oli saanut irtisanomistilanteeseen liittyvää tukea yritykseltä tai sen ulkopuolelta ja tämä tuki teki irtisanomiskeskusteluista helpompia ja vähemmän stressaavia. Lisäksi tuen voimin johtajat hallitsivat tunteensa paremmin tilanteessa. Tutkimuotoja olivat muun muassa keskustelut ja opastus kollegojen kanssa ja valmennus irtisanomistilanteeseen. Vaikka irtisanomistilanteeseen valmistautuminen on tärkeää, ei tilanteeseen voi Varjovaaran ja Virtalan mukaan koskaan täysin valmistautua, sillä jokainen irtisanomistilanne on yksilöllinen. (Varjovaara ja Virtala 2002, 35, 40, 43.)

Itse irtisanomistilanteessa irtisanojan on hyvä kuunnella irtisanottavaa ja vastata hänen mieltään askarruttaviin kysymyksiin (Kaski – Kiander 2005, 90). Viestin välittämisen lisäksi on usein tarpeellista keskustella henkilöiden kanssa ja antaa irtisanottavalle mahdollisuus kysymiseen ja asioista puhumiseen halutessaan. Irtisanottavalle on hyvä antaa aikaa viestin vastaanottamiseen, jota voi hidastaa viestin aikaansaama tunnekuohu. (Grönfors – Pietilä 2005, 116, 119.) Irtisanomistilanne voi herättää irtisanottavassa monenlaisia tunteita, joihin irtisanoja voi valmistautua muistamalla, että kaikenlaiset tunteet ovat irtisanomistilanteessa mahdollisia. Irtisanoja voi ottaa osaa alaisen suruun ja ymmärtää tämän kokemusta, mutta olisi tärkeää, ettei hän vie alaisen tunteilta tilaa omillaan. Irtisanottavan tukeminen ja hänen tunneviestinsä kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat tilanteessa olennaisia. Esimerkiksi väittely irtisanottavan kanssa ei sen sijaan ole Kasken ja Kianderin mukaan suositeltavaa. Irtisanoja voi lohduttaa alaista sanoin tai elein tai antamalla tälle hiljaisuudella aikaa ja tilaa. (Kaski – Kiander 2005, 90–91.)

Irtisanomisprosessissa myös avoin tiedottaminen on olennaista. Henkilöstö voi ennakoita irtisanomisia jo ennen kuin niistä tiedotetaan ja pelko sekä levottomuus heikentä-

vät henkilöstön moraalialia ja aloitteellisuutta jo tällöin. Tomasko toteaa, että vaikka johtajat saattaisivat huomata, että henkilöstöllä on irtisanomisista vihiä, he usein yrittävät pitää yllä henkilöstön hyvää tunnetta työpaikalla kieltämällä huonot uutiset. (Tomasko 1987, 49–50.) Tämä harvoin auttaa ja saattaa jopa pahentaa tilannetta, jos henkilökunta täyttää virallisen tiedon puutteen pahinta ennustavilla visioilla tai tiedon panttaamisen mielikuvilla. (Tomasko 1987, 50; Kaski – Kiander 2005, 68.) Kasken ja Kianderin mukaan viivytely irtisanomisissa ei kannata, vaikka irtisanoja haluaisikin välttää kielteisten tunteiden kokemista, sillä irtisanomisten lykkääntyessä työyhteisön paha olo saattaa lisääntyä. Häden hetkellä tiedon tuoma turvallisuuden tunne vie tilannetta eteenpäin. Esimerkiksi esimiehen olisi hyvä tiedottaa henkilöstöä avoimesti, vaikkei tietäisikään kaikkea. Tiedon avoin jakaminen on tärkeää jo muutoksen alkumetreillä ja mielellään jo ennen varsinaista muutosta. Esimerkiksi jos esimies tietää irtisanomisia olevan tulossa, muttei irtisanottavien nimiä, kannattaa tästä tiedottaa alaisille. Tieto myös siitä, ettei esimiehellä itselläkään tietoa ole, on hyvä kertoa. (Kaski – Kiander 2005, 68, 89–90.)

Yrityksen tulisi Grönforsin ja Pietilän mukaan irtisanottaessa tehdä sekä sisäiset että ulkoiset kohderyhmät kattavat viestintäsuunnitelmat ja nimetä viestinnästä vastaavat henkilöt. Viestinnän tulee olla totuudenmukaista ja sen pääpainon on hyvä olla sisäisessä viestinnässä. Irtisanomisilmoituksen esittäminen henkilökohtaisesti on hyvä tapa. (Grönfors – Pietilä 2005, 111–112.) Olisi hyvä, jos irtisanoja saisi tukea omalta esimieheltään irtisanomistilanteessa eikä näin joudu käsittelemään vaikeita tunteita aivan yksin (Kaski – Kiander 2005, 90).

Kasken ja Kianderin mukaan on esimiehen velvollisuus tukea jäljellejäävää työyhteisöä irtisanomisprosessissa sekä antaa sille tilaa surra. Työntekijät tulee saada motivoitua ja sitouttaa irtisanomisen jälkeen, mitä edistää päätösten perusteleva kaikille. Esimiehen tulee myös kuunnella ja ymmärtää selviytyjien kysymyksiä, ajatuksia ja tunteita. (Kaski – Kiander 2005, 91.) Uskon, että samat ohjeet koskevat myös henkilöstöjohtajan toimimista irtisanomisen jälkeisessä organisaatiossa.

3.3.2 Irtisanojan kokemukset ja tunteet irtisanottaessa

Tässä alaluvussa pohdin erilaisten tutkimusten ja teorioiden valossa irtisanojan tunnereaktioita irtisanomistilanteessa. Tunnereaktioihin vaikuttaa se, että muutosten ja erotilanteiden hoito tehdään käytännössä käyttämällä välineenä irtisanojan ajatuksia ja tunteita sekä hänen persoonaansa (Kurtén – Salminen 2004, 34). Irtisanomisten vastenmielisyyttä irtisanojalle voi lisätä se, että irtisanojat ovat usein käyttäneet vuosia vaalien luottamusta irtisanottaviin ja yrittäen saada nämä mukaan välittämisen ja yhteistyön ilmapiiiriin yrityskulttuurissa (Fineman 2003, 185). Henkilöstöresursseista vastaavien

henkilöstöjohtajien toimenkuvaan usein kuuluu juuri tällainen henkilöstön kehittäminen ja kannustaminen.

Wrightin ja Barlingin irtisanojien haastattelujen mukaan irtisanominen muuttaa irtisanojien työtä sekä henkilökohtaisia arvoja ja uskomuksia, heidän suhdettaan alaisiinsa ja jopa heidän perhesuhteitaan. Irtisanomisten johtaminen on ammatillisesti ja henkilökohtaisesti vaativaa, useimmille tutkituista se oli heidän ammatillisen uransa vaikein tehtävä. Tutkitut irtisanojat kertoivat, että henkilöstön tunteiden kohtaaminen teki irtisanomisista tunteiden tasolla kuluttavia ja he kokivatkin irtisanomisen seurauksena voimakkaita, pitkäkestoisia tunteita. Vaikka irtisanominen olisi hoidettu niin hyvin kuin mahdollista, se oli vaikea kokemus irtisanojalle ja irtisanomisilla oli irtisanojaan syvä ja pysyvä vaikutus. Irtisanojat kokivat myös, että irtisanomisten vuoksi työntekijät kyseenalaistavat heidän rehellisyyttään ja he ovat huolestuneita tulevaisuudestaan. Irtisanomistilanteessa monet irtisanojan normaaleista tukiverkoista voivat pettää. (Wright – Barling 1998, 342, 346–347.)

Wrightin ja Barlingin tutkimuksessa tutkittujen irtisanovien johtajien erilaiset irtisanomisen määritelmät ja kokemukset johtuivat osin henkilökohtaisen merkityksen antamisesta irtisanomisille. Merkityksenannossa erotettiin kolme henkilökohtaista ulottuvuutta, jotka olivat *irtisanomisen syy*, *kommunikaatiotyyli* ja *irtisanottavien sekä selviytyjien tunteiden kohtaaminen*. Irtisanojien tunteet voivat vaihdella sen mukaan, mitä he ajattelevat irtisanomisen syystä. He voivat kokea syyllisyyttä tai toisaalta ajatella irtisanomisen mahdollisuutena. Wrightin ja Barlingin tutkimuksen irtisanovat johtajat ymmärsivät sekä irtisanomisten positiiviset että negatiiviset vaikutukset. Positiiviset vaikutukset liittyivät tuottamattomien työntekijöiden irtisanomiseen. (Wright – Barling 1998, 344.) Fineman (2003, 185) on kuitenkin sitä mieltä, että syyllisyys voi myös tässä tapauksessa lisääntyä, jos irtisanomisprosessia käytetään vain tekosyynä päästä eroon ei-toivotuista työntekijöistä. Toisaalta taas hyvien työntekijöiden irtisanominen ilman heidän omaa syytään lisää tilanteen vaativuutta ja herätti irtisanojissa syyllisyyden tunteita sekä sai heissä aikaan stressireaktioita (Kurtén – Salminen 2004, 34; Wright – Barling 1998, 344). Suurin osa Wrightin ja Barlingin (1998, 345) tutkimista irtisanojista oli kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöiden suoritusastoa on vaikea arvioida ja usein vain pienen näytön perusteella tehtiin päätös siitä, kuka irtisanotaan.

Syyllisyys tuntuukin olevan yksi useimmin esiin otetuista irtisanojien tunnereaktioista. Irtisanomisen syyn lisäksi siihen vaikuttavat myös muut asiat. Irtisanojat saattavat pohtia, olisivatko he organisaation johtajina voineet tehdä jotain estääkseen irtisanomiset. Lisäksi he voivat tuntea syyllisyyttä siitä, että he olivat osa päätösprosessia ja ovat itse selviytyjiä. (Wright – Barling 1998, 350; vrt. Clair – Dufresne 2004, 1611.) Lämsä (1998, 179) on samoilla linjoilla: hänen mukaansa syyllisyyden kokemusta tuottaa yrityksen taloudellisen kriisin vastuunkannon henkilöityminen ammattijohtajaan. Hän esittää, että syyllisyyttä tuottavat myös vapaasti valittu irtisanomiset sisältävä ammatti

sekä irtisanomisen ajattelemisen vahingon aiheuttamisena toiselle ihmiselle. Myös muiden ihmisten irtisanojaan kohdistuva syyllistäminen lisää syyllisyyden kokemusta. (Lämsä 1998, 179.) Finemanin (2003, 185) mukaan syyllisyyttä voi lisätä myös tieto siitä, että prosessi tulee varmasti vahingoittamaan perheitä ja muita asianomaisia (vrt. Noronha – D’Cruz 2006, 105).

Toinen selvä merkityksenannon ulottuvuus oli kommunikaatiotyö ja siihen liittyvä itsekunnioituksen säilyttäminen. Wrightin ja Barlingin tutkimat irtisanojat ilmaisivat tarpeensa kohdella työntekijöitä arvokkuudella irtisanomisprosessin aikana. Siten tapa kertoa irtisanomisesta oli tärkeä itse irtisanojienkin olotilalle. Kolmas ulottuvuus irtisanojien tuntemuksissa liittyi selviytyjien ja irtisanottavien tunteiden kohtaamiseen. Irtisanottavilla oli monenlaisia reaktioita irtisanomiseen ja he ilmaisivat tunteensa välittömästi irtisanomistilanteessa. Irtisanottavien reaktiot vaikuttavat vahvasti siihen, miten irtisanoja tilanteen kokee: mitä vahvemmin tunteet ilmaistaan ja mitä hyökkäävämpi tilanne on, sitä suurempi stressi irtisanojalla on. Irtisanojat ymmärsivät myös irtisanomisen vaikutuksen selviytyjien työasenteisiin, käyttäytymiseen ja tunne-elämän tasapainoon. Vaikutus oli kaksisuuntainen: myös henkilöstön reaktiot vaikuttivat irtisanojiin. (Wright – Barling 345–346.)

Irtisanomisuutisen esittäminen on monissa tutkimuksissa tuotu esille hyvin vaikeana tilanteena irtisanojalle. Kuten edellä mainitaan, irtisanottavien reaktiot ovat monenlaisia. Esimerkiksi Varjovaaran ja Virtalan tutkimuksen mukaan irtisanottavien reaktiot vaihtelevat henkilöittäin niin, että he saattavat itkeä, olla aggressiivisia, onnettomia, liikkuneita, surullisia, sulkeutuneita tai toisaalta rauhallisia. (Varjovaara – Virtala 2002, 34.) Irtisanomistilanteista hankalia irtisanojalle voikin tehdä se, että hän ei osaa ennustaa irtisanottavien reaktioita (Kaski – Kiander 2005, 89). Vaikeassa elämäntilanteessa olevat irtisanottavat eivät myöskään ole helpoimpia kohdattavia (Kurtén – Salminen 2004, 34). Varjovaaran ja Virtalan tutkimuksen mukaan vaikeimpia asioita irtisanojalle irtisanomisessa ovatkin irtisanomisuutisen esittäminen, irtisanottavan reaktion kohtaaminen ja oma avuttomuus auttaa irtisanottua. (Varjovaara – Virtala 2002, 37–38; vrt. Clair – Dufresne 2004, 1610.) Myös Kaski ja Kiander toteavat, että irtisanoja voi kokea irtisanomistilanteessa avuttomuutta vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa tai pelkoa ja epävarmuutta tilanteen hoitamisesta. Irtisanoja saattaa myös olla kahden vastavoiman välissä tai kokea, ettei tiettyjä työntekijöitä tulisi erottaa. (Kaski – Kiander 2005, 89.)

Lämsän tutkimuksen johtajat kokivat syyllisyyden lisäksi myötätuntoa ja pelkoa. Myötätuntoa he kokivat käsittäessään irtisanomisen menetyksiä ja kärsimyksiä aiheuttavana. Pelko taas liittyi irtisanottavien kasvokkaiseen kohtaamiseen. Irtisanojat pelkäsivät, ettei irtisanomistilanne sovi tavanomaiseen, kohteliaaseen ja kontrolloituun vuorovaikutusmalliin. He pelkäsivät myös, että paljastavat omat tunteensa eivätkä pystykään ylläpitämään tilanteessa järkevän johtajan roolia. (Lämsä 1998, 179.) Irtisanojat näkevät tilanteessa irtisanottavien kokeman laajan tunneskaalan ja yrittävät samanaikai-

sesti hallita omia tunteitaan. He tuntevat, että tilanne pitäisi hoitaa nopeasti, mutta kuitenkin empaattisesti. (Wright – Barling 1998, 350.)

Muita tunnereaktioita irtisanojalla voivat irtisanomistilanteessa olla vastuun ja empatian tunteet, huoli irtisanottavien tulevaisuudesta ja häpeä ihmisenä toiselle ihmiselle aiheutetusta hädestä sekä suru ja viha (Grönfors – Pietilä 2005, 101; Clair – Dufresne 2004, 1610). Näiden raskaiden tunnereaktioiden sekä johtajien eettisen kuormituksen vuoksi yritykset saattavatkin antaa irtisanomistehtävän ulkopuoliselle, vieraammalle henkilölle, esimerkiksi konsultille, jolla aikaisempaa sidettä irtisanottaviin ei ole (Grönfors – Pietilä 2005, 101; Fineman 2003, 185).

Tomasko on sitä mieltä, että irtisanojien irtisanomiseen liittyvä syyllisyys on kuitenkin vähentynyt työllistymispalveluiden, muiden järjestelyjen ja muotivirtauksen vuoksi. Hänen mielestään uudelleensijoittumisohtaus (outplacement) on helpottanut irtisanojien hyvästijättöä irtisanotuille. Myös erilaiset järjestelyt ovat uudelleensijoittumisohtauksen kanssa käytettävissä irtisanomistilanteissa: irtisanottaville saatetaan tarjota varhaiseläkeratkaisuja tai avokätisiäkin rahallisia kertosummia. Nämä järjestelyt ovat saattaneet keventää irtisanojien omaatuntoa, koska irtisanottavat saavat edes jotain työnsä menettämisen tilalle. Kolmas irtisanomisia helpottava tekijä on Tomaskon mukaan ollut irtisanomisten yleistymisen. Ilmiön yleistymisen mukana sosiaaliset esteet irtisanomiselle ovat heikentyneet. (Tomasko 1987, 40–42.) Kurtén ja Salminen (2004, 34) toteavat, että irtisanojan tunnereaktioita voi helpottaa myös irtisanojan ajatus siitä, että irtisanomiset ovat välttämättömiä jatkavalle yritykselle.

3.4 Muiden asianosaisten tunteet irtisanottaessa

3.4.1 Irtisanottavien kokemukset ja tunteet

Irtisanomisten yhteydessä on tärkeää käsitellä irtisanottavien tunteita, jotka tekevät tilanteesta usein irtisanojalle niin hankalan. Irtisanomisista puhuttaessa monessa suhteessa tärkein osapuoli onkin irtisanottava, jonka kohdalla on kyse suurista asioista. Grönforsin ja Pietilän mukaan muutos on irtisanottavalle valtava, stressaava ja vaikea ymmärtää ja sen vaikutus hänen elämäänsä on suuri. Irtisanomisuhan leijuttua jo pitkään organisaatiossa on henkilöstö saattanut jo osata asennoitua ja valmistautua tilanteeseen ja osittain jopa hyväksyä sen uhan, että irtisanominen saattaa heitä itseään koskettaa (Grönfors – Pietilä 2005, 86, 116.) Jos alainen on saattanut aavistaa irtisanomisen, voi irtisanomiskeskustelu olla tulevaisuuteen suuntautuvaa pohdintaa. Monesti kuitenkin irtisanomistilanteissa irtisanomisiin osataan varautua, mutta lähtijöitä ei tiedetä. Irtisanottava kokee monenlaisia tunteita hänelle kriisitilanteeksi luokiteltavassa

irtisanomistilanteessa. (Kaski – Kiander 2005, 89.) Yllättävänä negatiivinen irtisanomisviesti saattaa järkyttää ja aiheuttaa voimakkaita tunnetiloja ja -reaktioita (Grönfors – Pietilä 2005, 116).

Irtisanotuilla on paljon pohdinnanaiheita irtisanomisen yhteydessä. Tavallisimmat näistä liittyvät siihen, miksi juuri kyseinen henkilö on irtisanottu, olisiko hän voinut omalla toiminnallaan estää irtisanomisen, miten oma talous järjestyy, mitä perhe, sukulaiset ja ystävät sanovat. Hän voi myös pohtia, miten irtisanominen vaikuttaa uuden työn saantiin ja onko hän jo liian iäkäs työmarkkinoille. Irtisanottu saattaa lisäksi pohtia, saako hän jostain koulutustaan vastaavaa työtä tai osaako edes vuosien jälkeen hakea työtä. Häntä saattaa myös askarruttaa, mistä saa apua työttömyyskorvaukseen liittyvään paperisotaan. (Grönfors – Pietilä 2005, 95.) Irtisanotut saattavat kokea taloudellista ahdinkoa ja häpeää ja he voivat ajautua ammatilliseen kriisiin. (Puntari – Roos 2007, 99–103.)

Työsuhteen loppuminen merkitsee irtisanottavalle sekä menetystä että uutta elämänvaihetta. Ihmiset eivät yleensä vielä etukäteen mieti, mitä menettävät työpaikan mukana tai millaisia mahdollisuuksia irtisanomisen johdosta voi avautua. Menetys aiheuttaa aina surua, katkeruutta ja muita tunnetiloja. Irtisanomistilanteissa koetut menetykset koskevat esimerkiksi palkan, turvallisuuden, luovuuden toteuttamisen ja sosiaalisten kontaktien menetystä. Mitä tärkeämpi työ on henkilökohtaisesti ollut, mitä enemmän irtisanottava on siihen sitoutunut ja antanut energiaansa ja mitä suuremmat odotukset hän on työhönsä kohdistanut, sitä vaikeampaa työn menettäminen on. Negatiivisten tunteiden vallassa tilanteen kokonaisvaltainen havaitseminen ja siihen liittyvien mahdollisuuksien näkeminen on hankalaa. Muutokset ovat toisaalta myös uusia alkuja, joihin liittyy toivoa ja mahdollisuuksia, mutta myös pelkoa ja epävarmuutta. (Grönfors – Pietilä 2005, 94.)

Eri irtisanottavat suhtautuvat asiaan eri tavoin ja reaktioita irtisanomiseen on monenlaisia. Kets de Vriesin ja Balazsin mukaan yksi yleisimmistä reaktioista on masentuminen, jolloin työntekijä saattaa tuntea yrityksen pettäneen hänet hänen omistautumisestaan välittämättä. Toinen negatiivinen tapa reagoida on suuttumus: tällöin aggressio suuntautuu ulospäin eikä sisään kuten masennuksessa. Väkivallasta saattavat joutua kärsimään irtisanotun perhe, mutta myös entiset tai uudet työtoverit. Toiset ihmiset kuitenkin sopeutuvat irtisanomisiin paremmin eivätkä koe irtisanomista suurena elämänkriisinä. Näillä yksilöillä on usein korkea osaamistaso ja he löytävät uuden työn kohtuullisen helposti. Neljäs tapa reagoida irtisanomisiin on suunnata päättäväisyys uuteen asiaan ja tehdä vaikkapa radikaali uramuutos. Sopeutuvat ja päättäväisyyteensä uuteen asiaan suuntaavat ovat yleensä jälkeinpäin ajatellen jopa tyytyväisiä tapahtuneeseen elämänmuutokseen. (Kets de Vries – Balazs 1996, 114.)

Ahdistusta irtisanomisten yhteydessä saattavat lisätä työtä koskevat ajatusmallit. Esimerkiksi iäkkäät henkilöt voivat pitää irtisanomista suurena häpeänä, koska aiemmin

erityisesti julkisella sektorilla irtisanottiin vain tehtävien laiminlyömisen, virkavirheen tai alkoholismien vuoksi. Selviytymisessä uuteen sopeutumisen nopeus on myös ratkaisevaa: miten henkilö havaitsee ja mieltää ympäröivän todellisuuden, miten joustavasti hän kerää uudesta tilanteesta tietoa ja arvioi omat kykynsä ja osaamisensa sekä niiden mahdollisen kehittämistarpeen. Kyky hakea ja ottaa vastaan apua toisilta on myös tärkeää. (Grönfors – Pietilä 2005, 95.)

Ajatusmallien lisäksi ihmisten erilaista reagointia irtisanomistilanteessa selittää se, että heillä on eri käsityksiä siitä, mitä he kokevat menettäneensä ja miten nopeasti saavat muualla takaisin menettämänsä asiat. Merkittävä vaikutus reagointiin on erilaisilla realiteeteilla, kuten perhesuhteilla, sosiaalisella statuksella, iällä ja koulutustasolla, paikkakunnalla, toimialan yleisellä työllisyystilanteella ja irtisanovan työnantajan antamalla henkisellä ja taloudellisella tuella. Mitä paremmat ovat uuden työn saamismahdollisuudet, sitä lyhyempi on yleensä ahdistusaika. (Grönfors – Pietilä 2005, 94.) Realiteettien lisäksi irtisanottujen hyvinkin erilaisia reaktioita selittävät seuraavat, enemmän ihmiseen itseensä ja hänen käsityksiinsä liittyvät tekijät: ihmisen persoonallisuus, itsetunto, elämäkokemukset ja elämäntilanne, työmarkkina-arvon kokeminen, tukiverkoston laajuus ja laatu sekä muutoksen näkeminen oppimisena. (Kurtén – Salminen 2004, 22.)

3.4.2 Selviytyjien tunteet ja organisaation reaktiot

Irtisanoja on aina myös joko selviytyjä tai irtisanottu, luultavimmin useammin ensiksi mainittu. Sekä tämän että irtisanomisten kauaskantoisten, koko organisaation tasoisten vaikutusten takia selviytyjien ja organisaation tarkasteleminen irtisanomisia tutkittaessa on perusteltua. Irtisanominen vaikuttaa huomattavasti sekä irtisanottaviin että irtisanojiin, mutta heidän lisäksi koko organisaatio saattaa ajautua kriisiin. Kaikkien osapuolten kohdalla yhteistä ovat tunteet, koska jokainen kokee irtisanomiset omalla tavallaan riippumatta siitä, osuvatko ne juuri omalle kohdalle. (Grönfors – Pietilä 2004, 86.) Ranki pohtii, että yrityksissä järjestetään usein tukea irtisanotuille, mutta selviytyjät joutuvat tekemään surutyötä ja orientoitumaan uuteen, minkä vuoksi heidän tukemiseensa olisi myös tärkeää. Selviytyjien tukemiseen on kuitenkin harvemmin yrityksissä varauduttu ja tehtävä on vaikea. Johdolla ja esimiehillä ei välttämättä ole valmiuksia käsitellä saneerauksen herättämiä tunteita ja kohdata henkilöstön kritiikkiä. He joutuvat lisäksi käymään läpi myös omat tunteensa. Johto saattaa tuntea syyllisyyttä yrityksen tilanteesta ja esimiehet joutuvat hoitamaan irtisanomistilanteen ja tukemaan työyhteisöä. (Ranki 2001, 104–105.)

Irtisanomisprosessin jälkeen organisaatioon jäävien ihmisten tuntemuksia heidän ystäviensä ja työtoveriensa irtisanomiseen liittyen on usein kuvattu selviytyjien syndroo-

malla (Kets de Vries – Balazs 1996, 115). Mahdollisia selviytyjien tunnetiloja ovat työsuhteeseen liittyvä turvattomuus uusien irtisanomisten pelossa sekä suuttumus, jos irtisanomisia ei pidetä hyvin toteutettuina tai hyväksyttävänä. He voivat myös tuntea helpotusta oman kohtalon osalta ja epäoikeudenmukaisuutta sekä syyllisyyttä, jos ajattelevat, etteivät itse ansainneet jäädä irtisanottuihin verrattuna. (Ranki 2001, 104.) Näiden lisäksi Mellahi ja Wilkinson (2010, 8–9) toteavat selviytyjien olevan shokissa ja katke-roituneita johtoa kohtaan. Selviytyjien moraalit saattaa kärsiä irtisanomisista, lähtemään joutuneiden kollegat saattavat kokea surun ja menetyksen tunteita ja organisaation ilmapiiri voi muuttua irtisanomisen rikkoessa yhteydet irtisanottujen ja selviytyjien väliltä (Tomasko 1987, 49; Kets de Vries – Balazs 1996, 115). Selviytyjien stressitaso voi kasvaa, kun taas tuottavuus ja uskollisuus yritystä kohtaan voi vähentyä (Mellahi – Wilkinson 2010, 9). Epävarmuudella omasta työstään on suuri vaikutus koko organisaation tehokkuuteen (Kets de Vries – Balazs 1996, 115). Jos selviytyjille ei anneta apua, on riski, että heidän epävarmuutensa muuttuu pysyväksi (Tomasko 1987, 49).

Grönfors ja Pietilä toteavat, että selviytyjät käyvät läpi myös irtisanomisia edeltävät pelot ja tunnekuohut. Vaikka työpaikan pitäminen saa aikaan tilapäisen helpotuksen tunteen, voivat muut tuntemukset muuttaa suhdetta työhön ja työnantajaan negatiivisemmaksi. Grönforsin ja Pietilän mukaan henkilöstöä irtisanottaessa yritys on tulkinnut oikeaa ja väärää liiketoiminnan näkökulmasta, mikä ei välttämättä vastaa yksilön käsitystä oikeasta ja väärästä. Arvoristiriita voi siten vaikeuttaa yhteistyön mahdollisuuksia organisaatiossa. Ristiriita muodostuu vielä suuremmaksi, jos henkilöstö pitää irtisanomisperusteita kohtuuttomina ja huonoina sekä henkilöstön että yrityksen kannalta. Kuitenkaan selviytyjät eivät välttämättä halutessaankaan voi aina antaa parastaan sisäisten voimavarojen loppuessa kesken. Luottamus ja motivaatio voivat olla poissa. (Grönfors – Pietilä 2005, 109.)

Selviytyjille on tärkeää, että organisaatio on kohdellut irtisanottuja reilusti. Selviytyjät tutkivat, onko oikeita toimenpiteitä noudatettu, huolehtivaa avustusta ja riittäviä selityksiä sekä mahdollisuus kommentointiin annettu irtisanottaville. (Wright – Barling 1998, 346; Mellahi – Wilkinson 2010, 9.) Uudelleensijoittumisohjaus irtisanotuille voi helpottaa myös selviytyjien jaksamista ja vähentää irtisanomisten aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön (Tomasko 1987, 40). Kets de Vriesin ja Balazsin mukaan selviytyjien voidaan odottaa hoitavan uusia lisärooleja yrityksessä saamatta siitä juuri mitään vastinetta. Usko johtoryhmään voi horjua. Sekä luottamuksen puutteella että epävarmuudella työstä voi olla suuri vaikutus organisaation toimintaan sitä häiriten. (Kets de Vries – Balazs 1996, 115.)

Kets de Vriesin ja Balazsin tutkimuksen mukaan selviytyjät joko etäännyttivät itsensä irtisanotuista tai organisaatiosta. Vähentääkseen syyllisyyttään työtovereiden poistumisesta jotkut selviytyjät lisäsivät tuottavuuttaan, koska työn epävarmuus aiheutti selviytyjille negatiivisemmän asenteen toisiaan kohtaan ja tarpeen suoriutua kollegoiaan

paremmin. Joissain tapauksissa siis vaikutti siltä, että jonkinasteinen työn epävarmuus johti tilapäisesti lisääntyneeseen tuottavuuteen, mutta huononsi moraalialia organisaatioissa. (Kets de Vries – Balazs 1997, 28.)

Grönfors ja Pietilä tuovat esiin selviytyjien erityisryhmänä luottamusmiehet, jotka tasapainottelevat työntekijöiden ja johtajiston välissä irtisanomistilanteissa. Heillä on asemansa vuoksi enemmän tietoa irtisanomiskokemiseen johtaneista tekijöistä kuin muilla työntekijöillä. Grönforsin ja Pietilän mukaan tieto lisää sekä ymmärrystä että kritisoinnin tarvetta. Vaikka luottamusmiesten tehtäviin kuuluu lähinnä vain edustamansa henkilöryhmän konkreettisten etujen ajaminen, he joutuvat usein kuuntelemaan paniikissa olevien työntekijöiden tunteenpurkauksia. (Grönfors – Pietilä 2005, 105.)

3.5 Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä

Henkilöstöjohtajalla on yrityksessä selvä rooli ja tehtäväkuva. Henkilöstöjohtajan rooli on päällä kaikissa työtilanteissa, myös irtisanomisissa. Irtisanojalla on myös tietty rooli tilanteessa. Koska rooli vaikuttaa irtisanomiskokemuksiin, on tarpeellista käsitellä lyhyesti roolin käsitettä. Käsite *rooli* kuvaa niitä käyttäytymismalleja, jotka ovat luonteenomaisia yhdelle tai useammalle ihmiselle tietyssä asiayhteydessä (Biddle 1979, 58). Roolikäyttäytyminen viittaa yksilön muiden ihmisten kanssa yhteensopiviin toistuviin toimintatapoihin, jotka tuottavat ennustetun lopputuloksen (Katz – Kahn 1966, 174). Rooleja esittämällä yksilö rakentaa osaltaan sosiaalista maailmaa (Berger – Luckmann 1994, 87–88). Muodollisissa organisaatioissa monet käyttäytymismallit määritellään kirjoitetuissa ja koodatuissa esityksissä. Siten ihmisten roolit organisaatioissa ovat enemmänkin sosiaalisen ympäristön synnyttämiä kuin ihmisten omiin persoonallisuuspäiirteisiin perustuvia. (Katz – Kahn 1966, 174.)

Yksilön roolijoukko (role set) organisaatiossa on kaikkien niiden osien kokonaisuus, jotka ovat suoraan yhteydessä yksilöön itseensä. Kaikki yksilön roolijoukon osat ovat siten jotenkin riippuvaisia hänen suoriutumistaan. (Katz – Kahn 1966, 175.) Esimerkiksi henkilöstöjohtajan kohdalla roolijoukkoon voisivat kuulua esimies, henkilöstöhallinnon kollegat, johtoryhmä ja niin edelleen. Koska yksilön toiminta vaikuttaa yksilön roolijoukon osiin, muodostavat ne uskomuksia ja asenteita sen suhteen, mitä yksilön pitäisi ja toisaalta ei pitäisi tehdä roolinsa osana. Nämä ovat yksilön rooliodotuksia, jotka kokonaisuutena auttavat määrittelemään hänen roolinsa ja käyttäytymismallit, joita häneltä odotetaan. (Katz – Kahn 1966, 175.) Esimerkiksi johto saattaa irtisanomisten yhteydessä odottaa henkilöstöjohtajalta tietynlaista roolia ja sen mukaista käyttäytymistä.

Työroolivaatimuksia on määritelty monella tavoin. Yleisin tapa rooliteoriakirjallisuudessa on ollut keskittyminen roolikäyttäytymiseen eli niihin työtoimintoihin. Nämä

voivat sisältää erityisiä tehtäviä tai yleisempiä vastuita, jotka ovat työroolien edellytyksiä. (Dierdorff – Morgeson 2007, 1229.) Roolitoimintojen näkökulmasta neljä keskeistä henkilöstöjohtajan tehtäväaluetta ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Henkilöstötoimintoja ovat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja muut palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen ja koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuoja- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. (Viitala 2003, 16–17.) Näistä siis koostuvat henkilöstöjohtajan työroolin tehtävät ja vastuut. Henkilöstöjohtajan yleistä tehtäväkuvaa yrityksessä selvennetään vielä laajemmin tutkimustuloksissa luvussa 5.1.

Henkilöstöjohtajan vastuulla työnantajan irtisanoessa työntekijän ovat teknisesti ajatellen se, että yrityksessä on olemassa menettelytapoja, jotka tukevat työnantajan toteuttamaa työntekijän irtisanomispäätöstä sekä se, että näitä menettelytapoja noudatetaan siten, että tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden periaatteita pohditaan (Chell 1985, 24). Menettelytavat tulevat selviksi Suomessa YT-laista ja irtisanomisen pitää perustua tuotannolliseen ja taloudelliseen työn vähenemiseen. Myös oikeudenmukaisuusnäkökohtiin on laissa otettu kantaa. Irtisanomisprosessi vaatii henkilöstöjohtajalta kuitenkin teknisen osaamisen lisäksi myös kaikki henkilöstöihmisen kommunikaatio- ja kanssakäymistäidot irtisanomisprosessia helpottamaan. Irtisanotut voivat myös tarvita henkilöstöihmisen neuvontaa ja kaikkea apua ja henkistä tukea, jonka voi saada. (Chell 1985, 24.) Watsonin mukaan irtisanomistilanteessa henkilöstöjohtajan roolin luontaiset konfliktit ja jännitteet saattavat tulla parhaiten esille. Näistä konflikteista selkein liittyy siihen, tekeekö henkilöstöjohtaja asioita organisaation parhaan edun vai henkilöstön parhaan edun mukaisesti. (Watson 1977, 101–102.)

3.6 Irtisanomisen käsittely kirjallisuudessa osana henkilöstöjohtajan työtä

Henkilöstön johtamiseen on muodostunut viime vuosina länsimaissa uusia kysymyksenasetteluja, joihin perinteiset kannanotot eivät riitä vastaamaan. Tällaisia uusia haasteita ovat myös organisaation kutistaminen ja irtisanominen. Lämsän mukaan henkilöstöjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa irtisanomista ei kuitenkaan juuri käsitellä. (Lämsä 1998, 1, 4.) Fisherin ym. (1999, 767) mukaan henkilöstöjohtajakaan eivät kiinnittäneet juuri huomiota organisaatioista poistumiseen ennen kuin 1980-luvun loppupuolella. Syynä voi olla se, että liikkeenjohtoteoria ja johtamisajattelu ovat suuntautuneet enemmän kasvustrategioihin. (Lämsä 1998, 33; Cameron ym. 1993, 23). Noronha ja D’Cruz huomasivat tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtajien oli vaikea irtisanoa,

koska mikään heidän koulutuksessaan tai kokemuksessaan ei ollut varmistanut heitä irtisanojan rooliin. Tutkitut kokivat irtisanojan roolin vastakkaisena koulutukselleen. Henkilöstöammattilaisten tulisikin Noronhan ja D’Cruzin mukaan tehdä töitä sen eteen, että voivat täyttää sekä perinteisen henkilöstöjohtajan kehittämisroolin että uudemmat vaatimukset. (Noronha – D’Cruz 2006, 96, 104, 109)

On mielenkiintoista tietää, miten irtisanomisten lisääntynyt käyttö näkyy henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Oman, kuusi oppikirjaa kattavan otantani perusteella viimeaikoina ilmestyneissä paksuissa henkilöstöjohtamisen perusoppikirjoissa irtisanomista käsitellään vähän. Näihin kuuteen tarkastelemaani oppikirjaan viitataan kaikkiin tässä luvussa. Suurin osa läpikäymistäni oppikirjoista on nimetty henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen tuntuvat saaneen henkilöstöjohtamisen oppikirjoissa paljon suuremman roolin kuin henkilöstön poistuma (ks. esim. Stone 2005). Kirjoista kaksi on suomalaisia, kaksi amerikkalaisia, yksi brittiläinen ja yksi australialainen. Henkilöstön vähenemistä ei välttämättä käsitellä erillisenä lukuna, vaan siihen viitataan ohimennen muiden asioiden yhteydessä (esim. Torrington – Hall – Taylor 2005; Viitala 2003). Irtisanomisiin keskitytään vähän, kun ottaa huomioon, että tutkimissani ulkomaisissa teoksissa on sivuja noin 600–900 ja suoraan irtisanomisia käsittelevät sivut voi usein laskea yhden käden sormilla. Tämä vahvistaa näkemyksiä siitä, miten vähän irtisanomisia on henkilöstöjohtajan työnosana tutkittu.

Monissa näistä oppikirjoista irtisanomisia käsitellään lähinnä lain kannalta, jolloin irtisanojan oletetaan tarvitsevan tietoa irtisanomisten käytännön toteutuksesta lakipykälien valossa (vrt. Torrington ym. 2005; Kauhanen 2003). Hyvänä poikkeuksena lakipykälää kertaaviin irtisanomisteksteihin toimii Gómez-Mejían, Balkinin ja Cardyn (2001) oppikirja, jossa irtisanomiset määritellään jo ensimmäisessä johdantoluvussa osana henkilöstövoimavarojen haasteita, ja jossa otetaan myös kantaa irtisanomisten toteuttamiseen muutoinkin kuin lakien valossa. Gómez-Mejía ym. (2001) ja toisaalta Fisher, Schoenfeldt ja Shaw (1999) ovat tehneet organisaatiopoistumasta kokonaisen luvun, joka tosin kattaa myös lakiasioita, eläköitymistä ja uudelleensijoittumista. Useissa oppikirjoissa ei irtisanomista ole otettu huomioon henkilöstöihmisen tehtäväkuvassa, poikkeuksena kuitenkin Viitala (2003).

3.7 Irtisanojan rooli irtisanomisprosessissa

Johtajuuden ja esimiestyön koettelevimpia tapahtumia ovat Viitalan (2003, 96) mukaan hankalat muutostilanteet, jotka sisältävät esimerkiksi irtisanomisia. Sekä esimiehen että johtajan rooleja irtisanomistilanteissa on jaoteltu monin tavoin, joita käyn tässä luvussa läpi osaksi johtajan, osaksi yleisen irtisanojan roolin näkökulmasta. Kurténin ja Salmi-

sen mukaan irtisanomistilanteissa henkilöjohtaminen on erityisen tärkeää ja sen tulisi noudattaa sekä yrityksen arvoja että irtisanojan omia arvoja. Olennaista irtisanomisten onnistumisen kannalta on, että irtisanoja kokee tehdyt ratkaisut oman arvomaailmansa mukaisina ja hyväksyy nämä. (Kurtén – Salminen 2004, 79–80.)

Viitalan mukaan irtisanojan tulisi irtisanomistilanteissa olla sekä henkisesti että fyysisesti lähellä henkilöstöä, vaikka luontaisemmalta tuntuisikin etäisyyden ottaminen. Hänen tulisi puhua, kuunnella ja olla läsnä mahdollisimman paljon. Vain tätä kautta henkilöstö voi säilyttää luottamuksensa irtisanojan vastuullisuuteen, avoimuuteen ja haluun selvittää asioita. (Viitala 2003, 96.) Kurténin ja Salmisen mukaan on tärkeää, että irtisanojilla on näkemys siitä, miten irtisanomiset vaikuttavat eri henkilöihin. Samanaikaisesti kun irtisanojat ottavat huomioon työntekijöiden tarpeet, heidän tulee kuitenkin johtaa muutosprosessia. Irtisanomistilanne on vaativa juuri sen vuoksi, että irtisanojien rooli on kahdenlainen: heidän täytyy pitää prosessi liikkeellä ja yrityksen etu mielessään, mutta myös tukea ja kuunnella yksittäisiä työntekijöitä. Tämän lisäksi myös irtisanojien oma jaksaminen on tärkeää, jotta heistä olisi hyötyä muille, yritykselle ja itselleen. Moninaisten haasteiden vuoksi irtisanomisista pidetään johtamisen hankalimpana osa-alueena. (Kurtén – Salminen 2004, 79–80.)

Johtajilla on aina ollut useita rooleja organisaatiossa, ristiriitaisia vaatimuksia ja hektisiä aikatauluja. Tulevaisuudelta on odotettavissa lisää muutosta, uudelleenorganisointia ja epäjärjestystä. Irtisanovat johtajat joutuvat yhä enemmän toteuttamaan toimeksiannon ja ideoijan näennäisen ristiriitaisia rooleja. Nämä roolit ovat vaativia sen vuoksi, että irtisanomisprosessin toteuttamisen lisäksi johtajien tulee myös perustella irtisanomiset irtisanottaville ja selviytyjille sekä omille ystävilleen ja perheelleen. Irtisanomisten toteuttamisvaiheessa johtajat joutuvat kohtaamaan irtisanottavat silmästä silmään, mikä on strategisesti ja henkilökohtaisesti haastavaa. Se, miten hyvin nämä johtajat voivat säilyttää omanarvontuntonsa sekä oikeudenmukaisuuden ja tarkoituksen tunteen on Wrightin ja Barlingin mukaan hyvin tärkeää. (Wright – Barling 1998, 340.)

Wrightin ja Barlingin tutkimat irtisanojat kokivat irtisanomisen hankalimpana puolelta liiallisesta työmäärästä johtuvan rooliylikuormituksen. Tämä juontaa juurensa siitä, että vähemmän ihmisiä tekee enemmän töitä irtisanomisten jälkeen, useampi ihminen raportoi suoraan irtisanojille ja heillä on laajempi vastuualue. Irtisanojat kokivat, että heidän piti tehdä enemmän töitä irtisanomisten jälkeen, jotta irtisanomiset tuntuisivat hyväksyttäviltä. Irtisanojat myös joutuvat auttamaan muita vaikean irtisanomisajan lävitse. (Wright – Barling 1998, 343–344.)

Irtisanojat saattavat kokea roolistressiä useasta syystä: siksi, että heidän pitää tehdä asioita, jotka eivät sovi perinteisesti kasvustrategioihin keskittyneeseen liikkeenjohtoteoriaan (Wright – Barling 1998, 343; Lämsä 1998, 33) ja siksi, että irtisanojat ovat huolissaan omasta tulevaisuudestaan (Wright – Barling 1998, 343). Noronhan ja D’Cruzin tutkimat henkilöstöjohtajat kokivat, että irtisanominen ei sovi yhteen perinte-

sen henkilöstöjohtajan kehittämisen ja työllistämisen roolin kanssa. Heillä ei myöskään ollut tällaiseen rooliin koulutusta. (Noronha – D’Cruz 2006, 104.) Wrightin ja Barlingin mukaan ristiriitaisuus perinteisen kasvuopin kanssa aiheuttaa irtisanojille henkilökohtaista jännitettä heidän tekojensa ja johtajuususkomustensa välille. Heidän mukaansa irtisanojat yrittävätkin usein välttää selviä organisaation kutistamiseen viittaavia termejä (downsizing) ja korvata ne ajatusmaailmaan sopivammilla termeillä, kuten toiseen suuntaan kasvamisella tai organisaation sopivankokoiseksi tekemisellä (growth in reverse, right-sizing) (vrt. luku 2.2). Oman tulevaisuuden epävarmuus näkyy siten, että irtisanojat pelkäävät itsekkin tulevansa irtisanotuiksi, koska eivät välttämättä vaikuta henkilöiltä, jotka voivat ohjata organisaatiota irtisanomisten jälkeen. (Wright – Barling 1998, 343.) On esimerkkejä siitä, että henkilöstöresursseista vastaava irtisanomistilanteiden suunnittelija ja toimeenpanija on projektin päätteeksi itse sanottu irti. Nämä henkilöstöresursseista vastaavat henkilöstöyksikön työntekijät ovat linjaesimiesten ohella usein olennaisessa roolissa irtisanomisten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kurtén – Salminen 2004, 115–116.)

3.8 Teoriaviitekehysten yhteenveto

Esittelemäni teoriaviitekehys pyrkii asettamaan puitteet tutkimuksen tuloksille ja tekemään ne ymmärrettävämmiksi tutkimuksen lukijalle. Henkilöstöjohtajan irtisanomiskokemusten tutkiminen yhdistää tunteiden, roolien ja irtisanomisten tutkimisen kuten myös henkilöstöjohtajan tehtäväkentän yrityksessä. Näitä aiheita oli teoriaosuudessa tarpeellista käsitellä erikseen, jotta tulososuudessa niiden yhdistämiseen on riittävä ymmärrys.

Irtisanomista koskevassa teorialuvussa selvensin niiden voimien kenttää, jolla henkilöstöjohtajat irtisanomistyötään toteuttavat. Irtisanomisilla saavutettavien etujen ajattelu saattaa tehdä irtisanomisesta henkilöstöjohtajalle helpompaa, kun taas haittojen ajattelu voi vaikeuttaa sitä. Mahdollisten etujen ja haittojen selventäminen teoriaosassa saa lukijan ymmärtämään, miksi henkilöstöjohtajan suhtautuminen irtisanomisiin voi vaihdella paljonkin. Tutkimani taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehty irtisanominen seuraa Suomessa tarkasti lain edellyttämiä toimenpiteitä, minkä vuoksi koin myös lain mukaisen irtisanomisprosessin esittelyn tärkeänä. Tätä prosessimallia on sovellettu ja laajennettu tulosluvuissa.

Tunneteorია on näkökulma, jonka puitteissa olen tulkinnut irtisanojien irtisanomiskokemuksia. Koska irtisanominen herättää paljon tunteita kaikissa osapuolissa, on tunnetoriasta hyötyä tutkimustuloksia pohtiessa ja arvioidessa. Vaikka olen tutkimukseni tulososiossa keskittynyt irtisanojien tunteisiin, koin tarpeellisena teoriaosuudessa käydä läpi myös muun organisaation tunteet, koska nämä vaikuttavat organisaatiossa työ-

kentelevään henkilöstöjohtajaan ja hänen tunteisiinsa. Tekemääni teoriaosaa olen käyttänyt avukseni haastattelurungon ja kertomuksen teko-ohjeiden laadinnassa. Lisäksi teorianäytämysten valossa olen yrittänyt tulkita saamiani kertomuksia ja haastatteluvastauksia ja ohjata keskustelua oleellisiin teemoihin.

Sen sijaan rooliteorian lisäsin vasta aineiston keräämisen jälkeen tutkimukseen. Tutkimusaineistoni antoi ymmärtää, että henkilöstöjohtajan roolilla ja sen sisäistämällä on suuri vaikutus koettuihin tunteisiin. Irtisanomistilanteessa henkilöstöjohtajan rooli tuntuu olevan usein vahvana läsnä ja se on myös hyvin voimakas irtisanomista helpottava tekijä henkilöstöjohtajille. Aineiston keruun jälkeen muokkasinkin myös muutoin teoriaa aineistosta ilmenneiden teemojen valossa.

Aiemman irtisanomis- ja tunnetutkimuksen tulosten läpikäynti tarjoaa pohjan, johon olen voinut verrata oman tutkimukseni tuloksia johtopäätösten osalta. Olen yhdistellyt aiempia tutkimustuloksia ja osin teoriaa myös tutkimukseni tulosluvun yhteyteen. Lisäksi aiemman tutkimuksen käsittely osoittaa, miten oma tutkimukseni suhtautuu jo tehtyyn tutkimukseen aiheesta, ja mitä se antaa lisää irtisanomiskeskusteluun irtisanojiin liittyvästä tunne- ja roolinäkökulmasta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen luonne ja aineistonkeruu

Henkilöstöjohtajien tunteita sekä heidän rooliaan irtisanomisprosessissa tutkimalla halusin syvällistä tietoa ja kokonaiskuvan ilmiöstä. Tämän vuoksi käytin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. (Eriksson – Kovalainen 2008, 5.) Yritin mahdollistaa erojen löytymisen aineistosta keräämällä mahdollisimman monipuolisen ja riittävän laajan aineiston. En siis asettanut ennalta hypoteeseja siihen liittyen, muuttuuko henkilöstöjohtajien asennoituminen irtisanomiseen esimerkiksi kokemuksen, sukupuolen tai muun henkilökohtaisen tai yritykseen liittyvän seikan vuoksi. Aineiston kerättyäni muokkasin vielä teoreettista viitekehystäni ja tutkimuskysymyksiä aineistosta esiin nousseiden teemojen pohjalta.

Pyrin tutkimuksessani keskittymään vain muutamiin tapauksiin, joiden monipuolisella analyysillä voisin tuottaa rikasta tulkintaa. Tapausten suuri määrä olisi voinut köyhdyttää tulkintaa vaatimalla paljon teko-, luku- ja analysointiaikaa rajallisen tutkimukselle varatun ajan puitteissa. Eskola ja Suoranta toteavatkin, ettei laadullisen tutkimuksen ideana ole mahdollisimman monen kohteen tutkiminen, vaan keskittyminen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan sen määrä, vaan laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola – Suoranta 2000, 18–20.)

Tutkin aihettani henkilöstöjohtajia haastattelemalla ja heidän kertomuksiaan analysoimalla. Aiheen henkilökohtaisuuden ja arkaluontoisuuden huomioon ottaen ryhmähaastattelu ei vaikuttanut sopivalta, vaan tein haastattelut yksilöhaastatteluina. Halusin, että henkilöstöjohtajat kertovat vapaasti heille tärkeitä omaan tutkimukseeni liittyviä asioita, minkä vuoksi käytin vapaamuotoista teemahaastattelua. Tässä haastattelumuodossa haastateltavat saivat melko vapaasti assosoida tietyistä teemoista. Haasteellista oli luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaaminen haastatteluissa, minkä luomiseksi kävin puhelinkeskustelun haastateltavan kanssa jo ennen haastattelua. Yritin ymmärtää haastateltavaa eläytymällä hänen kertomuksiinsa ja vastauksiinsa.

Teemahaastattelussa yleinen haastateltavien tarinoiva vastaustyyli palvelee tutkimukseni tarkoitusta, sillä käytin narratiiveja hyödykseni sekä aineiston keräämisvaiheessa että analyysissa. Haastatteluvaiheessa pyrin kysymyksilläni saamaan haastateltavat kertomaan tarinoita omista kokemuksistaan irtisanomisissa. Päätin itse teemahaastatteluni kysymykset, mutta haastateltava vastasi niihin omin sanoin. Kysymysten järjestys vaihteli jonkin verran haastattelusta toiseen ja tein erilaisia täsmentäviä jatkokysymyksiä. (vrt. Koskinen ym. 2005, 104, 108.)

Haastattelun vaihtoehtona esitin kertomuksen tai vain erilaisten ajatusten kirjoittamista irtisanomisprosessista sekä omista tunteista siihen liittyen. Kertomuksen tueksi lähetin johtajille viitteellisen listan siitä, minkälaisia asioita toivoin heiltä saavani selville. Tämän tein lähinnä, jotta he pääsisivät alkuun ja eteenpäin ajatuksen ehtyessä sekä herättääkseni irtisanomisprosessiin liittyviä ajatuksia, joita oli jo tarkoituksellisestikin saatettu haudata. Annoin henkilöstöjohtajien valita itse, haluavatko he antaa vastauksensa kirjallisesti vai suullisesti. Tämän valinnanmahdollisuuden tarjosin lähinnä siksi, että toiset ihmiset ovat parempia ilmaisemaan itseään kirjallisesti, kun taas toiset ovat parempia puhujia. Koen myös, että kahdenlainen aineisto rikastuttaa huomattavasti aiheen käsittelyä. Pyrin täydentämään haastatteluissa saamaani tietoa kertomuksilla ja muodostamaan näistä mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista tulkintaa. Kuten Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 264) toteavat, laadullisen aineiston ymmärtäminen lisääntyy runsaiden yksityiskohtien avulla sekä siten, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa.

Kolmas, haastatteluihin ja kertomuksiin nähden toissijainen aineistotyyppini muodostuu Kauppalehden irtisanomisiin liittyvistä uutisista ajalta 13.10.2008–20.3.2009. Tällöin irtisanomisaalto oli hyvin voimakas ja irtisanomisia uutisoitiin paljon. Otokseeni uutisista otin mukaan kaikki irtisanomisia koskevat kirjoitukset valitsemaltani aikaväliltä. Olen käyttänyt Kauppalehden aineistoa teorian tukena irtisanomisen syitä ja vaihtoehtoja sekä niiden käyttöä pohtiessani. Lisäksi olen yhdistänyt tulkintalukuuni 7.4 haastatteluaineistoni analysoimisen lisäksi Kauppalehdessä esiintyviä sanavalintoja irtisanomisten yhteydessä. Viittaan niin moneen uutiseen Kauppalehdessä valitsemaltani aikaväliltä, että niputan uutiset viittauksissani selvyuden vuoksi yhteisen otsikon alle laittamalla viitteeksi Kauppalehti 2008–2009. Listaan kuitenkin kaikki tämän viitteen sisältämät uutiset liitteessä 3.

4.2 Aineisto ja sen keruuprosessin kulku

Tutkittavien hankinta

Tutkittavien hankkiminen oli haastavaa, sillä yritysten nettisivuilla on harvemmin yksiselitteisesti mainittu yrityksen henkilöstöjohtaja. Jos näin olikin, ei saanut välttämättä selville, millä paikkakunnalla tämä työskentelee. Pyrin tutkimaan lähinnä Turun seudulla työskenteleviä henkilöstöjohtajia, koska haastattelutapauksissa aika- ja raharesursseini eivät olisi riittäneet matkusteluun. Ymmärrettävistä imagollisista syistä yritykset eivät myöskään nettisivuillaan mainostaneet irtisanomisia, vaan yritin selvittää muuta kautta, olisiko yrityksen tämänhetkinen henkilöstöjohtaja kokenut irtisanomisprosessesja nykyisessä yrityksessään tai aiemmin urallaan. Löysin haastateltavat lopulta suurimaksi osaksi erilaisia kontakteja hyväksi käyttämällä.

Vaikka sainkin mahdollisten tutkittavien nimiä usein joltakin toiselta tutkittavalta tai muulta kontaktihenkilöltä, otin kuitenkin jokaiseen tutkittavaan henkilökohtaisesti yhteyttä. Lähestyin haastateltavia melkein aina puhelimitse, koska koin tämän olevan vakuuttavampaa ja henkilökohtaisempaa kuin sähköpostin lähettäminen. Henkilöstöjohtajien työn hektisyydestä kertoo se, kuinka monta kertaa eri päivinä jouduin monille henkilöstöjohtajille soittamaan heidät tavoittaakseni. Jos henkilö suostui tutkittavaksi, lähitin sähköpostilla lisätietoa. Tämä lisätieto usein tähdensi tutkimuksen luotettavuutta ja saattoi joko varmistaa haastattelupäivän tai antaa kertomuksen tekemiseen ohjeita. Eräs haastateltavista olisi halunnut kysymysrunгон itselleen etukäteen, mutta en halunnut sitä hänelle lähettää. Tämä johtui siitä, että halusin haastatteluilta aitoja, tilanteessa syntyviä vastauksia enkä ennalta mietittyjä pohdintoja. Kyseiselle haastateltavalle kuitenkin kerroin sähköpostissa hyvin suppeasti tutkimukseni ja haastattelujen pääasiallisen aiheen. Saatoin jo tässä vaiheessa kysellä haastateltavilta vinkkejä mahdollisista lisätutkittavista, viimeistään tein sen haastattelutilanteessa.

Huomasin, että haastattelut tuntuivat monelle henkilöstöjohtajalle luontevammalta tavalta aineistonkeruuseen. Aika kuulosti olevan monelle tärkein tekijä ja he ajattelivat selviävänsä nopeammin haastattelusta. Haastattelu myös varmasti oli monelle helpompi hahmottaa ja jotkut epäilivät kykyään kirjoittaa aiheesta. Luulen, että haastattelun tutuus tutkimustapana ja se, että ihmiset ovat elämänsä aikana olleet monissa haastatteluissa, teki haastattelusta houkuttelevamman vaihtoehdon. Niissä tapauksissa, joissa tutkittavat edes harkitsivat kertomuksen tekemistä, kannustin heitä usein onnistuneesti tähän suuntaan.

Tärkeimmät kriteerini tutkittavien hankintaan olivat työskentelypaikkakunnan lisäksi sukupuoli ja koulutustausta. Yritin saada tutkimukseeni mahdollisimman monia eri koulutustaustoja ja sekä miehiä että naisia, koska koin, että nämä tekijät saattavat vaikuttaa tunteisiin irtisanomisprosessissa tai ainakin tapaan käsitellä ja kertoa niistä. Lisäksi toivoin, että henkilöstöjohtajilla olisi viimeisen 10 vuoden ajalta kokemusta yli 10 henkilön taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tehdyistä irtisanomisista. Käytännössä oli vaikea tutkia vain alle 10 vuotta sitten tehtyjä irtisanomisia, sillä irtisanomiskokemukset sekoittuivat toisiinsa. Tämä ei mielestäni kuitenkaan tutkimustani haitannut, vaan kaikkia irtisanomistilanteita ja -kokemuksia tutkimalla sain mahdollisimman monipuolisen kuvan irtisanomistilanteesta. Tutkimukseen osallistujia kysyessäni toteutin harkinnanvaraista otantaa (vrt. Eskola – Suoranta 2000, 18) eli kysyin tietynlaisia ihmisiä tutkimukseeni. Otin tutkimukseeni kuitenkin mukaan kaikki siihen suostuneet eli sen osalta en karsintaa enää tehnyt.

Sukupuoli oli suurin ja selkein haaste henkilöstöjohtajien tutkimisessa. Naisia on henkilöstöjohtajina huomattavasti enemmän kuin miehiä ja naiset tuntuivat lisäksi suhtautuvan positiivisemmin tutkimukseeni. Naisista puolet suostui tekemään kertomuksen tunteistaan ja jokainen tutkittavaksi pyytämäni nainen myöntyi. Kuitenkaan kukaan

miehistä ei suostunut kertomusta tekemään melko innokkaan suosittelunkaan jälkeen. Lisäksi kaksi miespuolista henkilöstöjohtajaa torjui suoraan tutkimukseen osallistumisen kiireiden vuoksi. Lopulta tutkimuksessani on 4 naista ja 3 miestä eli sukupuolijakauma menee melko tasan. Koulutukseltaan tutkituistani kolme on valtiotieteiden maistereita, kaksi kauppatieteiden maistereita, yksi diplomi-insinööri ja yksi kasvatustieteiden maisteri. Yritin löytää tutkimukseeni mukaan vertailun vuoksi myös psykologin, mutta ilmeisesti psykologit toimivat harvoin henkilöstöjohtajina.

Haastattelurungon ja kertomuksenteon ohjeiden valmistelu

Tein haastatteluja varten kysymysrunгон lähinnä siksi, että osaisin pitää keskustelun suurin piirtein oikeissa asioissa ja muistaisin tutkimukseni painopisteet. Lisäksi haastattelurunko oli oiva apu niissä tilanteissa, joissa haastateltavan vapaa assosioiminen loppui ja hän odotti lisäohjeistusta. Haastattelurunko myös varmisti sen, että irtisanomiseen liittyviä asioita tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta (ks. Liite 1). Yritin rakentaa haastattelurungon loogisesti eteneväksi niiden tilanteiden varalle, joissa haastateltava olisi hyvin harvasanainen ja joutuisin melko tiukasti noudattamaan runkoa. Toivoin kuitenkin, että voisin joustavasti kysellä kysymyksiä vain tarpeen mukaan. Haastattelurungossa aloitetaan ensin taustakysymyksistä, joiden tarkoituksena on taustatietojen selvittämisen lisäksi rentouttaa haastattelujen tunnelmaa. Tämän jälkeen kysyin työn positiivisia puolia, millä yritin estää tai ainakin lievittää negatiivista ilmapiiriä, joka irtisanomisista puhuttaessa saattaa helposti syntyä. Kysyin vielä henkilöstötyölle etukäteen asetetuista odotuksista ja niiden muutoksista, ennen kuin siirryin irtisanomisprosessiin sekä rooliin siinä ja siihen liittyviin tunteisiin ja jaksamiseen. Muutin paria kysymystä paremmin toimiviksi ja siirsin parin kysymyksen paikkaa ensimmäisten haastattelujen perusteella. Lisäksi kysyin tulevissa haastatteluissa edellisten haastattelujen perusteella esille tulleita mielenkiintoisia lisäkohtia.

Kertomuksenteon ohjeissa (ks. Liite 2) yritin korostaa, että tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut nimenomaan henkilöstöjohtajan omista tunteista sekä roolista irtisanomisprosessissa, en niinkään esimerkiksi minkään tietyn yrityksen toimintatavoista. Kertomuksen kirjoittaminen oli kaksivaiheinen prosessi, jossa ensin pyysin tutkittavaa kertomaan itsestään taustatietoja kuten iän, koulutuksen ja työtaustan sekä nykyisen työnkuvan. Lisäksi kysyin irtisanomiskokemuksen määräästä ja ajankohdista. Sen jälkeen pyysin tekemään varsinaisen kertomuksen, jossa tutkittava voi vapaamuotoisesti kirjoittaa tunteistaan ja jaksamisestaan. Annoin kuitenkin kirjoittamisen tueksi kuusi ohjaavaa taustakysymystä, koska koen, että tällaisesta aiheesta kirjoittaminen ja varsinkin kirjoittamisessa alkuun pääseminen voi olla hankalaa. Tämä hankaluus johtuu aiheen henkilökohtaisuudesta ja siitä, ettei kertomuksen kirjoittamisessa voi noudattaa mitään valmista kaavaa, vaan jokainen kertomus on persoonallinen. Ohjeistuksessa kuitenkin kerroin, ettei näihin 6 kysymykseen ole välttämätöntä ottaa lainkaan kantaa, vaan ker-

tomuksessa on tarkoitus edetä oman ajatusvirran mukaan. Ohjeistin kertomusten pituudeksi 2–4 sivua.

Haastatteluiden kulku

Neljä viidestä haastattelusta tehtiin tutkittavien työpaikkojen neuvotteluhuoneissa ja yksi tehtiin haastateltavan kotona. Kaikissa tilanteissa olin huoneessa kahdestaan haastateltavan kanssa. Kaikkien haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin lupa ja lupa myös saatiin. Yksi haastateltavista tuntui tosin hiukan jännittävän nauhuria pohtien, viitsiikö kaikkea nauhalle sanoa ja kieltäen kertaalleen sanomansa asian julkaisemisen. Kuitenkin vakuuttaessani, että nauhan kuuntelen vain minä, hän sanoi asiat suoraan. Haastatteluissa ei ollut suuria häiriötekijöitä, mutta yhdessä haastattelussa tutkittavan puhelin värisi muutamia kertoja pöydällä ja neuvotteluhuoneista kolme olivat melko hälyisellä paikalla: kahden taustalla kuului lähinnä askelia tai ohi ajavia autoja, yhden taustalla puhetta. Koen, että nämä häiriöt eivät kuitenkaan juuri vaikuttaneet haastattelujen kulkuun, kumpikaan osapuoli ei keskittynyt häiriötekijöihin. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen. Haastattelujen kestot vaihtelivat 40 minuutista tuntiin ja 20 minuuttiin.

Haastateltavat olivat puhujina hyvin erityyylisiä. Eräs haastateltava pysyi vastauksissaan melko hyvin asiassa ja vaikutti tehokkaan oloiselta siten, ettei halunnutkaan turhia jaaritella. Jotkut haastateltavat taasen välttelivät jämäköitä tai varmoja vastauksia ja vastauksissa asiat riippuivat toisistaan ja olivat epävarmoja. Lauseet jäivät usein kesken ja olennainen jäi toisinaan sanomatta. Monet lisäksi vastasivat usein asian vierestä tutkimukselle melko merkityksettömistä asioista puhuen. Tällöin kokemattomana tutkijana unohdin toisinaan kysyä tärkeää asiaa uudelleen. Olisin siis voinut yrittää muotoilla kysymyksiä enemmän eri tavoin, tosin välillä tätä tehtyäni eivät vastaukset siltikään paremmiksi ja asiaan liittyvämmiksi muuttuneet.

Eräs haastateltava oli hyvin puhelias ja puhui osin myös asian vierestä. Hän vastasi yleensä tehtyihin kysymyksiin, mutta saattoi sen jälkeen eksyä muihin asioihin. Hän puhui koukeroisesti ja erehtyi välillä puhumaan kiilalauseestaan niin paljon, ettei pääsyt koskaan takaisin alkuperäiseen asiaansa. Hänen puhetulvaansa oli vaikea katkaista, vaikka se joskus tuntuikin tarpeelliselta. Tämä haastattelu eteni hyvin pitkälti ja ehkä liiallisestikin haastateltavan ehdoilla. Toisaalta koin tärkeämpänä sen, että vapaalla assosioinnilla tuotetut, potentiaalisesti merkittävät asiat tulevat sanotuiksi kuin sen, että jouduin käsittelemään hiukan enemmän turhaa tekstiä.

Parhaiten koin saavani kontaktin jo eläköityneeseen haastateltavaan, jota haastattelin hänen kotonaan. Hän oli melko rehellisen olinen ja kertoi asioita suoraan ja tuntemuksiaan avoimesti tilanteisiin eläytyen. On kuitenkin vaikea arvioida, miten paljon tästä paremmasta kontaktista johtui mistäkin tekijästä. Asiaan saattoivat vaikuttaa haastateltavan luonne, se, ettei ympäristönä ollut työpaikka, jossa on tottunut olemaan työroo-

lissa ja se, että kyseinen ihminen oli jo eläkkeellä ja oli ottanut etäisyyttä henkilöstöjohtajan rooliinsa. Uskon kuitenkin, että avoimuuteen vaikutti ainakin jossain määrin se, että rooli ei ollut enää aktiivisesti päällä. Epäilen, että olisi ollut parempi tehdä muutkin haastattelut henkilöiden kotona, jolloin he olisivat paremmin voineet riisua työroolinsa. Toisaalta kaikkia taustan häiriötekijöitä olisi silloin ollut vaikea arvioida ja moni ei varmasti olisi halunnut päästää tuntematonta tutkijaa kotiinsa.

Kirjoitettujen kertomusten piirteet

Sain tutkimukseeni lopulta kaksi kertomusta, jotka kummatkin ovat naispuolisilta tutkittavilta. Kumpikin lähetti kertomuksensa aikataulusta myöhässä, mikä yhdessä melko myöhäisen kertomusten valinnan kanssa vaikutti siten, että ensimmäisen kertomuksen saadessani olin jo tehnyt kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta ja toisen saadessani kaikki haastattelut oli jo tehty. Tämä on harmillista siksi, että erityisesti myöhemmin tulleesta kertomuksesta olisin saanut hyviä ideoita myös haastatteluihin, tällä kertaa tämä jäi toteutumatta. Toisaalta on myös hyvä, että kertomukset ja haastattelut ovat täysin toisistaan riippumattomia ja täydentävät toisiaan hyvin.

Ensimmäinen kertomus on noin yhden A4-sivun kokoinen ja melko tiivistä asiaa. Tutkittava on ottanut huomioon lähettämäni kysymysrunгон ja etenee kertomuksessaan kysymysrunгон mukaisessa järjestyksessä jättäen tosin viimeiseen, kehitystyön ja irtisanomistyön eroihin liittyvään kysymykseen vastaamatta. Lisäksi hän ottaa esiin myös asioita, joita kysymykset eivät aivan suoraan kysy, kuten työroolin tilanteessa. Tunteiden ja jaksamisensa kohdalla hän kertoo melko vapaasti assosioiden ajatuksiaan. Hän vaikuttaa melko avoimelta kokemuksistaan, mutta olisi voinut avata niitä ehkä vielä enemmän. Tuntuu, että kertomus raottaa nyt vain kokemusten pintatasoa. Paljon asiaa on tiivistetty pieneen tilaan ja jotkut tunnepitoisetkin asiat jäävät lähinnä toteamistasonalle. Tutkittava vaikuttaa kuitenkin melko rehelliseltä tunteidensa kuvauksessa eikä niinkään korosta henkilöstöjohtajan vahvaa roolia.

Ensimmäisen kertomuksen ollessa hieman ohjepituutta (2–4 sivua) lyhyempi, ylittää toinen kertomus sen sijaan ohjepituuden reilulla neljällä sivullaan. Tämäkin teksti on tiivistä asiaa, mutta kuitenkin erityyppinen ensimmäisen kertomuksen kanssa. Ensinnäkään tutkittava ei ole taustatietojen kertomisen jälkeen järjestellyt tekstiään kysymysten mukaiseen järjestykseen, vaan noudattaa ensisijaisesti kronologista järjestystä irtisanomisprosessista ja sen tunteista kertoessaan. Toisaalta myös hän vastaa kaikkiin kysymysrunгон kysymyksiin viimeistä lukuun ottamatta, mutta tekee tämän kronologisen kerronnan ehdoilla. Hän johdattaa lukijan oman tunnemylläkkänsä läpi ensimmäisistä tekemistään irtisanomisista viimeisiin. Hän myös puhuu vahvan subjektiivisesti omista tuntemuksistaan aktiivista minä-muotoa käyttäen, kun taas ensimmäinen kertomuksen kirjoittaja käytti passiivia, vaikka selvästi myös kertoi omista kokemuksistaan. Toinen kertomus vaikuttaa hyvin aidolta ja rehelliseltä ja sen kirjoittaja on kertonut paljon ja

hyvin avoimesti tunteistaan sekä myös asioista, jotka näyttävät hänet negatiivisessa valossa (esimerkiksi toisten haukkuminen, eri mieltä oleminen johtoryhmän kanssa). Tämän ja myös tunteiden yksityiskohtaisemman kuvailun vuoksi lukija eläytyy toiseen kertomukseen ja sen kokijaan vahvemmin.

Aineiston keruutapojen vertailu

Minulla on kahdenlaista aineistoa: haastatteluja ja kertomuksia. Nämä ovat erilaisia sen suhteen, että haastateltavilla ei ollut haastattelukysymyksistä tietoa etukäteen, vaikka he tiesivätkin tutkimukseni aiheen. Heille kysymykset tulivat hetkessä ja vastaukset ovat siksi spontaanimpia kuin kirjoituksissa. Haastattelutilanteessa vaikutin itse haastattelun kulkuun ja se eteni osin myös haastateltavien vastausten pohjalta. Edellisistä haastateluista poimin seuraaviin esiin tulleita aiheita. Vastausten spontaanisuus vaikuttaa kuitenkin myös siten, että vastaukset olivat myös oloja tietyllä ajanhetkellä ja asioita, jotka juuri silloin tulivat mieleen. Haastattelutilanteessa tavoitan siis tutkittavan senhetkisen kokemuksen ja tunteet irtisanomistapahtumista. Tunteet ovat hyvin hetkellisiä kokemuksia (Jenkins ym. 1998, 1), mikä tarkoittaa sitä, että tunnekokemus ja haastattelu olisi voinut olla täysin erilainen juuri tehtyjen irtisanomisten jälkeen. Nyt haastateltavilla – kuten myös kertomusten tekijöillä – on ollut aikaa pohtia irtisanomisprosesseja pienen etäisyyden päästä, vaikka ainakin yhdellä yrityksellä irtisanomisprosessi oli haastatteluhetkellä käynnissä.

Toisaalta sovellan tutkimuksessani narratiivista tutkimustapaa, jonka tutkimuskohteenä ovat henkilöstöjohtajien irtisanomiskokemukset ulottuvat sekä sisällöllisesti että ajallisesti laajalle. Tällöin nämä kokemukset ovat tavallisesti useaan kertaan rakennettuja ja niiden rakentaminen jatkuu edelleen myös tutkimustilanteessa. Siten omassa tutkimuksessani tutkittavat rakensivat kokemuksiaan vielä uudelleen joko tehtyjen haastattelujen aikana tai kokemuksistaan kertomusta kirjoittaessaan. (Perttula 2008, 142.) Tutkimukseni haastattelut ja kertomukset aiemmin koettuihin irtisanomisprosesseihin liittyen ovat värittyneet myöhempien kokemusten ja elämän perusteella. Tämän vuoksi olisikin ollut mielenkiintoista tietää, miten kokematon henkilöstöjohtaja olisi juuri tekemänsä irtisanomiset kokenut. Ideana tutkimuksessani ei kuitenkaan ole etsiä tosiasioita tai totuuksia, vaan nimenomaan henkilöstöjohtajien omia tuntemuksia ja kokemuksia asioista. Tämän vuoksi narratiivisen tutkimustavan tutkimuskohteena olevat reflektiivisesti eri tilanteissa ja elämäkokemuksen kautta rakennetut kokemukset sopivat hyvin omaan tutkimukseeni (Perttula 2008, 139).

Kertomuksissa tutkittavalla on ollut aikaa muotoilla ajatuksiaan ja pohtia aihetta syvällisemmällä tavalla kuin haastateltava. Heillä olisi ollut myös mahdollisuus rakentaa melko koherentti kertomus ja jättää siitä ristiriitaisuudet pois. Näin ei näytä kuitenkaan käyneen, vaan kertomusten tekijät ovat käyttäneet tilaisuutta hyväkseen ehkä hieman terapeutisestikin. Kumpikin kertomus on melko rehellinen ja avoin koonti henkilöstö-

johtajan tuntemuksista ja jaksamisesta irtisanomisprosessissa ja kummatkin ovat tiivistä asiaa. Uskoisin kuitenkin myös jo haastattelujen sopimiseen liittyvien puhelinkeskustelujen aktivoineen haastateltavillakin alustavia ajatuksia aiheesta ja siten vastaukset eivät täysin heijastaneet vain sen hetken pohdintoja. Ennen aineiston keräämistä oletin, että haastatteluista löytyisi paremmin ristiriitaisuuksia, koska kokonaisuutta ei voi samalla tavalla hallita tai palata muokkaamaan edellisiä vastauksiaan. Osittain näin onkin joidenkin haastattelujen kohdalla ja jollain tavalla kertomukset ovat kokonaisuutena yhtenäisempiä, mutta sekä haastattelut että kertomukset vaikuttavat kuitenkin melko uskollisilta tutkittaville.

Koin, etten saanut haastatteluista irti aivan sitä, mitä olisin halunnut. Osa haastateltavista ei tuntunut ymmärtävän, että tarkoitus oli tutkia juuri heidän tunteitaan, vaan vei keskustelun yleisesti irtisanomistilanteisiin tai asioihin, jotka heille tuntuivat tärkeiltä. Jotkut olivat melko haluttomia puhumaan omista tunteistaan ja kaikilla haastateltavilla kuului puheesta selvästi henkilöstöjohtajan rooli. Suurin osa haastateltavista piti tätä työroolia yllä myös haastattelijan suuntaan. Osa näistä haastateltavista piiloutui työroolinsa taakse tunteistaan puhumista vältellen, mutta toiset vaikuttivat melko rehelliseltä työroolinsa puitteissa nähdessään irtisanomisasiat sen valossa melko neutraaleina. Tuntui, että haastateltavat pysyttelivät liiaksi työroolissaan ja siinä, että heiltä henkilöstöammattilaisina odotettiin tunteiden hallitsemista. Vaikka yritin johdatella keskustelua heidän kokemiinsa tunteisiin, en tämän heidän ammattilaisroolinsa vuoksi saanut heiltä vastaukseksi juuri mitään selvästi erottuvia tunteita. Näin tapahtui siitä huolimatta, että painotin haastattelujen alussa ja usein myös jo saatesähköposteissa luottamuksellisuutta ja vapaata assosiointia tunteista.

Rooli ei korostu kertomuksissa yhtä selvästi kuin haastatteluissa, vaan toinen sen tiedostaen huomauttaa, ettei se kaikelta suojaa ja toinen yrittää vähän päästä roolistaan irti inhimillisyyden nimissä. Tähän saattaa vaikuttaa osaltaan myös se, että haastattelussa toiselle henkilölle roolia tulee pitää enemmän yllä kuin vain kasvottomalle yleisölle kirjoittaessaan. Saattaa myös olla, että kertomukset on kirjoitettu tutkittavien kotona, eikä roolia vaativalla työpaikalla.

Tutkimuksen henkilöstöjohtajien profilit

Tähän alalukuun olen koonnut lyhyet kuvaukset tutkimistani henkilöstöjohtajista, heidän taustastaan ja irtisanomiskokemuksestaan. Kaikki henkilöstöjohtajat on kuvattu sellaisina kuin he olivat haastatteluhetkellä vuoden 2009 keväällä. Anonymiteetin säilyttämiseksi henkilöstöjohtajien nimet on muutettu. Kuvaukset on myös lähetetty tarkastettavaksi tutkituille henkilöstöjohtajille ja heidän muutosehdotuksensa toteutettu. Kuvauksissa esiintyvä HR-lyhenne tulee sanoista human resources eli henkilöresurssit.

Reino on viisissäkymmenissä ja koulutukseltaan diplomi-insinööri, ”*tekniikan alan ihmisiä*”. Hän työskentelee suuressa, kansainvälisessä suomalaisessa teknologian alan

yrityksessä. Hän on Suomen yhtiön henkilöstöjohtaja, koko globaalin konsernin henkilöstöjohtaja on eri henkilö. Silti hän on vastaa noin 3000 ihmisen organisaation henkilöstöasioista. Reino on työskennellyt noin puolet työurastaan tuotanto- ja puolet henkilöstöpuolella ja on siirtynyt HR-tehtäviin omasta halustaan 12 vuotta sitten työskennellen ensin paikallisyksikön henkilöstöpäällikkönä ja sitten yhtiön henkilöstöjohtajana. Hän on tehnyt koko työuransa samassa yrityksessä. Reino ei sanoisi joutuneensa usein irtisanomaan, mutta irtisanomistilanteita on kuitenkin työuran aikana vastaan tullut. Suurimpana niistä hän mainitsee 2000-luvun alkupuolen irtisanomistapahtuman, jolloin satoja ihmisiä joutui lähtemään. Jotkin heistä Reino irtisanoi myös henkilökohtaisesti. Siten hänellä on pitkä kokemus erilaisista irtisanomistilanteista, myös niin sanotuista massairtisanomisista.

Eero on viisissäkymmenissä ja opettajakoulutuslaitoksesta valmistunut kasvatustieteiden maisteri. Sen lisäksi hän on opiskellut kuitenkin lisää, muun muassa kauppatieteitä. Hän on toiminut moninaisissa tehtävissä, kuten yliopistolla kouluttajana sekä pienemmän kunnan koulunjohtajana osallistuen samalla valtiovallan työyhteisökehityksen konsulttikoulutukseen. Konsultointityötä Eero teki sivistys-, sosiaali- ja työterveyspuolella kunnille ja todetessaan koulutuksensa olevan ”*ihan pätevä*” laajemminkin hän hakeutui teollisuuteen. Eero aloitti suuressa suomalaisessa monialayrityksessä erilaisissa henkilöstöpuolen tehtävissä toimien välillä myös yrityskehitysroolissa henkilöstöhallinnollisen vastuunsa lisäksi. Tähän rooliin kuului myös toimintojen sopeuttamista eli käytännössä irtisanomisiakin ja lopulta tehtaan lopettamisen yhteydessä 120 ihmisen kanssa käydyt irtisanomisneuvottelut. Tämän jälkeen hän vastasi uudistuneen yrityksen logistiikan ja liiketoiminnan kehityksestä. Yhteensä hän oli töissä yrityksessä 13 vuotta ennen siirtymistään tämänhetkisellemme työnantajalle, suuren kansainvälisen teknologian alan yrityksen erään Suomen toimipisteen henkilöstöpäälliköksi. Hänellä on myös kehitystehtäviin liittyvä rooli koko yhtiössä. Tällä hetkellä hän on noin 3000 henkilön henkilöstöjohtaja. Kullakin Suomen toimipisteellä on oma noin 1000 ihmisen henkilöstöjohtajansa, vaikka Eero muissakin toimipisteissä auttaa tietyissä yhteisissä henkilöstöasioissa.

Eerolla on noin 20 vuoden kokemus tehtävistä, joissa on myös ikäviä asioita, esimerkiksi irtisanomispäätöksiä, joutunut tekemään. Eero toteaaakin joutuneensa tekemään tuotannollisin ja taloudellisin perustein tehtyjä irtisanomisia ”*aivan valtavasti*”: hän on ollut mukana suurissa yritysjärjestelyissä sekä 2000-luvulla että aiemmin ja vastannut myös kokonaisten tehtaiden lopettamisesta. 2000-luvulla hän joutui nykyisessä yrityksessään toteuttamaan isoja muutoksia yhdistellessään eri toimipisteiden toimintoja. Noin 1500 ihmistä irtisanottiin viisi vuotta kestäneessä projektissa. Eero on henkilökohtaisesti antanut irtisanomisilmoituksia lähinnä joillekin yksittäisille esimiestason henkilöille. Tehtaan lakkauttamisissa hän on joutunut tosin tehdaspäällikön kanssa antamaan henkilökohtaisesti irtisanomisilmoituksia.

Helena on lähemmäs kuusikymmenvuotias valtiotieteen maisteri. Hän työskentelee keskisuudessa suomalaisessa teknisen alan yrityksessä, joka toimii pääasiassa raskaan teollisuuden alihankkijana ja vastaa noin 80 henkilön henkilöstöjohtamisesta henkilöstöasiain hoitajan nimikkeellä. Hän on työskennellyt yrityksessä 28 vuotta aloittaen yrityksessä tuotannosuunnittelussa, jonka jälkeen hän on noin 26 vuotta hoitanut yrityksen henkilöstöasioita. Helena on hoitanut kaikki yrityksen irtisanomiset viimeisen 26 vuoden ajalta ja irtisanonut henkilökohtaisesti tuotantopäällikön kanssa useita kymmeniä henkilöitä, haastatteluhetkellä oli irtisanomisneuvottelut yrityksessä meneillään.

Matti on kuusissakymmenissä ja koulutukseltaan valtiotieteen maisteri. Hän on luke-
nut pääaineenaan sosiaalipolitiikkaa ja sen ohella sosiologiaa, taloustiedettä, psykologiaa ja tilastotiedettä. Haastatteluhetkellä Matti on ollut eläkkeellä noin 4 kuukautta, mitä ennen hän on ehtinyt työskennellä lähes koko aikuisen työuransa henkilöstöasioi-
den parissa. Hän työskenteli erilaisissa tekniikan ja teollisuuden alan yrityksissä ensin koulutusasiainhoitajan ja sitten henkilöstöpäällikön nimekkeillä. Sen jälkeen hän työskenteli lähes 20 vuoden ajan palvelualalla henkilöstöpäällikkönä toimien välillä muutama-
man vuoden myös asiakaspalvelussa. Tämän jälkeen hän työskenteli metallialalla välillä henkilöstöjohtajana, välillä henkilöstöpäällikön nimikkeellä 4 vuoden ajan, jolloin hän oli jatkuvasti YT-neuvotteluiden keskiössä. Viimeisenä tehtävänään hän toimi vielä reilut 4 vuotta kehittämispainotteisissa henkilöstötehtävissä suuressa suomalaistaustaisessa kansainvälisessä yrityksessä. Matti on ollut urallaan monessa YT-prosessissa mukana, esimerkiksi metallialalla 4 vuotta työskennellessään hän kertoo, että lähes koko tämän ajan oli jossain päin isompi tai pienempi YT-menettely käynnissä tehdasalueen sisällä. Hän ei ole kuitenkaan juuri irtisanonut henkilökohtaisesti ketään, ainoastaan erään alaisensa esimiehen roolissa ollessaan. Matti on myös joutunut itse irtisanotuksi erään YT-prosessin päätteeksi.

Maria on nelissäkymmenissä ja koulutukseltaan valtiotieteiden maisteri. Hän on alun perin aloittanut psykologian opinnoilla, mutta on vaihtanut pääaineekseen työn sosiologian. Sosiologian lisäksi hän on lukenut työoikeutta ja viestintää, tähdäten jo alun perinkin henkilöstöpäällikön tehtäviin. Valmistumisen jälkeen hän on ensin tehnyt pari vuotta töitä HR-puolella koulutussihteerin ja henkilöstöassistentin tehtävissä. Sen jälkeen hän on ollut työsuhde- ja henkilöstöpäällikkönä suurissa, kansainvälisissä yrityksissä 11 vuoden ajan paljon YT-neuvotteluja hoitaen. YT-neuvottelut ovat vaihdelleet liikkeenluovutusneuvotteluista tuotannollistaloudellisiin neuvotteluihin, aina tehtaan alasajoon asti. Hän on myös antanut irtisanomisilmoitukset monille irtisanottaville henkilökohtaisesti.

Ritva on puolessa välissä kuuttakymmentä oleva ekonomi. Hän on työurallaan toiminut talouspäällikön, henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpäällikön rooleissa sekä osallistunut johtoryhmätyöskentelyyn viimeiset parikymmentä vuotta. Tällä hetkellä hän toimii suuren suomalaistaustaisen, kansainvälisen asiantuntijayrityksen henkilöstöjohtajana. Ritva

on ollut mukana yli kymmenessä taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehdyssä YT-prosessissa. Henkilökohtaisesti hän on joutunut irtisanomaan muutamia työsuhteita.

Pirjo on puolessavälissä viittäkymmentä ja koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Hän on työskennellyt kolmessa kansainvälisessä yrityksessä henkilöstöpäällikkönä ja hänen vastuullaan on ollut henkilöstöä Suomen lisäksi myös muista maista. Usein Pirjolla on ollut ulkomaalainen esimies, vaikka hän itse onkin työskennellyt fyysisesti Suomessa. Hän on työskennellyt myös muissa kuin henkilöstöpäällikön tehtävissä, esimerkiksi HR-konsulttina. Tällä hetkellä hän työskentelee HR-asiantuntijana. Pirjo on ollut mukana useammassa suuressa irtisanomisprosessissa ja hän on joutunut hoitamaan tuotannollis-taloudellisia irtisanomisia erityisesti yritysfuusioiden sekä yritysten maaorganisaatioiden muutosten yhteydessä. Tällöin toimintaa on radikaalisti uudistettu ja irtisanomisia onkin ollut koko konsernitasolla jopa useita tuhansia. Hän on irtisanonut henkilöstöpäällikkönä ensimmäisen kerran 90-luvun lopulla ja toistaiseksi viimeisen kerran vuonna 2004. Henkilökohtaisesti hän on irtisanonut vain omia alaisiaan. Hän on erään YT-prosessin päätteeksi tullut itsekin irtisanotuksi.

4.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Käytin kolmea erilaista analyysitapaa tutkimuksessani saavuttaakseni mahdollisimman rikkaan ja monipuolisen aineiston käsittelyn. Analyysitapani ovat narratiivinen tyypittely, Greimasin aktanttimalli ja diskurssianalyysi. Kaiken analyysini pohjana on sosiaalisen konstruktivismiin mukainen käsitys, jossa jokapäiväinen elämä on ihmisen tulkitsema todellisuus ja subjektiivisesti merkityksellinen, yhtenäinen maailma (Berger – Luckmann 1994, 29). Kieli on itsessään todellisuutta tuottava tekijä ja pohdinnat siitä, ovatko tutkittavien vastaukset totta, ovat turhia. Todellisuus on sellainen, jollaisena se meille tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosessissa ilmenee. (Eskola – Suoranta 2000, 138.) Siten tutkittavieni näkemykset ovat sellaisenaan tärkeitä huolimatta niiden faktuaalisesta todenmukaisuudesta.

Aineiston keräämisen jälkeen litteroin haastattelut sanatarkasti myös äänensävyjä, taukoja ja toistoja huomioiden, mikä vei huomattavasti aikaa. Jo litterointivaiheessa minulle heräsi erinäisiä ajatuksia ja pohdintoja aineistosta, mutten halunnut liikaa nojautua ensimmäisiin vaikutelmiini. Osa niistä kuitenkin vahvistui vielä tutkimusprosessin edetessä. Litterointiaineistoa tuli noin 65 sivua hyvin tiiviisti ilman kappalejakoja kirjoitettua tekstiä. Litteroinnin jälkeen luin haastattelulitteroinnit läpi kirjoittaen marginaaleihin ajatuksia siitä, mistä puhuttiin ja muita tunnelmia, jotka lukiessa syntyivät ja esimerkiksi hyvät sitaattikohdat. Nimesin tutkittavat uudelleen ja kirjoitin heidän henkilökuvauksensa (ks. luku 4.2).

Tämän jälkeen luin litteroinnit uudelleen läpi ja lajittelin marginaaleihin kirjoittamieni avainsanojen perusteella aiheet eri teemoihin, joita muodostui pienempiä ja suurempia sekä osaan jo alateemojakin. Näitä täysin alustavia niin sanottuja raakateemoja tuli haastatteluista yhteensä 65 kappaletta. Sitten yhdistin nämä teemat suurempien otsikkojen alle saaden 14 isompaa teemaa. En pyrkinytään tässä vaiheessa lopulliseen jaotteluun, vaan annoin teemoille ja alateemoille melko löyhät raamit ja mahdollisuuden vielä elää. Muokkasin teemoja myöhemmin uudelleen ja valitsin niistä tärkeimmät, jotka merkitsin eri värikoodeilla aineistoon. Luin koko analyysin ajan haastatteluaineistoja silloin tällöin päätelmäni ja tulkintojeni tarkistamiseksi sekä uusien näkökulmien lisäämiseksi. Pohdin, miten mitäkin teemaa olisi paras tutkia. Analyysin tässä vaiheessa minulle oli vielä melko epäselvää, mitä tulkintatapoja aineistolleni käyttäisin. Tein myös jonkin verran ylimääräistä työtä tässä vaiheessa, mutta lopulta kaikki aineiston työstämiseni auttoi minua ymmärtämään paremmin, mistä aineistossani oli kyse.

Teemoittelun jälkeen pyrin vastaamaan ensimmäisiin kahteen apututkimuskysymykseeni eli siihen, *millainen on irtisanomisprosessin kulku henkilöstöjohtajan näkökulmasta* ja siihen, *miten hän määrittelee tehtäväkuvansa tässä prosessissa*. Vastausta kysymyksiin selvitin muodostamalla yhtenäisen kokonaisuuden eri henkilöstöjohtajien vastauksista irtisanomisprosessiin liittyen. Tiivistin tutkittavien näkemysten perusteella irtisanomisprosessin kulun henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Koin tarpeelliseksi tutkia ensin henkilöstöjohtajan yleistä tehtäväkuvaä yrityksessä, jotta hänen tehtäväkuvansa irtisanomisprosessissa olisi ymmärrettävämpi. Tehtäväkuvauksen irtisanomisprosessissa jaoin kahteen osaan, sillä irtisanomisprosessin yhteydessä tyypillisemmän henkilöstöjohtajan tehtäväkuvan lisäksi aineistosta nousi esiin erikoisempi henkilöstöjohtajan tehtäväkuva irtisanomisissa.

Tutkittavien keskinäinen erilaisuus aiheutti sen, etten voinut rakentaa yhtenäistä narratiivista tulkintaa heidän kokemustensa perusteella. Henkilöstöjohtajien haastattelujen ja kirjallisten pohdintojen pohjalta löytämäni teemojen tutkimisella ja yhdistämisellä rakensin kaksi ääritarinaa henkilöstöjohtajista irtisanomisprosessissa eli muodostin hahmot nimeltä *rationaalinen saneeraaja* ja *ihmiskeskeinen irtisanoja*. Valitsin kultakin tutkittavalta osuvia sitaatteja ja kuvauksia tarinoiden runkoon. Nämä kaksi hyvin erilailla irtisanomisiin suhtautuvaa hahmoa vastaavat kolmanteen tutkimukseni apukysymykseen eli siihen, *millaisia tunteita henkilöstöjohtajilla on irtisanomisprosessissa*.

Käytän analyysissäni hyväksi tyypittelyä eli analysoin, miten tutkitut tapaukset voidaan jakaa ryhmiin joidenkin niiden keskeisten seikkojen perusteella. Tyypittely on siten yhteyksien etsimistä tutkittavien väliltä. Luokittelen kaikki tapaukset jompaankumpaan muodostamaani ryhmään, mutta samalla nämä ryhmät ovat kuitenkin toisilleen ääriryhmiä. Nämä ääriryhmät eli äärityytit olen muodostanut kahden äärimmäisen, toisilleen vastakkaisen henkilöstöjohtajan irtisanomiskäsityksen pohjalta. Näitä äärityyppisiä tarkastelemalla voin samalla tarkastella kontrasteja aineistossani. (Hirsjärvi –

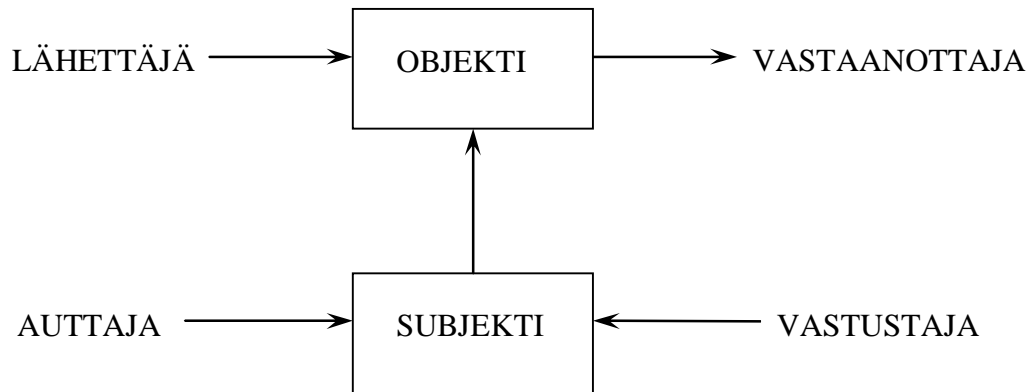
Hurme 2008, 174–175.) Kaksi erilaista ääriyyppiä kuvaavat hyvin henkilöstöjohtajien erilaisia asenteita ja näkemyksiä irtisanomisista kohtaan ja sitä, miten erilaisia tunteita ne voivat herättää. Myös menetelmäkirjallisuudessa on huomattu aineiston erilaisuuden tutkimisen edut: perinteisen laadullisen tutkimuksen yhtäläisyyksien ja samanlaisuuksien etsimisen sijaan uudempi analyysi keskittyy aineiston eroihin ja moninaisuuteen, mikä tekee analyysistä tarkempaa ja aineistolähtöisempää (Eskola – Suoranta 2000, 139).

Kahden ääriyyppien muodostamisen jälkeen pohdin tarinoiden sisältöä sekä sisältöjen eroja analyysini syventämiseksi. Ääritarinoiden tueksi tutkin eri ääriyyppien ominaisuuksien eroavaisuuksia ja otan esiin pari seikkaa heidän taustoistaan, jotka saattavat vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä irtisanomisten suhteen. Ääritarinoiden ja haastattelu- sekä kertomusaineiston erilaisten sävyjen analysoinnin tueksi käytän diskurssianalyysia, jossa muodostan kaksi erilaista diskurssia, *rationaalisen puheen* ja *asioiden muuttamisen nimeämällä*. Lisäsin joitakin olennaisia sitaatteja diskurssipohdintaan ja sisällön analyysiin tekstin elävöittämiseksi ja tutkittavien aidon äänen saamiseksi kuuluviin. Diskurssissa *asioiden muuttaminen nimeämällä* olen haastatteluaineistoni analysoimisen lisäksi tutkinut myös Kauppalehdessä esiintyviä sanavalintoja irtisanomisten yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa suhtaudun diskurssianalyysiin melko löyhän menetelmääritelmän mukaisesti. Monissa diskurssianalyysia käsittelevissä pohdinnoissa todetaankin, että diskurssianalyysia voi pikemmin pitää väljänä teoreettisena ideana tai viitekehyksenä kuin selvärajaisena tutkimusmenetelmänä (Hirsjärvi – Hurme 2008, 155). Diskurssianalyysi tutkii kielenkäyttöä ja kielellisten sopimusten kykyä ohjata ajattelua ja toimintaa. Tutkimuksen kohteena ovat tällöin puhekäytännöt ja puhettavat eli diskurssit. Diskurssianalyysissa ei yritetä löytää tekstin takana olevia asenteita, vaan eroja ja yhtäläisyyksiä tekstistä (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009, 225–226.) Pieniinkin yksittäisiin ilmaisiin ja poikkeustapauksiin voidaan kiinnittää huomiota (Hirsjärvi – Hurme 2008, 155; Hirsjärvi ym. 2009, 226). Voidaan myös tarkastella, mikä tehtävä puheella on sekä puheen tarkoituksellisia ja ei-tarkoituksellisia seurauksia (Hirsjärvi – Hurme 2008, 155). Esimerkiksi diskurssissani *asioiden muuttaminen nimeämällä* on termien valinnalla tarkoitus muuttaa irtisanomistodellisuutta miellyttävämmäksi.

Ääritarinat luotuaani käytin Greimasin aktanttimalianalyysia yhdistämään tarinoissa esiintyvät irtisanomisista haittaavat tai edistävät tekijät, täten vastaten viimeiseen apututkimuskysymykseeni *mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat henkilöstöjohtajan irtisanomisprosessin läpiviemistä*. Käytin Greimasin mallia myös analysoidakseni ääritarinoiden sekä haastattelu- ja kertomusaineiston perusteella roolia, joka henkilöstöjohtajilla on irtisanomisprosessissa suhteessa muihin irtisanomisprosessin toimijoihin. Greimasin malli tuo siten lisäselvyyttä myös kahteen ensimmäiseen apututkimuskysymykseeni eli siihen, *millainen on irtisanomisprosessin kulku henkilöstöjohtajan näkö-*

kulmasta ja siihen, miten hän määrittelee tehtäväkuvansa tässä prosessissa. Greimasin aktanttimalli on esitetty oheisessa kuviossa.



Kuvio 2 Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980, 206)

Greimas määrittä aktantin eli toimijan rakenteellisena yksikkönä tai toimena. Aktantin ei tarvitse välttämättä olla henkilö, vaan se voi olla myös abstrakti käsite tai toimielin. Greimasin aktanttimalli perustuu kolmelle eri vastakkainasettelulle: subjekti–objekti, lähettäjä–vastaanottaja ja auttaja–vastustaja. Subjekti seuraa tavoitetta ja pyrkii saavuttamaan objektin. (Søderberg 2006, 126.) Subjektin ajateltiin alun perin haluavan objektia, mutta omassa tulkinnassani subjektiani eli henkilöstöjohtajaa ohjaa objektia eli irtisanomisia kohti pikemminkin velvollisuus ja työrooli (vrt. Greimas 1980, 206). Lähettäjä motivoi subjektin objektin tavoitteluun ja määrittää toiminnan päämäärät. Auttaja tukee subjektia, vastustaja taas yrittää estää subjektin tavoitteen saavuttamista. Vastaanottaja arvioi toiminnan onnistumista tehtävän lopussa. (Korhonen – Oksanen 1997, 57.) Omassa tutkimuksessani pääpaino on henkilöstöjohtajan irtisanomisten toteuttamisesta vaikeuttavissa tai toisaalta helpottavissa tekijöissä eli toimijoiden *auttaja* ja *vastustaja* vaikutuksissa subjektiin tämän tavoittellessa objektia.

Olen käyttänyt jokaisessa tulkintaluvussani ja jokaista apututkimuskysymystä tutkiessani hyväksi tutkittavien sitaatteja tutkittavien äänen esiin saamiseksi. Sitaatteja merkitsen työssäni kursivoinnilla ja olen muokannut niitä vain niiden ymmärrettävyyden ja anonymiteetin kannalta. Ymmärrettävyyden vuoksi olen lisännyt sitaatteihin välimerkkejä ja poistanut täytesanoja sekä toistoja, äänenpaino- ja taukomerkintöjä. Olen myös lyhentänyt sitaatteja keskittyen niiden olennaiseen sisältöön. Hakasulkeilla sitaateissa olen lisännyt asian, josta puhutaan, jollei sitä suorassa sitaatissa ole mainittu.

Anonymiteetin olen ottanut huomioon monin tavoin. Ensimmäisen, neutraalimman kuvailevan tulkintaluvun eli luvun 5 jälkeen en enää viittaa tiettyyn henkilöstöjohtajan sitaattiin edes valenimellä anonymiteetin lisäämiseksi. Myös jos henkilöstöjohtajien si-

taateissa esiintyy yritysten, ihmisten tai maiden nimiä tai muita tunnistetietoja, olen jättänyt kohdan pois sitaatista, korvannut nimet muilla nimillä tai laittanut tilalle sulkeet ja niiden sisälle pois jätetyn asian sisällön yleisemmin, esimerkiksi (yritykseen) yrityksen tarkemman kuvailun sijaan, ks. luku 8.5.

Muodostetut kuvailut irtisanomisprosessista henkilöstöjohtajan näkökulmasta ja hänen tehtäväkuvastaan siinä, narratiivinen ääriyoppien kokoaminen, diskursiivinen ja sisällöllinen ääriyoppien vertailu sekä Greimasin aktanttimalli tuovat oman näkökulmansa analyysiin. Näitä analyysikeinoja yhdistelemällä saan vastattua kaikkiin tutkimuksen apukysymyksiini ja yhdessä ne taasen vastaavat tutkimukseni ensisijaiseen tutkimuskysymykseen *miten henkilöstöjohtaja kokee irtisanomiset?*

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti (esim. Koskinen ym. 2005, 255). Eri menetelmäkirjoilla on hyvin erilaisia lähtökohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin eikä siihen ole yhtä yksiselitteistä tapaa. Arvioinkin siksi tutkimukseni luotettavuutta omista lähtökohdistani sekä toimintamalleistani ja soveltuvien osin menetelmäkirjojen tarjoamia luotettavuuden kriteerejä käyttäen. Minulla ei juuri ollut ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Vaikka olen lukenut henkilöstöjohtamisesta melko paljon, käytännön työn kannalta kenttä oli minulle varsin outo. Lisäksi irtisanomiset eivät ole olleet käymilläni kursseilla juuri esillä ja siten opin tutkimusta tehdessäni paljon. Ennakko-oletusteni vähäisyys tukee aineistolähtöisen tutkimuksen ideaa, jonka mukaan tutkijalla ei tulisi olla vahvoja ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista, vaan aineiston tulisi luoda eikä vain todistaa hypoteeseja (Eskola – Suoranta 2000, 19).

Vaikka olikin hyvä asia, ettei minulla ollut juuri ennakko-oletuksia tai tietoa tutkimusaiheestani, loi se myös rajoitteita. Jouduin laatimaan haastattelurungon oman kokemusperäisen tiedon puutteessa pitkälti jo olemassa olevan teorian perusteella. Koen kuitenkin, että haastattelurunko, kuten myös kertomuksen tueksi kokoamani kysymysrunko tavoittivat tutkimukseni kannalta oleelliset teemat. Sen sijaan luotettavuutta olisi parantanut vielä sen tarkempi miettiminen, miten teemoja voi tarvittaessa syventää tai kysymykset muotoilla toisin (Hirsjärvi – Hurme 2008, 184). Haastateltavien valinnassa pyrin ottamaan huomioon sukupuolen ja koulutuksen vaikutuksen. Haastateltavani on valittu harkinnanvaraisen otannan keinoin, mutta toisaalta minulla ei ollut varaa jättää ketään tutkimukseen suostunutta tutkimatta. Kun sain haastateltavan tiedot joltain muulta haastateltavalta, riskinä oli, että he saattaisivat olla esimerkiksi ihmisinä samantyyppisiä, mikä on saanut heidät toistensa kanssa tekemisiin. Monipuolisesta haastatteluaineistosta ja vaihtelevista kokemuksista päätellen näin ei kuitenkaan käynyt.

Itse haastattelutilanteiden puitteet ja haastattelujen kulun olen kertonut tarkasti luvussa 4.2. Tässä yhteydessä pohdin vielä itseäni haastattelijana ja tutkittaviani haastateltavina. Vaikka olen tehnyt joitain haastatteluja aiemmin ylioppilaskuntani lehteen sekä tutkimusmenetelmäkurssiin, olen vielä melko aloittelija haastattelemisen suhteen. Tunteiden tutkiminen vaatii myös syvällistä vuorovaikutuksen tasoa, joka edellyttää vahvaa luottamusta haastatteluosapuolten välillä. Tämä syvälinen vuorovaikutus on haastatteluissa harvinaista ja voi olla mahdoton saavuttaa ensimmäisen kontaktin aikana. (Stewart – Cash 2006, 21–22.) Voi olla, etten tavoittanut haastateltavien kanssa yrityksistäni huolimatta riittävän luottamuksellista ilmapiiriä vapaaseen tunteiden ilmaisuun. Tätä vaikeutti se, että haastateltaviin oli ensin vain nopea puhelinkontakti ja sitten syvällisen suhteen muodostamiseen nähden lyhyt, noin tunnin mittainen tapaaminen. Olisi ollut hyvä muodostaa haastateltaviin ensin syvällisempi suhde, jonka aikana luottamuskin olisi ehtinyt rakentua. Tämä oli kuitenkin oman tutkimukseni rajallisissa raameissa mahdotonta.

On kuitenkin myös haastateltavasta kiinni, miten haastattelu onnistuu ja osa haastateltavista olikin toisia avoimempia. Sekä haastateltava että haastattelijat ovat kummatkin vastuussa haastattelun onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Kummankin tarvitsee jakaa tunteitaan, uskomuksiaan, motiiveitaan ja informaatiota toisen kanssa, muuten haastattelu on vaarassa epäonnistua. (Stewart – Cash 2006, 1 – 2.) Oma haastattelukokemuksen puutteeni ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen ongelmat eivät luultavasti täysin selitä tunteiden tutkimisen problemaattisuutta. Tunteista puhuminen koetaan usein hankalana ja sen vuoksi niiden tutkiminen on aina vaativaa.

Harkitsin videokameran käyttämistä haastatteluissa, jolloin olisin voinut haastattelun jälkeen keskittyä haastateltavien nonverbaaliikkaan ja palata haastattelun tunnelmaan. Hylkäsin idean lähinnä käytännön syistä. Lisäksi ajattelin, että videokamera olisi voinut saada haastateltavat jännittämään lisää ja sulkeutumaan. Toisaalta taas nonverbaali vuorovaikutus, kuten eleet ja ilmeet, jäävät nyt osin saavuttamatta. Tämä on harmillista, sillä joidenkin tutkimusten mukaan sanaton viestintä välittää tunteita sanallista paremmin ja on tehokkaampi sekä soveltuvampi ideoiden ja tunteiden epäsuoraan ilmaisemiseen. Sanattoman viestinnän ajatellaan olevan sanallista totuudenmukaisempaa ja usein uskotaankin sanojen sijasta sanattomia eleitä, jos nämä ovat keskenään ristiriidassa. (Stewart – Cash 2006, 28.)

Toiset teoreetikot kuitenkin huomauttavat, että sanatonta viestintää on lähes mahdoton irrottaa sanallisesta, nämä ovat niin kietoutuneet toisiinsa haastatteluissa. Sanaton ilmaisu voi esimerkiksi täydentää, vahvistaa tai korvata sanat. (Stewart – Cash 2006, 28.) Ainoastaan viimeinen tapaus, jossa sanaton viestintä korvaa sanat, on siis ongelmallinen havainnoinnin kannalta. Pitää kuitenkin muistaa, että esimerkiksi äänenpainot ja tauotus ovat usein käytettyjä sanattomia viestintäkeinoja, jotka kuulee myös nauhalta. Tämän vuoksi haastatteluiden nauhoittaminen olikin tärkeää. Lisäksi nauhoittaminen

teki mahdolliseksi haastateltavien suorien sitaattien käytön ja muutoinkin tarkan analysoimisen. Nauhoittaminen ei tuntunut tutkittavia haittaavan, ainoastaan yksi heistä jännitti nauhaa ajoittain ja hänetkin sain lopulta aina kertomaan asiat suoraan luotettavuutta korostamalla.

Henkilöstöjohtajat ovat liike-elämän päätöksentekijöinä eli eliittihenkilöinä tottuneita haastatteluihin ja suulliseen ilmaisuun. Eliitit ovat usein pitkälle koulutettuja ja sosiaalisesti taitavia. Heidän tapansa lähestyä asioita on usein abstrakti ja he ovat tottuneita tulemaan kuulluiksi. Vaikka on sinänsä positiivista, että he puhuvat paljon ja sujuvasti, he saattavat ohjailta haastattelua liikaa kiertämällä kysymyksen tai vastaamalla muuhun kuin kysytyyn asiaan. Tutkijan voi olla tällöin vaikea kääntää keskustelun suuntaa tai esittää vastakkaisia näkökohtia esiintuovaa kysymystä. (Mykkänen 2001, 117–119.) Näin myös minulle kävi ajoittain (ks. luku 4.2). Eliittien asiantuntemus on osin kuitenkin myös etu, useat henkilöstöjohtajat eivät olleet esimerkiksi lainkaan johdateltavissa haastatteluissa.

Haastatteluaineiston luotettavuutta paransi se, että heti haastattelujen jälkeen kirjoitin itselleni haastatteluista ylös joitakin vaikutelmia ja pohdin haastatteluja ja niiden tunnelmaa. Litteroin haastatteluaineiston myös huolellisesti, tarkasti ja aikaa säästämättä. Ajan ja resurssien salliessa olisivat koehaastattelut ja pienemmän aineiston analysoinnin perusteella tehty lisähaastattelujen hankinta parantaneet luotettavuutta ja aineiston kattavuutta. Kertomusten keräämisessä vaikutukseni kertomuksiin rajoittui sähköpostilla lähettämiini tietoihin sekä kertomuksen tueksi tekemääni kysymyslistaan ja sain siten hyvin aitoja tulkintoja kertomuksen kirjoittaneilta henkilöstöjohtajilta.

Tutkimusta voi parantaa triangulaatiota eli useaa tutkimusmenetelmää käyttämällä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Keräsin saman tutkimusongelman ratkaisemiseen sekä kertomus- että haastatteluaineistoa. Analyysissa ja tulkinnessa huomioin triangulaation käyttämällä hyväksi useita analyysitapoja: narratiivista tyypittelyä, diskurssianalyysia ja Greimasin aktanttimalia. Narratiivisuus toteutuu sekä tutkimukseni aineiston keruutavassa että analyysissa. Käsittelen tutkimusongelmaani myös teoreettisesti eri näkökulmista käsitellessäni irtisanojan asemaa sekä irtisanomisteorian että tunne- ja rooliteorian näkökulmasta.

Tulkinnessa olen pyrkinyt aineiston rikkaaseen kuvaukseen eri analyysimenetelmiä käyttämällä ja aineistoa monipuolisesti pohtimalla. Tämä monipuolinen kuvaus antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä päätelmiä kuvauksen siirrettävyydestä muuhun kontekstiin (Lincoln – Guba 1985, 316). Myös ajankohtaisten uutisointien käyttö aineistona varmentaa tulkintaani selventäen sitä todellisuutta, jossa haastattelut on toteutettu ja kertomukset luotu. Olen käyttänyt tulkinnessani runsaasti suoria tutkittavien sitaatteja, mikä auttaa lukijaa päättelemään, miltä pohjalta olen päätelmäni tehnyt (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tulkintani luotettavuuden lisäämiseksi olen käyttänyt soveltuvien osin myös jäsenvalidaatiota. Tämä tarkoittaa, että olen tutkittavien omien kuvausten lisäksi lähet-

tänyt tutkimustulosteni ensimmäisen luvun, eli luvun 5 tutkittavilleni tarkastettavaksi. Luku 5 käsittelee henkilöstöjohtajan näkemystä irtisanomisprosessin kulusta sekä hänen omaa tehtäväkenttäänsä irtisanomissa ja yrityksessä muutoin. Luvun kuvailevan luonteen vuoksi oli tärkeää, ettei tekstiin jäänyt asiavirheitä, minkä varmistin ottamalla haastateltavien korjausehdotukset huomioon. Loppuosan tulkinnastani päätin jättää lähettämättä, sillä kyseessä on kuitenkin oma tulkintani asioista, joita tutkittavat eivät välttämättä ymmärtäisi samalla tavoin. (Koskinen ym. 2005, 261–262.)

Laadullisen tutkimuksen ei vaadita olevan täysin objektiivista, vaan tietynlainen subjektiivisuus kuuluu asiaan: tutkija tekee aineistostaan omat tulkintansa. Toinen tutkija voisi lähestyä samaa aineistoa täysin eri näkökulmasta ja tulkinnat voisivat poiketa hyvinkin paljon omistani. Tämä ei silti vähennä laadullisen tutkimuksen uskottavuutta. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkija kertoo analyysi- ja tulkintaprosessinsa riittävän tarkasti. Tällöin lukija voi selonteon perusteella itse päätellä, onko tulkinta hänen mielestään pätevä ja aineiston pohjalta tehty. Oleellista on se, että tutkijan kanssa saman näkökulman omaksunut lukija voi löytää aineistosta samat asiat, jotka tutkija on löytänyt. (Hirsjärvi – Hurme 2008, 151, 189.) Läpinäkyvyyttä helpottaakseni olen kertonut sekä tässä luvussa että muissa yhteyksissä tutkimusprosessini kulun sekä analyysini vaiheet tarkasti ja käyttänyt mahdollisimman paljon tutkittavien omia sitaatteja päätelmieni tueksi.

5 HENKILÖSTÖJOHTAJAN TEHTÄVÄT YRITYKSESSÄ JA SEN IRTISANOMISPROSESSISSA

5.1 Henkilöstöjohtajan yleinen tehtäväkuva yrityksessä

Tässä alaluvussa kokoan tutkittujen henkilöstöjohtajien työnkuvista yhdistellen yhtenäisen tehtäväkuvan henkilöstöjohtajan työstä ja vastuista. Otan myös henkilöstöjohtamisen päämääriin tässä alaluvussa kantaa. Tehtäväkuvaukseen saattaa vaikuttaa se, että tutkimuksen henkilöstöjohtajat on valittu sen perusteella, että he ovat olleet tekemisissä irtisanomisten kanssa. Tämän vuoksi tehtäväkuva painottuu kenties tietynlaiseen osaan kaikista henkilöstöjohtajista ja toisaalta haastattelun ja tutkimuksen aiheen vuoksi irtisanomiseen liittyvät tehtävät saattavat painottua normaalia enemmän.

Henkilöstöjohtajalla on kokonaisvastuu henkilöstöasioista. Tämä pitää sisällään rekrytointitoiminnan, henkilöstön kehittämispuolen ja yleisten työsuhteasioiden hoidon, neuvonnan ja organisoinnin. Lisäksi henkilöstöjohtaja vastaa työterveyshuollosta, työhyvinvoinnista sekä sisäisestä tiedottamisesta, kuten henkilöstölehden tekemisestä ja toimittamisesta. Työsuojeluasiat saattavat myös kuulua työnkuvaan. Henkilöstön kehittämispuolelle kuuluvat yleiskoulutukset henkilöstölle ja esimiehille sekä räätälöityjen koulutuksien suunnittelu ja organisointi yrityksen tarpeisiin. Henkilöstöjohtaja saattaa vastata esimerkiksi johtajakoulutuksesta. Työsuhteasiat ovat todella monimuotoisia ja sekalaisia, niihin lukeutuvat muun muassa työsopimuksiin ja palkkaukseen liittyvät asiat.

Näiden tehtäväkokonaisuuksien lisäksi tai niihin liittyen henkilöstöjohtaja perehdyttää, sovittelee ristiriitoja, panee lakeja ja asetuksia käytäntöön, hoitaa henkilöstöpalveluita ja aloitetoimintaa sekä toisaalta YT-asioita, irtisanomisia ja eläkeasioita. Hän myös suunnittelee resurssien käyttöä ja teettää erilaisia tutkimuksia, kuten ilmapiiritutkimuksia. Henkilöstöjohtajan työ sisältää paljon neuvotteluja ja sopimista, esimerkiksi eri alojen työehtosopimusten käytännön soveltamista tai paikallista sopimista. Henkilöstöjohtajan arki täyttyy käytännössä kokouksista, ihmisten kanssa puhumisesta, suunnittelusta, valmistelusta, liikkumisesta, asioiden selvittämisestä ja tiedon hakemisesta. Henkilöstöjohtaja on usein myös johtoryhmän jäsen eli normaalin jokapäiväisen henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamisen lisäksi hänelle voi kuulua myös yleisjohdon tehtäviä, jolloin hän pääsee tutustumaan paremmin yrityksen ydinliiketoimintaan ja ylimpään päätöksentekoon. Henkilöstöjohtaja saattaa toimia myös luottamusmiesten yhteyshenkilönä.

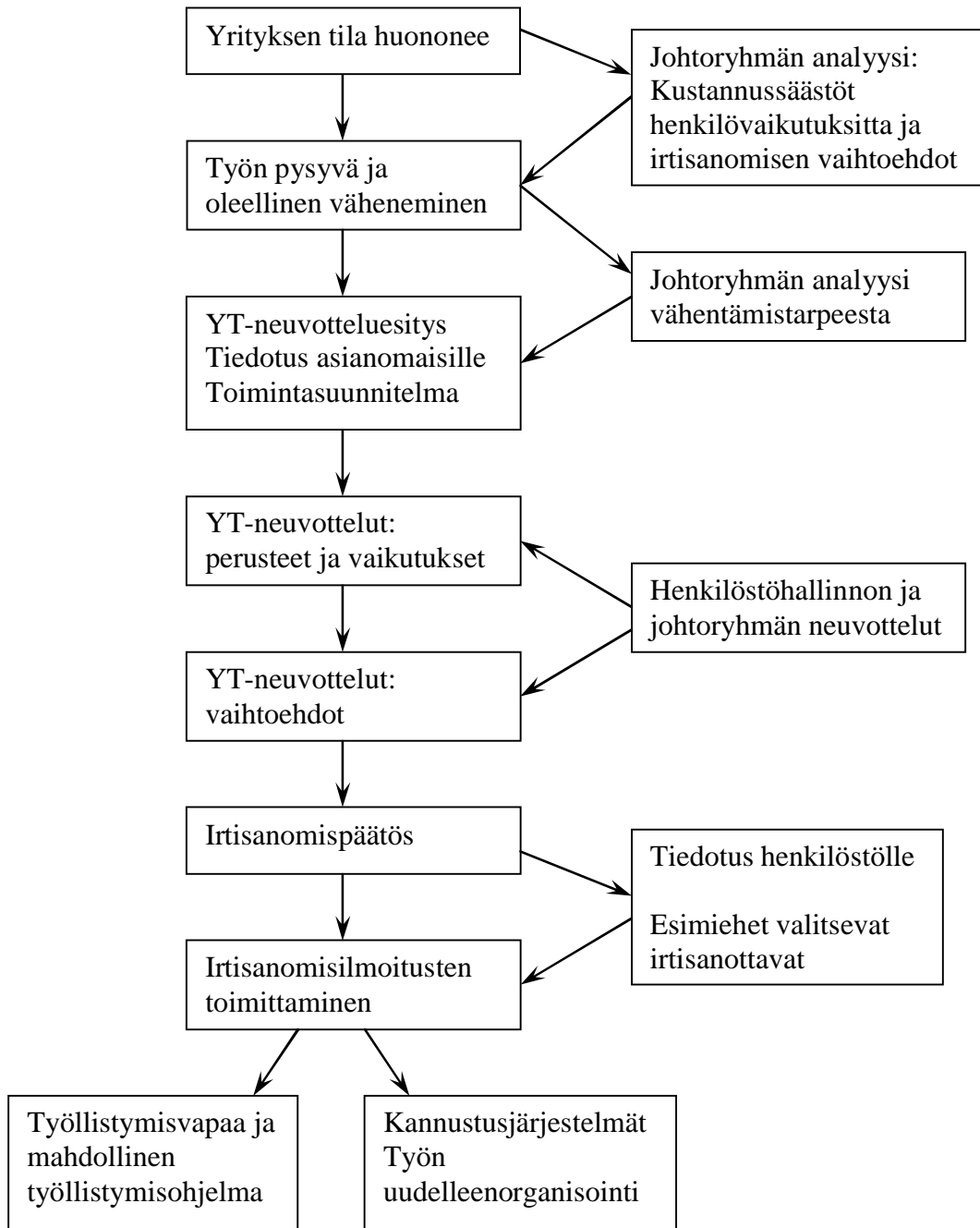
Lista henkilöstöjohtajan tehtävistä ja vastuualueista on hyvin laaja ja vaihtelee yrityksittäin. Henkilöstöjohtajan tehtävä onkin koordinointia, jossa tavallinen arki on *"aikamoista silppua"*. Henkilöstöjohtaja voi varautua tulevaan vuoteen ja sekalaisen työ-

kentän hallintaan vuoden alussa saadulla suunnitelmalla painopistealueineen. Painotus henkilöstöasioissa riippuu myös vallitsevasta taloustilanteesta: kun ollaan vajaatyöllisyystilanteessa, työsuhdejuridiset kysymykset korostuvat ja toisaalta kun tilauksia on paljon, keskeisempää on rekrytointi ja organisaation kehittäminen.

Henkilöstöjohtajan tavoitteena on oman yrityksen toiminnan kehittäminen yhä paremmaksi ja kilpailukykyisemmäksi sekä samanaikaisesti henkilöstön työskentely- ja kehittymismahdollisuuksien sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Tärkeää on myös sen varmistaminen, että yritys pysyy työnhakijoita kiinnostavana paikkana ja että sen toimialalle on kannattavaa kouluttautua. Henkilöstöjohtaja auttaa ja opastaa johtoa sekä esimieskuntaa henkilöstöasioiden laadukkaassa hoidossa.

5.2 Irtisanomisprosessin kulku henkilöstöjohtajan näkökulmasta

Alla on luvussa 2.6 esitetty kuvio YT-prosessin laillisesta etenemisestä lisätynä henkilöstöjohtajien kokemukseräisillä lisäkohdilla ja selvennyksillä. Kuvio tiivistää irtisanomisprosessin etenemisen juuri henkilöstöjohtajan silmin katsottuna kuitenkin lain vaatimukset huomioon ottaen.



Kuvio 3 Irtisanomisprosessi henkilöstöjohtajan näkökulmasta

Taloudellisin ja tuotannollisin perustein aloitettu irtisanomisprosessi lähtee aina liikkeelle yrityksen tilanteesta. Yrityksen taloudellinen tila saattaa olla heikentynyt tai liiketoiminta ei ole kehittynyt positiivisesti. Voi olla, ettei yritys ole saanut esimerkiksi riittävästi tilauksia. Irtisanomisten taustalla saattavat olla myös erilaiset organisatiomuutokset, kuten fuusiot. Yrityksen tilanteen muuttuessa johtoryhmä tekee siitä analyysin ja pohtii, millaisia säästötoimenpiteitä olisi tehtävä, jotta yrityksen toiminta pysy kannattavana tai miten toimintaa voitaisiin tehostaa. Usein henkilöstöjohtaja itse on

johtoryhmän edustajana paikalla miettimässä yrityksen toiminnan tulevaisuutta ja tarvittavia toimenpiteitä.

Yleensä ensin pohditaan säästökohteita ilman henkilöstövaikutuksia. Jos nämä toimenpiteet eivät riitä, mietitään muita mahdollisia vaihtoehtoja irtisanomisille, esimerkiksi työaikapankin käyttämistä, lomarahojen vaihtamista vapaaksi, rekrytointikieltoa, palkankorotuskieltoa tai kesälomakauden ollessa lähellä tehdas voidaan esimerkiksi sulkea kuukaudeksi ja jättää kesätyöläiset palkkaamatta. Päätökset säästökohteiden välillä saattavat vaihdella yrityksen tulevaisuudennäkymien, yrityskulttuurin ja omistusmuodon mukaan. Vaihtoehtoisten toimenpiteiden toteuttamista voi erityisesti suurissa yrityksissä vaikeuttaa se, että luottamusmiehet helposti vastustavat sellaisia toimenpiteitä kuten palkanalennus tai jaetut työpäivät. Jos irtisanomisen vaihtoehtoja ei voida toteuttaa tai ne eivät toimenpiteinä riitä ja työn voidaan todeta olevan lain vaatimalla tavalla pysyvästi ja oleellisesti vähentynyt, mennään YT-prosessiin, jonka seurauksena ovat usein lomautukset ja irtisanomiset. Tässä vaiheessa johtoryhmä analysoi vähentämistä tai lomautustarvetta. Vähentämistarpeen pohtimisen jälkeen tehdään lain mukainen neuvotteluesitys, tiedoksianto ja toimintasuunnitelma, jonka jälkeen mennään itse YT-neuvotteluihin. YT-prosessista pitää jo heti sen alussa ilmoittaa henkilöstölle.

YT-prosessi etenee lain säädösten ja asetusten mukaisesti. Se koostuu neuvotteluista, jotka käydään luottamusmiesten ja työnantajan edustajien välillä. Näiden virallisten, lain edellyttämien YT-neuvotteluiden välillä henkilöstöihmiset ja yrityksen ylin johto ovat tiiviissä kanssakäymisessä keskustellen siitä, miten asioita tulisi edistää ja miten edistettävät asiat esittää seuraavassa YT-neuvottelussa. Neuvotteluiden neuvottelupohjana toimii yrityksen johdossa tehty analyysi siitä, miten paljon kustannussäästöjä tulisi saavuttaa ja niiden osana henkilöstöä vähentää, jotta yrityksen toiminta voisi pysyä tietyllä kannattavuustasolla. YT-neuvotteluissa käydään läpi irtisanomisprosessin perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. Usein neuvotteluiden lopputulos eli niiden jälkeen tehtävä päätös vähentämismäärästä on pienempi kuin alussa ilmoitettu määrä sen vuoksi, että neuvotteluprosessin aikana pohditaan ihmisten muualle sijoittamista, esimerkiksi yrityksen sisällä toiselle paikkakunnalle muuttoa sekä muita vaihtoehtoja. Joskus tosin pitää tehdä myös useampi YT-neuvottelukierros, kun ensimmäisellä kierroksella tehdyt vähennykset eivät ole riittäneet tai yrityksen tilanne on muuttunut uudelleen.

Kun päätös irtisanottavien määrästä on YT-neuvotteluiden pohjalta tehty, yleensä toimitusjohtajan tai henkilöstöjohtajan tulee tiedottaa henkilökunnalle, miten moni yrityksestä kokonaisuudessaan irtisanotaan tai lomautetaan. Erityisesti tässä vaiheessa henkilökunnalla on paljon kysymyksiä, joista osaan ei osata vastata. On esimerkiksi usein mahdotonta vastata siihen, millainen yrityksen tilanne vuoden päästä on. Useimmiten *esimiesten* tehtävä on valita ja nimetä omista alaisistaan irtisanottavat henkilöt sen mukaan, miten monta miltäkin osastolta tulisi irtisanoa. Tämän jälkeen seuraa käytän-

nön toiminta eli irtisanomislomakkeiden laatiminen ja jakaminen. Myös irtisanomislomakkeen jakavat useimmiten esimiehet antaen irtisanomisilmoitukset alaisilleen henkilökohtaisesti (mutta näin ei aina ole – vrt. luku 5.4). Näitä toimia seuraavat vielä jatkotoimenpiteet eli mahdolliset outplacement- eli uudelleensijoittamistoiminnot, henkilöstön kannustusjärjestelmät ja töiden uudelleenjärjestelyt. Lain vaatimien uudelleensijoittamistoimintojen, kuten työllistymisvapaaan ja mahdollisen työllistymisohjelman lisäksi yrityksellä voi olla omia, vapaaehtoisia outplacement-toimintojaan. Yrityksessä pitää myös usein rakentaa erilaisia kannustejärjestelmiä, jotta irtisanottavat jaksavat vielä motivoitua työntekoon irtisanomisaikanaan. Työt yritys joutuu myös monesti uudelleenjärjestelemään irtisanomisten jälkeen.

Näin Pirjo kuvaa ensimmäisen oman irtisanomiskokemuksensa jatkotoimenpiteitä:

Oli pakko miettiä hyvin konkreettisesti, miten tästä jatketaan eteenpäin. Henkilöitä koulutettiin hakemaan töitä, jäljellejääviä koulutettiin mahdollisesti ottamaan laajempaa vastuuta työstään tai muuttamaan muuten työnkuvaansa. Organisaatiomuutoksia tuli monenlaisia, myös esimiehiä vähennettiin ja esimies-alaisuudet muuttuivat. Palkanalennusneuvottelua oli muutamia, kun kaikille ei enää ollut tarjota vastaavan tasoista työtehtävää kuin ennen. Tilanne oli kaikille tavalla tai toisella uusi. Osaa avainhenkilöistä ei saatu sitoutumaan enää työskentelemään yrityksen palveluksessa, vaan heidät menetettiin toisille työnantajille. Toiminta supistui entisestään ja lopulta tulin itsekkin irtisanotuksi tuotannollisin ja taloudellisin syin, kun henkilöstömäärä väheni niin paljon, että henkilöstöasiat voitiin siirtää suoraan talousjohtajan ja tuotannon henkilöstöasioista vastaavan päällikön alaisuuteen.

5.3 Henkilöstöjohtajan tyypillinen tehtäväkuva irtisanomisprosessissa

Henkilöstöjohtajan tehtävänä irtisanomisprosessissa on toimia asioiden suunnittelijana, koordinaattorina ja valmistelijana. Henkilöstöjohtaja pitää irtisanomisprosessissa YT-menettelyn lankoja käsissään koko ajan ja toimii YT-neuvottelujen vetäjänä vastaten prosessista loppuun asti. Henkilöstöjohtaja on ikään kuin työnantajan pääloukkaamismies prosessissa. Neuvotteluiden läpiviemisessä henkilöstöjohtaja pitää huolta siitä, että neuvotteluprosessi menee oikein, lakeja seuraten ja yhteistyössä henkilöstöedustajien kanssa. Henkilöstöjohtajan tulee olla asiantuntija YT-asioissa: hänen tulee tietää, mitä lain mukaan on sallittua tehdä ja mitä ei. Myös lain määräämät aikataulut ja muutoseikat tulee ottaa huomioon. Neuvotteluvaiheessa henkilöstöjohtaja hoitaa ja johtaa

prosessia sekä neuvottelukokouksia, käsittelee toimintatapoihin ja organisaatioon suunniteltuja muutoksia, kirjoittaa pöytäkirjoja ja tiedottaa prosessista.

Henkilöstöihmiset saattavat yhdessä ylimmän johdon kanssa toimia tilanteessa eräänlaisena vaakana katsoen, että irtisanomisprosessi menee oikeudenmukaisesti ja rehellisesti ja että irtisanomiset kohdistuvat melko tasaisesti niille osastoille, joilta työ on vähentynyt. Yhteydet erilaisiin ulkopuolisiin tahoihin, esimerkiksi työvoimaviranomaisiin ja työnantajaliittoon usein kuuluvat henkilöstöjohtajan vastuulle ja hän saattaa myös miettiä asiakkaiden tiedottamista. Neuvottelujen jälkeen usein *esimiehen* hoitamiin käytännön irtisanomistilanteisiin liittyenkin henkilöstöjohtajan tulee huolehtia prosessin sujuvuudesta, valmistella sopimuksia ja asiakirjoja sekä valmentaa esimiehiä.

Henkilöstöjohtajan lisäksi irtisanomisprosessiin osallistuvat usein ainakin yrityksen johtoryhmä, muut henkilöstöihmiset, luottamusmiehet ja esimiehet. Ylin johto päättää, mistä henkilöstöryhmistä vähennyksiä tulee ja miten paljon sekä kantaa vastuun siitä, jos ihmisiä on irtisanottu esimerkiksi liikaa eikä toiminta jatkukaan toivotulla tavalla. Toisaalta esimiehet joutuvat kantamaan usein vastuun siitä, miten osastolla käytännössä organisoidaan työt vähentyneelle työntekijäjoukolle.

Erityisesti esimiesten rooli ja siten myös osin henkilöstöpäällikön rooli varsinaisessa irtisanomistilanteessa voi olla eri yrityksissä ja tilanteissa hieman erilainen. Monet tutkituista henkilöstöjohtajista olivat sitä mieltä, että esimiesten kuuluu hoitaa ja he hoitavatkin käytännön irtisanomistilanteen irtisanottavan kanssa. Esimerkiksi Reino toteaa, että *”kyllän pääsääntöisesti esimiehen rooliin kuuluu tehdä tämmösiä ikäviä ratkaisuja”*. Hän kertoo myös, ettei ainakaan hänen yrityksessään irtisanomisten toteuttaminen kuulu henkilöstöpäällikön rooliin, vaan esimies–linjaorganisaatiolle. Henkilöstöjohtaja on enemmänkin taustalla irtisanomisprosessin valmistelijana ja koordinaattorina, neuvottelemassa asiat valmiiksi niin, että *”se paketti on selvä”*.

Henkilöstöjohtajat joutuvat silti tekemään joitain irtisanomisia myös kasvokkain irtisanottavan kanssa, osaksi myös siitä syystä, että henkilöstöjohtajat saattavat olla jonkun irtisanottavan esimiehiä ja näin kaksoisroolissa irtisanomisissa. Irtisanomistilanteessa saattaa myös olla esimiehen lisäksi joku muu työnantajan edustaja varmistamassa, että irtisanominen on todisteellisesti tehty, vaikka irtisanottava kieltäytyisi irtisanomislomaketta allekirjoittamasta. Varjovaaran ja Virtalan tutkimus puoltaa ajatusta useamman henkilön ja varsinkin henkilöstöjohtajan mukanaolosta irtisanomistilanteessa. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehillä on usein johtajatasen henkilö tukena irtisanomistilanteessa ja päinvastoin eli yleensä tilanteessa on läsnä useampi työnantajan edustaja. Heidän tutkimistaan johtajista muiden kuin henkilöstöjohtajan irtisanoessa paikalla yleensä oli henkilöstöjohtaja tai joku muu henkilöstöhallinnon edustaja tukena. Myös irtisanottavalla on mahdollisuus ottaa irtisanomistilanteeseen tuekseen henkilöstöryhmän luottamusmies. (Varjovaara – Virtala 2002, 33, 40.)

5.4 Henkilöstöjohtajan poikkeava tehtäväkuva irtisanomisprosessissa

Joissain tilanteissa ja yrityksissä kasvokkaisen irtisanomisilmoituksen hoitaa esimiehen sijaan henkilöstöjohtaja. Esimerkiksi keskisuudessa yrityksessä työskentelevä Helena antaa itse paljon irtisanomisilmoituksia, usein yhdessä tuotantopäällikön kanssa. Helenan edustamassa yrityksessä tuotantopäällikkö onkin avainasemassa tehden päätökset siitä, miten tuotanto muuttuneeseen tilanteeseen sopeutetaan. Esimiehet tuntuvat olevan Helenan edustamassa yrityksessä pienemmässä asemassa tuotantopäällikön ja osin myös henkilöstöjohtajan hoitaessa asioita, jotka suuremmissa yrityksissä saattaisivat kuulua enemmän esimiehille. Yrityksen koolla saattaa olla siis vaikutusta esimiesten rooliin. Suuressa, kansainvälisessä yrityksessä työskentelevä Eero toteaa, että on vain harvoin hoitanut YT-irtisanomisissa kasvokkaisia irtisanomistilanteita, koska volyymit ovat näissä tilanteissa niin suuria.

Toisaalta myös isompia yrityksiä edustanut Maria on sitä mieltä, että riippuu hyvin paljon tilanteesta, kuka tai ketkä yrityksen edustajat irtisanomistilanteessa ovat läsnä. Hän toteaa, että joskus on irtisanonut yksin, joskus esimiehen kanssa ja joskus luottamusmiehen kanssa. Hän toteaa että: *”se on ihan tapauskohtanen ei siihen mun mielest mitään linjaa oo et se ois aina jollain lailla”*. Hänen mielestään asiaan vaikuttaa se, minkälaiset YT-neuvottelut ovat kyseessä. Jos kyseessä on uudelleenorganisointi tai liikkeenluovutukseen liittyvä YT-neuvottelu, ei esimiestä välttämättä ole uudessa organisaatiossa edes määritelty ja vanha esimies saattaa olla muissa tehtävissä, jolloin henkilöstöhallinto hoitaa irtisanomiset. Maria on myös sitä mieltä, että voi olla helpompaa irtisanoa ilman esimiehen läsnäoloa, jos esimiehellä ja alaisella on esimerkiksi huonot välit. Hän toteaa lisäksi, että monesti irtisanomistilanne voi olla esimiehelle niin paha paikka, että hänen on parempi pysyä tilanteesta poissa. Tästä asiasta Reino on taas toista mieltä kommentoidessaan, että esimiehen on hyvä olla läsnä irtisanomistilanteessa, koska hänellä on alaiseensa olemassa jo työasioihin liittyvä normaali kontakti.

Eero kertoo myös parista erityistilanteesta, joissa hänen roolinsa on ollut konkreettisesti hoitaa kasvokkainen tapahtuma työsuhteensa päättävän kanssa. Ensimmäinen näistä on tehtaan lopetus, joka on Eeron mukaan *”hiukan erilainen projekti kokonaisuudessaan”*. Tällöin hän antoi silloisen tehdaspäällikön kanssa irtisanomislomakkeet henkilökohtaisesti. Tämä tulee lähelle Helenan kuvaamaa työnjakoa irtisanomistilanteen hoitamisessa. Myös Maria on ollut työurallaan mukana tehtaan lopettamistilanteessa.

Tehtaan lopettamisen lisäksi Eero kuvaa työsuhteen päättämisen olevan erilainen tapahtuma. Työsuhteen päättäminen ei varsinaisesti ole irtisanomista, mutta liittyy siihen niin läheisesti, että käsittelen sen tässä lyhyesti. Eero kertoo, että esimerkiksi myyntiorganisaatiossa tehdään usein työsuhteen päättämisiä, koska irtisanomisperusteet eivät ole riittävät. Kyse ei siis ole taloudellisista tai tuotannollisista perusteista, vaan irtisanomi-

nen nähtäisiin lain puolesta henkilökohtaisena. Myynti saattaa esimerkiksi olla heikentynyt, mutta voi olla vaikea osoittaa käytännössä, mikä on riittävä myynnin väheneminen tuotannollisten tai taloudellisten irtisanomisten toteuttamiseen. Työsuhteen päättäminen, toisin kuin irtisanominen, on kahden osapuolen välinen sopimus. Tällöin Eero on hoitanut työsuhteen päättämisen työntekijän kanssa suoraan, koska juridinen menettely on siinä niin tärkeä, ettei asiaa voi hänen mielestään jättää esimiesten vastuulle.

6 KAKSI HENKILÖSTÖJOHTAJATYYPPIÄ IRTISANOMISISSA

6.1 Henkilöstöjohtajatyypin muodostaminen

Muodostan tutkituista seitsemästä henkilöstöjohtajasta kaksi äärityyppiä, joiden piirteitä tarkastelen erikseen kertomuksin. Toinen näistä on rationaalinen saneeraaja, joka järjestelee irtisanomiset ja puhuu vähemmän eläytyvästi tunteistaan ja toinen taas ihmiskeskeinen irtisanoja, joka elää vahvasti irtisanomisissa mukana ja näyttää sen myös tutkijalle. Päädyin tekemään ääritarinat, sillä huomasin, että henkilöstöjohtajien näkökulmat aineistossani olivat hyvin erilaisia. Yhteen muottiin niitä ei olisi voinut laittaa ja jokaisen käsitteleminen erikseen olisi ollut liian hajanaista. Ääritarinat ovat kaksi täysin eri näkökulmaa samaan tapahtumaan ja ne valottavat mielestäni hyvin sitä ajatusten kirjoa, joka henkilöstöjohtajalla irtisanomisista saattaa olla.

Tyypittely on tehty siten, että on muodostettu kaksi mahdollisimman laajaa tyyppiä. Tällöin jotkut tyyppiin otetut asiat saattavat esiintyä vain yhdessäkin vastauksessa. Olennaista tyypissä onkin sen sisäinen loogisuus ja se, että tyyppi on mahdollinen, vaikkei sinänsä todennäköinen. Tavallaan olen tässä vaiheessa irtautunut perinteisen yleisen tavan etsimisestä ja kiinnitän huomioni poikkeavaan muodostaessani äärityyppit niiden keskinäisten erojen perusteella. (Eskola – Suoranta 2000, 181–182.) Käytän tarinoissani paljon sitaatteja elävöittämään tekstiä ja saadakseni siihen aitoja, muokkaamattomia henkilöstöjohtajien näkemyksiä. Vaikka kaikki lainaukset ja muu äärityyppien materiaali ovat johtajien omia näkemyksiä, eikä tarinoihin ole keksitty fiktiivisiä osioita, teksti on silti tutkijan valitsemaa, tulkitsemaa ja muokkaamaa.

Tässä luvussa muodostetut äärityyppit eivät perustu suoraan kehenkään yhteen tutkituun johtajaan, vaan kummassakin on koottu yhteen monen eri johtajan ajatuksia. Kuitenkin yhden johtajan ajatuksia on käytetty vain toiseen tarinoista. Tämä ei silti tarkoita, ettei rationaaliin saneeraajiin lainatuilla tutkijoilla olisi ihmiskeskeisten irtisanojen piirteitä tai päinvastoin. Asia ei ole siis niin mustavalkoinen, että henkilöstöjohtajan tulisi olla ehdottomasti joko ihmiskeskeinen tai rationaalinen, vaan hän on tietyssä määrin kumpaakin ja sijoittuu yleensä muodostamieni ääripäiden väliin. Huomionarvoista on, että yksi tutkituista kuitenkin oli hyvin lähellä ihmiskeskeistä irtisanojaa, eikä juuri osoittanut rationaalisen saneeraajan piirteitä, kun taas jotkut toiset henkilöstöjohtajat suhtautuivat irtisanomisiin paljon rationaalisemmin yrityksen kannalta ajatellen.

Sen lisäksi, että henkilöstöjohtajat ovat persooniltaan erilaisia, on kyse myös siitä, mitä valitsee kerrottavaksi. Esimerkiksi rationaaliset henkilöstöjohtajat ovat haastattelussa korostaneet enemmän rationaalista puoltaan. Jokaisessa haastattelussa teemat ja kysymykset ovat myös vaihdelleet sen mukaan, mitä haastateltava on asioihin vastailut

eli heidän aiemmat vastauksensa ovat ohjanneet haastattelua eteenpäin. Haastatteluun on lisäksi voinut edellisten haastattelujen perusteella lisätä kysymyksiä, mikä on kertomuksen kohdalla ollut mahdotonta. Kertomus on tehty vielä haastattelua enemmän tutkittavan ehdoilla, koska tutkija ei enää kertomuksen kirjoittamisen vaiheessa ole vaikuttanut siihen lainkaan.

Eräs mielenkiintoinen asia kahden äärityyppin kokoamisessa on se, että kummatkin tarinankirjoittajat ovat selvästi enemmän ihmiskeskeisiä irtisanojia, kun taas neljä viidestä haastattelusta on pikemminkin rationaalisia saneeraajia. Tämä viittaisi siihen, että tarinaa kirjoittamalla aiheesta saa aidompia ja ihmisläheisempiä tulkintoja. Toisaalta näin pitkälle meneviä päätelmiä ei voi näin pienen aineiston perusteella tehdä. Kuitenkin voisi ajatella, että kirjoittaessa yksin koneella ei tarvitse henkilöstöjohtajana rationaalista roolia pitää yllä kehenkään toiseen henkilöön nähden samalla tavoin kuin haastattelussa suoraan toiselle ihmiselle puhuttaessa. Se, että ihmiskeskeisen irtisanojan tarina koostuu lähinnä kertomusaineistosta ja rationaalisen saneeraajan tarina taas haastatteluista, vaikuttaa myös siihen, että ihmiskeskeisen irtisanojan ja rationaalisen saneeraajan kertomusten vertailu on joidenkin asioiden kohdalta vaikeaa. Teemat haastatteluissa ja kertomuksissa ovat nimittäin muodostuneet hieman erilaisiksi tutkijan johtaessa haastatteluja kysymyksillään tiettyyn suuntaan, mutta antaessa kertomusten tekijöille melko vapaat kädet. Myös äärityypeistä muodostetut kertomukset sinällään ovat tästä syystä melko erilaisia.

6.2 Rationaalinen saneeraaja

Rationaalinen saneeraaja on muodostanut vahvan roolin henkilöstöjohtajana. Hän on paljon saneeranneena saanut ”*kovan YT-neuvottelijan*” leiman. Sellaiseen aikaan, kun hän joutui tekemään paljon saneerauksia, aina hänen yrityksen pihalle saapuessaan joku kysyi häneltä seuraavien YT-neuvotteluiden alkamisesta. Rationaalinen saneeraaja ei kuitenkaan koe tätä mitenkään inhottavana, vaan hänen mielestään se kuuluu asiaan ja on osa hänen työtään. Rationaalinen saneeraaja kokee myös, että irtisanomiset ovat erottamaton osa henkilöstöjohtajan työtä:

En mä oo sinällään mitenkään edes erottanu ehkä YT-prosessia. Tietyst ku se on ollu niin iso osa mun omaa tehtäväkenttää koko tän 10 vuoden ajan, niin jotenkin on sellanen olo, et se on osa henkilöstöpäällikön työtä ja se hoidetaan siinä missä kaikki muukin.

Rationaalisella saneeraajalla on paljon kokemusta YT-neuvotteluista. Hän on sitä mieltä, että työssä ei ole rasittavaa selkeä YT-neuvottelu, vaan pikemminkin jokin tilanne, jossa omat vastuut ja työtehtävät ovat epäselviä. Rationaalinen saneeraaja ei

myöskään pidä YT-neuvotteluja mitenkään kummallisina tai erityisinä asioina henkilöstöjohtajan tehtäväkentässä:

En mä koe tätä mitenkään poikkeuksellisena. Henkilöstöpäällikkö tekee muitakin päätöksiä, mitkä ei välttämättä aina oo ihan helppoja, että miks tää prosessi ois sitte siitä erilaisempi? Et ehkä tä on jopa neutraalimpi prosessi, ku sellanen, joka kohdistuu suoraan johonkin yksilöön jonkun tietyn rikkeen tai rangaistuskäytännön kautta.

Rationaalinen saneeraaja on tiennyt etukäteen melko hyvin minkälaista henkilöstöjohtajan työ on ja osannut odottaa myös irtisanomispuolen kuuluvan siihen. Hänen suhtautumisensa työhönsä ei ole juuri muuttunut irtisanomisten johdosta.

Rationaalisella saneeraajalla joko ei ole ollut yrityksen puolesta järjestettyä puhumismahdollisuutta irtisanomisasioista tai vaikka hänellä tällainen olisikin ollut, hän ei sitä ole hyödyntänyt. Lähinnä asioista on voinut puhua toisen YT-neuvotteluissa olleen työnantajan edustajan kanssa. Rationaalinen saneeraaja ei edes koe tarvinneensa minkäänlaista systemaattista puhumismahdollisuutta. Hän ei ole käynyt koulutuksissa irtisanomisiin liittyen eikä ehkä koe sellaista tarvinneensaakaan. Rationaalinen saneeraaja ei oikein osaa sanoa tai eritellä, minkälainen irtisanomistilanne on pahin tai missä kohtaa tunteet myllertävät eniten. Lähinnä hän näissä kohdissa kertoo siitä, miten tunteita ei voi päästää valloilleen, vaan pitää pitäytyä omassa roolissaan. Rationaalinen saneeraaja ei osaa sanoa koko YT-prosessin ajalta mitään erityisen vaikeaa vaihetta, YT-prosessi etenee hänen mielestään omalla painollaan. Neuvotteluvaiheen rationaalinen saneeraaja tosin saattaa mainita työkuormamielessä raskaaksi ja irtisanomistilanteen henkisesti vaikeimmaksi.

Rationaalinen saneeraaja ei voi mielestään mennä mukaan irtisanottavien tunteisiin liian vahvasti. Tällöin työn tekeminen kärsisi, joten hänen täytyy työn hoitamisen nimissä tinkiä empatiasta:

Pitää pystyy tuntee empatiaa kyllä, mut tietyissä rajoissa sitä. Koska jos mä alan elämään niitten ihmisten elämää ja kokemaan sitä harmistumista tai tuskaa – – ni enhän mä pysty sitä sit tekemään.

Rationaalinen saneeraaja pitää asiat ja faktat eli järjen melko vahvasti erillään omista tuntemuksistaan: ”pakko pitää asiat asioina”. Rationaalinen saneeraaja onkin pysynyt irtisanomistilanteessa viileänä, vaikka irtisanottavilla olisi ollut voimakkaita reaktioita. Irtisanottava saattaa olla aggressiivinen tai vihamielinen ja jopa heittää puhelimen rationaalista saneeraajaa päin, mutta tämä pysyy silti rauhallisena ja asiassa. Rationaalinen saneeraaja pyrkii tyyneyteen ja selkeyteen ja pitämään roolinsa:

Pakkohan se on olla [tyyni viilipytty] et sul on rooli siinä minkä sä vedät.

Hän pyrkii samalla kuitenkin olemaan niin inhimillinen kuin tilanteessa voi olla.

Rationaalinen saneeraaja on hyvin pystynyt itse kontrolloimaan aina tunteensa tilanteessa, mutta kokee, että hallitsemiseen kykeneminen saattaa olla myös ihmiskohtaista.

Hän toteaa, että kuitenkin pitää ymmärtää ihmistä ja olla tilanteen tunnelmissa mukana, sillä jokainen irtisanomistilanne on erilainen. Ihmisille pitää osata antaa tilaa irtisanomishetkellä tietyissä raameissa:

...osaa ja ymmärtää sen, että ne ihmiset tarvitsee sillon tilaa – – toiset tarvitsevat sitä tilaa eri tavalla ja sitä pitää osata sallia, et sä et vedä sitä samalla sapluunalla läpi kokonaan. Et sä kykenet hiukan kuulemaan ja näkemään siinä. Ja tietenkin, jos sä olet siinä vähän katsonu, et ajallisesti se täytyy hoitaa jossaki säädyllyses ajassa, ni sun täytyy osata myös sit oikeel tavalla ratkasta se, ettei jää levy päälle.

Rationaalinen saneeraaja siis asettaa tilan antamiselle realistiset rajat irtisanomiseen käytettävän ajan puitteissa.

Rationaalinen saneeraaja on sitä mieltä, että tunteiden hallitseminen irtisanomistilanteessa on myös irtisanottavien etu. Tällöin irtisanottava voi huomata, että asiat ovat hallinnassa, eikä hänen oma maailmansakaan kaadu irtisanomiseen. Rationaalisen saneeraajan mielestä ihmiset ovat myös hyvin sopeutuvaisia ja pääsevät useimmiten melko hyvin irtisanomisten yli. Vaikka hänen mukaansa vaihtoehtojen näkemiseen voi kulua aikaa, harvat silti irtisanomisista masentuvat. Sen sijaan yksilöllistä on hänen mielestään se, miten nopeasti irtisanotut alkavat nähdä ”*taas valoo ikkunasta*”. Rationaalinen saneeraaja on myös sitä mieltä, että vaikka YT-neuvottelut voivat olla monelle irtisanotulle ikävä asia, YT-prosessi on joidenkin ihmisten kannalta myös positiivinen, jos se vain hoidetaan oikealla tavalla. Hän on sitä mieltä, että ihmiset ovat melko rutinoituneita ja muutoksen tuominen organisaatioon voi saada siellä hyvääkin aikaiseksi.

Rationaalinen saneeraaja kertoo, ettei YT-prosessista pääse irti kotonakaan, vaan henkilöstöpäällikön työhön kuuluu se, että on käytettävissä vuorokauden ympäri. Hänen mielestään on aivan luontaista, että asiat tulevat myös kotiin:

...se täytyykin ymmärtää et se on niin. Ei se oikeestaan muulla lailla vois ollakaan.

Rationaalinen saneeraaja toteaa pitävänsä puhelinta koko ajan auki ja varsinkin YT-neuvottelutilanteessa puhelin soi myös kello 16 jälkeen tuoden työasiat kotiin mukanaan. Rationaalinen saneeraaja kuitenkin puhuu asioiden kotiin viemisen yhteydessä lähinnä konkreettisesti käytännön työstä, eikä niinkään tunnetasolla. Tunteista hän toteaa, että niiden näkymistä kotona on vaikea itse tunnistaa, mutta luultavasti enemmän muut asiat kuin tyypilliset YT-tilanteet voisivat siellä näkyä. Rationaalisen saneeraajan mukaan YT-prosessin ollessa päällä se on sitä melko kokonaisvaltaisesti ja prosessin ollessa ohi tilanne taas rauhoittuu. Toisaalta rationaalinen saneeraaja on saattanut ikääntyessään oppia jättämään työasioita työpaikalle. Silti hän toteaa, että tietyt asiat seuraavat mukana. Kuitenkin hän on oppinut ajattelemaan nämä työasioina, jotka eivät kuulu vapaa-aikaan:

Kun mä ton portin suljen tietyt asiat totta kai seuraa mukana, mut et ne on työasioita, elikkä ne jää tänne. Ja sitten ulkopuolel on se oma elämä. Et se on semmonen, mihin on iän myötä pakko ollu tehdä se ratkasu.

Rationaalinen saneeraaja ajattelee irtisanomisia vahvasti myös yrityksen näkökulmasta todeten, että tilanteessa pitää asioita ajatella myös tehtaan ja jatkuvuuden kannalta ja ne ihmiset huomioon ottaen, jotka vielä töihin jäävät. Nämä tosiasiat ovat hänen mukaansa tärkeitä pohtia. Rationaalinen saneeraaja korostaa hyvin paljon sitä, että YT-neuvottelutilanteessa on tärkeää, miten irtisanomistilanne ja koko prosessi hoidetaan. Hänen mielestään etäisyyden ottaminen on tärkeää ja siihen auttaa yrityksen edun ajatteleminen. Silloin ei tarvitse itse stressata asiasta niin paljon.

Rationaalisen saneeraajan mielestä yritys ei voi pärjätä, ellei se koko ajan paranna suoritustaan. Hänen mielestään maailmantilanteen ollessa sellainen, ettei tilauksia tule, ihmiset pitää irtisanoa. Muuten yritykselle voi käydä huonosti. Rationaalisen saneeraajan mukaan yrityksessä kaivetaan itselle kuoppaa, jos ei uskalleta irtisanoa heti, kun se on tarpeen. Hänen mielestään töiden säästämisellä ja vähemmän tekemisellä tehokkuus heikkenee eikä uusia kauppoja enää synny.

Rationaalinen saneeraaja toteaa, että vaikka irtisanomiset lähtökohdiltaan ovatkin negatiivisia asioita, jos ne kuitenkin hoitaa hyvin, voivat YT-neuvottelut olla myös positiivinen asia. Rationaalinen saneeraaja on sitä mieltä, etteivät kehitystyö ja irtisanomiset niin radikaalisti eroa toisistaan. Hänen mielestään kummassakin on kyse muutoksesta ja muutosvastarintaa on sekä kehitystyötä että irtisanomisia kohtaan. Kumpaankin liittyy sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Rationaalinen saneeraaja kertoo, että myös irtisanomiset ovat tavallaan kehittämisasiota, ratkaisuja, joilla yritys selviää vaikeitten aikojen yli. Tässä kohtaa organisaatiota muutetaan siten, että siinä olisi vahvuuksia ja rakenteita ja niin edelleen. Hänen mielestään inhimillinen kosketus asiaan jäisi kokonaan pois, jos irtisanomisia ajattelisi vain virkamieshallintona. Rationaalinen saneeraaja toteaa, että sellaisissa yrityksissä, joissa organisaatio muuttuu kausittain, voi joku pitää paikkojen menemistä uudelleen jakoon myös mahdollisuutena. Tosin joissain yrityksissä hänen mukaansa ”YT sinällään on niinku iso paha peikko”.

Rationaalinen saneeraaja tuo julki sen, että on mukana päätöksiä tekevässä johtoryhmässä, mutta tietää kuitenkin vastuunsa rajat tarkkaan. Hän kertoo, miten päätökset ovat tulleet ylemmältä taholta:

Nä päätökset, jotka tehdään – – vaik olen itse tiettenkin mukana, en mä sitä voi sanoo, mut ne ei oo koskaan mun pelkkiä päätöksiä. Se et esimerkiksi johtoryhmä on tehnyt päätöksen, ni kyl se johtoryhmäki on saanut siihen asiaan sitte jo sen tavoitteen tai sen sykäyksen muualta, joka on vielä ylempänä. Et jos omistaja sanoo jotakin, ni kyl meidän sitä pitää lähtee toteuttamaan ja huomioida ne asiat. Ei se auta, jos me ruvetaan

tääl niinku huseeraamaan. Homma loppuu aika lyhyeen, jos pistetään kapulaa rattaisiin.

Rationaalinen saneeraaja korostaa olevansa vain osa ketjussa, jossa päätökset tehdään. Siten hänen vastuunsa päätöksistä pienenee. Hän näkee irtisanomiset välttämättöminä ja osin oman vaikutusvaltansa ulkopuolella olevina asioina:

Mun täytyy pystyy suhtautumaan siihen niin, että se on se asia ja se tehtävä jota hoidetaan, ja mä yritän hoitaa sen niin hyvin kun mä sen pystyn hoitamaan. Mut mä en sitä pysty muuksi muuttamaan.

Vaikka rationaalinen saneeraaja myöntää irtisanomisten vaikuttavan ihmisiin, hän toteaa, että pitää ottaa huomioon se tosiasia, että taloudellisen tilanteen ollessa tietynlainen yrityksessä joudutaan tekemään sopeuttamiskeinoja ja irtisanomiset ovat lopulta selkeästi työasioita.

Vaikka rationaalinen saneeraaja ei ole yksin irtisanomispäätösten takana, hänen mielestään on kuitenkin tärkeää hyväksyä YT-neuvottelun perusteet ja näin hän on itsekin tehnyt. Hän kertoo olleensa tietoinen siitä, missä on menty, mitä tehty ja minkä takia. Rationaalinen saneeraaja kokeekin, että YT-prosessi tulee viedä läpi johdonmukaisesti ja kertaalleen pohditut päätökset toteuttaen. Muutoin koko YT-prosessi menettää merkityksensä. Hänen mielestään asioista ei voi lähteä enää vääntämään kättä tai niitä kyseenalaistamaan ” *jos se juna on lähteny menemään jo eteenpäin*”. Hän myös toteaa, että ylhäältä tulleita päätöksiä vastaan on turha alkaa kapinoida liikaa ja kahnaukset eri puolien välillä ovat melko turhia. Esimerkiksi hänen ja luottamusmiehen väliset riidat ovat hänen mielestään tässä kohtaa hyödyttömiä.

Rationaalinen saneeraaja on sitä mieltä, että työntekijätkin huomaavat kyllä sen, että henkilöstöjohtajaa on turha haukkua irtisanomisista, koska niiden toteuttaminen on lopulta vain osa hänen tehtäväkuvaansa yrityksessä:

...mut suurin osa ihmisistä ni ne ymmärtää sen, et ei oo kysymys siit et (tutkittavan nimi) on se todellinen syyppää tässä, vaan että se on se hänen tehtävänsä, se hänen roolinsa.

6.3 Ihmiskeskeinen irtisanoja

Ihmiskeskeinen irtisanoja kokee ensimmäisen työsuhteiden päättymisiin johtavan YT-neuvotteluprosessin henkisesti raskaimpana. Tällöin kokemus puuttuu tiedollisistakin asioista, lakeja ja käytäntöjä pitää selvittää, tulkita ja kysyä. Samalla kuitenkin myös henkinen puoli on kovilla ihmiskeskeisen irtisanojan huolehtiessa siitä, miten organisaatio ja työtoverit selviävät ja jaksavat. He eivät aina jaksakaan. Jotkut johtoryhmäläiset, luottamushenkilöt sekä muut asioiden kanssa enemmän tekemisissä olevat henkilöt saattavat ottaa irtisanomisen erittäin raskaasti:

Muistan keskustelleeni muutamien kanssa unettomuudesta ja uni- tai nukahtamistablettien käytöstä. Itsekin jouduin turvautumaan niihin, sillä asiat pyörivät mielessä kellon ympäri.

Muiden ihmisten jaksamisongelmien lisäksi myös ihmiskeskeisen irtisanojan yöunet häiriintyvät YT-prosessin vuoksi.

Ihmiskeskeisen irtisanojan työpäivät ovat YT-prosessin aikana pitkiä eikä hän viikonloppuinakaan pääse työasioista irti. Voimia ja innostusta normaaliin mukavaan työpäivän jälkeiseen yhteiseen tekemiseen perheen kanssa ei ole. Ihmiskeskeinen irtisanoja pitää raskaana irtisanomisprosessissa myös sitä, että tieto lisää hänen tuskaansa. Keskenäisistä suunnitelmista kun ei voi puhua juuri kenenkään kanssa: asioita ei voi kommentoida ja kyselijät jäävät ilman vastausta, mikä luo epäluottamusta. Ainoa helpottava tekijä on, että ihmiskeskeinen irtisanoja voi käsitellä asioita ja omia tunteitaan niiden kanssa, jotka ovat mukana samassa prosessissa eli esimerkiksi oman esimiehensä tai henkilöstöedustajien kanssa. Johtoryhmässä ihmiskeskeinen irtisanoja voi puida ajatuksia ja jakaa näkemyksiä. Ihmiskeskeinen irtisanoja saattaa toisinaan myös löytää luotettavan ja samanmielisen kollegan:

Organisaatiossa oli toisessa yksikössä kollega, jolla oli laaja HR-vastuu kansainvälisesti. Hänen kanssaan keskustelimme paljon ja hän myös sparrasi minua, tunsin toimialan jo hyvin. Tärkeintä oli, että me saatoimme puhua kaikista asioista luottamuksellisesti ja hänen kanssaan pystyimme myös vaikuttamaan fuusioprosessin lopputulokseenkin. Erittäin tärkeää oli se, että saatoimme purkaa tunteemme ja turhauttamamme, olimme jotakuinkin samanmielisiä HR-päälliköitä. Ja tietysti istuimme ja haukuimme muita tahoja, kun kaikki päivät olimme itse saaneet olla haukuttavana.

Tältä kollegalta ihmiskeskeinen irtisanoja sai neuvoja ja vaikutusmahdollisuuksia keskustelun lisäksi. He myös purkivat yhdessä paineitaan fuusioprosessiin liittyen.

Työssä jaksamiseen ihmiskeskeinen irtisanoja saa apua YT-prosessin aikana esimiehiltä, muilta henkilöstöedustajilta, muilta henkilöstöhallinnon kollegoilta sekä työterveydestä. Myös puoliso on tärkeä ensiavun lähde työssä jaksamiseen. Kuitenkaan luottamuksellisista asioista ei voi edes kotona tai lähipiirissä puhua, joten läheisten on vaikea hahmottaa kokonaistilannetta. Heiltä ihmiskeskeinen irtisanoja silti saa jonkin verran ymmärrystä. Läheiset joutuvat ajoittain kuitenkin myös sijaiskärsijöiksi, kun ihmiskeskeisen irtisanojan tunteet purkautuvat kotona.

Ihmiskeskeiselle irtisanojalle vaikeaa on asioiden pitkittyminen ja epävarmuus. Hän pitää asioiden pitkittymistä ja päätösten siirtymistä kuukaudesta toiseen stressaavana, turhauttavana ja piinaavana. YT-muutosprosessit kestävät usein kuukausia ja päätösten odottelu vie ihmiskeskeiseltä irtisanojalta voimia. Lisäksi kaikki joutuvat yrityksessä elämään epävarmuudessa tulevaisuuden suhteen. Toimistolla kulkeminen on tähän ai-

kaan raskasta, sillä muut yrittävät lukea ihmiskeskeisestä irtisanojasta merkkejä siitä, onko päätöksiä jo tehty. Ihmiskeskeinen irtisanoja olisi itse ollut valmis vaikeisiinkin päätöksiin nopeammin, mutta muut prosessin osallistujat, kuten esimiehet, pitkittivät asian etenemistä. Muuhun omaan työhön keskittyminen häiriintyy tällöin pahasti.

Ihmiskeskeinen irtisanoja yrittää ottaa huomioon irtisanottavien taustoja ja henkilökohtaisia elämäntilanteita irtisanomisprosessissa. Hän saattaa myös jatkaa työsopimusta jonkin aikaa, jos se on tarpeellista eläkeputkeen kiinnipääsemiseksi tai työttömyyskasvaan liittymisen kannalta. Ihmiskeskeinen irtisanoja toteaaakin seuraavaa:

Semmonen yks linja on ainaki mulla ollu näissä neuvotteluis, et mitään ylimäärästä kiusaa näille irtisanottaville ei pidä tehdä.

Kuitenkaan aina ei ole mahdollista ottaa kaikkien irtisanottavien vaikeita tilanteita huomioon, ainakaan irtisanomisten jo tapahduttua. Jotkut pyysivät inhimilliseltä irtisanojalta päätöksen perumista heidän osaltaan perhetilanteesta, asuntolainoista ja vastaavista kertoen.

Mutta massairtisanomisissa tällaisia henkilöitä olisi ollut monia muitakin. Tuntui kovalta todeta, että ei ollut mahdollista irtisanoa jotakin toista henkilöä tämän kyseisen henkilön sijaan.

Ihmiskeskeinen irtisanoja kokee toisinaan melko hankalaksi perustella irtisanotuille, miksi nämä joutuvat lähtemään. Hän ei ole löytänyt tähän mitään patenttivastausta ja kokee, että tällaiset perustelutilanteet ovat vaikeita. Lisäksi ihmiskeskeinen irtisanoja kokee vaativaksi kahden roolin toteuttamisen tilanteessa, jossa irtisanotut tulevat hänen luokseen keskustelemaan:

Semmoset tilanteet, et sitte ku ne irtisanomisilmoitukset on annettu, ni joku irtisanottu tulee asioistaan juttelemaan henkilöstöihmiselle sil taval et se tarvii kuuntelijaa, ni se on aika semmonen [paha paikka]. Niit on muutama ollu, joka on tullu ja käyttäny mun paperinenälinavaraston siin. Jos sen nyt kärjistäen sanoo, ni siin on niin vaikea ol, ku pitäis muistaa kaks rooli: pitäis olla se henkilöstöpäällikkö, pitäis olla kuitenkin ihminen, inhimillinen ihminen samalla.

YT-prosessin aikana ihmiskeskeinen irtisanoja voi olla hyvin ahdistunut, eikä tunne enää työniloa. Hän kokee myös joskus olevansa prosessin aikana yksin muutosten kanssa ja toisinaan kukaan ei tunnu olevan hänen kanssaan samalla puolella:

Nyt olin tilanteessa, että turpiin tuli oikealta ja vasemmalta, ylhäältä ja alhaalta: sekä suomalaiselta henkilökunnalta, luottamushenkilöiltä ja esimiehiltä, lisäksi vielä ulkomaalaiselta esimieheltäni. Kukaan ei ollut tyytyväinen ja asiat etenivät väkinäisesti. Muutosvastarinta oli valtavaa.

YT-prosessin aikana ihmiskeskeistä irtisanojaa ei paljon hymyilyä tai naurata, mutta useamman YT-prosessin läpikäytyään ja ajan kuluessa hän on huomannut, että nämä taidot onneksi palautuvat YT-prosessin loputtua. Henkisen pahoinvoinnin lisäksi ihmis-

keskeinen irtisanoja kokee myös fyysistä pahoinvointia. Aamuisin hänen on vaikea karsata itseään, jotta voi lähteä töihin.

On vaikea kuvata, miltä tällainen kokonaisvaltainen paha olo tuntuu. Oli lohdutonta todeta päivittäin, etteivät asiat olleet saaneet mitään parempaa käännettä. Irtisanotuille oli kova paikka saada päätös työn loppumisesta, mutta niin esimiehille kuin johdollekin oli rankka paikka näitä irtisanomiskirjeitä jakaa.

Irtisanomistilanne oli siis hankala kaikille irtisanomiseen osallistuneille.

Ihmiskeskeinen irtisanoja on myös YT-prosessin päätteeksi itse irtisanottu, kun toiminnan supistumisen vuoksi töitä hänellekään ei ole enää riittänyt. Joistain työpaikoista hän taas on lähtenyt YT-prosessin kuormittavuuden vuoksi pois. Työrooli, jonka suojissa YT-prosessissa ollaan, ei yksin suojaakaan siltä, mitä ihmiskeskeinen irtisanoja työnsä sisällöstä miettii. YT-prosessin aikana ihmiskeskeinen irtisanoja harkitseekin, onko työllä sellaista, jota hän ylipäättään haluaa tehdä. Hän pohtii työn sisältöä ja omaa työrooliaan sekä rajojaan. Jos oma inhimillisuus alkaa irtisanomisprosessin kuluessa unohtua, ”on omasta työstään maksanut liian kovan hinnan”. Tarpeen tullen ihmiskeskeisen irtisanonjan mielestä työtä tai työpaikkaa tuleekin vaihtaa ”jos tunnelin päässä ei valoa kajakasta”. Ihmiskeskeinen irtisanoja on kyllästynyt irtisanomisiin, erästä erityisen hankalaa neuvottelutilannetta hän vertaa kehittämistyöhön:

...niin tällaiset tilanteet kypsyttää siihen – et jos leipänsä saa jollakin muulla työllä, kun olemalla tommosissa neuvotteluissa mukana, niin mielellään tekee jotaki muuta, positiivista asiaa, mistä ihmiset tulee jälkeensä sanomaan, et olipa kiva kun tällöksiä järjestettiin.

Ihmiskeskeinen irtisanoja onkin lähtenyt uransa aikana aktiivisesti etsimään kehittämispainotteista työtä kyllästyttyään irtisanomaan ja sopeuttamaan toimintaa. Hän pohtii, että kehittämistyö ja työhyvinvointia edistävä työ ovat lähtökohdiltaan positiivisia asioita, siten että hyvästä pyritään tekemään vielä parempaa. Sen sijaan hän ei osaa kuvitella sellaista ihmistä, joka irtisanomisista pitäisi ja hän kokee niiden tekemisen haasteellisena.

Mä oon jotenki niin ihmiskeskeinen ihminen, et en mä sil taval halua pahaa toisille ihmisille. Vaikka siitä olis seurauksena työn tai yrityksen tuloksen selvä paraneminen, on se aina aika vaikeeta.

Ihmiskeskeinen irtisanoja saattaa kuitenkin joutua ojusta allikkoon luullessaan pääsevänsä kehittämispainotteiseen työhön ja kuullessaan vasta paikan saatuaan, että edessä onkin maailmanlaajuiset henkilöstön irtisanomisneuvottelut. Hän kuvaa tuntemuksiaan näin:

Olin lyöty. Oli vaikea motivoitua uuteen työhön, kun olin nimenomaan tullut tekemään organisaation ja henkilöstön kehittämistehtäviä.

Ihmiskeskeinen irtisanoja ei ota itsestään selvyytenä, että irtisanomiset ovat aina yritykselle välttämättömiä, vaan hän on alkanut pohtia näitä asioita kriittisesti. Toisinaan hän on prosessin alussa nähnyt itsekin paljon positiivisia mahdollisuuksia toiminnan rikastuttamiseen fuusioitumisessa, mutta irtisanomisprosessin lopussa hän ei ole enää nähnyt juuri mitään myönteistä yhdistymisessä. Ihmiskeskeinen irtisanoja ei aina ole kyennyt hyväksymään kaikkia perusteita, joilla henkilöstöä on irtisanottu eikä ole ollut samaa mieltä toimintojen keskittämisestä tai ulkoistamisesta saatavista eduista.

En jaksanut kuitenkaan juurikaan taistella isoa koneistoa vastaan, sillä Suomessa toimiva johto ei voinut yksinään päättää asioista, kaikkien maiden tuli noudattaa yhtiön uutta, yhdenmukaista linjaa.

Ihmiskeskeinen irtisanoja antaa ymmärtää, että vaikei hän kaikkea suoraan hyväksyntäkään, eivät hänen vaikutusmahdollisuutensa olleet kovin suuret. Pitkien muutosprosessien seurauksena ihmiskeskeinen irtisanoja on kyynistynyt ja hänen työmoraalinsa ja asenteensa ovat muuttuneet:

Alkoi tuntua, että olimme vain mitättömiä pelinappuloita talouden pyörteissä ja että omistajat olivat tosiaankin kasvottomia, ahneita sijoittajia. Nyt jälkeinpäin ajateltuna se ei sentään ihan näin lohdutonta ole. Mutta kyllä henkilöstötyössä haasteita aiheuttaa yleensä inhimillisyyden osoittaminen, sille ei enää tunnu löytyvän sijaa.

Ihmiskeskeinen irtisanoja kokee irtisanomiset liiallisen helpoksi ja lyhytnäköiseksi säästämispolitiikaksi. Hän on sitä mieltä, että pidemmällä aikavälillä ulkoistamiset ja irtisanomiset tulevat usein paljon kalliimmiksi kuin osaavien ihmisten pitäminen töissä.

7 HENKILÖSTÖJOHTAJIEN ÄÄRITYYPPIEN VERTAILU JA TULKINTA

7.1 Kertomusten taustat

Ihmiskeskeisen irtisanojan ja rationaalisen saneeraajan taustoissa on ainakin kaksi selvää eroa. Ketään rationaaliseen saneeraajaan lainattua henkilöstöjohtajaa ei ole irtisanottu koskaan työstään, kun taas ihmiskeskeiseen irtisanojaan lainatuista kolmesta henkilöstöjohtajasta kaksi on tämän joutunut kokemaan. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että ihmiskeskeisten irtisanojien on helpompi eläytyä tunteikkaasti irtisanottavien asemaan. Eräs ihmiskeskeisen irtisanojan luokkaan lukeutuva henkilöstöjohtaja ottaa tämän asian esiin heti ensimmäisen kerran irtisanomisista puhuttaessa, kun kysyn spontaaneja vaikutelmia sanasta irtisanominen. Hän toteaa nähneenä asian kummaltakin puolelta oltuaan sekä irtisanojana että irtisanottavana. Selvästi siis tutkittava kokee asian jokseenkin tärkeänä tuodessaan sen heti esille. Hän on silti sitä mieltä, että on ymmärtänyt irtisanottavia jo ennen omaa irtisanomistaankin. Ihmiskeskeisen irtisanojan mukaan itse irtisanotuksi joutuminen ei myöskään ole juuri vaikuttanut muiden suhtautumiseen:

...jossakin tilanteissa olen saanu jotakin varovaisen myönteistä suhtautumista joiltakin työntekijäpuolen edustajilt, ku mä olen sanonu, että minä olen ollu molemmilla puolilla tässä asiassa.

Toinen selvä ero rationaalisen saneeraajan ja ihmiskeskeisen irtisanojan taustoissa on se, että rationaalista saneeraajista puolet on työskennellyt samassa yrityksessä koko uransa ajan. Tällaisia tapauksia ei sen sijaan ihmiskeskeisissä irtisanojissa ole. Varsinkin toinen näistä samassa yrityksessä jatkuvasti työskennelleistä on selvästi vahvasti sitoutunut yritykseensä tuodessaan sitä aktiivisesti esille positiivisessa valossa. Esimerkiksi kysyttäessä, onko työ vastannut odotuksia, hän vastaa pitkästi yritystään ylistäen, tässä selkeimmin yritystä kehuva kohta vastauksesta:

Et mä koen tän (yrityksen nimi) työnantajana kaiken kaikkiaanki erittäin positiivisena asiana. Et mulla ei oo minkäänäköstä huonoa sanottavaa täst yrityksestä.

Kysymys ei juuri viittaa yritykseen tai siihen, millainen se on työnantajana, mutta haastateltava kokee tärkeänä esittää, ettei yrityksestä ole mitään pahaa sanottavaa. Tämä yritysuskollisuus saattaa vaikuttaa siihen, että rationaalinen saneeraaja näkee irtisanomiset selvemmin yrityksen edun kautta kuin ihmiskeskeinen irtisanoja. Kuitenkin myös kaksi muuta, työpaikkaa vaihtanutta rationaalisen saneeraajan kategorian henkilöstöjohtajaa ajattelevat asiaa pitkälti yrityksen ja sen selviytymisen kannalta. Siten kyse ei ole kaikenkattavasta selityksestä, vaan vain asiasta, joka saattaa irtisanomiskokemuksiin jollain tavoin vaikuttaa.

Huomion arvoista on myös, että viileästi irtisanomisiin suhtautuvien rationaalisten saneeraajien joukossa ovat eniten henkilökohtaisia irtisanomisilmoituksia antaneet henkilöt. Ihmiskeskeiset irtisanojat ovat taasen toimineet pikemminkin vain irtisanomisten koordinaattoreina. Intuitiivisesti ajatellen tämä menee juuri väärin päin, koska itse irtisanomistilanteen luulisi olevan vaikein hoitaa ja siten eniten tunteita herättävä (vrt. luku 3.3.2). Tässä tapauksessa kuvittelisin kuitenkin jonkinlaisen kokemuksen ja sitä seuraavan rutinoitumisen vaikuttavan asiaan. Tätä päätelmää tukee Clairin ja Dufresnen (2004, 1606) tutkimustulos, jonka mukaan kokeneemmat irtisanojat olivat kokemattomiin verraten emotionaalisesti tunnottomampia. Lisäksi voi olla, että itse irtisanomistilanteessa tulee keskittyä enemmän faktoihin ja asioiden kertomiseen kuin omiin tunteisiin. Siten vaikka itse irtisanomisprosesseista ja niiden koordinoinnista kaikilla tutkittavilla on paljon kokemusta, henkilökohtaisesta irtisanomistilanteesta kokemukset vaihtelevat paljon. Pitää huomata, että nämä kaksi irtisanomiseen liittyvää tehtävää ovat täysin eriytyisiä.

7.2 Kertomusten sisällön analysointi

Kuten jo aiemmin mainitsin, ihmiskeskeisen irtisanojan ja rationaalisen saneeraajan kertomukset ovat melko erityyppisiä ja käsittelevät joitakin eri asioita. Mielestäni kuitenkin myös tämä sinänsä jo kertoo jotain. Seuraavaksi analysoin hieman niitä teemoja, jotka eri kertomuksissa nousivat esiin.

Rationaalinen saneeraaja on sitä mieltä, että irtisanomiset selvästi kuuluvat henkilöstöjohtajan työhön, eivätkä ole mitenkään sen kummallisempia kuin monet muutkaan henkilöstöjohtajan tehtävät. YT-neuvottelut eivät ole kovin paljon raskaampia tai poikkeuksellisempia kuin muutkaan työtehtävät. Rationaalinen saneeraaja näkee YT-prosessin melko kasvottomana prosessina, joka etenee alkuun päästyään vääjäämättömästi loppupistettä kohti. Rationaalisen saneeraajan suhtautuminen työhönsäkään ei juuri ole irtisanomisten seurauksena muuttunut. Tähän hyvin rationaaliseen irtisanomisiin suhtautumiseen saadaan tukea eräältä Varjovaaran ja Virtalan tutkimalta henkilöstöjohtajalta, joka oli sitä mieltä, että irtisanomiset kuuluivat hänen rutiinityöhönsä hänen irtisanoessaan ihmisiä lähes joka viikko. Myös muita johtajia tutkineet Varjovaara ja Virtala pohtivat aseman henkilöstöjohtajana vaikuttavan vahvasti kommentointiin, koska tiettyissä yrityksissä henkilöstöjohtaja on itsestään selvästi paikalla kaikissa irtisanomistilanteissa. He ajattelevat myös, että organisaation koolla ja rakenteella saattaa olla asiaan vaikutusta. (Varjovaara – Virtala 2002, 40–41.)

Rationaaliseen ja arkipäiväiseen irtisanomisiin suhtautumiseen tarjoaa rajusti poikkeavan näkemyksen ihmiskeskeisen irtisanojan tarina. Ihmiskeskeinen irtisanoja nimittäin selvästi kokee irtisanomistilanteet ja YT:t hyvin raskaina prosesseina omalle henki-

selle kantokyvyllään ja hänen asenteensa työtään kohtaan on YT-prosessien seurauksena muuttunut. Hän on pohtinut työnsä mielekkyyttä ja lähtenyt aktiivisesti etsimään kehittämispainotteisia tehtäviä toisin kuin rationaalinen saneeraaja.

Rationaalinen saneeraaja ei niin paljon puhu tunteista tai käytännössä siitä, miten hänen jaksamisensa on kärsinyt YT-prosessissa, vaan keskittyy enemmän korostamaan henkilöstöjohtajan roolia prosessissa. Hän on myös pysynyt viileänä irtisanomistilanteissa ja keskittyy enemmän asioihin kuin tunnepuoleen. Ihmiskeskeinen irtisanoja taas kertoo avoimesti henkisestä pahoinvoinnistaan prosessissa ja muun muassa nukah-tamisvaikeuksistaan sekä keskittyy enemmän omiin ja toisten tunteisiin tilanteessa kuin faktoihin ja velvollisuuksiin.

Ihmiskeskeisen irtisanojan kokemuksia sekä henkisestä että fyysisestä pahoinvoinnista tukee Wrightin ja Barlingin tutkimus, jossa irtisanojat kokivat irtisanomisten seurauksena rasitusta monella eri tavalla, sekä psykologisella, tunteellisella, fyysisellä että käyttäytymisen tasolla. Heidän oma mielenterveytensä oli koetuksella. Osaksi rasitus johtui irtisanottavien reaktioiden aiheuttamasta pelosta ja väkivallan uhasta. Irtisanojien hyvinvointi siis huononi, jotkut irtisanojat ottivat rauhoittavia nukkuakseen, monet olivat fyysisesti rasittuneita töiden vuoksi ja tunsivat olonsa heikoksi, toiset joivat tai polttivat enemmän. Wrightin ja Barlingin mukaan irtisanojat, jotka työskentelevät pitkää päivää loputtoman paineen alla ja törmäävät jatkuvasti ristiriitatilanteisiin, ovat loppuun palamisen uhan alla. (Wright – Barling 1998, 347–348.)

Kumpikin irtisanojatyypin kertoo irtisanomisasioiden seuraavan myös kotiin. Tosin eräs rationaalisen saneeraajan edustajista kertoo iän karttumisen mukana oppineensa jättämään asiat jossain määrin työpaikalle. Muut kuitenkin kertovat asioiden seuraavan kotiin, mutta näkökulma tässä on erilainen kuin ihmiskeskeisellä irtisanojalla. Rationaalinen saneeraaja nimittäin ajattelee lähinnä, että konkreettiset asiat seuraavat mukaan kotiin esimerkiksi kännykän soidessa, mutta tunteet eivät ole hänen kertomisessaan niin vahvasti mukana. Sen sijaan ihmiskeskeinen irtisanoja korostaa sitä, miten irtisanomisprosessi vie voimat ja innostuksen vapaa-ajaltakin.

Ihmiskeskeisen irtisanojan tarinaa myötäilee Wrightin ja Barlingin tutkimus, jonka mukaan irtisanojien irtisanomiskokemukset vaikuttivat myös heidän kotioloihinsa. Irtisanojilla on perheelleen vähemmän aikaa ja toisaalta aikaa ollessa he eivät jaksakaan eivätkä ole niin innokkaita tekemään asioita, joita ennen perheen kanssa tekivät. Jotkut kokivat irtisanomisten vaikuttaneen jopa ihmissuhteen päättymiseen. (Wright – Barling 1998, 348)

Vaikka rationaalinen saneeraaja jossain määrin kokee puhumisen YT-asioista helpottavan, tämä ei nostata hänessä kovin suuria tunteita. Sen sijaan ihmiskeskeinen irtisanoja painottaa puhumisen tärkeyttä prosessissa ja korostaa, miten hankalaa on, kun luottamuksellisista asioista ei voi puhua kuin tietyille muille prosessin jäsenille. Clair ja Dufresne (2004, 1607) saivat samantapaisia asioita tutkimuksessaan esiin huomates-

saan, että heidän tutkimuksensa irtisanojat kokivat emotionaalisesti hankalana sen, että luottamuksellisuuden vuoksi joutuivat jopa valehtelemaan työntekijöille tai harhauttamaan heitä.

Ihmiskeskeinen irtisanoja saattaa muutosten pyörteissä kokea myös yksinäisyyttä. Yksinäisyyden tuntemisen kokemukseen täsmää Wrightin ja Barlingin tutkimustulos irtisanojien eristäytymisen kokemuksesta. Heidän tutkimansa irtisanojat kokivat hyvin vahvaa eristäytymisen tunnetta irtisanomisen jälkeen sekä organisaatiossa että sen ulkopuolella. Eristyneisyys organisaatiossa johtui heidän mukaansa varmaankin syyllisyydestä ja roolilylikuormituksesta sekä siitä johtuvasta ajanpuutteesta sosiaaliseen kanssakäymiseen. Lisäksi selviytyjien vihamielisyys ja vaihtelevat tunteet vaikuttivat asiaan osaltaan. Irtisanojat kokivat eristyksen luonnollisena seurauksena toimistaan. Tukea irtisanojat hakivat tässä tilanteessa oman johtoryhmänsä muista irtisanojista tai muiden organisaatioiden irtisanojista. (Wright – Barling 1998, 346–347.) Myös ihmiskeskeinen irtisanoja lähti hakemaan helposti apua kollegoiltaan tai muulta henkilöstöhallinnolta.

Wrightin ja Barlingin tutkimat irtisanojat kokivat myös sosiaalista eristäytymistä, todennäköisesti liian suuren työ- ja tunnekuorman vuoksi sekä siitä syystä, että välillä he eivät voineet jakaa tietoaan kenenkään kanssa. Eristyneisyyteen henkilöstöstä, ystävistä ja perheestä vaikutti näiden lisäksi myös yritykset kontrolloida tunteitaan yhä lisää. Irtisanomisten jälkeen huipulla oli irtisanojien mukaan entistä yksinäisempää. Tukiverkkojen pettäessä irtisanojat etsivät tukea muilta irtisanojilta, minkä seurauksena keskustelut pyörivät irtisanomisten ympärillä. (Wright – Barling 1998, 347.) Ihmiskeskeinen irtisanoja kertookin, miten he toisen henkilöstöpuolen kollegan kanssa ovat haukkuneet muita organisaatiossa jouduttuaan ensin itse haukkumisen kohteeksi.

Rationaalinen saneeraaja korostaa sitä, että ihmiset ovat sopeutuvaisia ja pääsevät yli irtisanomisen aiheuttamista ongelmista. Eräs rationaaliin saneeraajiin kuuluvista henkilöstöjohtajista toteaa seuraavaa:

...vuosien varrelta on tapauksii, jossa joku henkilö on sit päättäny päivänsäki. Mut et kyl niitä kaikkia kun sit hiukan on tietysti katsottu, mist on ollu kysymys, niin kyl kaikkes on enemmän ollu siitä, et okei et tä on saattanu olla siinä jonkunlainen yksi asia, joka on sitten sen lopullisen ratkaisun aikaansaanut, mutta että se kokonaisuus on kuitenkin ratkassu. Et se todennäköisyys, et olis tullu vältetyks, ni on hyvin pieni.

Siten henkilöstöjohtaja näkee jopa niinkin radikaalin reaktion kuin itsemurhan melko neutraalilla tavalla monen tekijän summana ja siten, ettei irtisanomisuutisen kertomatta jättäminen olisi luultavasti estänyt tapahtumaa. Hän vaikuttaa siten vähättelevän irtisanomisen merkitystä irtisanottavan elämään, vaikka ihmisen sielunelämää on näin tarkasti erittäin vaikea kenenkään ulkopuolisen arvioida. Grönfors ja Pietilä ovat myös sitä mieltä, että jos kuvittelee tietävänsä, mitä toisen sisäisessä maailmassa tapahtuu kysymättä ja tietoa keräämättä, on usein väärässä. Havainnoitsija tietää vain sen, mitä hänen

omassa sisäisessä maailmassaan tapahtuu ja tiedostamattaan tulkitsee myös toisen tuntemuksia omien tuntemustensa ja kuvittelunsa pohjalta. (Grönfors – Pietilä 2005, 91). Tulee ottaa huomioon, että edellinen itsemurhaan liittyvä lainaus on vain yhden ihmisen kommentti. Rationaalisten saneeraajien puheessa yleisempää näkökulmaa ihmisten hyvään sopeutumiseen ei ihmiskeskeisen irtisanojan kertomuksessa kuitenkaan juuri tule esille.

Rationaalinen saneeraaja pohtii paljon irtisanomisia yrityksen edun ja toiminnan jatkuvuuden kautta. Hän vaikuttaa vahvasti sitoutuneelta yritykseen ja sen menestymiseen ottaen etäisyyttä irtisanottaviin ja heidän tunteisiinsa tällä tavoin. Hän myös hyväksyy irtisanomiset yritykselle tarpeellisina eikä koe niiden tärkeyden kyseenalaistamista mielekkäänä. Myös Varjovaaran ja Virtalan tutkimuksessa (2002, 40) eräs tutkittu johtaja on sitä mieltä, ettei irtisanominen ole hankalaa ja että tilanteessa tulee ajatella yrityksen parasta. Vaikka tämä henkilö onkin tutkimuksessa ainoa näin radikaalisti ajatteleva (Varjovaara – Virtala 2002, 40), heijastuvat hänen ajatuksensa jossain määrin rationaalisen saneeraajan yrityksen edun pohdinnassa.

Rationaalinen saneeraaja vetää vastuunsa rajat siten, että hän tiedostaa, ettei yksin ole vastuussa irtisanomisista tai niiden lukumääristä, vaan jakaa vastuuta myös johdolle ja irtisanomismääristä vastaavalle tuotannolle sanoutuen itse irti liian suuresta vastuunkannosta. Vaikka YT:n syiden pitää siis olla rationaalille saneeraajalle ymmärrettävät, hän ei vaivaa itseään liikaa esimerkiksi määrillä ja volyyymilla, vaan uskoo, että osastossa työskentelevät tietävät, mitä tekevät. Näin vastuu siirtyy enemmän häneltä alemmille tasoille tämän asian suhteen. Hän myös siirtää vastuuta ylemmille tasoille kokien osittain vain toteuttavansa ylimmän johdon tahtoa, vaikka päätöksissä mukana onkin. Tätä ajatusta tukevat Lämsän tutkimustulosten mukaiset syyllisyyden tunteen perusedellytykset. Yksi näistä syyllisyyden tunteen edellytyksistä on irtisanomistilanteessa johtajan näkemys siitä, että hän on vastuussa irtisanomisesta ja siten myös osittain vahingon syntymisestä. Toisin sanoen syyllisyyttä lisää johtajan näkemys siitä, että hänen tulisi kantaa vastuuta yrityksen taloudellisesta kriisistä. (Lämsä 1998, 177, 179.) Joten jos rationaalinen saneeraaja ei ota irtisanomisista suurta vastuuta itselleen, syyllisyyden kokemukseen ei heillä ole vahva.

Rationaalinen saneeraaja mainitsee usein myös sen, miten irtisanomiset voivat olla myös positiivinen asia sekä irtisanotuille että itse yritykselle rinnastaen irtisanomiset kehitystyöhön. Välillä on kuitenkin hankala ymmärtää, mitä rationaalinen saneeraaja oikeastaan näkee positiivisena YT-prosessissa. Hän kommentoi YT-neuvotteluista esimerkiksi seuraavaa:

Mä oon sitä mieltä, että nekin voi hoitaa monella tavalla. Jos ne hoitaa niin inhimillisesti ja hyvin, ku mahdollista, ni sillan se on itse asiassa positiivinen asia eikä negatiivinen asia. Että lopputulema on kuitenkin se, et joku sen tekee. Se on sit sun valinta, että miten sä sen teet.

Tässä sitaatissa ei täsmälleen selviä, mikä tekee YT-neuvotteluista positiivisia. Ymmärrettävää on, että kun nämä neuvottelut hoitaa niin hyvin kuin mahdollista, niiden negatiivisuusaste vähenee ja joku toinen, joka hoitaisi asiat huonommin, saisi aikaan vielä negatiivisempaa jälkeä. Täysin ei kuitenkaan selviä, miten prosessista muodostuu positiivinen se hyvin hoidettaessa.

Ihmiskeskeinen irtisanoja tuntuu ajattelevan asioita enemmän ihmiskohtaloiden ja ihmisten hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin kannalta kuin yrityksen kannalta. Toisaalta hän on myös saattanut muuttaa YT-prosessin kuluessa näkökulmaansa yrityksestä ihmiskohtaloihin päin alkaessaan prosessin kestäessä kyseenalaistaa sen perusteita. Ihmiskeskeinen irtisanoja ei siis ota millään lailla annettuna sitä, että irtisanomiset ovat aina yritykselle tarpeellisia tai hyväksy niiden perusteita. Ihmiskeskeinen irtisanoja ei myöskään tuo irtisanomisia esille lainkaan positiivisessa valossa, vaan enemmänkin kritisoiden. Hän näkee YT-neuvottelut hyvinkin erilaisina tapahtumina kuin kehittämistyön. Toisaalta myös yksi rationaalisin saneeraajiin kuuluvista henkilöstöjohtajista kokee kehittämistyön ja irtisanomistyön olevan toisistaan erillisiä:

Sehän [irtisanominen] on ihan tietyllä tavalla toinen maailmansa verrattuna henkilöstön kehittämiseen. Et nehän on oikeastaan peilikuvia tai kolikon kääntöpuolia, et siinä mieles kauheen vaikee lähtee vertaamaan.

Tässä kohtaa kyseinen henkilöstöjohtaja ei kuitenkaan kovin selvästi ilmaise todellista näkemystään, eikä aukaise sanojensa merkitystä tarkemmin. Tästä poikkeavasti kommentista huolimatta lähtökohtaisesti suurin osa rationaalisista saneeraajista pitää irtisanomisia myös positiivisina kehittämistapahtumina.

Ihmiskeskeinen irtisanoja käsittelee kertomuksessaan paljon rationaalista saneeraajaa enemmän omia tuntemuksiaan ja jaksamistaan sekä muun muassa irtisanomisiin liittyvän ensiavun saamisen paikkoja ja puhumisen tarvetta sekä prosessiin liittyvän epävarmuuden stressaavuutta. Tämän lisäksi ihmiskeskeinen irtisanoja mainitsee irtisanottavien hyväksi tehtävät erikoisjärjestelyt ja työntekijöiden henkilökohtaisen tilanteen huomioon ottamisen irtisanottavia valittaessa, mihin rationaalinen saneeraaja ei juuri ota kantaa. Molinsky ja Margolis (2006, 150) ovat tutkimuksessaan listanneet neuvottelun (bargaining) yhdeksi toimimattomaksi strategiaksi irtisanomisuutisen kertomisessa. Tässä toimintamallissa irtisanottu voi alkaa kuvitella hänellä olevan vaihtoehtoja jo päätetylle irtisanomiselle ja voi olla hyvin sinnikäs yrityksissään muuttaa irtisanomisen ehtoja. Tällaiset neuvottelut ja pienet myönnytykset ovat irtisanojalle sopivia tapoja ilmaista sympatiaa ja vähentää syyllisyyden kokemustaan. Ne kuitenkin voivat vähätellä yrityksen pyrkimyksiä tehdä johdonmukaisia päätöksiä, jotka ovat tärkeitä selviytyjien ja irtisanottavien ajatuksille prosessin reiluudesta. (Molinsky – Margolis 2006, 150–151.) Vaikka ihmiskeskeisen irtisanojan toiminta voi osin näyttää tällaiselta neuvottelulta, tilanne on toisaalta hieman eri, koska Molinskyn ja Margolisin tutkimuksessa kyse on jo päätetyille irtisanottaville tilanteen kertomisesta.

Ihmiskeskeinen irtisanoja koki myös vaikeana perustella irtisanotulle, miksi juuri hänet on irtisanottu. Myös Clairin ja Dufresnen tutkimat irtisanojat kokivat hankalana ras-kaat, epävarmat päätökset siitä, keitä tulisi irtisanoa. Rajallisella tiedolla ja ajalla tuli tehdä perusteltuja irtisanomispäätöksiä, joita vaikeutti työntekijöiden yhtä hyvä suoritus-taso tai joidenkin työntekijöiden muutoinkin hankalat elämäntilanteet. (Clair – Dufresne 2004, 1607, 1609).

Vaikka ihmiskeskeinen irtisanojakin tunnistaa, että irtisanomisprosessissa ollaan mukana työroolissa, hän on myös huomannut, ettei tämä rooli suojaa häntä kaikilta tuntemuksilta irtisanomisprosessiin liittyen. Roolin riittämättömyyteen ottavat kantaa myös Kurtén ja Salminen todetessaan, että esimiehet, henkilöstövastaavat ja muut pää-töksentekijät luottamushenkilöt mukaan lukien käsittelevät myös omia tuntemuksiaan erotilanteissa. Selvää järkeä ja logiikkaa vaativissa muutostoimenpiteissä myös omiin tunteisiin tulee ottaa kantaa: pelkkä rooli ei riitä, vaikka ammattirooli tilanteessa myös suojaa. (Kurtén – Salminen 2004, 37.)

Rationaalinen saneeraaja käyttää puheessaan monia keinoja rationaalisuutensa ko-rostamiseksi. Monet hänen uskomuksensa korostavat rationaalisuutta, tehokkuutta ja asioissa pitäytymistä tunteiden sijaan. Käyn läpi joitakin hänen ajatuksiaan sekä retori-sia keinoja, joilla hän luo kuvan realistisen rationaalisesta henkilöstöjohtajasta. Retorisia keinoja käsittelen vielä tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Rationaalinen saneeraaja hahmottaa vaikutelmaa realistisena toimijana muun muassa etäännyttämällä itsensä irti-sanottavista ja samaistumalla sekä tukeutumalla sen sijaan yritykseen, kun taas ihmis-keskeinen irtisanoja samaistuu monesti enemmän irtisanottaviin kuin yritykseen. Etään-nyttämisen rationaalinen saneeraaja tekee ajattelemalla asioita yrityksen näkökulmasta. Hänen mielestään irtisanomiset ovat välttämättömiä yrityksen menestymiselle talousti-lanteen ollessa tietynlainen ja hän hyväksyy irtisanomisten perusteet. Yrityksessä jou-dutaan hänen mukaansa tekemään sopeuttamiskeinoja ja irtisanomiset ovat selkeästi ja vain työasioita. Irtisanomisprosessia on rationaalisen saneeraajan näkemyksen mukaan turha kyseenalaistaa enää sen alettua. Hän pitää tosiasiat tunteista erillään ajatellen yri-tyksen kokonaisuutta irtisanomistilanteessa. Tällöin hän toimii ikään kuin yrityksen pa-remman tulevaisuuden puolesta auttaen yritystä selviytymään vaikeiden aikojen yli. Irti-sanomiset voivat hänen mukaansa olla myös positiivisia yritykselle, koska ne ovat yri-tyksen kehittämistä parempaan suuntaan.

Rationaalinen saneeraaja myös määrittelee vastuunsa rajat irtisanomisprosessissa tarkkaan. Vaikka hän myöntää olevansa mukana tekemässä irtisanomispäätöksiä, hän kokee, ettei voi irtisanomistilanteeseen juuri vaikuttaa, koska päätökset irtisanomisista tulevat ylempää ja hän on vain osa irtisanomisia toteuttavassa ketjussa. Hän korostaa irtisanomisten kuuluvan oman henkilöstöjohtajan roolinsa toteuttamiseen. Sen lisäksi, että rationaalisen saneeraajan mukaan irtisanomiset ovat yritykselle tarpeellisia ja mo-nessi myös positiivisia asioita, voivat ne hänen mukaansa olla myönteisiä myös irtisa-

notuille. Hän näkee työntekijät hyvin sopeutuvina ja melko rutinoituneina siten, että irtisanominen voi olla joillekin irtisanotuille tarpeellinen muutos uudelle, paremmalle uralle lähtemiseksi.

Rationaaliset saneeraajat välttelevät irtisanomis-termin käyttöä. Usein rationaalinen saneeraaja saattaa vältellä tunteista puhumista tai keskittyy rooliinsa ja yritykseen omien tunteiden ja jaksamisen kuvailun sijaan. Hän puhuu asioista monesti passiivissa ja ikään kuin ulkopuolelta asiaa tarkastellen. Sävy on välillä jopa puolustautuva rationaalisen saneeraajan pohtiessa, miten hyvän henkilöstöjohtajan tulee toimia tai mitä erilaiset auktoriteetit tai hänen saamansa koulutus ovat opettaneet. Rationaalinen saneeraaja jää tutkijalle etäiseksi ja pitää yllä henkilöstöjohtajan rooliaan myös hänen suuntaansa. Ikäviä irtisanomisasioita vastaan kilpenä ovat roolin lisäksi muun muassa yrityksen etu, irtisanomisten positiivisuus ja vetoaminen auktoriteettien sanomisiin.

Rationaalisen saneeraajan rationaalinen puhetyyli on verrattavissa niin sanotun standardoidun puheen käsitteeseen (Mykkänen 2001, 119). Tämä standardoitu puhe liittyy vahvasti eliittien, eli eri elämänalueiden päätöksentekijöiden haastatteluihin, joita henkilöstöjohtajatkin selvästi ainakin jossain määrin edustavat yrityksen johtoryhmän jäseninä (Mykkänen 2001, 119; Koskinen ym. 2005, 112). Eliittihaastateltavien vastaukset saattavat noudattaa heidän oman organisaationsa virallista kantaa tai nojautua yleisiin stereotyyppioihin, kliseisiin tai asioiden kaunisteluun. Eliittien oma agenda tulee helposti myös mukaan haastatteluun. Tällainen voi olla vaikkapa yrityksen johtamisoppi tai jokin idealistinen käsitys. Standardoitu puhe on tapa suojautua ulkomaailmalta, mutta myös osa eliittien vallankäyttöä organisaatioissaan. (Mykkänen 2001, 118–119.) Koskinen ym. mukaan olisi outoa, jos pääjohtaja alkaisi haastattelussa kritisoida yrityksensä strategiaa tai arvoja ja tällainen käytös ylittäisi helposti myös julkisuuskyynnyksen. Jos eliitin edustajat ovat valmistelleet ohjelmia, joista keskustelevalta, he sitoutuvat niihin oletettavasti vielä voimakkaammin. (Koskinen ym. 2005, 121–122.) Rationaalisen saneeraajan puheessa on havaittavissa juuri tällaista standardoitua, yrityksen linjan mukaista puhetta. He ovat myös aina olleet itse johtoryhmän jäseninä osallisina irtisanomispäätöksiin, mikä saattaa vaikuttaa tämän puhettavan omaksumiseen.

Irtisanojien toiminta- ja reagoititapojen erittelyä on tehty myös muissa tutkimuksissa (esim. Kets de Vries – Balazs 1996; 1997; Molinsky – Margolis 2006). Parhaiten omaa tutkimustani näistä hyödyttää Chellin (1985) pienimuotoinen postikyselytutkimus, jonka tekemä jaottelu joka sopii tutkimukseeni hyvin ja jonka lähestymistavoilla on selkeitä yhtäläisyyksiä muodostamiini kahteen johtajatyyppiin. Tämän tutkimuksen tuloksena suurimmaksi osaksi henkilöstöosastolla työskentelevien johtajien havaittiin soveltavan 4 eri lähestymistapaa irtisanomisiin.

Chellin 4 lähestymistavan ensimmäisellä ryhmällä eli *tunteilemattomilla johtajilla* oli paljon kokemusta irtisanomisista ja he pystyivät listaamaan tekemänsä tehtaanlopetukset ja alasajot, joissa ovat olleet mukana. Ehkä sen vuoksi, ettei heillä ollut mahdoli-

suuksia neuvoa valtavaa ihmisjoukkoa, he olivat omaksuneet tunteilemattoman asenteen, jonka mukaan ihmiset kyllä pärjäävät itsenäisestikin. Toiset yrittivät taas saada irtisanomiseen liittyvillä toimintatavoillaan sekä organisaation hyväksynnän että yrittivät jossain määrin pitää huolta myös työntekijöiden tarpeista ja eduista. Nämä *realistiset johtajat* olisivat ehkä halunneet auttaa työntekijöitä enemmän, mutta kokivat, ettei organisatorisia resursseja voi liikaa venyttää ja irtisanomistilanne oli heille henkilökohtaisia arvoja tärkeämpi. Sen sijaan *idealistsilla johtajilla* tärkein heidän käyttäytymistään määräävä tekijä olivat heidän henkilökohtaiset inhimillisyyden ja oikeudenmukaisuuden tarpeensa. Neljännen ryhmän muodostivat vielä *tilannejohtajat*, jotka toimivat tilanteessa siten kuin laskelmoivat tilanteeseen sopivan. Tilannejohtajuuden ilmeneminen vaati tosin joustavuutta organisaatiossa. (Chell 1985, 28–29.)

Muodostamistani kahdesta henkilöstöjohtajan äärityypistä irtisanomissa rationaalinen saneeraaja tulee lähimmäs Chellin tunteilemattoman johtajan kuvausta, kun taas ihmiskeskeinen irtisanoja vaikuttaisi olevan vahvasti yhteydessä idealistiseen johtajaan. Näiden keskelle jää realistinen johtaja, joka saattaa todellisuudessa olla useimmin esiintyvä lähestymistapa. Sen sijaan tilannekohtaisen johtajuuden ei ehkä ajattelisi sopivan niin hyvin juuri henkilöstöjohtajiin, jotka joutuvat niin usein irtisanomistilanteiden eteen, että varmaankin muodostavat selvemmin pysyvän lähestymistavan tilanteeseen.

7.3 Rationaalinen puhe

Ääritarinoista huomaa, että niiden kerronnassa on hyvin erilainen sävy. Tarinoita ja rationaalisten saneeraajien sekä ihmiskeskeisten irtisanojien haastatteluja ja kertomuksia käsittelen vielä diskursiivisesti ensin tutkimalla rationaalista tehokkuuspuhetta ja sitten asioiden nimeämistä rationaalisten saneeraajien kommentteihin liittyen.

Yleisesti ottaen rationaalinen saneeraaja on puheessaan enemmän passiivinen, etäinen ja ulkokohtainen, kun taas ihmiskeskeinen irtisanoja on aktiivisempi, elää mukana tilanteen tunteissa enemmän ja puhuu asioista henkilökohtaisemmin. Ihmiskeskeinen irtisanoja kuvailee henkilökohtaisesti omia tuntemuksiaan irtisanomisprosessista ja tapahtumat on kerrottu hänen näkökulmastaan. Rationaalinen saneeraaja sen sijaan kuvailee tapahtumia enemmän ikään kuin ulkopuoleltaan, vääjäämättöminä tapahtumina yrityksen elvyttämiseksi. Vaikuttaa siltä, että YT:stä on muodostunut rationaaliselle saneeraajalle jo melkoista rutiinia. Rationaalinen saneeraaja tuntuu ajattelevan yrityksen toimintaa vahvasti kannattavuus-, kilpailukyky- ja tehokkuusajattelun kautta. Tällöin yksittäiset ihmiskohtalot ovat sivuseikka suhteessa yrityksen menestymiseen.

Rationaalinen saneeraaja käyttää usein passiivia tai muuten melko pinnallista kieltä tunteista puhuessaan. Esimerkiksi kysyessäni, onko irtisanomistilanteissa etäisyyden ottaminen onnistunut, hän vastaa:

Ei niihin sais mennä sit taas kauheen paljon mukaan, et itse korottamalla ääntään tai muuta, et siin pitäis pyrkiä mahdollisimman sillee asiassa pysymään ja olemaan lainausmerkeis tietyllä tavalla viilee. Ja yks tärkehän on siinä, niinku kaikessa tämmösessä esimies–alaistyössä yleensäkin ja mahdollisessa palautteenantamisessa ja muussa, ni täytyy vaan siin itse asiassa pysyä et ei saa mennä mihinkään henkilöön liittyviin asioihin.

Vastaus vaikuttaa kovin ulkoistetulta eikä haastateltava tunnu puhuvan juuri itsestään ja omista tunteistaan. Hän puhuukin passiivissa siitä, mitä henkilöstöjohtajan tulisi tehdä ja siitä, miten esimies–alaisuudessa kuuluisi yleisesti ottaen toimia.

Rationaalinen saneeraaja saattaa vastata kysymyksiin vältellen tai asian vierestä. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että hän ei ole täysin ymmärtänyt kysymystä, mutta tätä tapahtuu niin usein, että taustalla on varmasti myös muita syitä. Usein tätä tapahtuu esimerkiksi irtisanomiseen liittyvistä tunteista kysyttäessä. Voi olla, että hän ei ole valmis puhumaan asiasta tai toisaalta ei koe sitä niin tärkeänä ja menee jutussaan itselleen tärkeiksi kokemiinsa asioihin. Hän saattaa pitää faktoista puhumista helpompana kuin tunteista ja usein eksyykin asiapuolelle tai arkipäiväisistä asioista puhumaan tunteista kysyttäessä. Hän jää tutkijallekin osin etäiseksi ja pitää yllä rooliaan kaapuna myös tutkijan edessä sen taakse piiloutuen. Esimerkiksi irtisanomiseen liittyvistä tunteista kysyttäessä rationaalinen saneeraaja saattaa vastata seuraavasti:

Se riippuu hyvin paljon, tietyst irtisanomistilanteitakin on aika lailla erilaisia. Et sillon sanotaan karkeesti jos lähdetään minkätyyppisii irtisanomistilanteita ni – – jos nyt lähdetään liikkeelle vaikka täst massairtisanomisesta, niin sen toteuttaminen ja hoitaminen poikkeaa taas huomattavasti siitä, kun olis joku paikallinen tarve ja paikallinen päätös.

Rationaalinen saneeraaja eksyy siis puhumaan erilaisista irtisanomistilanteista tunteiden sijaan. Spontaaneja vaikutelmia irtisanomisesta kysyttäessä hän saattaa myös hämmentyä tai toisaalta vastata hyvin rationaalisesti faktapohjalta.

Rationaalinen saneeraaja saattaa myös tunteista, eri irtisanomisroolien tunnekokemusten erilaisuudesta tai irtisanomisprosessin raskaudesta puhuttaessa kääntää asian yrityksen puoleen:

se on aina sääli kun menetetään hyvä, opetettu työntekijä

Eräs rationaalisen saneeraajan luokkaan kuuluva henkilöstöjohtaja ei sinänsä lähde erittelemään raskainta irtisanomistilannetta, vaan toteaa vain, että lakkoilut ja vastaavat saisivat paineet kasvamaan ja vaikeuttaisivat tilannetta. Tässä hän siis puhuu enemmän yrityksen näkökulmasta kuin omasta jaksamisestaan puhuessaan asioiden ”*asiallisesti hoitumisesta*” – totta kai lakkoilut ja muut koskisivat myös henkilöstöjohtajaa, mutta selvemmin kuitenkin yritystä kokonaisuutena.

Toisinaan rationaalinen saneeraaja saattaa myös viitata muihin vastauksissaan, eikä niinkään vastaa, miten itse on asiat kokenut. Seuraavat esimerkit liittyvät tunteisiin, tiedon saamiseen ja selviytyjien reaktioihin irtisanomistilanteessa:

..perusohje on tietyst et pitäs, niin monissa koulutuksissaki sanotaan, niin pitää pystyy pitämään puolin ja toisin omat tunteet – – olla kuitenkin siinä roolissa, että ei lähde mukaan niihin tunteisiin.

...et jos sä elät koko ajan epävarmuudessa, niin se on, ainakin psykologit ja kaikki tämmöset väittää, et se on parempi tilanne saada se tieto sitte nopeasti, vaikka se onkin ikävää tietoo.

...ainakin psykologit väittää, et niillä ihmisillä, ainaki joilleki sit jää tämmönen rasite hetkeks itselle et kun kaveri joutuu lähtemään ja itse jää niin kokee jonkinnäköstä – – syyllisyyttä et sen toisen puolesta.

Pitää todeta, että tässä on kyseessä vain yksi rationaaliin saneeraajiin kuuluvista henkilöjohtajista, mutta on kuvaavaa, miten usein hän välttelee itse suoraan vastaamista psykologeihin ja koulutuksiin turvautuen sekä passiivia käyttäen. Toiset rationaaliset saneeraajat siis pitävät enemmän roolia ja yrityksen etua kilpenään, toiset muita ihmisiä ja heidän sanomisiaan.

Rationaalinen saneeraaja suhtautuu omaankin työhönsä melko kevyesti tiedostaen, että voi tehdä tarvittaessa muutakin. Vaikka kommentissa on huumoria mukana, tuntuu sen taustalla olevan todellinen näkemys:

Mut et olen mä sanonu, et jos nää hommat joskus loppuu, niin voin mä mennä vaik posteljooniks. Se on hyvä mukava ulkotyö.

Sama asenne heijastuu myös muihin irtisanottuihin, joiden pitäisi kyetä elämässään jatkamaan eteenpäin. Tutkittava nimittäin jatkaa vielä myöhemmin samasta aiheesta poh-tien, ettei työn tulisi olla elämää suurempi kysymys. Hän tosin tiedostaa, että suomalaisille työ voi olla tärkeä identiteettiin liittyvä asia. Kuitenkin rationaalinen saneeraaja on sitä mieltä, että muidenkin pitäisi kyetä hänen tavallaan ajattelemaan tekevänsä myös jotain muuta työtä ja he voivat myöhemmin ilahtua elämänmuutoksesta ensishokista selvittyään. Hän myös tietyllä tavalla irrottaa itsensä tyypillisestä suomalaisesta, jolle työ on iso, identiteettiin liittyvä kysymys. Toisaalta hän tunnustaa, että usein vasta myöhemmin irtisanomisia osaa ajatella myös positiiviselta kannalta. Rationaalinen saneeraaja kuitenkin vaikuttaa ajattelevan, että paljon on aina itsestä ja omasta asenteesta kiinni, jokainen on niin sanotusti oman onnensa seppä. Tässä kohtaa pitää kuitenkin muistaa, että rationaalista saneeraajaa ei ole koskaan itse irtisanottu, vaan hän on jättänyt entiset tehtävänsä oma-aloitteisesti. Lisäksi kyseisellä tutkittavalla on niin monipuolista kokemusta erilaisista organisaatioista, että hän saattaa tuntea olevansa melko

varmalla pohjalla työn löytämisen suhteen. Hän ei välttämättä siksi osaa tuntea niin paljon empatiaa irtisanottavia kohtaan.

Rationaalinen saneeraaja pitää perustyöntekijää tai ihmistä rutinoituneena ja melko passiivisena, joka ei useinkaan itse osaa tehdä muutoksia elämäänsä ja siitä syystä organisaatio voi hänelle tehdä joskus myös palveluksen pakotetulla muutoksella. Joidenkin osalta irtisanominen voi olla hänen mielestään tarpeellinen sykäys uudelle uralle. Useat irtisanomista käsittelevät teokset eivät ota puheeksi irtisanomisen positiivisia puolia irtisanotulle, mutta Grönforsin ja Pietilä kirjassa tuetaan rationaalisen saneeraajan näkemystä irtisanomisen positiivisista puolista, vieläpä samalla rationaalisen saneeraajan käyttämällä sykäys-sanalla. Grönfors ja Pietilä toteavat, että vaikka irtisanomisen aiheuttamat tunteet ovat aluksi lähinnä pelko, ahdistus, epävarmuus ja oman arvon menetys, on irtisanominen monelle myös sykäys uuteen ja parempaan elämään. Uusien, laadukkaampaa elämää merkitsevien ratkaisujen aktiivisen etsimisen tiellä on usein turvallisuushakuisuus ja sisäinen muutosvastarinta. Kun henkilö kuitenkin vähitellen vapautuu tai voi taas ohjata tuntemuksiaan ja asenteitaan itse positiivisemmiksi, hän saattaa huomata, että irtisanomisella voi luoda muun muassa seuraavia positiivisia mahdollisuuksia: tilaisuus päästä irti urautumisesta ja epäterveestä työympäristöstä ja ilmapiiristä, tilaisuus löytää ja tehdä mielekkäämpää työtä ja tavata uudenlaisia ihmisiä sekä saada uutta arvostusta toisenlaisessa työympäristössä, tilaisuus toteuttaa itseään, luovuuttaan ja unelmiaan sekä tilaisuus oppia uutta, käyttää kaikkia taitojaan ja voimavarojaan. (Grönfors – Pietilä 2005, 110.)

7.4 Asioiden muuttaminen nimeämällä

Rationaaliset saneeraajat eivät välttämättä halua käyttää irtisanomis-sanaa puheessaan, vaan korvaavat sen muilla termeillä. He myös haluavat nähdä irtisanomiset hyväksyttävänä ja tarpeellisina. He saattavat myös löytää irtisanomisista positiivisia puolia, minkä seurauksena niiden hyväksyminen on helpompaa.

Rationaalinen saneeraaja puhuu mieluummin sopeuttamisesta tai työsuhteen päättämisestä kuin irtisanomisesta. Hän puhuu myös toimenpiteistä ja ratkaisuista irtisanomisia tarkoittaessaan. Eräs rationaalisiin saneeraajiin kuuluvista henkilöstöjohtajista haluaa käyttää YT-irtisanomisten yhteydessä mieluummin työsuhteen päättymis- tai päättämissanua, koska työsuhde päättyy työnantajasta johtuvasta syystä:

Se sana irtisanominen on kieltämättä hyvin negatiivinen ja mä käytänkin enemmän työsuhteen päättymissanua tai päättämissanua, koska siinä työsuhde päätetään jostaki sellaisesta syystä, jos puhutaan YT:stä, joka johtuu työnantajasta. Et työnantajal ei oo mahdollisuuksia tarjota työtä

enää ja sit on ihan eri asia, ku työsuhde aidosti irtisanotaan henkilöstä itsestään johtuvasta syystä.

Rationaalinen saneeraaja tuo puheessaan esille esimerkiksi sen, miten hyvän ammatityöntekijän irtisanominen on aina yrityksellekin häviö. Tässä yhteydessä hän ei kuitenkaan käytä irtisanomisen termiä, vaan toteaa:

Ohan se aina yrityksellekin menetys, kun menetetään hyvä ammattityöntekijä.

Työntekijän menettämisestä puhuminen on sinänsä hieman harhaanjohtavaa, että kyseessä on kuitenkin yrityksen tietoinen päätös hankkiutua eroon kyseisestä työntekijästä, vaikkakin taustalla olisivat taloudelliset pakotteet. Rationaalinen saneeraaja saattaa myös jättää irtisanomis-sanan käyttämättä viitaten esimerkiksi työttömyysturvasta puhuessaan kuitenkin selvästi irtisanomisiin. Tuntuu, että negatiivisia miellelyhtymiä välttääkseen rationaalinen saneeraaja välttelee irtisanomis-sanan suoraa ja selvää käyttöä. Näin hän luo ulospäin tilanteesta kaunisteltua kuvaa, mutta tämä varmasti myös helpottaa hänen omaa oloaan.

Irtisanomis-sanan välttelystä on kirjoitettu aiemminkin. Vaikka Finemanin kirjan toteamuksessa viitataan lähinnä itse irtisanomistilanteeseen, tuntuvat rationaaliset saneeraajat käyttävän välttelytaktiikkaa myös tutkimukseni haastattelutilanteessa. Fineman toteaa, että koska on vaikeaa sanoa toiselle ihmiselle, että hän menettää työnsä, irtisanomisten yhteydessä käytetään runsaasti vähemmän ahdistavia kiertoilmaisuja. Voidaan esimerkiksi puhua henkilön siirtämisestä paikaltaan, eroamisen auttamisesta, vakituisesti hallinnolliselle lomautukselle laittamisesta tai varhaiseläkkeestä. (Fineman 2003, 185.) Asioiden uudelleen nimeäminen tarjoaa kuitenkin omantunnontuskaiselle tai vain vaivaantuneelle johtajalle vain vähäistä apua (Gilson 1992, ks. Fineman 2003, 185).

Irtisanomisista puhutaan monilla nimillä myös julkisuudessa. Suosituimpia termejä uutisoinnissa ovat sopeuttamiset ja vähentämiset. Vähentäminen on vielä melko selvä termi irtisanomisille, mutta sopeuttaminen saattaa jo vieraantua mielikuvissa melko kauas irtisanomisista. Kuitenkin sopeuttamisesta puhutaan yleisesti ja uutisesta toisensa jälkeen saa lukea, kuinka jokin yritys sopeuttaa joko toimintoja tai kapasiteettia ja harvemmin myös työntekijämäärää kysyntään eli käytännössä irtisanoo. Toinen muotitermi tuntuu olevan tehostaminen, jota myös monissa yrityksissä tehdään ja saatetaan esimerkiksi todeta tehostamistarpeeksi 390 työtehtävää. Sopeuttamistoimet ja tehostamisohjelmat ovatkin suosittuja termejä uutisissa. Toisinaan voidaan myös keventää organisaatorakennetta johdon tehtäviä lakkauttamalla eli taas käytännössä irtisanomalla. Vaikuttaa siltä, että vaikka otsikko kertoisikin suoraan irtisanomisista, yrityksen edustajat saattavat puhua sopeuttamisista tai tehostamisesta. (Kauppalehti 2008–2009.) Hieman samaan asiaan viittaa Ranki (2001, 22–23), jonka mukaan julkisuudessa saneeraukset usein käsitellään osana erilaisia uudelleenjärjestelyjä, mutta käytännössä kyse voi silti olla vain henkilöstön vähentämisestä ja kustannusleikkaustavoitteista.

Kuten jo aiemmin on todettu, ajattelevat rationaaliset saneeraajat myös irtisanomisia melko neutraaleina tai osin jopa positiivisina asioina, erotuksena ihmiskeskeisiin irtisanojiin, joille irtisanomiset tuntuvat olevat tuskallisia ja erityisiä asioita heidän tehtäväkuvassaan. Rationaalinen saneeraaja näkee irtisanomisten olevan yritykselle tarpeellisia ja kokee ne kehitystyönä, jonka avulla yritys voi parantaa toimintaansa. Clairin ja Dufresnen (2004, 1614) tutkimuksessa saatiin samantapaisia tuloksia: irtisanojat normalisoivat irtisanomista ajatellen sen välttämättömäksi osaksi organisatorista elämää. Rationaalisen saneeraajan näkemystä tukee kriiseistä puhuva Ranki (2001), jonka mukaan kriisin ei välttämättä tarvitse olla huono asia, vaan se voi olla joko uhka tai mahdollisuus. Vaikeudet voivatkin hänen mukaansa pakottaa uskomusten tai perusarvojen uudelleenarviointiin ja ristiriidat saatetaan tiedostaa ja ratkaista sekä toimintatavat muuttaa. Organisaatio saattaa myös oppia kriisistä ja suunnata kaikki voimavaransa yhteiseen tavoitteeseen hankalassa tilanteessa. (Ranki 2001, 22.) Tämä melko idealistiselta kuulostava näkemys ei varmaankaan toimi lainkaan, jos yrityksissä irtisanomiset rinnastetaan vain kustannusten leikkaamiseen. Mutta jos saneerauksilla perinpohjaisesti tarkistetaan yrityksen arvoja, mitä tosin harvemmin yrityksissä tapahtuu (ks. luku 2.5), voi tällainen oppiminen olla joskus kriisissä mahdollista.

Myös joidenkin ihmisten kohdalla irtisanominen voi antaa tarvittavan sysäyksen uudelle uralle. Viittauksia irtisanomisen positiivisuuteen on varsinkin kahdella rationaaliin saneeraajiin kuuluvalla henkilöstöjohtajalla useampia. Tähän yhteydessä ovat Clairin ja Dufresnen (2004, 1614) tutkimuksen irtisanojat, jotka käyttivät irtisanomisten neutralisointiin ajatusta, jonka mukaan irtisanominen oli lähinnä hyvä asia irtisanotuille. Myös Ketz de Vries ja Balazs toteavat, että tietyillä tavoin irtisanomisiin reagoiville ihmisille irtisanominen voi olla jopa hyvä asia siten, että he kokevat olevansa enemmän elossa irtisanomisten aiheuttamien elämänmuutosten jälkeen. Tällaisia reagointitapoja ovat sopeutuminen tai uuteen päättäväisyytensä suuntaaminen (ks. luku 3.4.1). (Kets de Vries – Balazs 1996, 114.)

Vaikka rationaalisen saneeraajan perustelut irtisanomisten positiivisuudelle on usein hyvin esitetty ja ne vaikuttavat uskottavilta, joitain kysymyksiä herää. Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on todettu, on vaikea nähdä, että irtisanomiset oikein hoidettuna muuttuisivat negatiivisista asioista positiivisiksi, kuten eräs tutkittava väittää. Myös erään rationaalisen saneeraajan kommentti siitä, että ilman kehittämisajattelua irtisanomisista puuttuisi inhimillinen kosketus, ei välttämättä heti tunnu loogiselta. Rationaalinen saneeraaja siis käsittää kehittämistyön aivan omalla tavallaan tässä kohden tehden yrityksen muuttamisesta kilpailukykyisempään suuntaan positiivisen asian ja irtisanomisen negatiiviset puolet ohittaen. Hänen kommenttinsa siitä, että on väärin, jos irtisanomisia pitää vain virkamieshallintona ja ihmisiä numeroina on selvän ja järkevän oloinen. Virkamieshallinnon vastakohtaksi kehittämistyöajattelun ottaminen ei kuitenkaan tunnu täysin loogiselta. Nimittäin se, että ajattelee realistisesti irtisanomistyötä myös

negatiivisena asiana ja siihen liittyviä, traagisiakin ihmiskohtaloita ei tuntuisi tekevän asiasta virkamieshallintoa. Intuitiivisesti ajatellen sen sijaan tuntuisi, että nimenomaan suojautuminen organisatorisen edun taakse saattaisi haitata inhimillistä kosketusta aiheeseen.

Rationaalinen saneeraaja tekee itsestään jopa jollain tavoin sankarillisen hahmon todetessaan:

Nääki asiat on kehittämisasiota: ne on kehittämisasiota, et yritys selviyty niitten vaikeitten aikojen yli. Joku voi puhuu saneeraamisesta, mut kyl mä puhun siitä, et haetaan ratkaisuja, millä selviydytään.

Kehittämistyötähän seki on, et organisaatiota muutetaan sillä tavalla, että siinä olis vahvuuksia ja rakenteita.

Hän käyttää sellaisia fraaseja kuin selviytyminen vaikeiden aikojen yli sekä puhuu vahvuuksien rakentamisesta yritykseen. Tästä tulee positiivinen kuva sankarijohtajasta, joka luotsaa yrityksen vaikeuksien kautta voittoon, mikä varmasti auttaa henkilöstöjohtajaakin käsittelemään asiaa paremmin. Myös Kauppalehdessä on samantapaisia lausuntoja eri johtajilta. Sormat Groupin toimitusjohtaja Mika Kaukonen toteaa, että yrityksen sopeuttamistoimien tarkoitus on yrityksen pitäminen elinkelpoisena ja että asiassa on kyse selviytymistäistelusta (Sormat käynnisti jo... 2009). Sekä Kaukonen että TeliaSoneran laajakaistatoiminnoista vastaava johtaja Juha-Pekka Weckström kertovat, että irtisanomisiin on *pakko* ryhtyä yhtiön selviämiseksi (Sormat käynnisti jo... 2009; TeliaSonera vähentää laajakaistoista 2009). Uutisten muodostama kuva on, että pakon edessä johtaja tekee ikäviä ratkaisuja, joiden lopullinen tarkoitus kuitenkin on hienolta kuulostava selviytymistäistelu. Sama asenne on kuultavissa myös rationaalisen saneeraajan puheesta.

7.5 Yhteistä kaikille tutkituille

Tähän asti olen käsitellyt lähinnä rationaalisen saneeraajan ja ihmiskeskeisen irtisanojan välisiä eroja. On kuitenkin aiheellista kiinnittää huomiota myös muutamaan yhtäläisyyteen. Esimerkiksi kaikki haastatellut henkilöstöjohtajat olivat sitä mieltä, että irtisanomisilmoituksen antaminen kasvokkain on tärkeää, ellei välttämätöntä:

Se on aina henkilökohtanen se irtisanomistilaisuus. Toki siis teoriassahan sen vois toimittaa myös niin – et annettais vaan laput kaikille ihmisille jossain kokoustilassa. Mut se ei oo missään mielessä ainakaan mun mielestä suositeltava eikä hyväksyttävä tapa, vaan sen pitää olla aina henkilökohtanen kasvokkain tapahtuva tilaisuus, vaikka se onkin ikävä tilaisuus.

Ainoastaan silloin, jos joku ei ole ilmestynyt irtisanomiskeskusteluun tai on toisaalta pitkän aikaa poissa töistä vaikkapa lomautuksen vuoksi ja irtisanomisilmoitus pitää tiettyyn päivämäärään mennessä antaa, on henkilöstöjohtaja sen saattanut postittaa.

Grönfors ja Pietilä kuvaavat, miten irtisanomisilmoitusta ei tulisi antaa. He toteavat, että usein irtisanominen tehdään helpoimmalla ja nopeimmalla tavalla irtisanottavan tunteet unohtaen, eikä tilannetta tasoitella myönteisillä rituaaleilla. Rärkeimmissä tapauksissa ei irtisanottavaa kohdata kasvokkain, vaan hän saa irtisanomistiedon toisilta työntekijöiltä, sähköpostilla tai kirjeellä. Koska irtisanominen on sekä irtisanojalle että irtisanottavalle emotionaalisesti vaikea tilanne, tehtävästä pyritään suoriutumaan nopeasti ja tunnereaktioita sekä pidempiä keskusteluja välttäen. (Grönfors – Pietilä 2005, 80, 116–117.) Vaikka irtisanottava tulisi kohdata kasvokkain, on irtisanomisilmoituksen antaminen joskus myös haastateltujen mukaan hoidettu väärin:

Pahin esimerkki, minkä mä olen kuullu oli – – yks esimies, joka irtisanomislapun kanssa kulki ympäri sitä isoo tehdashallii ja kyseli, et onko Ristoo näkyne.

Puntari ja Roos ovat tutkimuksessaan myös havainneet huonoja irtisanomistapoja. Eräässä yrityksessä oli heidän mukaansa aamulla katkaistu irtisanottavien tietoliikenneyhteydet, mistä näiden tuli päätellä olevansa irtisanottuja. Pikkuhiljaa päivän kuluessa esimiehet kutsuivat nämä irtisanottavat huoneeseensa. (Puntari – Roos 2007, 75.)

Ihmiskeskeisten irtisanojien tapaan myös rationaaliset saneeraajat ovat sitä mieltä, ettei ihmisiä saisi irtisanoa rutiinilla ja puhuvat ihmisten kohtaamisesta:

Se on tietyst aina semmonen pelko, mitä ite jossain vaihees mietti, että kauheeta, irtisanonko mä ihmisiä rutiinilla. Kuitenkaan mä en haluis, et se olis koskaan rutiinia. On kuitenkin jokaisen ihmisen elämästä kysymys siinä kohtaa, kun se irtisanominen kerrotaan, iso ja mullistava muutos. Mut voi tietyst olla, et kun niitä massana tekee sillä tavalla, et ihmistä virtaa vartin välein sisään, niin se yksilöllisyys, säilyykö se siinä sitte aina. Toivottavasti säilyy, ite on vaikee arvioida.

...kohtaat ne ihmiset, et tavallaan taustalla tee jossain päätöksiä ja sit painu pensaaseen piiloon.

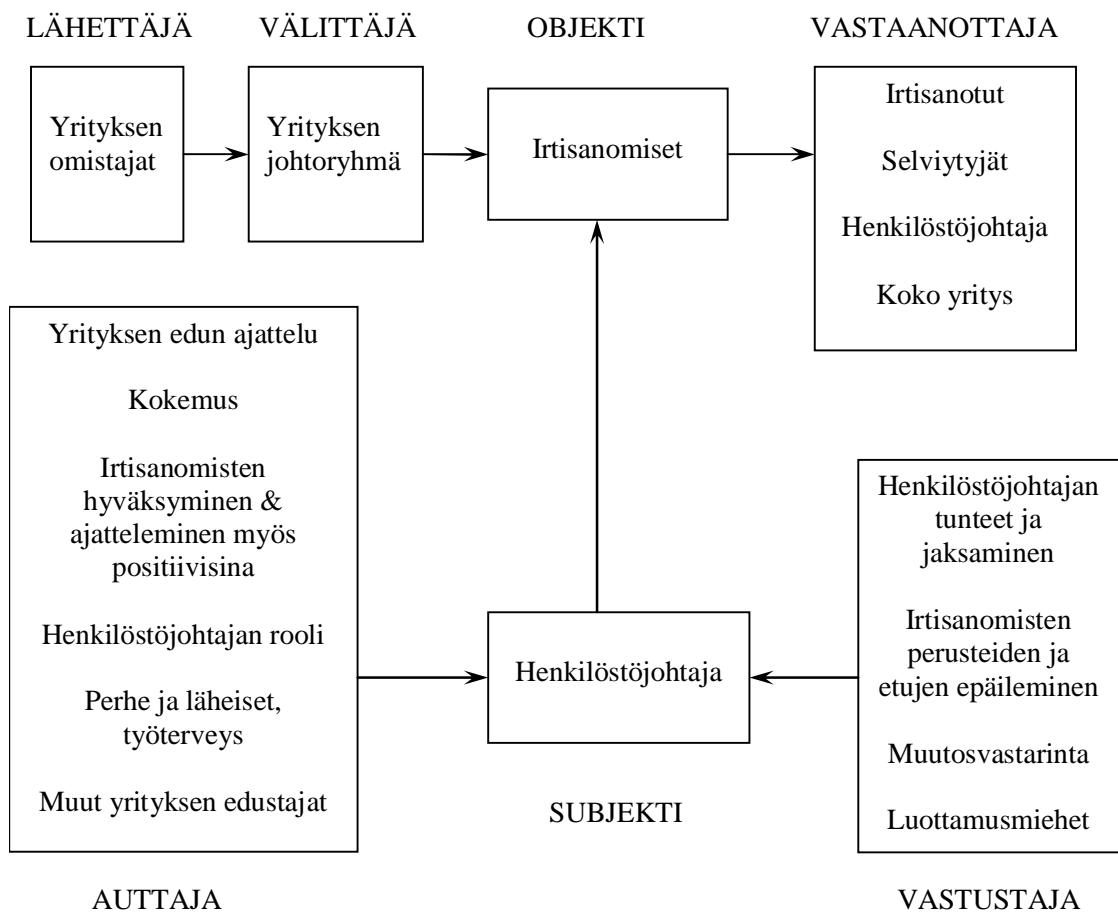
Johtajan pitää siis olla kuitenkin irtisanomistilanteessa läsnä ja seistä päätösten takana. Grönfors ja Pietilä ovat samoilla linjoilla todetessaan, että irtisanomistilanteessa kysytään oikeanlaista johtajuutta, kykyä ottaa toinen ihminen huomioon, kuunnella, osoittaa arvostusta, organisoida käytännön asiat, avata henkilölle uudet näkymät ja polut uuteen elämänvaiheeseen. Irtisanomisen hankaluudesta huolimatta johtajan tulisi pystyä itse kohtaamaan irtisanottavat. Hänen tulisi olla läsnä irtisanottavien jättäessä yrityksen ja sanoa muutama kannustava sana, joiden merkitys irtisanottaville voi olla suuri. Pahinta

on johtajan piiloutuminen irtisanottavien ulottumattomiin. (Grönfors – Pietilä 2005, 80, 117.)

8 IRTISANOMISTILANTEEN OSAPUOLET

8.1 Irtisanominen, henkilöstöjohtaja ja muut aktantit

Rationaalisen saneeraajan ja ihmiskeskeisen irtisanojan tarinoiden perusteella saa loogisesti muodostettua eri toimijat eli aktantit irtisanomisprosessissa (ks. kuvio 2). Pohdin aktanttien rooleja prosessissa Greimasin aktanttimallin avulla. Mallia on tutkimuksessa muutettu siten, että siihen on otettu yksi lisälinkki eli *välittäjä*. Tämä johtuu irtisanomisten luonteesta ja siitä, että yrityksessä valtaapitävät (eli omistajat) ja toteuttajat (eli johtoryhmä ja muu henkilöstö) ovat eri henkilöitä. Keskityn mallissa aktantteihin *auttaja* ja *vastustaja*, koska on mielenkiintoista pohtia, mitkä tekijät vaikeuttavat tai helpottavat henkilöstöjohtajaa irtisanomisten toteuttamisessa. Oheisessa kuviossa on eritelty vain tärkeimmät sellaiset tekijät, joista johtajilla ei ole ristiriitaisia näkemyksiä. Käsittelen sanallisesti asiat, jotka vaikuttavat kahteen suuntaan, ovat tutkimukselle vähemmän tärkeitä tai joissa johtajien mielipiteet ovat ristiriidassa keskenään.



Kuvio 4 Irtisanomistilanne aktanttien ympäröimänä

Irtisanomiseen liittyvät tapahtumat laittavat liikkeelle omistajat, jotka ovat toiminnan päämäärät määrittäviä lähettäjiä (vrt. Korhonen – Oksanen 1997, 57). Omassa tutkimuksessani päämäärien toteutus tapahtuu välittäjän eli johtoryhmän kautta. Johtoryhmä, johon myös henkilöstöjohtaja kuuluu, toteuttaa siten omistajien tahtoa. Objekti eli irtisanomiset on omistajien tahdon mukainen toiminnan kohde, jota subjekti eli henkilöstöjohtaja toteuttaa. Tässä prosessissa henkilöstöjohtajaan vaikuttavat monenlaiset auttavat ja vastustavat tekijät. Subjektin ajateltiin alun perin haluavan objektia, mutta omassa tulkinnassani subjektiani eli henkilöstöjohtajaa ohjaa irtisanomisia kohti pikemminkin hänen asemaansa liittyvä velvollisuus ja työrooli (vrt. Greimas 1980, 206). Kun henkilöstöjohtaja on saanut objektin eli irtisanomiset toteutettua, vaikuttavat ne vastaanottajaan, joka arvioi toiminnan onnistumista (vrt. Korhonen – Oksanen 1997, 57). Omassa tutkimuksessani vastaanottajia ovat irtisanotut sekä myös yritykseen jäävät selviytyjät, itse henkilöstöjohtaja ja toisaalta koko yritys, sen ilmapiiri ja toiminta. Johto vastaa tehdyistä ratkaisuista ja ottaa vastuun, jos yrityksen toiminta ei irtisanomisten jälkeen onnistukaan toivotulla tavalla. Myös omistajat ja suuri yleisö usein reagoivat yrityksen muuttuneeseen tilaan esimerkiksi siten, että yrityksen osakkeen arvo saattaa nousta. Ranki (2000, 15) toteaaakin, että saneerausilmoitus usein nostaa yhtiön pörssikurssia.

Kuten luvussa 5.2 on mainittu, irtisanomisiin ryhdytään yleensä, kun yrityksen tilanne on muuttunut huonompaan suuntaan tai toisaalta esimerkiksi fuusioiden tai muiden organisaatiomuutosten yhteydessä. Irtisanomisiin alkusysäyksen antavat usein yrityksen omistajat, jotka ovat huolissaan yritykseltä saamastaan tuotosta tai haluavat vain parantaa sitä. Toisaalta vaikeivät omistajat suoranaisesti vaatisikaan muutosta, yrityksen johtoryhmä varmasti silti miettii heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Siksi yrityksen omistajat nähdään tapahtumien liikkeellepanijana eli lähettäjänä, jonka tahtoa johtoryhmä lähtee välittäjänä toteuttamaan.

...jos omistaja sanoo jotakin, ni kyl meidän sitä pitää lähtee toteuttamaan, ja huomioida ne asiat.

Yrityksen johtoryhmässä aletaan tällöin miettiä ratkaisuja, joilla yrityksen toimintaa saataisiin tehostettua ja yrityksen tilaa ja tulosta parannettua. Henkilöstöjohtaja on johtoryhmässä myös mukana yhtenä sen jäsenenä ratkaisuja pohtimassa. Yhtenä yleisenä keinona yrityksen elvyttämiseksi käytetään irtisanomisia, josta tehdään johtoryhmässä päätös. Näin irtisanomisista tulee kuvion objekti eli toiminnan kohde.

Tutkimuksessani irtisanomisia tarkastellaan henkilöstöjohtajan näkökulmasta ja siten tutkimukseni tärkein henkilö eli henkilöstöjohtaja on luontaisesti subjektin asemassa kuviossa. Toisaalta tämä on loogista myös siksi, että usein yrityksissä juuri henkilöstöjohtaja ottaa vastuun koko irtisanomisprosessista ja pitelee sen lankoja käsissään. Hänen avullaan saavutetaan objekti eli irtisanomiset. Usein välikätenä tässä toimivat esimiehet, jotka hoitavat varsinaisen irtisanomiskeskustelun.

Omistajista, tai toisaalta myös henkilöstölle paremmin näkyvästä ylimmästä johdosta, tulee tietyllä tavalla tarinan roisto, kasvoton olento, joka päättää irtisanomisten toteutuksesta. Esimies on usein se, joka päättää yksittäiset irtisanottavat ja on niin sanotusti pahojen uutisten viestinviejä. Henkilöstöjohtaja tasapainottelee johtoryhmän ja henkilöstön välillä: hän on osa johtoryhmää ja hänen tulee ajatella yrityksen parasta ja pitää viileä rooli samalla kuitenkin henkilöstöä kuunnellen ja ymmärtäen. Henkilöstöjohtaja saattaa kuitenkin henkilöstön silmissä olla niin sanotusti pahan symboli, ”*paha saneeraaja*”, kuten eräs tutkijasta toteaa. Clairin ja Dufresnen (2004) tutkimuksessa irtisanojia käsitellään synkkinä viikatemiehinä, joita he joillekin työntekijöille olivat. Noronhan ja D’Cruzin (2006, 104–105) tutkimuksen irtisanojien mukaan työntekijät katsoivat heitä irtisanomisten aikana eri tavalla ja näkivät heidät pikemminkin johdon edustajina kuin yhteyshenkilönä johdon ja työntekijöiden välillä. Toisaalta osa irtisanottavista varmasti ymmärtää, että henkilöstöjohtaja vain noudattaa rooliaan ja tehtäväkuvaansa.

8.2 Vastaanottajana koko yritys

Irtisanomisiin liittyvä neuvottelu-aika on epävarmaa odotuksen aikaa yrityksessä:

Kaikki joutuivat elämään epävarman tulevaisuuden alla ja se heijastui väijäämättömästi työilmapiiriin sekä töiden sujuvuuteen.

Irtisanomiset koskevat siten koko yritystä ja koko yritys kärsii siitä sekä prosessin kestäessä että vielä sen loputtua. Ehkä kipeimmin irtisanominen koskee kuitenkin irtisanottuja, jotka menettävät työnsä ja joiden elämä siten muuttuu melko radikaalisti (ks. luku 3.4.1). Irtisanominen vaikuttaa yritykseen jääviin selviytyjiin, jotka saattavat surra irtisanottuja kollegojaan tai pohtia syitä, miksi juuri tietyt henkilöt irtisanottiin.

Työmotivaatio koko organisaatiossa taatusti laskee myös selvästi niiden taholla, joihin se irtisanominen ei kohdistu. Kyllä se näkyy koko organisaatiossa vielä jonkun aikaa jälkeenpäinkin.

Hetkessä ei organisaation ilmapiiri paremmaksi muutu, kuten eräs tutkittu henkilöstöjohtaja toteaa. Hän kertoo, että irtisanomistilanteen koon ja vakavuuden mukaan vaihdellen kestää puolesta vuodesta ehkä kahteenkin vuoteen, ennen kuin organisaatiossa ”*kaikki haavat on umpeutunu ja arvet parantuneet*”.

Irtisanomiset usein jättävät jälkensä myös henkilöstöjohtajaan ja irtisanoviin esimiehiin sekä kipeitä päätöksiä tekevään johtoryhmään. Koko yrityksen ilmapiiri siis muuttuu irtisanomisten seurauksena. Eräs tutkittava kuvailee irtisanomisten jälkeistä tunnelmaa seuraavasti:

Kun neuvottelut oli vihdoinkin saatu päätökseen ja henkilöt olivat jo saaneet tietää irtisanotuksi tulemisestaan tai työpaikkansa säilymisestä, alkoi

asioiden hyväksymisvaihe. Työpaikan käytävillä oli hiljaista ja surullista, koko henkilöstö oli toipumisvaiheessa, eikä hymyjä juuri irronnut.

Myös konkreettinen toiminta yrityksessä usein muuttuu irtisanomisten seurauksena. Tulevista irtisanomisista tiedottamisen jälkeen yrityksessä ei voida täysin kontrolloida, kuka yrityksestä lähtee omaehtoisesti pois jo ennen irtisanomisia tai mahdollisesti myös niiden jälkeen. Siten menetetään myös niitä työntekijöitä, joiden toivottiin luotsaavan yritys uuteen nousuun. Sen lisäksi, että osa jäljelle jääviksi ajatelluista, hyvistä työntekijöistä jättää yrityksen, pitää toimintaa muutenkin järjestää uudelleen. Jäljellejäävien työntekijöiden tehtäväkuvat usein laajenevat tai muuttuvat muutoin, he saattavat tarvita myös lisäkoulutusta työhönsä. Organisaatiomuutokset ovat todennäköisiä ja esimerkiksi esimies-alaisuudet muuttuvat usein. Lisäksi irtisanotuille pitää järjestää erilaisia outplacement-toimintoja ja kannustusjärjestelmiä, jotta he motivoituvat työskentelemään yrityksessä vielä ennen virallista työsuhteen päättymistä.

8.3 Irtisanomisten hoitoa hankaloittavat tekijät

Irtisanomisprosessissa monet tekijät vaikeuttavat tai toisaalta auttavat henkilöstöjohtajan irtisanomisten toteuttamista. Vastustajista konkreettisin ovat luottamusmiehet. Heidän kanssaan henkilöstöjohtaja joutuu istumaan ja neuvottelemaan pitkiä päiviä, ennen kuin lopulliset irtisanomispäätökset saadaan tehtyä. Luottamusmiehet puolustavat oman roolinsa mukaisesti olemassa olevia työpaikkoja ja edustamiaan työntekijöitä, jolloin henkilöstöjohtaja ”aina joutuu veivaamaan ja vääntämään näit asioi niitten luottamusmiesten kanssa”. Henkilöstöjohtaja tiedostaa luottamusmiesten rooliin kuuluvan myös ajoittaisen häijyyden. YT-neuvottelupalaverit ovat monen tunnin kokouksia, joihin saattaa joutua varaamaan koko aamu- tai iltapäivän. Neuvottelut ovat sekä fyysisesti että erityisesti henkisesti raskaita ja siten liitoksissa henkilöstöjohtajan tunteisiin ja jaksamiseen irtisanomisten läpiviemistä vaikeuttaen. Osa tutkituista henkilöstöjohtajista nimesikin neuvotteluvaiheen raskaimmaksi irtisanomisprosessissa todeten, että ne vaativat voimia, perustelujen kertaamista tai uusien hakemista sekä vastaväitteiden kuulemista ja mitätöimistä tai jonkinlaista huomioon ottamista.

Jaksaminen vaarantuu irtisanomisprosessin aikana useammastakin syystä. Irtisanomisten ja lomautusten vuoksi selvästi lisääntynyt työmäärä on ymmärrettävä syy lisäkuormitukselle. Koska henkilöstöjohtajan vastuulla on koko irtisanomisprosessin koordinointi, hänellä on monenlaista tekemistä ja muistamista prosessissa ja hän joutuukin ”pitämään valtavan määrän asioita yhtäaikaan hanskassaan”. Työpäivät muodostuvat pitkiksi ja YT-asiat saattavat seurata kotiinkin ja pyörivät mielessä jatkuvasti. Henkilöstöjohtaja voi joutua turvautumaan nukahtamislääkkeisiin. Myös negatiiviset tunteet irtisanomisiin liittyen tekevät prosessista vaikeamman. Hymyt ja naurut ovat YT-pro-

sessin aikana vähissä, henkilöstöjohtajan tuntemukset voivat olla ahdistavia ja hän saattaa kokea fyysistä ja henkistä pahoinvointia. YT-prosessit ovat myös pitkiä ja saattavat kestää kuukausia. Siten henkisesti raskasta asioiden odotusta ja epävarmuutta voi kestää kuukausienkin ajan. Jaksaminen on välillä hyvin tiukoilla.

Muutosten yhteydessä yrityksissä esiintyy yleensä aina muutosvastarintaa. Erityisen vaikeaa on kuitenkin, jos esimieskuntaa ja johtoa myöten yrityksessä kaikki eivät ole samaa mieltä irtisanomisprosessin järkevyydestä tai sen toteutustavasta. Näin voi käydä etenkin erilaisissa suurissa organisaatiomuutoksissa, kuten yritysostoissa. Tällöin asiat voivat edetä hyvin kankeasti. Muutosvastarinta voi kääntyä helposti henkilöstöjohtajaa vastaan ja hän saattaa jäädä muutoksen läpiviennissä yhä enemmän yksin, jos muu johdokaan ei siihen täysin sitoudu. Tämä tekee muutoksesta vielä vaikeamman toteuttaa. Hankaluuksia saattaa aiheuttaa myös se, jos henkilöstöjohtajan oma esimies ja monet päätöksentekijöistä ovat ulkomaalaisia, eivätkä ole Suomen tilanteesta niin selvillä tai edes kiinnostuneita.

Muutosten toteuttamista vaikeuttaa paljon myös se, jos itse henkilöstöjohtajan on vaikea nähdä irtisanomisia järkevinä ja tarpeellisina. Jos irtisanomispäätösten hyväksyminen on henkilöstöjohtajalle vaikeaa, niiden tekemiseen sitoutuminen kärsii.

Emme olleet uskoa, että tämä markkinatilanteen heikkeneminen olisi pysyvää ja niinkin rajuja muutoksia yrityksessämme vaativa. Yrityksessä oli ollut hyvä me-henki ja viimeiseen asti uskottiin vaikeuksien voittamiseen.

Joskus henkilöstöjohtaja saattaa itse ensin nähdä positiivista muutoksissa, mutta asenne voi matkan varrella ja irtisanomisten jatkuessa muuttua negatiivisemmaksi. Henkilöstöjohtaja ei myöskään aina ole varma siitä, saavutetaanko irtisanomisilla toivotut edut. Hän saattaa olla näiden etujen saavuttamisesta eri mieltä. Toisaalta hän myös uskoo, että irtisanomisen etuja on todella vaikea todentaa. Esimerkiksi markkina- tai kilpailutilanteen muutos ja muut väliin tulevat tekijät sotkevat kuviota, eikä suoraa kausaalisuhdetta voi näyttää irtisanomisten ja tulosten paranemisen välillä.

Henkilöstöjohtajasta tuntuu, että laskukaudella muidenkin yritysten irtisanoessa sellaisillekin yrityksille, joilla ei olisi irtisanomisiin niin paljon tarvetta, aukeaa hyvä tilaisuus irtisanomisten toteuttamiseen ilman suurempaa julkisuutta. Nämä yritykset saattavat käyttää tilaisuuden hyväkseen:

Monet firmat on ajateltu, et nyt on hyvä sauma täs vähän taas siivota porukkaa.

Tällöin perusteet irtisanomisille eivät ole pitävät.

Vastustavat tekijät ovat liittyneet vahvemmin henkilöstöjohtajan rooliin koko irtisanomisprosessin vastuunkantajana. Toisaalta myös konkreettinen irtisanomistilanne irtisanottavan kanssa koettiin henkisesti raskaaksi, mutta en käsittele sitä tässä sen enempää, koska se ei selvästi tunnu kaikissa yrityksissä kuuluvan henkilöstöjohtajan tehtäväkuvaan samalla tavalla kuin kokonaisprosessista vastaaminen. Eräs tutkittava otti esille

myös sen, miten irtisanomisuutisten julkituominen saattaa saada aikaa melkoisen mediaylläkkään, johon tulee varautua.

8.4 Irtisanomisprosessia helpottavat tekijät

On monia tekijöitä, jotka saavat irtisanomisprosessin tuntumaan henkilöstöjohtajasta hieman helpommalta. Näistä konkreettisimmat ovat perhe ja muut läheiset eli henkilön tukiverkosto, työterveys ja muut yrityksen edustajat irtisanomisprosessissa. Perheeltä ja läheisiltä sekä työterveydeltä henkilöstöjohtaja saa tukea irtisanomisprosessissa jaksamiseen. Luottamuksellisuuden vuoksi muut YT-prosessin osallistujat ovat kuitenkin henkilöstöjohtajan ensisijaiset puhekuppanit irtisanomisasioissa. Siten tukea irtisanomisaikana saa myös omalta esimieheltä, henkilöstöhallinnon kollegoilta ja johtoryhmästä, joiden kanssa omia ajatuksiaan ja tunteuksiaan voi tarvittaessa käydä läpi. Toisaalta usein myös muut prosessiin osallistuvat hakevat tukea henkilöstöjohtajalta:

Mut et kyl must tuntuu, et seki on sit kääntyny äkkiä kyllä niin päin, että henkilöstöpäällikkö on ollu se nojatuoli, mihin se johtaja on tukeutunu.

Toimin monenlaisissa välittäjän tehtävissä, kun kiukku ja paha olo purkautuivat alaisilta tai esimiehiltä.

Myös kokemus auttaa irtisanomistilanteen hoitamisessa ensijärjestyksestä selvittyä. Ensimmäinen irtisanomiskerta on monesti hankala jo tarpeellisen tiedonkin puuttumisen takia. Prosessiin liittyvät rutiininomaiset toimenpiteet ja lakiin liittyvät kiemurat automatisoituvat kokemuksen kertyessä. Alkuvaiheessa käytettyjä muistilistoja ei enää tarvitse prosessin rutinoituessa. Myös esiintymistaidot ja asioiden esittämistaidot paranevat ja kokemuksen kautta oppii, miten asiat kannattaa tuoda julki. Koko prosessin hoitaminen siis helpottuu kokemuksen kautta, kuten monessa muussakin työssä käy. Kuitenkaan henkilöstöjohtajan mukaan itse irtisanomistilanteen hoitamisen irtisanottavan kanssa ei tulisi liikaa rutinoitua, vaan siinä pitää muistaa eläytyä tilanteeseen.

On se tietenki näinki, et mitä tahansa ku ensimmäisen kerran teet, ni sitä varmaan jonkun verran jännittää. Helpommaks se tulee ja varmaan jonkun verran ehkä rutinoituuki. Toisaalta jos sä joudut sitä henkilökohtasel tasol tekemään, ni siinä kyl on tärkeetä. että se ei mee rutiinilla.

Kurténin ja Salmisen mukaan useamman kerran irtisanoneet esimiehet toteavat, että irtisanomisiin voi tavallaan tottua, mutta jokainen irtisanominen on aina haaste. Esimies kokeekin yhä uudelleen heikkoutta ja epävarmuutta siitä, voiko hän toteuttaa irtisanomisen tyylikkäästi ja henkilökohtaisesti. Ylikaraistuminen voisi johtaa kyynistymiseen, joka ei hyödyttäisi sen paremmin irtisanottua kuin irtisanojaakaan. Kuinka inhimillisesti hyvänsäkin toteutettu irtisanominen vaikuttaa aina ihmisiin, jonka vuoksi sekä irtisano-

jien että irtisanottujen tukiverkostot ja asioiden käsittely sekä tulevaisuuteen suuntautuminen on todella tärkeää. (Kurtén – Salminen 2004, 116.) Molinskyn ja Margolinin (2006, 148) tutkimustulokset puoltavat näkemystä siitä, ettei kokemus pelasta kaikelta. Heidän tutkimansa irtisanomistilanteisiin linjajohtajia tottuneemmat henkilöstöjohtajat kokivat silti irtisanomiskeskustelut vaikeina ja emotionaalisesti hankalina.

Hyvin tärkeä osa henkilöstöjohtajan irtisanomistyön helpottamisessa on henkilöstöjohtajan roolilla, joka työtilanteissa, YT-prosessi mukaan lukien, johtajalla on. Jos henkilöstöjohtaja pystyy tavallaan etäännyttämään itsensä tilanteesta ja ajattelemaan irtisanomisia pakollisina ja tarvittavina toimenpiteinä ja lähinnä vain asioita ja tehtävää sekä rooliaan, on irtisanominen helpompaa. Rooli ja sen tärkeys tulee vahvasti esiin erityisesti rationaalisten saneeraajien puheesta. Henkilöstöjohtajalla on tilanteessa tietty rooli, josta ei edes yritetä päästä pois:

Et tässä hommassa on mahdoton olla, jos sä yrität olla mukava tai vain mukava, et se on ihan päivänselvä asia. Ja sä et pärjää tässä työssä, jos sä et edes yhtään pysty hyväksymään sitä, että sun täytyy olla sellanen, et en mä nyt sano et herättää pelkoa, mut mä tiedän ihan tarkkaan tässäki organisaatiossa, et ku (tutkittavan nimi) sanoo jotakin, ni siit syntyy semmonen mielikuva, et aha nyt se pitää olla näin.

Henkilöstöjohtajan oloa voi helpottaa myös se, että hän olettaa ihmisten tietävän toteuttavansa vain rooliaan tilanteessa:

Kyl ne ihmiset sen tietää, et henkilöstöihmisten työ on sitä mitä se on. Et ei ne omasta pahasta tahdostaan oo kenelläkään häijyjä.

Toisaalta vaikka haluaisikin joskus laskeutua jalustalta, jonne henkilöstöjohtaja saataan erityisesti perinteisen hierarkkisesti järjestäytyneessä yrityksessä nostaa, ei tämä välttämättä onnistu, sillä ”sitä kaapuu sä et saa niskastas vaik sä tekisit mitä”.

Rooliin on läheisesti yhteydessä myös yrityksen edun ajattelu irtisanomistilanteissa. Tämä helpottaa keskittymistä itse asiaan. Henkilöstöjohtaja näkee tällöin irtisanomiset tarpeellisina yrityksen selviämiseksi tietyssä tilanteessa. Eräs henkilöstöjohtaja kuvaa kehityksen tarpeellisuutta näin:

Kuitenki meidän tulevaisuuden kannalta ihan yks keskeinen juttu on se, et me koko aika hiuka pystyttäs petraamaan asioita – – tä homma ei jatku täällä, jos me toistetaan vaan itse itseämme, et ainoo keino on että me hiukan koko ajan tehdään asioita paremmin.

Henkilöstöjohtaja siis vakuuttaa, miten tarpeellista muutos yritykselle on ja kertoo, kuinka yrityksen pitää pystyä mukautumaan markkinatilanteen mukaan, vaikka sitten irtisanomisten avulla. Myös Noronhan ja D’cruzin (2006, 88, 102) tutkimuksessa henkilöstöjohtajat kokivat irtisanomiset välttämättömiksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta ja toisaalta oman uransa kannalta. Henkilöstöjohtajan sitoutuminen yritykseen auttaa myös tilannetta, sekä usko tulevaan. Eräs tutkittava toteaa uskovansa, että irtisanomisia

vaativa yrityksen huono taloudellinen tila menee ajan mittaan ohi ja yrityksessä lähde-
tään taas kehittämään ja palkkaamaan ihmisiä.

Tärkeää on, että henkilöstöjohtaja myös hyväksyy yrityksessä tehtävät irtisanomiset, jolloin irtisanomisten hoito helpottuu. Kysyttäessä, onko irtisanomisen perusteet hel-
pompia kertoa muille ne itse hyväksytyään, henkilöstöjohtaja vastaa seuraavaa:

*No kieltämättä ja mun mielest se pitääki olla näin. Kyl se paistaa läpi, jos sä et ite hyväksy. Siit tulee äkkii semmonen dilemma, et sä tulet sa-
nomaan: 'minun käskettiin sanoa ja tehdä näin', uskottavuus kärsii.*

Irtisanomisten hyväksyminen on vahvasti yhteydessä myös yrityksen edun ajatteluun ja siihen, että näkee irtisanomisissa myös positiivisia puolia. Rationaalinen johtaja usein ajattelee, että irtisanomiset ovat kehitystyötä yritykselle ja saattavat olla myös positiivi-
sia mahdollisuuksia irtisanotuille. Tämä kaikki helpottaa irtisanomisten toteuttamista.

Itse irtisanomistilanteita hoidettaessa valmennus saattaa antaa työkaluja tilanteesta selviämiseen. Se, että irtisanotuille järjestetään erilaisia outplacement-toimintoja, voi saada henkilöstöjohtajankin olon paremmaksi irtisanomisten suhteen, kun irtisanotut ”saa apua siihen omaan työttömyyden tuskaansa”. Myös Noronhan ja D’Cruzin (2006, 103) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajien irtisanomiskokemuksia helpotti se, että he kokivat irtisanomisohjelman olevan todella toimiva. Toisaalta rationaaliin saneeraajiin kuuluva henkilöstöjohtaja saattaa pitää esimerkiksi uuden muutosturvain johdosta mahdollistuneita työnhakuja työajalla turhan pitkälle menevänä huolenpitona. Hän ko-
kee, että tämä on jo liiallista holhoamista ja ihmisten oman vastuun pitäisi olla suu-
rempi.

*...ei työpaikka nyt kuitenkaan oo mikään lastentarha, mihin tullaan päi-
vähoitoon ja työnantaja hoitaa kaiken sun puolesta. Et pitäis vähän pys-
tyy iteki tekemään ratkasuja.*

8.5 Muut irtisanomistilanteeseen vaikuttavat tekijät

Monet irtisanomista vastustavista seikoista, kuten henkilöstöjohtajan tunteet ja useat lausunnot jaksamisesta sekä vaikeus hyväksyä irtisanomisia ja niiden perusteita ovat peräisin lähinnä ihmiskeskeisten irtisanojien näkemyksistä. Taasen auttavista asioista irtisanomisten perusteiden hyväksyminen ja niiden näkeminen positiivisina, yrityksen edun ajattelemisen ja vahva henkilöstöjohtajan roolin korostaminen ovat enemminkin rationaalisten saneeraajien mielipiteitä. Toisaalta on myös jonkin verran tekijöitä, jotka voivat joko vaikeuttaa tai helpottaa irtisanomisia eli vaikuttavat tilannekohtaisesti jom-
paankumpaan suuntaan.

Tilannekohtaisesti irtisanomisprosesseja helpottava tai vaikeuttava tekijä on esimer-
kiksi prosessin koko: mitä suuremmasta YT:stä tai irtisanomistilanteesta on kysymys ja

mitä enemmän erilaisia asioita siihen liittyy, sitä enemmän se myös työllistää. Myös neuvottelukumppanien määrä ja läsnä olevien toisten työnantajapuolen edustajien aktiivisuus ja asiantuntevuus vaikuttavat irtisanomisprosessin kuormittavuuteen henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Irtisanomisen vaikeus itse irtisanomistilanteessa on paljon irtisanottavan persoonasta kiinni. Henkilöstöjohtajien mukaan se, kuka irtisanottavana on, ei juuri vaikuta omiin tunteisiin tilanteessa, koska kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti. Kuitenkin se vaikuttaa siihen, miten irtisanottava tilanteessa käyttäytyy.

Yritykset, joissa on totuttu irtisanomisiin ja joissa organisaatiomuutokset ovat arkipäivää, eivät niin paljon enää hätkähdä YT-neuvotteluista. Jos yrityksessä on esimerkiksi kevät- ja syysorganisaatio erikseen, eivät ihmisistä neuvottelut tunnu kovinkaan kummoisilta. Sen sijaan he voivat jopa kokea tilanteen mahdollisuutena uuteen. Kuitenkin yrityksissä, joissa irtisanomisiin ei ole totuttu, asia on paljon vaikeampi hyväksyä ja myös hoitaa. Eräs tutkittava kertoo kokemuksistaan seuraavaa:

...kun siellä historian ensimmäiset YT-neuvottelut käynnisti, ni siinä kohtaa ehkä ensimmäisen kerran kolahti se, että hei että miten nä ihmiset suhtautuu tähän näin voimakkaasti. Totta kai se on voimakas tunnekokemus joka kerta, mutta se, että se aiheuttaa niin suuria laineita ihan joutoa myöten.

Kun työsuhteet ovat pitkiä ja irtisanomiset harvinaisia, voi irtisanominen olla henkilöstölle melkoinen järkytys. Ero paljon muuttuvan ja pitkään stabiilina pysyneen yrityksen välillä on tuntuva:

Ehdottomasti siin on ihan suunnaton ero.

Irtisanojien näkemykset ovat myös osin ristiriitaisia siten, että toiset johtajat näkevät joidenkin asioiden helpottavan irtisanomisia, kun taas toiset kokevat samojen asioiden vaikeuttavan irtisanomisprosessia. Henkilökohtaisen irtisanottavan tuntemisen vaikutus irtisanomistilanteen ja -prosessin hoitamiseen vaihteli eri henkilöstöjohtajilla. Eräs heistä on sitä mieltä, että luontainen kontakti ja henkilökohtaisuus selvästi helpottavat irtisanomisten läpiviemistä. Toiset tutkitut henkilöstöjohtajat taas eivät näe mitään eroa siinä, onko irtisanottaviin henkilökohtainen kontakti vai ei, vaan tilanteessa vaikuttaa enemmän irtisanottavan persoona tai toisaalta se, että ihmiset tietävät henkilöstöjohtajan vain toteuttavan rooliaan. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että irtisanottavien taustojen tunteminen on tärkeää. Joku oli myös sitä mieltä, että irtisanomiset on helpompi tehdä, kun irtisanottavaa ei tunne henkilökohtaisesti:

Myös se, että olin organisaatiossa uusi eikä minulla ollut vielä syntynyt kollegoihin ja tähän henkilökuntaan pitkäaikaisia tunnesiteitä, helpotti hiukan organisaatiomuutosten tekemistä. Mutta osittain myös vaikeutti, koska en tiennyt henkilöiden kompetensseista enkä heidän taustoistaan pidemmältä ajalta.

Kirjallisuudessa otetaan usein kanta, jonka mukaan irtisanominen on hankalampaa irtisanojan tuntiessa irtisanottavan henkilökohtaisesti. Grönfors ja Pietilä (2005, 101) ovat sitä mieltä, että mitä läheisempi on irtisanojan, usein esimiehen, suhde irtisanottavaan, sitä hankalampi irtisanomistehtävä on. Heidän mielestään tämän vuoksi yrityksissä irtisanomistehtävä annetaan usein vieraamman ulkopuolisen hoidettavaksi, jolla ei aikaisempaa sidettä irtisanottaviin ole. Samaa mieltä ovat Noronhan ja D’Cruzin (2006, 105) tutkimuksen henkilöstöjohtajat, joiden mukaan henkilökohtaiset suhteet irtisanottaviin lisäsivät tilanteen epämiellyttävyyttä. Myös Clairin ja Dufresnen (2004, 1606) tutkimukset osoittavat irtisanomisten olevan tunteiden tasolla irtisanojalle kuluttavampia suhteen irtisanottavaan ollessa tiiviimpi.

Henkilöstöjohtajilla on erilaisia näkemyksiä siitä, onko helpompaa, kun kaikki toiminta lopetetaan esimerkiksi tietyltä paikkakunnalta vai kun jotain toimintaa jää. Eräs henkilöstöjohtaja kuvaa kokonaisen tehtaan lopettamisen olevan helpompaa, koska päätös on silloin ylimmän johdon tekemä. Päätöksen syyt ja perustelut eivät kohdistu silloin paikallisiin ihmisiin, eikä paikallisesti myöskään helposti syyllistetä ketään. Kokonaisen toiminnan tai osaston lopetuksen yhteydessä ei myöskään tarvitse tehdä valintaa siitä, kuka irtisanotaan, koska kaikki ovat samalla viivalla. Toisaalta toinen henkilöstöjohtaja on sitä mieltä, että on helpompaa, kun jotain toimintaa vielä jää, jolloin ”*se toivon kipinä elää*”.

Tässä tosin henkilöstöjohtajien näkemykset ovat hieman erilaiset. Ensimmäinen henkilöstöjohtaja viittaa lähinnä siihen, että päätöksentekijöillä ja toteuttajilla, kuten henkilöstöjohtajalla itsellään ja esimiehillä on helpompaa, kun kaikki irtisanotaan: tällöin he eivät joudu valitsemaan irtisanottavia eivätkä syytelyt kohdistu heihin, koska irtisanomispäätös tulee ylemmältä taholta. Toinen henkilöstöjohtaja ajattelee asiaa taas enemmän koko yrityksen ja sen jatkuvuuden kannalta jatkaessaan toivonkipinään liittyvää sitaattiaan siten, että kannustusjärjestelmiä ei vain osan työntekijöistä irtisanottaessa niin paljon tarvita. Tällöin ihmiset nimittäin jatkavat töitään kuten ennenkin, kun eivät vielä tiedä, jatkuuko oma työsuhde. Motivointi työnteon jatkamiseen on vaikeampaa koko tehtaan toiminnan loppuessa ja ihmisten tietäessä omankin työsuhteensa pian päättyvän.

Grönfors ja Pietilä ovat enemmänkin ensimmäisen henkilöstöjohtajan kannalla poh-tiessaan, milloin irtisanottavan on helpointa hyväksyä tilanne. Heidän mukaansa irtisanomistilanne on hyväksyttävämpi, kun yrityksellä menee aidosti huonosti tai kokonainen tuotelinja tai toiminto lopetetaan. Vaikeampaa irtisanomisen hyväksyminen on, jos yrityksellä tiedetään menevän hyvin, henkilöstöllä on paljon töitä ja johto saa hyvät optiot. Silloin irtisanominen muodostaa arvoristiriidan ja saattaa herättää irtisanottavassa voimakkaita vihan ja katkeruuden tunteita sekä pohdintaa syistä, miksi irtisanominen kohdistuu juuri häneen. (Grönfors – Pietilä 2005, 116.) Grönfors ja Pietilä tarkastelivat

irtisanomisia kuitenkin irtisanottavan kannalta, mikä ei ollut ensisijainen näkökulma kummallakaan henkilöstöjohtajalla.

Henkilöstöjohtaja usein kokee henkisesti vaikeampana itse irtisanomistilanteen kuin irtisanomisiin liittyvät taustatyöt, mutta tämä ei aina mene näin. Eräs henkilöstöjohtaja ei juuri näe tilanteiden välillä eroa, vaan hänen mielestään kummassakin tilanteessa ihmiset yleensä ymmärtävät sen, että henkilöstöjohtaja vain toteuttaa omaa tehtävänsä ja on omassa roolissaan tilanteessa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

9.1 Tulosten pohdinta

Ensimmäinen ja toinen apututkimuskysymykseni käsittelivät sitä, millainen irtisanomisprosessin kulku on henkilöstöjohtajan näkökulmasta ja sitä, mikä on hänen määritelmänsä tehtäväkuvastaan tässä prosessissa. Näyttää siltä, että irtisanomisprosessi on kaikille henkilöstöjohtajille melko samanlainen. Tätä selittää se, että Suomessa taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehtyä irtisanomista säätelee vahvasti YT-laki. Henkilöstöjohtajan vastuulla on irtisanomisten valmistelu ja koordinointi, ja hän on irtisanomisprosessissa enemmänkin taustahahmona. Kuten Chell (1985, 24) toteaa, henkilöstöjohtajan tulee irtisanomisissa varmistaa, että oikeita menettelytapoja sekä tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta noudatetaan. Esimiehet sen sijaan usein antavat irtisanomisilmoitukset henkilökohtaisesti irtisanottaville. Koordinointipuoli tuntuu olevan selkeä osa henkilöstöjohtajan tehtäväkuvaa kaikissa yrityksissä, kun taas irtisanomisilmoituksen antaminen vaihtelee yrityksittäin siten, että jossain yrityksissä myös henkilökohtainen irtisanomiskeskustelu lankeaa usein henkilöstöjohtajan vastuulle esimiehen sijasta. Näitä yrityksiä tuntuu kuitenkin olevan vähemmän siten, että henkilöstöjohtajan varsinaiseen tehtäväkuvaan ei näyttäisi kuuluvan suora henkilökohtainen kontakti irtisanottaviin.

Kolmas apututkimuskysymykseni koski henkilöstöjohtajan tunteita irtisanomisprosessissa. Kahden äärityyppin erilaisuuden perusteella näyttäisi, ettei tähän kysymykseen voi antaa yksiselitteistä vastausta. Varjovaaran ja Virtalan (2002, 39–40) tutkimuksen mukaan johtajien irtisanomiskokemukset eivät eronneet tilastollisissa analyyseissa sukupuolen, iän tai aikaisempien irtisanomiskokemusten mukaan, vaan heidän tutkimuksensa perusteella vaikuttaisi siltä, että johtajien oma persoona ja luonteenpiirteet sekä tuen saaminen vaikuttivat irtisanomiskokemuksiin. En löytänyt myöskään omasta aineistostani systemaattista eroa rationaalisten saneeraajien ja ihmiskeskeisten irtisanojien välillä sukupuolen, iän, koulutuksen tai irtisanomiskokemusten suhteen, koska kummasakin äärityyppissä oli kummankin sukupuolen edustajia ja erilaisia koulutuksia. Lisäksi kaikki tutkittavat olivat melko kokeneita irtisanomisissa ja jo keski-ikäisiä. Täten tutkimukseni tukee Varjovaaran ja Virtalan tuloksia siitä, etteivät demografiset tekijät ole kovin merkittäviä irtisanomiskokemuksen kannalta, vaikkakin ryhmien pienen koon ja homogeenisyyden vuoksi iän ja kokemuksen suhteen ei kovin vahvoja vertailuja voi tehdä. Toisaalta näiden seikkojen vertailu ei edes ollut tutkimukseni tarkoitus.

Huomion arvoisia sen sijaan omassa tutkimuksessani ovat pari selvää eroa ihmiskeskeisen irtisanojan ja rationaalisen saneeraajan taustoissa. Rationaalisten saneeraajien joukossa olivat tutkimuksen eniten henkilökohtaisia irtisanomisilmoituksia antaneet

henkilöstöjohtajat, kun taas ihmiskeskeiset irtisanojat olivat enemmän toimineet vain koordinaattoreina irtisanomisprosessissa. Hyvin mielenkiintoisen löydöksestä tekee se, että luulisi ihmisten kohtaamisen irtisanomistilanteessa olevan juuri irtisanomisten vaikein ja tunteita herättävin tehtävä, mutta sen sijaan juuri nämä rationaalisesti irtisanomisesta puhuvat johtajat ovat joutuneet kohtaamaan eniten irtisanottavia silmästä silmään. On vaikea sanoa, onko kyse siitä, että vain sattumalta juuri paljon irtisanomisilmoituksia antaneet ovat persoonaltaan rationaalisia ja järkeileviä vai ovatko he ehkä ottaneet helpommin irtisanomistilanteen hoitaakseen juuri siksi, että pystyvät siitä niin hyvin selviämään. Luultavaa on kuitenkin, että ainakin jonkinlaista kokemuksen tuomaa rutiniä heillä on tilanteen hoitoon. Tämä rutinoituminen on saattanut totuttaa nämä henkilöstöjohtajat irtisanomisiin niin, että ne tuntuvat heille jo lähes arkipäivältä.

Myös Varjovaara ja Virtala pohtivat tutkimuksessaan kokemuksen osuutta. Vaikka he eivät löytäneet tilastollisesti merkittävää irtisanomiskokemuksen vaikutusta, saattoi se silti vaikuttaa tuloksiin jonkin verran. Heidän tutkimuksessaan oli joitain johtajia, jotka eivät kokeneet tarvitsevansa tukea irtisanomisiin. Tämän tutkijat arvelivat joutuneen osin siitä, että johtajat olivat jo kokeneita irtisanomistilanteissa. Tutkimuksen johtajat olivat myös itse sitä mieltä, että irtisanomiset helpottuvat kokemuksen vuoksi ja niihin myös jossain määrin tottuu. (Varjovaara – Virtala 2002, 38, 44.) Tämä tukee näkemystäni irtisanomisiin turtumisesta. Myös omassa tutkimuksessani paljon henkilökohtaisesti irtisanoneet henkilöstöjohtajat ottivat rutinoitumisen ja sen vaarat esille puheessaan ja eräs pohti, voiko inhimillisyyttä säilyttää, kun irtisanoo ihmisiä vartin välein.

Toinen ihmiskeskeistä irtisanojaa ja rationaalista saneeraajaa erottava seikka on se, ettei ketään rationaalista saneeraajaa ole itse irtisanottu, kun taas kaksi kolmesta ihmiskeskeisestä irtisanojasta on. Voi olla, että irtisanotuksi joutuminen saa ymmärtämään muita irtisanottavia paremmin, vaikkei ainakaan eräs henkilöstöjohtajista tätä itse sano huomanneensa. Tällaisia asennemuutoksia tosin saattaa olla vaikea itsestään ylipäättään tunnistaa. Vaikka otos tutkimuksessa on pieni ja sen vuoksi siitä voi tehdä vain hyvin varovaisia ehdotuksia, vaikuttaisi siis siltä, että kokemus itse irtisanomisilmoituksen antamisesta turruttaa irtisanomisiin ja saa suhtautumisen niihin muuttumaan hyvin asiapitoiseksi. Sen sijaan itse irtisanotuksi joutuminen vaikuttaa siten, että empatian kokeminen ja tunteisiin keskittyminen sekä oman hyvinvoinnin vaarantuminen eli irtisanomisen inhimillinen puoli korostuu.

Vaikka Varjovaaran ja Virtalan tutkimuksen mukaan johtajat kokivat irtisanomistilanteen melko vaikeana ja stressaavana, suurimman osan mielestä tunteiden hallinta ei silti ollut tilanteessa kovinkaan vaativaa. Tunteiden hallinnassa oli kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja. (Varjovaara – Virtala 2002, 32.) Oma tutkimukseni tukee vahvasti Varjovaaran ja Virtalan löytämiä suuria yksilöllisiä eroja irtisanomisprosessin kokemisessa. Osaltaan tutkittujen irtisanojien eroihin tunteiden kertomisessa voi myös vaikuttaa eri-

lainen tunteiden tunnistamiskyky. Tunteiden tunnistaminen on henkilökohtainen kokemus ja toiset tunnistavat niitä helpommin. Jotkut tunnistavat omia tunteitaan herkästi ja osaavat nimetä ne, kun taas toiset eivät tiedosta niitä eivätkä siten osaa myöskään niitä nimetä. (Grönfors – Pietilä 2005, 90.) Tässä tapauksessa voisi olla, että ihmiskeskeiset irtisanojat ovat paremmin tunnistaneet omat tunnetilansa irtisanottaessa ja myös muistavat ne paremmin. He myös saattavat osata nimetä tunnetilansa ja siten kyetä kertomaan niistä helpommin.

Pohtiessani neljättä apututkimuskysymystäni eli sitä, mitkä asiat vaikeuttavat tai helpottavat henkilöstöjohtajan irtisanomisprosessin läpiviemistä, kohtasin monien voimien kentän. Irtisanomiset ovat koko yrityksen asia ja mullistava muutos. Prosessissa on mukana paljon toimijoita joko välillisesti tai välittömästi: omistajat, johtoryhmä, henkilöstöhallinto, luottamusmiehet, irtisanottavat, selviytyjät. Henkilöstöjohtaja seisoo muutosten pyörteen keskellä halliten irtisanomisprosessin sujumista. Häneen vaikuttavat monet seikat, jotka joko helpottavat tai vaikeuttavat irtisanomista. Irtisanomisten läpiviemistä helpottavat muun muassa perheen ja läheisten sekä työterveyden tuki kuten myös muut yrityksen edustajat ja asioiden läpikäynti heidän kanssaan.

Tärkeimmät ja eniten vaikuttavat irtisanomista edistävät seikat liittyvät kuitenkin henkilöstöjohtajaan itseensä ja ovat lähtöisin hänen omista tuntemuksistaan. Näitä ovat kokemus, yrityksen edun ajattelu, irtisanomisten hyväksyminen ja ajatteleminen myös positiivisina sekä suojaava henkilöstöjohtajan rooli, josta käsin päätöksiä tehdään. Erityisesti rationaaliset saneeraajat olivat omaksuneet vahvan henkilöstöjohtajan roolin, joka on työpaikalla automaattisesti päällä ja kätkee tuntevan ihmisen alle. Yrityksen edun kautta irtisanomisia ajatellessa oman toimintansa voi paremmin hyväksyä ajattelemalla toimivansa vain organisaation hyväksi ja ehdoilla sekä sen asettamassa roolissa. Oma vastuu päätöksistä ja teoista on tällöin pienempi. Irtisanomisten ajatteleminen myös positiivisina ja yritykselle tarpeellisina vaikuttaa samalla tavoin. Se, että joillekin irtisanotuille irtisanominen saattaa lopulta olla myös positiivinen asia, helpottaa muutenkin irtisanomista. Kokemus saa irtisanomisen käytännön asioiden hoidon (esimerkiksi neuvottelupöytäkirjojen laadinnan) helpottumaan, mutta myös koko irtisanomisasian tuntumaan yrityksen toimintaan luontaisesti kuuluvalla prosessilla.

Eräs Molinskyn ja Margolisin erottamista irtisanojien selviytymisstrategioista osuu erittäin hyvin oman tutkimukseni rationaaliin saneeraajiin. Tämä strategia on hyväksyttäväksi tekeminen (justification), jolla tutkitut irtisanojat lievittivät omaa syyllisyytään ja ahdistustaan. Tutkituilla oli tähän kolme strategiaa: he uskoivat irtisanomisten olevan usein lopulta irtisanotuille positiivinen muutos, välttämätön osa heidän omaa työrooliaan tai olennaisia organisaation olemassaololle ja edulle. Jos irtisanojat keskittyivät liikaa tekojensa hyväksyttämiseen, he saattoivat vähätellä irtisanomisten merkitystä irtisanotuille, ymmärtää heidän tuntemuksiaan huonommin ja tästä seurauksena kohdella irtisanottavia vähemmän myötätuntoisesti. (Molinsky – Margolis 2006, 153–

155.) Molinskyn ja Margolisin tutkimuksessa eri johtajat vaikuttivat käyttävät eri strategioita tekojen hyväksyttämiseen, mutta omassa tutkimuksessani rationaalinen saneeraaja käytti näitä kaikkia. Oma tutkimukseni tukee siten vahvasti Molinskyn ja Margolisin löydöksiä ja irtisanomisten hyväksyttäviksi ajattelevien voi olla yksi tärkeä tekijä siinä, miksi rationaalinen saneeraaja ja ihmiskeskeinen irtisanoja kokevat irtisanomiset niin eri tavoin.

Irtisanomisten toteuttamista taas vaikeuttavat vastaan laittavat luottamusmiehet ja mahdollisesti koko yrityksen laajuinen, ihmisille luontaisena pidetty muutosvastarinta. Vaikka nämä seikat voivat huomattavasti vaikeuttaa irtisanomisten toteuttamista, myös vaikeuttavissa tekijöissä tärkeitä ovat henkilöstöjohtajien omat ajatusmallit. Henkilöstöjohtajan negatiiviset tuntemukset irtisanomisiin liittyen sekä irtisanomisten perusteiden ja niillä saatavien etujen kyseenalaistaminen vaikeuttavat irtisanomisten läpiviemistä huomattavasti. Henkilöstöjohtajan on vaikea sitoutua ja motivoitua irtisanomisten läpivientiin, jos hän ei pidä näitä tarpeellisina tai hyväksyttävänä. Irtisanomisten läpivienti aiheuttaa henkilöstöjohtajalle paljon lisätyötä, mikä voi heikentää hänen hyvinvointiaan. Negatiiviset tuntemukset ja irtisanomisten mielekkyyden kyseenalaistaminen varmasti vähentävät jaksamista entisestään. Nämä negatiiviset irtisanomiseen liittyvät ajatusmallit olivat tyypillisiä ihmiskeskeiselle irtisanojalle.

Tutkimuskysymykseeni siitä, miten henkilöstöjohtaja irtisanomiset kokee, ei ole yksiselitteistä vastausta. Kokemukset ovat yhteydessä moneen seikkaan alkaen siitä, onko henkilöstöjohtaja ollut yrityksessä vain koordinoimassa irtisanomisia vai antamassa ilmoituksia henkilökohtaisesti. Lisäksi tilanteen muut toimijat, henkilöstöjohtajan irtisanomiskokemus ja tausta sekä vahvana vaikutuksena henkilöstöjohtajan luonne ja omat ajatusmallit vaikuttavat hänen kokemuksiinsa. Koska muuttuvia tekijöitä on niin paljon, on jokainen irtisanomistilanne omanlaisensa.

Aiemmassa irtisanojien tutkimuksessa on usein haluttu tuoda leimatun rutiinisaneeraajan kuvan rinnalle vaikeassa tilanteessa oleva humaani, kärsivä johtaja tai esimies (esim. Wright – Barling 1998; Kets de Vries – Balazs 1996; 1997). Siten nämä tutkimukset ovat keskittyneet enemmän omista tyypeistäni ihmiskeskeiseen irtisanojaan. Itse haluan korostaa tutkimuksellani sitä, että asia ei ole niin mustavalkoinen. Yleisesti vallalla olevassa käsityksessä tunteettomasta saneeraajasta on totuus pohjansa, kuten myös tutkimusten humanilla irtisanojalla. Harvemmin vain kukaan henkilöstöjohtaja edustaa täysin puhtaasti kumpaakaan ääripäätä. Parhaiten tuntuu omaa tutkimustani tukevan Chellin jaottelun inhimilliset idealistiset johtajat, tunteilemattomat rationaaliset johtajat ja realistiset johtajat, jotka tasapainottelivat rationaalisuuden ja inhimillisyyden välillä. Omassa tutkimuksessani toin esille henkilöstöjohtajien äärityyppit eli tunteilematonta johtajaa vastaavan rationaalisen saneeraajan ja idealistista johtajaa vastaavan ihmiskeskeisen irtisanojan. Uskon, että todellisuudessa näitä tyypejä yhdistelevä realistinen johtaja on yleisimmin esiintyvä henkilöstöjohtajatyyppejä. (Chell 1985, 28–29.)

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Oman tutkimukseni perusteella kertomukset tuntuivat olevan hyvin hedelmällinen tapa kerätä tietoa henkilöstöjohtajien tunteista ja hyvinvoinnista. Ne olivat – syystä tai toisesta – aidomman oloisia tunnekokemusten jakajina, eikä henkilöstöjohtajan rooli tullut niissä niin vahvasti esille. Omaan tutkimukseeni sain lopulta vain kaksi kertomusta ja siten vastaisuudessa henkilöstöjohtajien tunteiden tutkimisessa olisi aiheellista kerätä enemmän kertomuksia. Tällöin voisi myös paremmin päätellä, onko kertomuksessa todella helpompi ohittaa erilaiset pidättävät roolit ja kertoa tunteistaan avoimesti. Roolin ohi syvemmälle tunteisiin käsiksi päästäkseen olisi myös hyvä tutkia kokemattomia henkilöstöjohtajia, jotka joutuvat esimerkiksi elämänsä ensimmäiseen irtisanomistilanteeseen. Itselläni ei tällaisia henkilöitä ollut tutkimuksessa mukana ja vaikka tutkittavani muistelivatkin ensimmäisen irtisanomisen olleen hankalaa, olivat tuntemukset niiden suhteen varmasti jo pitkälti unohtuneet, koska kokemukset muuttuvat ajan kuluessa. Kokemattomammilla henkilöstöjohtajilla ei ole luultavasti ollut vielä aikaa omaksua henkilöstöjohtajan vahvaa, irtisanomisissakin suojaavaa roolia.

Tutkimuksessani pohditaan irtisanomisia myös takautuvasti tutkittujen muistellessa jo tapahtuneita irtisanomisia. Sama kokemus voidaan kuvata eri tavalla nyt kuin tapahtumahetkellä ja sen vuoksi voisikin aihetta olla mielenkiintoista tutkia irtisanomisten aikana. Tällöin voisi esimerkiksi pyytää irtisanojia tekemään päiväkirjaa kokemuksistaan irtisanomistilanteissa tai arvioimaan janelle tuntemuksiaan useampana ajankohtana irtisanomisprosessissa. (vrt. Gooty ym. 2010, 999.) Juuri irtisanomisprosessien keskellä kamppailevia henkilöstöjohtajia olisi myös mielenkiintoista vertailla rauhallisemmassa tilanteessa työskenteleviin. Voisi olla järkevää kerätä suurempi aineisto erilaisten vertailujen mahdollistamiseksi ja vaikuttavien tekijöiden paremmaksi tunnistamiseksi. Henkilöstöjohtajan tunteita tutkiessa olisi lisäksi mielenkiintoista löytää tutkittaviksi myös psykologeja, jotka varmasti koulutuksensa vuoksi ovat oppineet tunnistamaan omia ja muiden tunteita hyvin.

Tutkimuksesta huomasin, että eri tehtäväkuvilla on vaikutusta henkilöstöjohtajan tunteisiin. Irtisanomisprosessin koordinointi ja toisaalta irtisanomisilmoitusten antaminen ovat aivan erilaisia tehtäviä ja vaativat erilaista osaamista ja eläytymistä. Wright ja Barling (1998, 352) toteavatkin, että irtisanojien lisätutkimuksessa olisi mielenkiintoista tietää erot eri rooleissa irtisanomistilanteessa toimivien ihmisten välillä. Olisikin heidän mukaansa mielenkiintoista vertailla niitä, jotka päättävät irtisanomisista, mutta eivät ole huonojen uutisten viejiä, niitä jotka vievät huonot uutiset, mutteivät osallistu päätökseen sekä niitä, jotka tekevät kumpaakin. Oma tutkimukseni vahvistaa tarvetta tällaiselle vertailevalle tutkimukselle, varsinkin kun henkilöstöjohtajien tehtäväkuvat todella vaihtelevat yrityksittäin.

Vaikuttaa siltä, että olisi aihetta tutkia myös muita irtisanomisprosessin osallistujia kuin irtisanojia. Esimerkiksi luottamusmiehet tulevat tutkimuksessa esiin erikoisessa valossa: heidän tulee roolinsa puolesta olla välillä jopa häijyjä ja erään henkilöstöjohtajan mukaan heidän tulee tehdä erilaisia asioita vain osoittaakseen henkilöstölle, että he saavat jotakin aikaan. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia luottamusmiesten ajatuksia heille vaikeista irtisanomisprosesseista. Grönfors ja Pietilä (2005, 105) toteavat, että luottamusmiehet ovat irtisanomisten yhteydessä mahdollisesti vähiten huomioitu ryhmä, vaikka he joutuvat tasapainottelemaan kahden voiman, eli työntekijöiden ja johtajiston, välillä. Tämän näkökulman huomioon ottaminen toisi omalle tutkimukselleni mielenkiintoisen vastapainon ja paikkaisi tiedon puutetta liiketaloustieteissä lähes unohdetusta organisaation ihmisryhmästä.

LÄHTEET

- Arshad, Rasidah – Sparrow, Paul (2010) Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No: 11, 1793 – 1815.
- Avkiran, Necmi (2000) Interpersonal skills and emotional maturity influence entrepreneurial style of bank managers. *Personnel Review*, Vol. 29 No: 5/6, 654–679.
- Aydin, Mehmet Devrim – Leblebici, Dogan Nadi – Arslan, Mahmut – Kilic, Mustafa – Oktem, Mustafa Kemal (2005) The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: Implications for the hiring decisions of HRM specialists. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 6, No: 5, 701–719.
- Barroso Castro, Carmen – Villegas Perinan, Ma Mar – Casilolas Bueno, Jose Carlos (2008) Transformational leadership and followers’ attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 19, No: 10, 1842–1863.
- Berger, Peter L. – Luckmann, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. (alkuteos The social construction of reality 1966, käänös Vesa Raiskila) Gaudeamus: Helsinki.
- Bhattacharyya, Sanghamitra – Chatterjee, Leena (2005) Organizational downsizing: From concepts to practices. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Vol. 30, No: 3, 65–78.
- Biddle, Bruce J. (1979) *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press: New York.
- Bloomberg (2009) - 2 600 000. *Kauppalehti* 12.1.2009, 10.
- Brennan, Aoife – Skarlicki, Daniel P. (2004) Personality and perceived justice as predictors of survivors’ reactions following downsizing. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No: 6, 1306–1328.
- Cameron, Kim S. (1994) Guest editor's note: Investigating organizational downsizing—fundamental issues. *Human Resource Management*, Vol. 33, No: 2, 183–188.
- Cameron, Kim S. – Freeman, Sarah J. – Mishra, Aneil K. (1993) Downsizing and redesigning organizations. Teoksessa: *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, toim. George P. Huber – William H. Glick, 19 – 65. Oxford University Press: New York.
- Cascio, Wayne F. (1993) Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No: 1, 95–104.

- Chell, Elizabeth (1985) Redundancy and unemployment: The role of the personnel manager. *Personnel Review*, Vol. 14, No: 2, 24–31.
- Chiva, Ricardo – Alegre, Joaquín (2008) Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, Vol. 37, No: 6, 680–701.
- Clair, Judith A. – Dufresne, Ronald L. (2004) Playing the grim reaper : How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, Vol. 57, No: 12, 1597–1625.
- Cross, Bernadette – Travaglione, Anthony (2004) The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization? *Personnel Review*, Vol. 33, No: 3, 275–290.
- Devine, Kay – Reay, Trish – Stainton, Linda – Collins-Nakai, Ruth (2003) Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor. *Human Resource Management*, Vol. 42, No: 2, 109–124.
- Dierdorff, Erich C. – Morgeson, Frederick P. (2007) Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No: 5, 1228–1241.
- Dulewicz, Victor – Higgs, Malcolm (2004) Can emotional intelligence be developed? *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 15, No: 1, 95–111.
- Eriksson, Carin B. (2004) The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, Vol. 33, No: 1, 110–126.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd: London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. p. Vastapaino: Tampere.
- Farrell, Mark – Mavondo, Felix T. (2004) The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, Vol. 33, No: 4, 383–402.
- Fineman, Stephen (2003) *Understanding emotion at work*. Sage Publications Ltd: London.
- Fisher, Cynthia D. – Schoenfeldt, Lyle F. – Shaw, James B. (1999) *Human resource management*. 4. p. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Gilson, Clive – Hurd, Fiona – Wagar, Terry (2004) Creating a concession climate: The case of the serial downsizers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No: 6, 1056–1068.
- Gómez-Mejía, Luis R. – Balkin, David B. – Cardy, Robert L. (2001) *Managing human resources*. 3. p. Prentice-Hall Inc.: New Jersey.

- Gooty, Janaki – Connelly, Shane – Griffith, Jennifer – Gupta, Alka (2010) Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No: 6, 979–1004.
- Greimas, A. J. (1979) *Strukturaalista semantiikkaa*. (alkuteos *Sémantique structurale. Recherche de méthode* 1966, käänös Eero Tarasti) Gaudeamus : Helsinki.
- Grönfors, Terttu – Pietilä, Marjatta (2005) *Ihmisyttä irtisanomiseen: parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään*. Facile Publishing: Lohja.
- Guthrie, James P. – Datta, Deepak K. (2008) Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, Vol. 19, No: 1, 108–123.
- Heikkilä, Jani (2009) Vastuu ei lopu irtisanomispäätökseen. *Kauppalehti* 13.1.2009, 16.
- Hiillos, Minna (2004) *Personnel managers and crisis situations. Emotion-handling strategies*. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan nro 136: Helsingfors.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Jenkins, Jennifer M. – Oatley, Keith – Stein, Nancy L. (toim.) (1998) *Human emotions: A reader*. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Kaski, Satu – Kiander, Tuula (2005) *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita: Helsinki.
- Katz, Daniel – Kahn, Robert L. (1966) *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, Inc: New York.
- Kauhanen, Juhani (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uud. p. WSOY: Helsinki.
- Kauppalehti (2008–2009) Irtisanomisia käsitteleviä uutisia ajalta 13.10.2008–20.3.2009. Ks. liite 3.
- Kets de Vries, Manfred – Balazs, Katharina (1996) The human side of downsizing. *European Management Journal*, Vol. 14, No: 2, 111–120.
- Kets de Vries, Manfred F. R. – Balazs, Katharina (1997) The downside of downsizing. *Human Relations*, Vol. 50, No: 1, 11–50.
- Kiefer, Tina (2005) Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No: 8, 875–897.
- Kimes, Mina (2009) Does your team have PLSD? *Fortune*, Vol. 159, No: 4, 24.

- Korhonen, Inkeri – Oksanen, Katja (1997) Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa: *Semioottisen sosiologian näkökulmia: sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*, toim. Pekka Sulkunen – Jukka Törrönen, 54–71. Gaudeamus: Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kurtén, Staffan – Salminen, E. Olavi (2004) *Kun joudut irtisanomaan*. WSOY: Helsinki.
- Laakso-Manninen, Ritva (1998) *Human resource management in downsizing – a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5/1998: Turku.
- Lämsä, Anna-Maija (1998) *Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta*. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteellisen osaston julkaisuja Nro 115/1998: Jyväskylä.
- Leadership Quarterly (2002) Vol. 13, No: 5, 493–634.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Inc.: Beverly Hills.
- Loretto, Wendy – Platt, Stephen – Popham, Frank (2010) Workplace change and employee mental health: Results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, Vol. 21, No: 2, 526–540.
- Meincke, Nina – Vanhala-Harmanen, Minna (2004) *Esimiehen työsuhteopas*. Edita: Helsinki.
- Mellahi, Kamel – Wilkinson, Adrian (2010) Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No: 13, 2291–2305.
- Min Soo, Kim – Jin Nam, Choi (2010) Layoff victim's employment relationship with a new employer in Korea: Effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No: 5, 781–798.
- Molinsky, Andrew – Margolis, Joshua (2006) The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 2, 145–159.
- Mustonen, Antti (2009) Nokian kuuri edennyt vasta puoliväliin. *Kauppalehti* 20.3.2009, 28.
- Mykkänen, Juri (2001) Eliittihaastattelu. *Politiikka*, Vol. 43, No: 2, 108–127.
- Nelson, Debra L. – Burke, Ronald J. (1998) Lessons Learned. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol 15, No: 4, 372–381.

- Ngo, Hnag-yue – Foley, Sharon – Loi, Raymond (2005) Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 16, No: 11, 2133–2146.
- Noronha, Ernesto – D’Cruz, Premilla (2006) A necessary evil: The experiences of managers implementing downsizing programmes. *The Qualitative Report*, Vol. 11, No: 1, 88–112.
- Oatley, K. – Johnson-Laird, P. N. (1998) The communicative theory of emotions. Teoksessa: *Human emotions: A reader*, toim. Jennifer M. Jenkins –Keith Oatley –Nancy L. Stein, 84 – 97. Blackwell Publishers Ltd: Oxford, UK.
- Organizational Behavior and Human Decision Processes (2001) Vol. 86, No: 1, 1-139.
- Perttula, Juha (2008) Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*, toim. Juha Perttula – Timo Latomaa, 115–162. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi.
- Poijula, Soili (2008) *Miten selviytyä työpaikan menetyksestä?* Kirjapaja Oy: Helsinki.
- Puntari, Irmeli – Roos, Satu (2007) *Nuoroita ja ihmisiä: Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus*. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Ranki, Anneli (2000) *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Ranki, Anneli (2001) *Saneeraus ja työyhteisön tukeminen*. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Said, Taoufik – Louarn, Jeans-Yves Le – Tremblay, Michel (2007) The performance effects of major workforce reductions: Longitudinal evidence from North America. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No: 12, 2075–2094.
- Sauer, Erika (2005) *Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Si, Steven X. – Wei, Feng – Li, Yi (2008) The effect of organizational psychological contract violation on managers’ exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No: 5, 932 – 944.
- Søderberg, Anne-Marie (2006) Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. Teoksessa: *Mergers and acquisitions: A critical reader*, toim. Annette Risberg, 121–142. Routledge: Abingdon.
- Sormat käynnisti jo toisen yt-kierroksen (2009) *Kauppalehti* 21.1.2009, 18.
- Stewart, Charles J. – Cash, William B. Jr. (2006) *Interviewing: Principles and practices*. 11. p. McGraw-Hill: New York.

- Stone, Raymond J. (2005) *Human resource management*. 5. p. John Wiley & Sons Australia, Ltd: Milton.
- Susskind, Alex M. (2007) Downsizing survivors' communication networks and reactions. *Communication Research*, Vol. 34, No: 2, 156–184.
- Szabla, David B. (2007) A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No: 4, 525 – 558.
- TeliaSonera vähentää laajakaistoista (2009) *Kauppalehti* 15.1.2009, 11.
- Tomasko, Robert M. (1987) *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. Amacom: New York.
- Torrington, Derek – Hall, Laura – Taylor, Stephen (2005) *Human resource management*. 6. p. Pearson Education Limited: Essex.
- Townsend, Keith (2007) Recruitment, training and turnover: Another call centre paradox. *Personnel Review*, Vol. 36, No: 3, 476–490.
- Traktorijätti Deere vähentää (2009) *Kauppalehti* 4.2.2009, 10.
- Tsai, Wei-Chi – Chen, Hsien-Wen – Cheng, Jen-Wei (2009) Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 20, No: 1, 206–219.
- Työllisyyskertomus vuodelta 2009. Työ ja yrittäjyys 20/2010, Työ- ja elinkeinoministeriö. <<http://www.tem.fi/index.phtml?C=97983&s=2684&xmid=4351>>, haettu 3.1.2011.
- Varjovaara, Mia – Virtala, Heidi (2002) *Uppsägningsituationen ur chefens synvinkel*. Proseminarityö. Svenska handelshögskolan: Helsingfors.
- Viitala, Riitta (2003) *Henkilöstöjohtaminen*. 2.–3. p. Edita: Helsinki.
- Wang, Yingyan (2008) Emotional bonds with supervisor and co-workers: Relationship to organizational commitment in China's foreign-invested companies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No: 5, 916–931.
- Watson, Tony J. (1977) *The personnel managers: A study in the sociology of work and employment*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Wilson, Carol (2004) How to heal workforce cuts. *Credit Union Executive Newsletter*, Vol. 30, No: 12, 7.

- Woercom, Marianne, van – Reuver, Renee S. M., de (2009) Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 20, No: 10, 2013–2029.
- Wright, Barry – Barling, Julian (1998) ”The executioners’ song”: Listening to downsizers reflect on their experiences. *Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, Vol. 15, No: 4, 339–355.
- Xu, Huang – Simon, C. H. Chan – Wing, Lam – Xinsheng, Nan (2010) The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 21, No: 7, 1124–1144.
- Zatzick, Christopher D. – Marks, Mitchell L. – Iverson, Roderick D. (2009) Which way should you downsize in a crisis? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51, No: 1, 79–86.
- Äimälä, Markus – Åström, Johan – Rautiainen, Hannu – Nyysölä, Mikko (2005) *Käytännön työoikeutta esimiehille*. 2. uud. p. WSOY: Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

- Ikä, koulutustausta, työtausta lyhyesti (kyseisessä yrityksessä + muuten)
- Oma rooli yrityksessä + titteli, tärkeimmät työnkuvat, mistä arki täyttyy?

- Mikä on omassa työssäsi positiivista?
- Onko työ ollut erilaista kuin mitä odotit kun aloitit henkilöstötyön?

- Mitä tulee spontaanisti mieleesi sanasta “irtisanominen”?
- Oletko joutunut usein irtisanomaan?
 - koetko, että tämä on vaikuttanut tuleviin työtehtäviisi tai omaan suhtautumiseesi työtäsi kohtaan?
 - Miten kuvailisit taloudellisin & tuotannollisin perustein tehdyn irtisanomisprosessin etenemisen?
- Mikä on roolisi tässä irtisanomisprosessissa?
 - joudutko itse kertomaan jollekulle huonot uutiset kasvokkain?
 - miten paljon roolin muuttuminen (jos näin on käynyt) vaikuttaa irtisanomisen herättämiin ajatuksiin ja tunteisiin?
 - ketkä muut osallistuvat irtisanomisprosessiin ja miten?
- Miten tunteet/jaksaminen/stressin kokemus muuttuu irtisanomisprosessin myötä?
- Mitkä tekijät helpottavat/vaikeuttavat irtisanomisista selviämistä?
 - tekeekö kokemus prosessista helpomman? oppiiko kokemuksen kautta tietyn henkilöstöjohtajan roolin irtisanomisissa?
- onko työpaikalla mahdollisuus puhua tunteistaan vai pitääkö tunteista puhua vain kotona/ epävirallisesti kollegojen kanssa?
 - onko työpaikalla valmennusta irtisanomisiin?
- Millaista on irtisanomistyö tunteiden tasolla suhteessa esimerkiksi kehitystyöhön?
- Oletko itse joutunut irtisanotuksi prosessin päätteeksi?

LIITE 2 SAATEKIRJE KERTOMUKSEN KIRJOITTAMISTA TUKEMAAN

Hei,

Ohessa kertomuksen kirjoittamisen ohjeet. Jos ohjeissa on jotain epäselvää tai sekavaa, multa voi aina kysyä sähköpostilla tai puhelimella (myös viikonloppuisin). Ohjepituus kirjoitukselle on 2-4 sivua ja palautusaika 2 viikkoa tästä eteenpäin (josta voidaan neuvotella, jos kiireet/lomat osuvat juuri tälle ajalle), näin toivoisin kirjoitustasi sähköpostiini viimeistään xx.xx.2009.

Aiheeni on "henkilöstöjohtajan tunteet ja jaksaminen irtisanomisprosessissa". Tarkoituksena on siis tutkia juuri Sinun tunteitasi ja jaksamistasi sekä rooliasi irtisanomisissa, ei esimerkiksi minkään tietyn yrityksen toimintaa (vaikka tätä voi tosin sivulauseissa tulla esiin). Irtisanomiset rajaavat taloudellisin ja tuotannollisin perustein tapahtuneisiin ja ajallisesti kerään kokemuksiä viimeiseltä kymmeneltä vuodelta eli voit muistella myös jo jonkin aikaa sitten tapahtuneita irtisanomisprosesseja tai vain tuoreempia, miten vain. Kertomukset luen vain minä ja niihin viitataan vain anonymisti.

Laitan kertomuksen kirjoittamisen ohjeet sekä tähän sähköpostiin alle että erilliseen oheistiedostoon. Huom! Olen laittanut kysymyksiä kirjoitusprosessin tueksi, mutta jos kirjoitus sujuu ilman kysymyksiäkin, niitä ei tarvitse edes vilkaista eikä niihin tarvitse vastata. Toki ne voivat selventää sitä, mitä tässä tutkimuksessa yritetään saada selville.

Kertomuksen kirjoittaminen:

Kirjoita ensin lyhyesti seuraavat faktatiedot ennen varsinaista kertomusta:

- Ikä, koulutustausta, työtausta lyhyesti (kyseisessä yrityksessä ja muuten)
- Oma rooli yrityksessä, tärkeimmät työnkuvat, mistä arki täyttyy?
- Oletko joutunut usein irtisanomaan (tal. & tuot. perusteilla) ja milloin näin tapahtui?

Tämän jälkeen kerro vapaasti omista tunteistasi ja jaksamisestasi irtisanomisprosessissa/-prosesseissa. Voit kirjoittaa täysin vapaamuotoisesti omien ajatuskulkujesi mukaan, sillä tekstin muotoilu ei ole tärkeää, vaan inhimillinen ja henkilökohtainen kokemus. Halutessasi voit kuitenkin edetä kertomuksessasi vaikkapa kronologisesti siitä, mitä tunsit kuullessasi irtisanomisista ensi kertaa siihen, mikä oli olotilasi irtisanomisten jälkeen.

Kysymyksiä, jotka saattavat tukea kirjoitusprosessia. Näitä ei siis tarvitse käyttää hy-

väkseen eikä näihin vastata, jos kirjoittaminen sujuu muutenkin. Tärkeimpiä kysymyksistä ovat 2, 4, 5 ja 6.

1. Miten kuvailisit taloudellisin & tuotannollisin perustein tehdyn irtisanomisprosessin etenemisen?
2. Mikä on roolisi tässä irtisanomisprosessissa? Joudutko itse kasvokkain kertomaan huonot uutiset?
3. Ketkä muut osallistuvat irtisanomisprosessiin ja miten?
4. Miten tunteet/jaksaminen/stressin kokemus muuttuu irtisanomisprosessin myötä?
5. Mitkä tekijät helpottavat / vaikeuttavat omaa irtisanomisista selviämistä?
6. Tekeekö aiempi irtisanomiskokemus prosessista itselle helpomman? Oppiiko kokemuksen kautta tietyn henkilöstöjohtajan roolin, jota tulee pitää yllä myös irtisanomisissa?
7. Millaista on irtisanomistyö verrattuna muihin työtehtäviin, esimerkiksi henkilöstön kehittämistyöhön?

Antoisia kirjoitushetkiä toivottaen ja vielä yhteistyöstä kiitellen,

Katja

LIITE 3 KAUPPALEHDEN LÄHDEUUTISET

130 (2009) *Kauppalehti* 20.3.2009.

718 (2009) *Kauppalehti* 18.3.2009.

Alma Median Lehdentekijät aloittaa yt-neuvottelut (2009) *Kauppalehti* 29.1.2009.

Alumiinijätti Alcoa irtisanoo 15 000 ihmistä (2009) *Kauppalehti* 8.1.2009.

Bloomberg (2009) - 452 miljoonaa dollaria. *Kauppalehti* 2.2.2009.

Bloomberg (2009) Danisco romahti tappiolle. *Kauppalehti* 19.3.2009.

Bloomberg (2009) Lenovo irtisanoo 11 prosenttia työvoimastaan. *Kauppalehti* 9.1.2009.

DNA irtisanoo yli 100 (2009) *Kauppalehti* 10.3.2009.

Elcoteq irtisanoo Suomessa 30 henkeä (2009) *Kauppalehti* 21.1.2009.

Elcoteq vähentää 5 000 työntekijää (2009) *Kauppalehti* 16.1.2009.

Ensto aikoo vähentää 150 (2009) *Kauppalehti* 10.3.2009.

Finnair irtisanoo ja lomauttaa (2009) *Kauppalehti* 16.1.2009.

Glaston aloittaa taas yt-neuvottelut (2009) *Kauppalehti* 12.1.2009.

Herrala, Olli (2008) Wall Street vähentää satoja tuhansia työpaikkoja. *Kauppalehti* 7.11.2008.

Iittalalla yt-neuvottelut (2009) *Kauppalehti* 17.2.2009.

Jurvelin, Kyösti (2009) Nokian kulukuuri voi tietää lähtöpasseja tuhansille. *Kauppalehti* 27.1.2009.

Kahvilajätti Starbucks irtisanoo (2009) *Kauppalehti* 30.1.2009.

Kuriiryhtiö DHL irtisanoo USA:ssa (2008) *Kauppalehti* 11.11.2008.

Leskinen, JR (2008) Nokia Siemens vähentää aiottua vähemmän. *Kauppalehti* 12.11.2008.

Lännen Tehtaat keventää johtoaan (2009) *Kauppalehti* 2.1.2009.

Martela käynnistää yt-neuvottelut (2009) *Kauppalehti* 4.2.2009.

Motorola leikkaa lisää (2009) *Kauppalehti* 16.1.2009.

Mustonen, Antti (2009) Nokian kuuri edennyt vasta puoliväliin. *Kauppalehti* 20.3.2009.

Nokian Raskaat Renkaat irtisanoo ja lomauttaa (2009) *Kauppalehti* 10.3.2009.

- Nokian Renkaat irtisanoo henkilöautopuolelta (2009) *Kauppalehti* 21.1.2009.
- PKC lopettaa tuotannon Kempeleessä (2009) *Kauppalehti* 20.3.2009.
- Punamusta irtisanoo 33 (2009) *Kauppalehti* 11.3.2009.
- Pöyry tehostaa (2009) *Kauppalehti* 14.1.2009.
- Pöysä, Jorma (2008) Evli leikannut nopeassa tahdissa 50 työpaikkaa. *Kauppalehti* 21.10.2008.
- Rautaruukki sulkee teräspalvelukeskuksen (2009) *Kauppalehti* 14.1.2009.
- Ruotsin Volvolta lähtee yli 900 työpaikkaa (2008) *Kauppalehti* 12.11.2008.
- Saab irtisanoo 750 (2009) *Kauppalehti* 13.3.2009.
- Sahiluoma, Veijo (2009) Finnair saneeraa taas. *Kauppalehti* 6.2.2009.
- Salcomp aloittaa yt-neuvottelut (2009) *Kauppalehti* 8.1.2009.
- Salcomp lomauttaa ja irtisanoo (2009) *Kauppalehti* 27.1.2009.
- Salo säästyy Nokian tehokuurilta (2009) *Kauppalehti* 18.3.2009.
- Solteq irtisanoo 30 työntekijää (2009) *Kauppalehti* 29.1.2009.
- Sormat käynnisti jo toisen yt-kierroksen (2009) *Kauppalehti* 21.1.2009.
- Sunilassa supistetaan (2009) *Kauppalehti* 14.1.2009.
- Talentum käynnistää yt-neuvottelut lomautuksista (2009) *Kauppalehti* 13.3.2009.
- TeliaSonera vähentää laajakaistoista (2009) *Kauppalehti* 15.1.2009.
- Tikkurila vähentää 500 työpaikkaa (2009) *Kauppalehti* 19.1.2009.
- Traktorijätti Deere vähentää (2009) *Kauppalehti* 4.2.2009.
- Transtech vähentää 240 henkilöä (2008) *Kauppalehti* 13.10.2008.
- Yara aloittaa yt-neuvottelut (2008) *Kauppalehti* 16.10.2008.
- Yritykset sopeuttavat voimakkaasti Helsingissä (2009) *Kauppalehti* 19.3.2009.