

Irtisanominen vuorovaikutustilanteena

Abstrakti

Irtisanomistilanne on vaikea irtisanottavalle mutta haastava myös irtisanojalle. Irtisanomistilanteesta on johtajille tarkoitettua opaskirjallisuutta, mutta tutkimusta on niukasti, ja varsinkin vuorovaikutuksen näkökulma on tutkimuksesta puuttunut. Tutkimme irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteesta ja sen vuorovaikutuksesta. Tavoitteena oli selvittää, kuinka irtisanotut kuvaavat johtajan ja itsensä välistä vuorovaikutusta huonon uutisen eli irtisanomisen kertomis- ja kuulemistilanteessa. Tarkasteltavina ovat kokemukset sekä oman itsen että johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Aineistona olivat kahdeksan irtisanotun avoimet haastattelut, jotka analysoitiin teemoittelun avulla. Haastateltujen kokemukset tiivistettiin myös kehysanalyysin avulla lähestymistavoiksi, jotka kuvaavat irtisanomistilanteen ja sen vuorovaikutuksen merkityksentämistä. Tuloksissa jäsennetään irtisanomistilanteen kokemuksia vuorovaikutuskäyttäytymisen kuvauksina. Irtisanomistilanne näyttäyty yhtenä työelämän ja työorganisaation rituaalitalanteista. Se on vastavuoroinen, yhdessä hoidettu tilanne, jossa myös toisen osapuolen rooli ymmärretään hyvin. Kuitenkin irtisanomistilanne koetaan monelta osin ristiriitaisesti, ja sen kirjoittamattomia sääntöjä kyseenalaistetaan.

Johdanto

Irtisanomista on tutkittu suhteellisen runsaasti. Organisaatiotasolla on selvitetty mm. strategioita työvoiman vähennysten toteuttamisessa (Gandolfi 2007), työvoimavähennysten seurauksia organisaation tehokkuuden (Wagar 1998) ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmista (Cameron 1994), irtisanomista työntekijän ja työyhteisön kriisinä (Parzefall 2009) sekä henkilöstön tukemista työvoiman vähentämisen tilanteissa (Laakso-Manninen 1998). Yksilötasolla irtisanomisen vaikutuksia käsittelevä tutkimus on tarkastellut irtisanomisesta aiheutuvia psykologisia seurauksia, kuten irtisanottujen henkilökohtaista kriisiä (Valpola 2004), irtisanovien johtajien kokemuksia

(Hiillos 2004, Lämsä 1997; 1999) sekä irtisanomista organisaatioon jääneiden työntekijöiden kannalta (ks. Vickers & Parris 2010, 58).

Työvoiman vähennyksistä on tullut erottamaton osa organisaatioiden elämää useissa maissa viime vuosikymmenten aikana (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010, 282). Irtisanomistilanteet ovat työelämän haastavimpia tilanteita. Niitä käsittelevää tutkimustietoa on kuitenkin vähän. Tieto on pitkälti käytännön opaskirjallisuutta, joka on tarkoitettu johtajille esimiestyön avuksi (ks. esim. Bayer 2000; Meincke & Vanhala-Harmanen 2011; Teratanavat & Kleiner 2005). Opaskirjallisuus keskittyy antamaan neuvoja irtisanomistilan-

teiden juridisiin ja käytännöllisiin menettelyihin. Vuorovaikutuksen näkökulma jää sekä tutkimus- että opaskirjallisuudessa vähäiseksi.

Irtisanominen on työntekijälle ikävä ja tunteita herättävä tilanne, joka saattaa vaikuttaa monin tavoin hänen tulevaisuuteensa. Irtisanomistilanne on haastava myös johtotehtävissä toimiville, jotka tiedottavat negatiivisista uutisista henkilöstölle ja vastaavat irtisanomisen käytännön järjestelyistä. Johtajat kokevat irtisanomistilanteet emotionaalisesti raskaiksi ja ammatillisesti vaikeiksi (Gandolfi 2008, 301). Suomalaisten johtajien mielestä irtisanomiset ovat työuran eettisesti haastavimpia tilanteita (Lämsä 1997; 1999; Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 10). Johtajat tuntevat irtisanomisten yhteydessä pelkoja, jotka liittyvät nimenomaan irtisanottavan kasvokkaiseen kohtaamiseen irtisanomiskeskustelussa (Lämsä 1998, 179). Irtisanomisten toteutustavalla voi olla merkittäviä vaikutuksia myös organisaation maineeseen ja tuleviin rekrytointeihin. Lisäksi irtisanottavien kohtelu vaikuttaa vahvasti työpaikkaan jäävien työntekijöiden työmotivaatioon sekä luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan. (Bayer 2000, 4–6.) Irtisanomistilanteen vuorovaikutuksella on merkittävä rooli siinä, millaiseksi irtisanottavan kokemus tilanteesta muodostuu.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata ja jäsentää irtisanottujen kokemuksia irtisanomistilanteesta. Irtisanomistilanteella tarkoitamme irtisanojan ja irtisanottavan useimmiten kahdenkeskistä vuorovaikutustilannetta, jonka aikana irtisanomisesta kerrotaan ja irtisanominen virallisesti tapahtuu. Tutkimuksemme kohdistuu sellaisten irtisanottujen kokemuksiin, jotka ovat olleet toistaiseksi voimassa-olevassa työsuhteessa ja jotka on irtisanottu taloudellisin ja tuotannollisin perustein tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä. Tutkimuksen taustaksi esitämme tutkimustuloksia huonojen uutisten kertomisesta sekä organisaation kirjallisissa viesteissä että terveydenhoidon kontekstissa. Lisäksi kuvaamme irtisanomistilanteen vuorovaikutusta tarkastelevaa tutkimusta.

Aiempi irtisanomista käsittelevä tutkimus on keskittynyt organisaatiotasolle sekä irtisanottujen kohtaamiin psykologisiin seurauksiin. Sen sijaan irtisanomistilanteiden vuorovaikutuksen tutkimus on ollut vähäistä. Erityisesti ne kokemukset, joita irtisanotuilla itsellään on tuon vaikean tilanteen vuorovaikutuksesta, ovat jääneet niukalle huomiolle. Onkin tarpeen ymmärtää kielteiseen tilanteeseen vastentahtoisesti joutuvan vuorovaikutuskokemuksia. Mihin vuorovaikutuspiirteisiin irtisanottava kiinnittää huomionsa ja miten hän kuvaa ja analysoi havaintojaan?

Tieto siitä, miten irtisanotut kokevat irtisanomistilanteen ja sen vuorovaikutuksen, on relevanttia myös käytännön työelämän näkökulmasta. Jokaisen työntekijän kannattaa tiedostaa, että nämä tilanteet kuuluvat työelämään ja ne voivat osua myös omalle kohdalle. Työntekijän ja johtajan välisen vuorovaikutuksen tarkastelu tuottaa tietoa, joka on tarpeen työyhteisössä. Ydinkysymyksenä on, että irtisanomisessa meneteltäisiin eettisesti ja irtisanottavaa kunnioittavasti. Erityisen haasteen irtisanomistilanteissa kohtaavat organisaatioiden johtotehtävissä olevat, joiden työtehtäviin kuuluu vastaaminen irtisanomistilanteista. Uutta vuorovaikutustietoa tarvitaankin johtajien työn kehittämisen ja johtamiskoulutuksen tueksi. Lisäksi irtisanomistilanteiden vuorovaikutus on osa organisaatiokulttuuria, jolla on nykyaikana suuri merkitys sekä työyhteisön hyvinvoinnissa että työnantajan maineen muodostumisessa.

Huonojen uutisten kertominen

Sellainen tieto, josta seuraa kielteinen muutos henkilön omiin tulevaisuusodotuksiin, on hänelle huono uutinen (Buckman 1992, Schoutenin 2013 mukaan). Huonojen uutisten kertomista on organisaatiokontekstissa tutkittu jonkin verran. Tutkimus on keskittynyt kirjallisiin viesteihin (kirjeisiin tai sähköpostiviesteihin), jotka sisältävät kielteisiä vastauksia hakemuksiin tai anomuksiin. On tutkittu

suoran ja epäsuoran lähestymisen merkitystä eli sitä, tulisiko huono uutinen kertoa heti viestin alussa vai tulisiko siihen päätyä vasta johdattelun tai selityksen jälkeen. Tiedetään, että lukija kokee epäsuoran järjestyksen paremmaksi ja kohteliaammaksi. Tuolloin lukijan itsensä on mahdollisuus rakentaa odotuksia tekstin jatkoon suhteen ja valmistautua uutiseen. Suora lähestyminen voi tuntua myös liian autoritaariselta. (Creelman 2012, 179–180; Jansen & Janssen 2011, 59–60).

Kirjallisista viesteistä on tutkittu rakenteen lisäksi myös sisällön ominaisuuksia. On havaittu, että pehmentävillä ilmauksilla ei ole myönteistä vaikutusta vastaanottajan reaktioihin vaan ne saatetaan kokea yritykseksi piilottaa olennaista tietoa. Korostetun positiivinen lopetukseen ei viestissä auta vaan herättää pikemminkin ärtymystä. (Locker 1999.) Sen sijaan lukija pitää tärkeänä sitä, että huonoa uutista selitetään ja perustellaan järkiperäisesti (Creelman 2012, 183).

Kirjallisina lähetettyjen huonon uutisten tutkimustuloksia ei voi sellaisinaan soveltaa interpersonaaliseen vuorovaikutukseen, esimerkiksi irtisanomistilanteeseen. Kirjallisen viestin lähettäjä ja vastaanottaja eivät todennäköisesti tunne toisiaan, eikä viestin lähettäjä joudu kokemaan vastaanottajan reaktioita. Vaikka kasvokkaistilanteillakin on vakiintuneita rakenteita ja vaikka niitä säätelevät monenlaiset käytänteet, ne ovat kuitenkin ennakoimattomia ja perustuvat osapuolten reaktioihin toista ja toisen sanomaa kohtaan.

Kasvokkaistilanteessa tapahtuvaa huonon uutisen kertomista on tutkittu terveydenhoidon kontekstissa, erityisesti lääkärin ja potilaan välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimusten pääpaino on ollut lääkäreiden kokemuksissa, mutta potilaidenkin näkökulmasta asiaa on tarkasteltu. Potilaiden haastattelujen avulla on selvitetty erilaisia lähestymistapoja, joita lääkärit käyttävät kertoessaan huonoa ja arvaamatonta uutista potilaalle (Sparks, Villagran, Parker-Raley & Cunningham 2007). Yleisimmin käytetään suoraa tapaa. Päinvastoin kuin kirjallisten viestien lukijat, potilaat kokevat sen kasvok-

kaistilanteissa useimmiten sopivana – joskin toisinaan kylmänä ja tunteettomana. Epäsuora kertominen sisältää välttelyä tai implisiittisiä ilmauksia. Lohduttava tapa pyrkii lievittämään potilaan negatiivisia emotionaalisia reaktioita esimerkiksi osoittamalla henkilökohtaista välittämistä verbaalisesti tai nonverbaalisesti. Voimauttava lähestymistapa tarjoaa hoitoa koskevia erilaisia vaihtoehtoja. Potilaan tilanteesta, odotuksista ja monista muistakin seikoista riippuu, miten hän kokee erilaiset lähestymistavat.

Potilaiden kokemus huonon uutisen kuulemistilanteesta on myönteisempi, jos lääkäri kertoo uutisen rehellisesti ja ymmärrettävästi sekä kuulijalle kohdentaen. Informaation aukottomuutta arvostetaan myös. Lisäksi potilaat toivovat saavansa sopivassa määrin emotionaalista tukea. (Girgis, Sanson-Fisher & Schofield 1999, 69; Sastre, Sorum & Mullet 2011, 653.) Lääkäri voi myös varoittaa aluksi siitä, että tulevat uutiset ovat kielteisiä. Tärkeää on, että tilanteeseen ei liity häiriötekijöitä, ja että lääkäri istuu sopivan lähellä potilasta. Silläkin on merkitystä että hän antaa potilaan vastata tämän haluamalla tavalla ja että potilaalle on varattu riittävästi aikaa. (Ptacek & Ptacek 2001, 4160.)

Huonon terveystilanteen kuulemistilanteeseen liittyviä tutkimustuloksia voitaneen josain määrin soveltaa organisaatiokontekstin irtisanomistilanteeseen. On kuitenkin otettava huomioon, että lääkärin ja potilaan usein kertaaluonteinen kohtaaminen terveydenhoidossa on erilainen kuin se interpersonaalinen vuorovaikutussuhde, joka on syntynyt johtajan ja alaisen välille työpaikalla usein pitkänkin yhteisen historian aikana.

Vuorovaikutuskäyttäytyminen irtisanomistilanteessa

Irtisanomistilannetta koskeva kirjallisuus on pitkälti asiantuntijaohjeita niille, jotka hoitavat näitä vaikeita tilanteita organisaatioissa (ks. Pfeil, Setterberg & O'Rourke 2003; Withenshaw 2003; Wood & Karau 2008). Juridisten ja työ-

elämän sääntöjä koskevien neuvojen lisäksi johtajille on myös jossain määrin annettu vuorovaikutusta koskevia ohjeita. Nämä kannustavat ensinnäkin johtajaa itseään kertomaan irtisanomisesta suoraan työntekijälle. Usein neuvotaan myös, että tilanteeseen kannattaisi ottaa toinenkin työnantajan edustaja viemään huomiota pois johtajan henkilökohtaisesta roolista. Irtisanomisen perusteet tulisi aina selittää sekä eritellä syyt, jotka ovat johtaneet tilanteeseen. Kertomisessa tulisi pyrkiä suoruteen ja rehellisyyteen; epäsuoraan lähestymistapaan ei ohjeissa kannusteta. Johtajan pitäisi yrittää esittää asia selkeästi, vakuuttavasti ja myötätuntoa osoittaen. Yleinen neuvo on, että irtisanottavan työntekijän vahvuudet ja saavutukset tulisi ottaa esille. Myönteisten huomioiden esittämisen tarkoituksena olisi kohottaa irtisanottavan itsetuntoa. Irtisanomisen jälkeisen uraohjauksen mahdollisuudet kannattaa kuvata. Lisäksi irtisanojalle annetaan ohjeita fyysisestä ympäristöstä kuten siitä, että tilan tulisi olla erillinen ja riittävän yksityinen. Kertomisen ajankohdasta neuvotaan, että irtisanomisen pitäisi tapahtua työviikon alussa ja varhaisessa vaiheessa työpäivää. Näin irtisanottu ei joutuisi yksin miettimään asiaa ja hänelle jäisi aikaa sopeutua tilanteeseen.

Irtisanojien kokemuksia irtisanomistilanteista on tutkittu jonkin verran. On havaittu, että johtajat, jotka olivat olleet kahden kesken irtisanottavan kanssa, kokivat vähemmän vihamielisiä tai väkivaltaisia reaktioita irtisanottavan taholta kuin ne, jotka olivat ottaneet mukaansa työnantajan toisen edustajan (Karl & Hancock 1999). Kolmannen henkilön läsnäolosta näytti siis olleen haittaa johtajille. Irtisanomisuutisen kerrontatavasta tiedetään, että johtajalla saattaa olla taipumus käyttää epäsuoraa lähestymistapaa (Lämsä 1997). Hän pyrkii pehmentämään vakavaa viestiään, ja pehmennykset voidaan tulkita epäsuoruudeksi.

Irtisanottavien kokemuksia irtisanomistilanteesta ei ole paljontaan selvitetty. Irtisanomiskokemukseen näyttää vaikuttavan ennen kaikkea irtisanomisen toteutustapa: irtisanomisesta saatetaan ilmoittaa epäsuoras-

ti, kiertoilmaisuin ja kaunistellen, joskus myös faktoja vääristellen, ja tällainen arvioidaan varsin kielteisesti. Epäsuoraa kerrontatapaa pidetään siis huonona. (Vickers & Parris 2010, 61.) Irtisanottavat kokevat kolmannen henkilön läsnäolon irtisanomistilanteessa epäkunnioittavaksi. Varsinkin vartijan läsnäolo herättää voimakkaita tunteita. Työntekijät pitävät hyvänä sitä, että heidän myönteisiä ominaisuuksiaan kuvataan. Tällöin johtajakin tuntuu empaattisemmalta. (Wood & Karau 2008.) On myös selvitetty sitä, mikä aiheuttaa vihamielisiä tai jopa väkivaltaisia reaktioita. Näiden taustalla ei ole irtisanominen sinänsä vaan työntekijän epäkunnioittava tai nöyryyttävä kohtelu irtisanomisen yhteydessä (Schweiger, Ivancevich & Power 1987).

Monenlaiset organisaation kulttuuriin, työilmapiiriin ja työkäytäntöihin liittyvät seikat vaikuttavat siihen, miten irtisanomistilanteet toteutetaan ja millaisia kokemuksia niistä syntyy. Halusimme paneutua irtisanomistilanteeseen erityisesti vuorovaikutuksen kannalta. Tarkoituksemme oli selvittää, miten irtisanotut kuvaavat irtisanovan johtajan ja itsensä välistä vuorovaikutusta huonon uutisen kertomis- ja kuulemistilanteessa. Tarkasteltavina ovat kokemukset sekä oman itsen että johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä.

Hyödynnämme irtisanottujen kokemusten analyysissä Erving Goffmanin (1974) kehysteoriaa. Sen mukaan ihminen muodostaa ja käyttää vuorovaikutustilanteen tulkinnoissaan kehyksiä (*frames*), joiden avulla hän ymmärtää kokemuksiaan vuorovaikutuksesta ja merkityksentää niitä (ks. myös Borah 2011). Ihminen päättelee, mistä on kyse, mitä tapahtuu, mitkä ovat sosiaalisen tilanteen ”säännöt” ja miten tulee toimia. Goffmanin kehysteoria on kuvaus sosiaalisen elämän tilanteiden ja tapahtumien kokemisesta, kokemuksen rakentumisesta sekä sosiaaliseen tilanteeseen liittyvän tajunnan ja toiminnan suuntautumisesta. Kehys-käsitteen juurien on sanottu olleen fenomenologiassa: vaikka vuorovaikutustilanteen kehykset ovat sosiaalisia ja kulttuurisia, kukin kuitenkin kokee sosiaalisen maail-

man omasta subjektiivisesta näkökulmastaan (Turner 1991; Volkmer 2009). Goffmanin kehysteoria ei moniselitteisyydessään ja ristiriitaisuudessaan tarjoa mitään selkeää analyytistä viitekehystä, vaan tutkijat ovat päätyneet soveltamaan sitä kukin omaan aiheeseensa sopivalla tavalla (Puroila 2002).

Tässä artikkelissa käytämme kehysteoriaa analyysin välineenä. Sen avulla on mahdollisuus tuottaa tiivistyksiä irtisanottujen kokemusten kuvauksista. Tutkimme, millaisia kehyksiä eli lähestymistapoja irtisanottava käyttää merkityksentäessään irtisanomistilannetta ja sen vuorovaikutusta. Tuloksista piirtyy kuva siitä, millainen irtisanominen on vuorovaikutustilanteena ja millaisista näkökulmista irtisanotut tilannetta kuvaavat.

Tutkimuksen toteutus

Irtisanottujen työntekijöiden kokemukset irtisanomistilanteen vuorovaikutuksesta ovat subjektiivisia, eli ne ilmentävät heidän ainutkertaista suhdettaan todellisuuteen ja ympäröivään maailmaan. Tavoitteenamme ei ole yleistysten löytäminen vaan irtisanottujen merkityksimaailman kuvaaminen ja jäsentäminen. Tutkimusmenetelmämme on siis laadullinen: todellisuus nähdään laadulliselle tutkimusotteelle ominaisesti subjektiivisena ja moninaisena, tutkittavien omina tulkintoina tutkittavasta ilmiöstä (Creswell 1994, 5; Hakala 2010, 21). Kokemus käsitetään tässä fenomenologisen tieteenfilosofian mukaisesti ”ihmisen kokemukselliseksi suhteeksi omaan todellisuuteen”, kuten Laine (2010, 29) asian ilmaisee.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin avoin teemahaastattelu (ks. Silverman 2006; Warren 2002). Avoin haastattelu soveltuu menetelmäksi, kun aihetta ei aikaisemmin ole paljonkaan tutkittu eikä selvitetävien kokemusten sisällöstä ole tietoa. Irtisanotuille haluttiin haastatteluissa antaa mahdollisuus kertoa vapaasti kokemuksistaan. Irtisanottuja olisi voinut myös pyytää kirjoittamaan aiheesta.

Kirjoittaminen vaatii kuitenkin tutkittavilta erityistä motivaatiota, ja kirjoittamalla tuotettu aineisto on yleensä puhuttua suppeampaa. Haastattelu on kirjoittamista joustavampi metodi: Haastattelija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja hän voi tarkentaa kysymyksiään ja pyytää lisäselvitystä. Kumpikin voi täsmentää puhettaan ja palata aikaisemmin sanottuun.

Toisaalta tiedetään, että haastattelutieto ei välttämättä anna tarkkaa kuvaa siitä, mitä todella on tapahtunut (esim. Silverman 2006). Haastateltavilla on myös taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ratkaisevaksi muodostuukin tutkijan kyky tulkita haastateltavan puhetta. Voidaan myös ajatella, että kirjoittaminen soveltuisi aineistonkeruumenetelmäksi paremmin silloin, kun kyse on arkaluontoisista asioista. Kirjoitustehtävähän antaisi vastaajalle mahdollisuuden jäädä anonyymiksi. Tässä tutkimuksessa haastattelu osoittautui kuitenkin sopivaksi menetelmäksi. Aiheen arkaluontoisuudesta huolimatta haastateltavat kertoivat kokemuksistaan avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Vaikka jotkut haastateltavista kokivat aiheen raskaaksi ja tunteita herättäväksi, he sanoivat myös, että haastattelu tarjosi tärkeän ja terapeutin mahdollisuuden käsitellä vaikeaa asiaa.

Haastatteluissa edettiin teemoittain, mutta teemojen järjestys ja laajuus vaihtelivat ja tavoitteena oli saada haastateltavat kertomaan kaikista heille tärkeistä näkökulmista. Haastatteluissa edettiin irtisanomisen taustoista ja irtisanomisprosessista varsinaiseen irtisanomistilanteeseen ja osapuolten vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanteesta keskusteltiin mm. seuraavien teemojen avulla: yleiskuva, osallistajat ja olosuhteet, tilanteen kulku; (johtajan käyttäytymisestä) mm. orientoiminen, viestintätyyli, uutisen kertomisen selkeys, suoruuks/epäsuoruus, sisältö, kohdentaminen sekä irtisanottavan huomioonottaminen ja osallistaminen; (omasta käyttäytymisestä) mm. reaktiot, osallistuminen sekä viestintätyyli; arvioita irtisanomistilanteesta sekä kehittämisehdotuksia sen järjestämisek-

si. Valitsimme teemat sekä huonon uutisen kertomista ja irtisanomistilanteen vuorovai-
kutusta käsittelevän kirjallisuuden että omien
pohdintojemme perusteella.

Koska haastattelun aihe on henkilökohtainen ja haastateltavat vaikeasti saavutettavia, heitä tavoitettiin aluksi lumipallomenetelmällä. Siinä tutkijan omista verkostoista mukaan pyydetty haastateltava ehdottaa jotakuta toista haastateltavaa. Lisäksi haastateltavia tavoitettiin yleisen kirjaston ja työvoimatoimiston ilmoitustauluille sekä Internetin keskusteluforumille jätetyillä hakuilmoituksilla. Haastateltavia oli kahdeksan (viisi naista ja kolme miestä). He olivat 28–55-vuotiaita, ja he olivat ennen irtisanomista työskennelleet irtisanoneen työnantajansa palveluksessa koulutuksen, graafisen alan, henkilöstöhallinnon tai median alalla kahdesta kolmeenkymmeneen vuotta. Irtisanomisesta oli kulunut haastatteluhetkellä pisimmillään lähes kolme vuotta ja lyhimmillään kuukausi; viisi kahdeksasta oli irtisanottu kuuden viime kuukauden aikana. Toinen kirjoittajista toteutti haastattelut. Haastattelut kestivät 51 minuutista 103 minuuttiin; aineiston haastattelujen kokonaiskesto on 10 tuntia 30 minuuttia.

Aineiston analyysi alkoi jo haastattelutilanteissa, ja huomioita kirjattiin muistiin heti kunkin haastattelun jälkeen. Litteroitu aineisto järjestettiin aluksi haastattelun pääaihealueiden mukaan pääteemoiksi, joiden aineksista muodostettiin alateemoja niin, että mainintoja yhdistettiin. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin uudestaan niin, että siitä pyrittiin tunnistamaan sellaiset maininnat, jotka toisivat analyysiin uusia näkökulmia. Näistä muodostettiin uusia alateemoja. (Ks. Eskola 2010, 182; Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–97.) Haastattelun pääaihealueet muodostettiin alun perin aikaisemman tiedon perusteella, ja se ohjasi aluksi myös analyysia. Tutkija ei käytännössä voikaan analysoida aineistoaan niin, ettei työskentely kytkeytyisi hänen aikaisempaan tietoonsa aiheesta (Charmaz & Liska Belgrave 2012; Silverman 2006). Kuitenkin teemoittelussa pyrittiin analyysin edetessä yhä vahvempaan aineistolähtö-

syyteen eli siihen, että aineistosta tunnistettaisiin irtisanottujen autenttiset kokemukset.

Huomasimme, että aineisto sisälsi sekä monitasoisia kokemuksia että kiinnostavia, näennäisesti ristiriitaisiakin sisältöjä. Sama haastateltava saattoi kuvata vastakkaisilta näytettäviä kokemuksia. Monitasoisuuden ja ambivalenssin kuvaamisessa hyödynsimme lopuksi kehysanalyysia (Goffman 1974). Sen avulla tiivistimme kokemukset lähestymistavoiksi, jotka kuvaavat erityisesti sitä, mistä näkökulmasta irtisanomistilannetta ja sen vuorovai-
kutusta merkityksennetään.

Tulokset

Tulokset on järjestetty pääteemojen mukaisesti. Näitä ovat irtisanomistilanne, johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen ja oma vuorovaikutuskäyttäytyminen. Kunkin yhteydessä kuvaamme analyysin tuloksiksi saadut alateemat. Tulosluvun lopussa kuvaamme kehysanalyysin tulokset.

Irtisanomistilanne

Irtisanomista edeltäneellä irtisanomisprosessilla koettiin olevan vaikutusta kokemusten muodostumiseen itse irtisanomistilanteesta. Prosessin ongelmat ja sen aikana syntynyt luottamuspuola saattoivat määritellä suhtautumista irtisanomiskeskusteluun.

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

Irtisanomisen taustalla uskottiin olevan muutakin kuin viralliset tuotannollis-taloudelliset

syyt. Irtisanotuksi joutumisen koettiin johtuvan mm. iästä ja iän tuomista korkeammista palkkakustannuksista, irtisanojan ja irtisanotun välisestä ”henkilökemioista” ja siitä, että irtisanottu ei ollut päätöksentekijöiden silmissä pidetty työntekijä. Irtisanomisen syiksi arveltiin myös työskentelytapoja ja hallittomuutta solmia kaverisuhteita työpaikalla sekä aiemmin koettua työuupumusta. Irtisanomispäätöksiä kuvattiin ”poliittiseksi päätöksiksi”. Näiden arvelujen perusteella ehkä kysyttävää olisi voinut irtisanomistilanteeseen kertyä. Kuitenkin irtisanotut kertoivat kokeneensa tarkempien perusteluiden kysymisen turhaksi. He olivat tietoisia siitä, että irtisanominen voidaan sääntöjen mukaan perustella heille ainoastaan virallisilla syillä, eikä esimiehellä ole valtuuksia antaa perusteista muuta tietoa:

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

Yleiskokemukset irtisanomistilanteesta vaihtelivat. Vaikka irtisanotut pitivät tilannetta lähökohtaisesti ikävänä ja vakavana, kokemus riippui siitä, oliko irtisanomistilanne tullut yllättäen vai oliko se ollut ennalta selkeästi tiedossa. Yllättävä tilanne on ”kurja” ja tunteita herättävä, mutta jos tilanteeseen on voinut valmistautua etukäteen, se voi tuntua ”leppoisalta rutiinitapahtumalta”. Kaksi erilaista yleisvaikutelmaa tilanteesta ovat nähtävissä seuraavista haastatteluotteista:

”Kurja’ tulee ensimmäisenä mieleen. Tunteet meni laidasta laitaan ja hyvin nopeesti. Päässä varmaan semmonen ping-pong-pingisottelu menossa, ja tota just se, että se tulee niin puskista. Sulla ei oo mitään aavistusta etukäteen niin tavallaan se, että sulla ei liiku

päässä mitään, mutta toisaalta sulla liikkuu ihan kaikkee siellä niinku.” (H2)

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

Irtisanomistilanteen arveltiin kestäneen viidestätoista minuutista tuntiin. Sen ei tulisi-kaan irtisanottujen mielestä olla kovin pitkä, sillä tiedon omaksuminen tilanteessa koettiin vähäiseksi:

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

Tilanne koettiin yleensä muodolliseksi ja asiapitoiseksi tapahtumaksi. Hallitun etenemisen korostettiin sopivan irtisanomistilanteeseen, koska siten ikävä tilanne saadaan nopeammin päätökseen. Irtisanomistilanteen kerrottiin sisältäneen pääasiassa faktojen läpikäymistä ja virallisten papereiden täyttämistä:

”Todella käytiin niinku muodollisesti täytämällä niitä asiaan kuuluvia papereita, et mikä on irtisanomisaika, ja mistä alkaen työsuhte lakkaa ja mitä sulle maksetaan ja mihin asti saat pitää puhelinta ja mihin asti saatte pitää läppäriä. Selkeästi.” (H6)

Kuitenkin irtisanotut kokivat tulleen riittävästi huomioiduiksi. Heille oli annettu mahdollisuus esittää kysymyksiä ja mielipiteitä.

”Niinku kuunteleminen ja mahdollisuus mieliteiden esittämiseen esimerkiksi. Et jos vain niinku älys ja itellä oli rohkeutta sanoa ne asiat niin.” (H1)

Irtisanotuille oli annettu tietoa irtisanomisen jälkeisistä mahdollisuuksista, esimerkiksi siitä, millaisia palveluita työvoimatoimisto ja muut vastaavat tahot tarjoavat. Tärkeänä pidettiin nimenomaan sitä, että irtisanomiskeskustelussa ei keskitytä menneeseen vaan orientoidutaan tulevaan.

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

Irtisanomistilanteen osapuolia olivat yleensä johtaja eli irtisanottavan lähin esimies ja irtisanottava itse. Joskus tilanteeseen osallistui myös konsernin ylempää johtoa edustava henkilö sekä luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Osallistujien määrä vaihteli siis kahdesta neljään. Irtisanomistilanne kahden kesken johtajan kanssa koettiin hyväksi ja irtisanottavaa kunnioitettavaksi. Jos osallistujia oli kuitenkin enemmän, pidettiin hyvänä käytäntöä, jossa irtisanottavaa ja irtisanojaa edustavia henkilöitä oli yhtä monta.

Irtisanotut tunsivat yleensä irtisanovan johtajansa ainakin jossain määrin ennestään. Jos johtaja oli irtisanottavalle tuntematon, tilanne koettiin muodollisemmaksi ja jännittävämmäksi. Tuntemattoman toimitusjohtajan läsnäolon kuvattiin vaikeuttaneen tilannetta:

”Tietysti oishan se varmaan ollu helpompi jos siinä olis ollu vaikka se luottamusmies, ja sitten tuota se meän esimies, jotka oli meidän tuttuja. Mutta sitten tuli kolmas herra mitä ei ollu edes nähny ku ehkä kerran. Kerran olin nähny ennemmin sen tyyppin. Ehkä se, että kun tuota noin ei ollu minkään

näköstä, ei tienny minkälainen tyyppi se on se toimitusjohtaja. Se oli täysin uus henkilö, niin se varmasti vaikutti siihen että jännitti enemmän mennä.” (H1)

Irtisanoja saattoi olla irtisanotun entinen kollega. Kauan kestänyt läheinen vuorovaikutussuhde antoi ymmärrystä siihen, että irtisanoja toimii vain roolistaan käsin. Toisaalta entinen työtoveruus ei kuitenkaan taannut sitä, että irtisanomistilanne olisi koettu lämminhenkimmäksi:

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

Irtisanottujen mielestä on tärkeää, että irtisanomispäätökseen vaikuttanut johtaja itse osallistui irtisanomistilanteeseen. Vaikean tilanteen läpikäyminen irtisanottavan kanssa koettiin päätöksestä vastaavien velvollisuudeksi ja muiden henkilöiden laittaminen asialle ”vastuunpakoiluksi”. Päätöksestä vastaavan johtajan toimenkuvaan kuuluu kohdata irtisanottava kasvojen ja kertoa irtisanomispäätöksestä tälle suoraan. Kun irtisanomistilannetta oli määrätty hoitamaan henkilö, joka ei ollut osallistunut päätöksentekoon, menettelyä kuvattiin tunteettomaksi:

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

kinensa. Vaikka ne on vaikeita juttuja, niin se on niinku ihmisarvon mukaista että näin toimitaan.” (H7)

Ymmärrys irtisanovaa johtajaa kohtaan kävi ilmi useiden haastateltavien kertomuksista. Irtisanomistilannetta kuvailtiin johtajan kannalta ”haasteelliseksi vuorovaikutustilanteeksi”, jossa hänen vuorovaikutusosaamisensa merkitys korostuu. Johtajan valmistautumisen ja hänelle tarjotun valmennuksen uskottiin edistävän hänen selviämistään tilanteesta. Toisaalta irtisanomista kuvattiin johtajan kannalta myös tilanteeksi, johon ei voikaan valmistautua, ”vaikka kuinka koulutetaan”. Irtisanomistilanteet ymmärrettään johtamistehtävän varjopuoleksi, joita ei osata odottaa, kun tehtävään hakeudutaan. Irtisanomistilannetta verrattiin tilanteeseen, jossa lääkäri joutuu kertomaan potilaalleen vakavasta taudista:

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

Fyysisenä irtisanomisympäristönä oli neuvotteluhuone tai johtajan työhuone. Poikkeavassa tapauksessa irtisanominen tapahtui avokonttorissa, jossa oli läsnä työntekijän ja johtajan lisäksi yksi irtisanottavan työtoveri. Irtisanottu olisi toivonut tilanteesta yksityisempää:

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

Yksityisyyttä saattoi häiritä myös näköyhteys neuvotteluhuoneesta avokonttoriin. Vaikka tila oli suljettu, ohikulkevien ihmisten oli mahdollista nähdä sisälle. Irtisanottu kuvaa epäonnistunutta tilaratkaisua seuraavasti:

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

Johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen

Irtisanomispäätöksestä kertominen oli tapahtunut selkeästi ja johdonmukaisesti. Johtaja kertoi päätöksestä asiallisesti ja perusteluineen heti irtisanomiskeskustelun alussa. Tilanteen etenemistä kuvattiin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen osalta ”suunnitelluksi”, ”hallituksi” ja ”ulkoa opetelluksi”. Johtaja käyttäytyi irtisanomistilanteessa hieman asiallisemmin kuin tavallisesti ja keskittyi hoitamaan pakolliset asiat lyhyesti ja ytimekkäästi. Tämän koettiin sopivan irtisanomistilanteeseen, sillä siinä ei ole ”tarkoitukseen puhua hyvää päivää kirvesvartta vaan hoitaa ne jutut”. Irtisanomispäätöksen kertomista kuvattiin kaavamaiseksi:

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

Irtisanomisesta kertoessaan johtaja oli noudattanut suoraa lähestymistapaa, mutta kokemuksiä oli myös epäsuorasta kertomisesta. Sen sijaan, että johtaja olisi kertonut irtisanottavalle irtisanomisen kohdistuvan juuri hä-

neen, johtaja olikin puhunut ”tehtävän päättymisestä”. Epäsuoraa lähestymistä oli havaittu myös johtajan sananvalinnoissa: tämä oli välttänyt sanaa ”irtisanoa”. Epäsuoran tavan koettiin hankaloittavan tilannetta:

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

Epäsuora lähestyminen nähtiin johtajan tietoiseksi suojautumis- ja puolustautumiskeinoksi haastavassa vuorovaikutustilanteessa. Selitysten avulla hänen nähtiin helpottavan omaa vaikeaa tilannettaan. Haastateltava pohjaa epäsuoran viestinnän syytä seuraavasti:

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

Johtajan viestintätyyliä kuvattiin muodolliseksi, asialliseksi ja korrektiksi: hän hoiti viralliset asiat ammattitaitoisesti. Muistikuva johtajan nonverbaalisesta käyttäytymisestä on linjassa vähäsisältöiseksi ja kaavamaiseksi koetun tilanteen kanssa:

”No se oli tosi asiallinen, se ei mitään tunteita niinku näyttäny itestään, se todella piti kädet niinku pöydällä, katto sillee mua. Kyllä katso silmiin koko ajan, mut sillai et se oli ihan niinku, jokuhan sanokin mulle, et se oli varmaan ottanu jotain rauhottavii ku esimiehillehän

tarjotaan noissa tilanteissa rauhottavia lääkkeitä, et saa ottaa työterveyshuollosta jos haluaa, just sen takia et sä niinku pysyt siinä. No semmonen korostetun pehmeä, senkin mä huomasin et se oli sillai vähän epäluonnollinen et se oli tosi muodollinen tilanne että tosi sellanen että rauhottu siihen tilanteeseen, ovi kiinni ja semmonen nyt istutaan rauhassa ja mulla oli täys aika, hän ei millään tavalla painostanu tai hoputtanu mä sain aivan rauhassa lukea ne asiat läpi.” (H6)

Myötätunnon osoittamista – ”aitoa läsnäoloa” ja ”jotain inhimillistä” – jäätettiin kaipaamaan. Johtajan käyttäytymistä luonnehdittiin kylmäksi, ja siitä tuli mieleen asiansa ulkoa opetellut robotti. Johtajan olisi toivottu tuovan tehtävän ikävyyttä esille myös omasta näkökulmastaan. Hän olisi hyvin voinut ilmentää tilanteen vaikeutta omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessään, jotta ”sä tajuut että toi ei tota ilokseen tee”. Johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä syntynyttä kylmyyden vaikutelmaa kuvataan seuraavassa haastatteluluotteessa:

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

Toisaalta haastateltavat kokivat saavansa irtisanomistilanteessa johtajalta myös myötätuntoa. Samat haastateltavat, jotka kuvailivat johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä muodolliseksi ja kylmäksi, kertoivat myös hänen tarjonnan tukea. Haastateltavat reagoivat tähän kielteisesti. Siitä huolimatta, että johtajan käyttäytymisen oli toivottu olevan empaattisempaa, koettiin tuen tarjoaminen epäsovinnaksi:

”No kyllähän siinä oli se, et se tarjos sitä ne näliinaa, se kysy et onks jotain mitä hän voi

tehä, mut kyl mä olin siinä tilanteessa et ei nyt todellakaan oo mitään voi tehdä, et justhan sä mut irtisanoit, et sä voit tehdä sen että sä perut sen irtisanomisen. [- -] Ei siinä kohtaan todellakaan ku ne omat tunteet on niin sekavat ja on myös sitä vihan tunnetta sitä esimiestä kohtaan nii sä et todella siinä hetkessä haluu, et se sun oma esimies siinä rupee auttaan su millään lailla.” (H6)

Empatian osoittaminen voidaan kokea ristiriitaisena, koska johtaja on useimmiten itse ollut vaikuttamassa irtisanomispäätökseen:

”Hän on yhtenä ollut päätöstä tekemässä, niin eihän hirveesti voi sillä lailla empatiseerata tai sympatiseerata, ja hänen itsensä täytyy seistä niitten takana.” (H8)

Irtisanottavaa koskevia myönteisiä kommentteja pidettiin sopimattomina. Työntekijän persoonaa tai työtehtävässä suoriutumista koskevat positiiviset arviot koettiin ”amerikkalaisiksi” tavaksi viestiä, joka ”ei vaan toimi” suomalaisessa kulttuurissa. Myönteiset kommentit olisivat ”kaksinaamaisia” ja ristiriitaisia, koska päätös irtisanomisesta on jo tehty. Kehuminen ei sovi vakavaan irtisanomistilanteeseen, jonka tulee pysyä asiapitoisena suuren tunnelatauksen vuoksi. Seuraava esimerkki havainnollistaa näkemysten ehdottomuutta:

”Työnantaja pystyy aikalailla vapaasti päättämään että ketä lähtee. Ja kun kuitenkin ne päätökset on siellä työnantajapuolella tehty niin on hullunkurista sitten kun henkilö irtisanoaan niin siinä yhteydessä henkilöä kovasti kiitellä ja kehua ja näin päin pois, koska henkilö ei todellakaan tunne itseänsä siinä kohtaan niitten suurien kehuja arvoiseksi. Ja jos taas toisaalta semmosia kehuja saisi niin se tilanne kääntyis itseään vastaan, että miksi te nyt minut irtisanoitte jos mä nyt oon niin helvatan hyvä. Et kun aina työpaikalle kuitenkin joku jää kunnes sieltä viimeinen valot sammuttaa.” (H8)

Oma vuorovaikutuskäyttäytyminen

Kuunteleminen osoittautui irtisanottavan pääasialliseksi tehtäväksi irtisanomistilanteessa. Irtisanottujen mukaan tilanteessa haluttiin pitäytyä vain pakollisissa asiasisällöissä, eikä keskusteluun haluttu tuoda ”mitään ylimääräistä”. Vaikka haastateltavien mukaan irtisanomisen syistä oli epäselvyyttä ja epäilyksiä, he eivät tuoneet näitä asioita tilanteessa esiin. Muitakaan kysymyksiä ei esitetty.

”Se oli tosi, pysy siinä roolissaan, eli esimerkiksi mä en todellakaan kyselly, ku se kysy et onko vielä jotain kysyttävää tai onks jotain mitä hän voi tehdä mun puolesta, niin mä olin todella et ei.” (H6)

Tunteiden kokeminen ja esiintuominen vaihtelivat irtisanottujen kesken vahvasti. Toiset kokivat tilanteessa vahvoja tunteita, toiset taas kertoivat tunteiden pysyneen tasaisina. Myös tunteiden ilmaisu vaihteli. Toisille avoin tunneilmaisu on luonnollinen osa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Haastaltava kertoo päättäneensä, ettei ”peittele tunteita” tässä tilanteessa:

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

Toisaalta oma vuorovaikutuskäyttäytyminen saattoi pysyä irtisanomistilanteessa ”hyvin neutraalina”. Tunteiden tasaisuus tuli jopa yllätyksenä itsellekin, sillä voimakkaammat reaktiot olivat ennako-oletuksena:

”Tilanne ei ollu mulle yhtä semmosta palaveria kummempi, asia oli jo tiedossa, oli tiedossa mitä tapahtuu, oli tiedossa mitä käydään läpi. [- -] Mä itekin odotin sitä että kun en siihen mennessä ollut suunnattomasti jär-

kyttynyt, enkä ollut liikuttunut enkä kaivanut nenäliinaa, niin siinäkin kohtaa ei ollut pienintäkään tämmöstä tunnekuohua.” (H8)

Toiset taas halusivat tietoisesti välttää tunteiden näyttämistä. Heille oli tärkeää ”pidätellä tunnereaktiota” tai ”kovettaa itsensä”. Tunneilmaisuuden välttämistä irtisanomistilanteessa kuvattiin keinona selviytyä siitä ja säilyttää itsehallinta:

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

Haluttomuus tunneilmaisuuden liittyi ensinnäkin siihen, millaisena irtisanomisprosessi oli omalla kohdalla koettu. Jos tunsu tulleen kaltoin kohdelluksi jo prosessin aikana, tunteiden näyttämistä itse tilanteessa haluttiin välttää. Toiseksi tunneilmaisuuden niukkuus liittyi siihen, millaista johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen irtisanomistilanteessa oli. Jos johtaja olisi käyttäytynyt tilanteessa empaattisemmin, olisi irtisanottavakin saattanut mielellään ”tirauttaa jotku yhteiset itkut”. Haastateltava kuvaa vuorovaikutuskäyttäytymisensä olleen sekä johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ”mukautumista” että ”tietoista valintaa”:

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

Vastavuoroisuuteen kuitenkin uskottiin. Johtaja olisi käyttäytynyt empaattisemmin ja ”tullut lähemmäksi”, jos irtisanottava itse olisi näyttänyt tunteitaan avoimemmin. Haastateltava kuvaa oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä vaikutusta johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen seuraavasti:

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

Irtisanomistilanteessa heränneitä tunteita ilmaistiin usein vasta varsinaisen irtisanomiskeskustelun jälkeen työtovereille ja elämäkumppanille. Haastateltava kertoi purkaneensa tunteitaan neuvotteluhuoneesta tultuaan ensiksi työkavereilleen ja soittaneensa sitten puolisolleen. Toinen kertoi ”halailleensa työkaverin kanssa” työpaikan vaatehuoneessa irtisanomiskeskustelun jälkeen.

Ymmärrystä haluttiin kuitenkin osoittaa irtisanomistilanteessa johtajaa kohtaan. Asiallisella vuorovaikutuskäyttäytymisellä haluttiin helpottaa johtajan vaikeaa roolia ja irtisanomistilanteen sujumista.

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

Ymmärtävä asenne irtisanojaa kohtaan voi mennä niinkin pitkälle, että irtisanottava lohduttaa irtisanojaa. Haastateltava kuvaa irtisanomistilannetta ”koomiseksi”:

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

Irtisanottujen kokemuskehyykset

Seuraavassa irtisanottujen kokemuksia tarkastellaan kehysten avulla. Erotimme irtisanottujen kokemuksista viisi kehystä: organisaation, tilanteen, johtaja-alaisuuden, johtajan sekä minän kehyyksen. Näihin kehyyksiin kiinnittyvät erilaiset, joskus ristiriitaiset ja irtisanomistilanteen vuorovaikutussääntöjä haastavat näkemykset.

Irtisanomistilanteen ja sen vuorovaikutuksen kehyykset irtisanotun työntekijän näkökulmasta:

ORGANISAATION KEHYS

- Irtisanomisen todellisia syitä ei minulle ole kerrottu, eikä niitä kerrota irtisanomistilanteessakaan
- Irtisanomisprosessi ei ole ollut oikeudenmukainen, ja tämä vaikuttaa käyttäytymiseeni irtisanomistilanteessa

TILANTEEN KEHYS

- Odotin tilannetta vs. tilanne tuli yllätyksenä
- Tilanne oli asiapitoinen vs. voisiko tilanteessa ilmaista tunteita
- Tilanne eteni rituaalinomaisesti vs. voisiko tilanteessa keskustella syvemmin
- Lyhyt tilanne oli hyvä vs. kaipasin lisätietoja ja perusteluja

- Tilanne sujui helpommin ilman tunneilmaisua

JOHTAJA-ALAISSUHTEEN KEHYS

- Ymmärrän johtajan vaikeaa tilannetta vs. vihaan johtajaa
- Ymmärrän johtajan vaikeaa tilannetta ja pyrin käyttäytymään asiallisesti
- Pysyimme kumpikin roolissamme vs. lohdutin johtajaa
- Johtajalla oli helpompaa ilman tunneilmaisua
- Suhteemme oli aikaisemmin työtoverisuhte
- En halua kuulla johtajalta kehuja

JOHTAJAN KEHYS

- Johtajan itsensä pitää hoitaa tilanne eikä laittaa toista asialle
- Johtajan tulee pysyä roolissaan ja kärsiä tilanteessa
- Johtajan pitää esittää asiansa suoraan
- Johtaja ei voi kertoa enempää vs. johtajan pitäisi esittää enemmän perusteluja irtisanomiselle
- Johtaja menee selitystensä taakse vs. johtajan tulisi selittää enemmän
- Johtaja esiintyi kaavamaisesti vs. johtaja voisi osoittaa myötätuntoa
- Johtaja voisi pahoitella irtisanomista vs. johtajan ei pidä tarjota tukea

MINÄN KEHYS

- Vältin tunneilmaisua vs. ilmaisin tunteitani
- Vältin tunneilmaisua ja helpotin siten omaa oloani
- Johtaja ei osoittanut myötätuntoa enkä minäkään siksi ilmaissut tunteitani
- Toivoin empatiaa ja myötätuntoa vs. torjuin tuen.

Johtopäätöksiä

Irtisanomistilanne näyttyy yhtenä työelämän ja työorganisaation rituaalitalanteista. Se

perustuu tarkkaan käsikirjoitukseen, jossa on tietty sisältö ja rakenne ja jossa kummallakin osapuolella on oma roolinsa velvollisuuksiineen ja niistä seuraavine vuorovaikutuskäyttäytymisineen. Osapuolet tuntevat myös toistensa roolit. Irtisanojan tulee toteuttaa irtisanominen ja kertoa siihen liittyvät faktat. Irtisanottava on mukana lähinnä kuuntelijan roolissa: hän ei osallistu eikä häntä osallisteta tilanteeseen. Vaikka kysymyksiä voisi esittää, niin ei liiemmin tehdä. Tarkempaa keskustelua – lisäperustelujen tarjoamista tai pyytämistä, syiden analysointia, työntekijän osaamisen tai tulevaisuuden pohdintoja, tuen tarjoamista ja vastaanottamista – tilanteeseen ei näytä kuuluvan. Tunneilmaisu pidetään hillittynä, ja osapuolet pitävät huolen myös siitä, että tilanne sujuu asiallisesti eikä kumpikaan osapuoli menetä kasvojaan. Jos toisaalta irtisanomistilanteen sosiaalisia konventioita rikotaan, tästä ollaan varsin tietoisia.

Goffmanin mukaan (1967) rituaaliselle vuorovaikutukselle on ominaista, että osapuolten tuntemat tilannesäännöt sitovat heidät yhteen ja johdattavat heidät huolehtimaan tilanteen odotuksenmukaisesta sujumisesta sekä siitä, että kummankin kasvot säilyvät. Vaikka tilanteesta ei olisi runsaasti omakohtaisia kokemuksia, yhteisön jäsenet pystyvät kuvaamaan sen ja analysoimaan siihen kuuluvia odotuksia ja käytänteitä. Heillä on tilanteesta yhteinen tietorakenne (Berger 2002). Työelämäkulttuurissamme näyttää olevan irtisanomistilannetta koskevat suhteellisen yhtenäiset tietorakenteet. Johtaja ilmentää ”käsikirjoitettua” tilannetta muodollisella käyttäytymisellään, ja tähän irtisanottavat mukautuvat.

Irtisanomistilanteesta piiryy myös vastaavuoroisen, yhteisesti hoidetun tilanteen kuva. Toisen osapuolen rooli ymmärretään hyvin. Irtisanotut kokevat, että johtajan käyttäytyminen vaikuttaa heidän omaan käyttäytymiseensä. Ja vastavuoroisesti he näkevät, että omalla käyttäytymisellä on vaikutusta siihen, millaiseksi johtajan käyttäytyminen muodostuu. Esimerkiksi voimakkaiden tunteiden ilmentä-

minen olisi heidän mukaansa väistämättä näkynyt myös johtajan ilmaisussa.

Irtisanottujen kokemuksille ei kuitenkaan tee oikeutta niiden pelkistäminen vain vastaavuoroisesti hoidetun rituaalililanteen kuvauksiksi. Irtisanotut analysoivat tilannetta ja sen vuorovaikutussääntöjä ja -käytänteitä kriittisesti ja pohtivat niiden merkitystä. Heidän näkemyksensä asettuvat kiinnostavasti viiteen kehykseen: organisaation, tilanteen, johtaja-alaisuuteen, johtajan sekä minän kehykseen. ”Minä” ja minän havainnot ovat toki kokemuksissa lähinnä, mutta tulkinnat eivät suinkaan jää omaan itseän. Irtisanotut tarkastelevat asioita myös toisen osapuolen eli johtajan aseman, roolin ja velvollisuuksien kannalta sekä johtaja-alaisuuteen näkökulmasta. Irtisanomistilannetta koskeva merkitysmaailma on monitasoinen, ja se ulottuu myös koko organisaatiota koskeviin tulkintoihin.

Johtajille tarkoitetun opaskirjallisuuden neuvoja irtisanomistilanteisiin kannattaisi tulosten perusteella tarkastella kriittisesti. Irtisanotut suhtautuvat ensinnäkin varsin torjuvasti siihen, että heidän ominaisuuksistaan työntekijöinä annettaisiin myönteistä palautetta irtisanomistilanteessa. Positiivinen palaute on ristiriidassa tilanteen varsinaisen viestin eli irtisanomisen kanssa. Toinen ongelmallinen neuvo on se, että irtisanojan tulisi tarjota tukea siihen, että irtisanotun voimavarat riittäisivät huonon uutisen jälkeiseen selviytymiseen. Irtisanotut odottivat kyllä myötätuntoa ja panivat merkille, että sitä oli saatavilla. Kuitenkin pienet vihjeet riittävät: irtisanottava haluaa itse päätellä johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä, että tämä on pahoillaan. Kolmas johtajille annettu neuvo koskee sitä, että työnantajan tarjoamat uraohjauksen mahdollisuudet tulisi selvittää irtisanomistilanteessa. Vaikka konkreettisten tukimuotojen kertominen saattaa ilahduttaa kuulijaa, irtisanomisuutinen vie kuitenkin tämän keskeisen huomion. Ehkäpä uraohjauksen ja muiden mahdollisten palveluiden selittämiseksi olisikin mahdollista löytää jokin toinen aika ja paikka.

Arviointia

Tässä tutkimuksessa luotettiin irtisanottujen työntekijöiden kertomuksiin irtisanomistilanteesta. Muistikuvat osoittautuivat tarkoiksi ja vaikeaa tilannetta osattiin kuvata yksityiskohdaisesti, vaikka haastatteluhetkellä irtisanomistilanteesta oli joillakin kulunut jo aikaa. Kuitenkin olisi tärkeää tutkia irtisanomistilanteiden vuorovaikutusta myös autenttisisa olosuhteissa (Wood & Karau 2008, 531). Näin päästäisiin analysoimaan kaikkien osapuolten aktuaalista vuorovaikutuskäyttäytymistä ja saataisiin vahvempaa pohjaa työelämän käytänteiden kehittämiseen ja johtajien vuorovaikutuskoulutukseen.

Tämän tutkimuksen tulokset perustuivat kahdeksaan haastatteluun. Aineisto tarjosi

riittävän lähtökohdan laadulliseen tarkasteeluun eli sen selvittämiseen, miten irtisanotut jäsentävät irtisanomistilannetta, tilanteeseen kuuluvaa vuorovaikutusta sekä suhtautumistaan niihin. Tulokseksi saatiin jäsenetty kuva irtisanottujen tulkinnoista, eikä ole erityistä syytä olettaa, etteikö kuva olisi mahdollinen ja todenmukainen muidenkin irtisanottujen työntekijöiden kannalta. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä siitä, millaiselta irtisanomistilanne näyttää yleisemmin suomalaisessa työelämässä. Kvantitatiivisten yleistysten tavoittelemiseen tarvittaisiin kyselytutkimusta suurelle vastaajajoukole, ja tämän tutkimuksen tulokset tarjoaisivat perustan kyselyn laatimiseen.

Kirjallisuus

- Bayer, R. (2000) Termination with dignity. *Business Horizons* 43, 4–10.
- Berger, C. R. (2002) Goals and knowledge structures in social interaction. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 181–212.
- Borah, P. (2011) Conceptual issues in framing theory: A systematic examination of a decade's literature. *Journal of Communication* 61, 246–263.
- Buckman, B. (1992) *How to break bad news*. London: Pan Macmillan.
- Cameron, K. S. (1994) Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management* 33, 189–211.
- Charmaz, K. & Liska Belgrave, L. (2012) Qualitative interviewing and grounded theory analysis. Teoksessa J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti & K. D. McKinney (toim.) *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*. [online]. <DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781452218403.n25>> Luettu 1.12.2015.
- Creelman, V. (2012) Communicating negative messages. The case for "living" models. *Business Communication Quarterly* 75, 176–191.
- Creswell, J. W. (1994) *Research design. Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010) Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management* 36, 281–348.
- Eskola, J. (2010) Laadullisen tutkimuksen juhanustaia: laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.
- Gandolfi, F. (2007) How do large Australian and Swiss banks implement downsizing? *Journal of Management & Organization* 13, 145–159.
- Gandolfi, F. (2008) Downsizing executioners and the experience of executing downsizing. *Journal of American Academy of Business: Cambridge*, 13, 294–302.

- Girgis, A., Sanson-Fisher, R. W. & Schofield, M. J. (1999) Is there consensus between breast cancer patients and providers on guidelines for breaking bad news? *Behavioral Medicine* 25, 67–76.
- Goffman, E. (1967) *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Garden City, NY: Anchor.
- Goffman, E. (1974) *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hakala, J. T. (2010) Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–25.
- Hiillos, M. (2004) *Personnel managers and crisis situations: Emotion-handling strategies*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. [online]. <URL:https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/108/136-951-555-855-7.pdf?sequence=2>. Luettu 1.12.2015.
- Huhtala, H., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010) Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* nro 2, 6–13.
- Jansen, F. & Janssen, D. (2011) Explanations first: A case for presenting explanations before the decision in Dutch bad-news messages. *Journal of Business and Technical Communication* 25, 36–67.
- Karl, K. A. & Hancock, B. W. (1999) Expert advice on employment termination practices: How expert it is? *Public Personnel Management* 28, 51–62.
- Laakso-Manninen, R. (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. Turku.
- Laine, T. (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Locker, K. O. (1999) Factors in reader responses to negative letters: Experimental evidence for changing what we teach. *Journal of Business and Technical Communication* 13, 5–48.
- Lämsä, A.-M. (1997) A manager's truth telling dilemma: A case of two Finnish managers. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 2, nr 1.
- Lämsä, A.-M. (1998) Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita: johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto. Julkaisuja N:o 115.
- Lämsä, A.-M. (1999) *Organizational downsizing: An ethical versus managerial viewpoint*. *Leadership & Organization Development Journal* 20, 345–353.
- Meincke, N. & Vanhala-Herranen, M. (2011) *Esimiehen työsuhteopas*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Parzefall, M.-R. (2009) *Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta*. Teoksessa H. Seeck (toim.) *Kriisit ja työyhteisöt: kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pfeil, M. P., Setterberg A. B., & O'Rourke, J. S. (2003) The art of downsizing: Communicating lay-offs to key stakeholders. *Journal of Communication Management* 8, 130–141.
- Ptacek, J. T. & Ptacek, J. J. (2001) Patients' perceptions of receiving bad news about cancer. *Journal of Clinical Oncology* 19, 4160–4164.
- Puroila, A.-M. (2002) Erving Goffmanin kehysanalyysi sosiaalisen todellisuuden jäsentäjänä. *Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B, tutkimusraportteja ja selvityksiä* 41. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Sastre, M. T. M., Sorum, P. C. & Mullet, E. (2011) Breaking bad news: The patient's viewpoint. *Health Communication* 26, 649–655.
- Schouten, B. (2013) *Bad news in medicine, communicating*. Teoksessa Donsbach, W. (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. [online]. <URL:http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g97814051319957_ss1-1>. Luettu 1.12.2015.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. (1987) Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive* 1, 127–137.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. 3rd edition. London: Sage.
- Sparks, L., Villagran, M. M., Parker-Raley, J. & Cunningham, C. B. (2007) A patient-centered approach to breaking bad news: Communication guidelines for health care providers. *Journal of Applied Communication Research* 35, 177–196.
- Teratanavat, R. & Kleiner, B. H. (2005) The difference between termination and layoff. *Management Research News* 28, 3–13.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Turner, J. H. (1991) The structure of sociological theory. 5. painos. Belmont, CA: Wadsworth.
- Valpola, A. (2004) Organisaatiot yhteen: muutostohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vickers, M. H. & Parris, M. A. (2010) Layoffs: Australian executives speak of being disposed of. *Organizational Dynamics* 39, 57–63.
- Volkmer, I. (2009) Framing theory. Teoksessa S. W. Littlejohn & K. A. Foss (toim.) *Encyclopedia of Communication Theory*. Los Angeles, CA: Sage, 407–409.
- Wagar, T. H. (1998) Exploring the consequences of workforce reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15, 300–309.
- Warren, C. A. B. (2002) Qualitative interviewing. Teoksessa J. F. Gubrium & J. A. Holstein (toim.) *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks, CA: Sage, 83–101.
- Withenshaw, J. (2003) Successful termination. *The Canadian Manager* 28, 20–22.
- Wood, M. S. & Karau, S. J. (2008) Preserving employee dignity during the termination interview: An empirical examination. *Journal of Business Ethics* 86, 519–534.