



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Kuure

Miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden Pro Gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenni Kuure
Tutkielman nimi:	Miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista?
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen
Työn ohjaaja:	Anne Söderman
Valmistumisvuosi:	2020
	Sivumäärä: 145

TIIVISTELMÄ:

Yritykset leikkaavat henkilöstökustannuksia haastavina aikoina, jolloin esimies yrityksen strategian toteuttajana suorittaa usein tarvittavat toimenpiteet. Esimiesten irtisanomiskokemuksiin liittyviä tutkimuksia löytyy vähäisesti, sillä suurin osa kirjallisuudesta on keskittynyt irtisanottujen työntekijöiden kokemusten tutkimiseen. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan esimiesten selviytymiskokemuksia irtisanojan roolissa. Työssä tutkittiin, miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista, minkälaisia tunteita näihin irtisanomiskokemuksiin liittyy ja mitkä tekijät tukevat irtisanomisista selviytymistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee tunteita, tunneälykkyyttä ja esimiehen monipuolista roolia niin työnantajan edustajana, tiiminsä tukijana kuin irtisanomisien suorittajana. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ohjasi fenomenologis-hermeneuttinen ajattelu. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa esimiesasemassa olevaa henkilöä, joiden esimieskokemukset vaihtelivat kolmesta vuodesta kymmeneen ja irtisanomiskokemukset aina yhdestä satoihin irtisanottuihin.

Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten selviytymistä edisti oman roolin ymmärtämisen lisäksi erityisesti työntekijöihin liittyvät asiat, kuten työntekijöiden reilu kohtelu. Esimiehet kokivat paljon tunteita irtisanomisiin liittyen, vaikka tunteista kertominen koettiin osan mielestä hankalana. Koetut tunteet olivat pääasiassa negatiivisia, mutta myönteisiäkin tunteita ilmeni jonkin verran ja ne liittyivät erityisesti irtisanomisien jälkeiseen aikaan. Esille nostettiin myös erilaisia tukitekiäjiä, jotka vaikuttivat irtisanomisista selviytymiseen. Eniten esimiehet saivat tukea työnantajan puolelta, niin henkilöstöhallinnolta, lähiesimiehiltä kuin kollegoilta. Tärkeäksi tekijäksi nousi myös esimiehen itsensä johtamistaidot, kuten irtisanomisiin valmistautuminen ja oman terveyden ylläpito. Kun esimies ei saanut tukea sitä halutessaan, lisääntyivät pettymyksen tunteet työnantajaa kohtaan.

Niin omien kuin toisten tunteiden ymmärtämisen voidaan nähdä olevan yhteydessä tunneälyyn, joka puolestaan edisti irtisanomisista selviytymistä. Tutkimustuloksissa korostui ammattitaidon tuoma varmuus, minkä seurauksena voidaan katsoa, että nuorilla esimiehillä on niin selviytymisen, tunteiden kuin tuen tarpeen erilaiset kokemukset kuin niillä esimiehillä, jotka ovat irtisanooneet useasti. Osa esimiehistä puhui itsestään selviytyjinä, kun taas osan mielestä sana liittyi enemmän irtisanottuihin henkilöihin. Samanaikaisesti suurin osa esimiehistä kuitenkin koki aiheen tutkimisen tärkeänä ja oli kiinnostunut siitä, miten muut tutkimukseen osallistuneet ovat selviytyneet. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että myös esimiehet ovat selviytyjiä, jotka joutuvat niin irtisanottujen, kuin muiden organisaation työntekijöiden joukossa selviytymään irtisanomisten mukana tuomista ikävistä puolista. Esimiesten irtisanomisista selviytymistä tulisikin tutkia aktiivisemmin, jotta esimiesten kokemuksia, tarvittavia tukitoimia ja tunteita irtisanomistilanteessa voitaisiin myös ymmärtää paremmin.

AVAINSANAT: Esimies, irtisanominen, tunteet, tunneäly, kokemus, tuki

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja rajaus	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Tunteet työelämässä	11
2.1	Mitä tunteet ovat?	11
2.2	Tunneälyn määritelmä	15
2.3	Tunneälykäs esimies	19
2.4	Aikaisempia tutkimuksia tunneälystä ja johtajuudesta	21
2.5	Esimiehen tunteiden säätely ja itsehallinta	25
3	Esimiehet irtisanomistilanteissa	27
3.1	Esimiehen rooli irtisanomistilanteessa	27
3.2	Aikaisempia tutkimuksia irtisanomisista	31
3.3	Esimiehen tunteet irtisanomisprosessissa	34
3.3.1	Myötätunto, suru ja syyllisyys	38
3.3.2	Pelko, viha ja ahdistuneisuus	39
3.3.3	Esimiesroolin horjuminen	40
3.3.4	Epävarmuus ja henkilökohtainen hyvinvointi	41
3.3.5	Myönteisyys ja helpotus	42
3.4	Esimiehen etäännyminen	44
3.5	Esimiehille tarjottava tuki irtisanomistilanteissa	46
3.6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	50
4	Tutkimuksen toteutus	53
4.1	Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmän valinta	53
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	56
4.2.1	Haastateltavien valinta	56
4.2.2	Aineiston keruu	59
4.2.3	Haastattelujen eteneminen	60

4.3	Tutkimusaineiston analyysi	61
5	Tutkimustulokset	64
5.1	Esimiesten näkemyksiä irtisanomisista selviytymiseen	64
5.2	Esimiesten esille nostamia tunteita irtisanomisprosessissa	78
5.2.1	Negatiiviset tunteet	79
5.2.2	Neutraalit tunteet	84
5.2.3	Myönteiset tunteet	86
5.3	Esille nousseet selviytymiskeinot	88
5.3.1	Selviytymiskeinot, joihin voi itse vaikuttaa	89
5.3.2	Muilta saatu tuki selviytymiseen	93
6	Yhteenveto	99
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat	99
6.2	Keskustelu tutkimustuloksista	100
6.2.1	Esimiesten irtisanomisista selviytyminen	100
6.2.2	Esimiesten tunnekokemukset	106
6.2.3	Esimiesten selviytymistä edistävät tukitekijät	112
6.3	Johtopäätökset	116
6.4	Tutkimuksen arviointi	122
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	127
	Lähteet	130
	Liitteet	145
	Liite 1. Tutkielman haastattelukysymysten runko	145

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	10
Kuvio 2.	Neljä eri lähestymistapaa tunteisiin.	12
Kuvio 3.	Golemanin tunneälymalli.	17
Kuvio 4.	Esimiehen rooli irtisanomistilanteissa.	28
Kuvio 5.	Esimiesten kokemuksia irtisanomistilanteista.	35
Kuvio 6.	Esimiesten tunteet irtisanomisprosessissa.	37
Kuvio 7.	Esimiesten etääntymistaktiikat.	45
Kuvio 8.	Esimiehen tuki irtisanomistilanteissa.	47
Kuvio 9.	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.	50
Kuvio 10.	Yleiset teemat esimiesten irtisanomisista selviytymiseen liittyen.	65
Kuvio 11.	Esimiesten esille nostamat tunteet irtisanomistilanteissa.	79
Kuvio 13.	Esimiesten esille tuomia selviytymiskeinoja.	89
Kuvio 14.	Esimiehen moniulotteinen rooli ja selviytymistä edistävät tekijät.	101
Kuvio 15.	Esimiehen moniulotteinen rooli ja irtisanomisissa koetut tunteet.	108
Kuvio 16.	Esimiehen moniulotteinen rooli ja tukitekijät selviytymiseen liittyen.	113

Taulukot

Taulukko 1.	Tunneälyn tunnetuimpia tutkijoita.	16
Taulukko 2.	Tutkimuksia tunneälystä ja johtajuudesta.	23
Taulukko 3.	Tutkimuksia esimiesten tunteista irtisanomisprosesseissa.	32
Taulukko 4.	Haastateltavien taustatiedot.	58

1 Johdanto

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön tutkimuksen (2019) mukaan irtisanomisten määrät ovat nousseet viime vuosina. Vuonna 2019 yhteistoimintaneuvottelut (jatkossa yt-neuvottelut) koskivat 144 933 työntekijää, joka oli määrältään viisi kertaa suurempi kuin vuonna 2018. Vuonna 2019 myös irtisanottiin kaksi kertaa enemmän kuin vuonna 2018 (Hirvasnoro, 2020). Yritykset voivat ennakoida helpommin kustannuksia kuin tuotteita, minkä vuoksi kustannuksia usein leikataan henkilöstön vähennyksien avulla. Irtisanomiset ovatkin yksi merkittävin organisaatioiden kutistamis- ja johtamismenetelmä, jonka avulla yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuutta sekä vähentämään taloudellisia kustannuksia (Viitala, 2014, s. 100; Appelbaum ja muut, 1999, s. 538; Cascio, 2010, s. 338).

Organisaatioissa koetaan tunteita päivittäin aina ilosta turhautumiseen ja ärsyyntymiseen. Kuitenkin vasta 2000-luvulla työyhteisön tunteet on otettu mukaan teoreettiseen keskusteluun (Ashkanasy ja muut, 2000, s. 221). Tunneäly pohjautuu älykkyyden ja tunteiden käsitteisiin. Se on kykyä ja taitoa toimia tietynlaisessa tilanteessa oikealla tavalla (Tuovila, 2005, s. 21; Dawda & Hart, 2000, s. 797; Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Irtisanomiset ovatkin tunneällyn kannalta haastavimpia tilanteita, joita esimiehet joutuvat kohtaamaan. Tunneällyn avulla esimies kykenee empaattiseen ja myötätuntoiseen toimintaan sekä kykenee johtamaan ristiriitatilanteet ja muutokset sujuvasti (Salonen, 2017, s. 176; George, 2000).

Esimiesten irtisanomiskokemuksiin liittyviä tutkimuksia löytyy vähäisesti. Suurin osa aiemmasta kirjallisuudesta on keskittynyt tutkimaan irtisanottujen työntekijöiden tunteita tai tulevaisuuden valintoja irtisanomisien jälkeen (ks. Jahoda ja muut, 1972; Brockner ja muut, 1985; Allen ja muut, 2001; Leana & Feldman, 1992). Irtisanottujen lisäksi irtisanomisilla on vaikutusta niin jäljelle jääviin työntekijöihin kuin esimiesasemassa oleviin henkilöihin, jotka irtisanomisia suorittavat. Esimiehille irtisanomiset ovat emotionaalisesti ja strategisesti vaativia, sillä heidän vastuullaan on johtaa työntekijöitä ja toi-

mia työnantajan edustajana (Cascio, 2010, s. 3; Armstrong-Stassen, 1998). Myös esimiehet voivat tarvita irtisanomistilanteissa tukea omalta esimieheltä, organisaation sisältä tai organisaation ulkopuolelta. Vähäinen sosiaalinen tuki saattaa etäännyttää esimiehen työntekijöistä, kun taas organisaation tuki voi vaikuttaa positiivisesti esimiehen työtöyväisyyteen ja moraaliin (Clair ja muut, 2006; Armstrong-Stasseneninin, 1998).

Vuodenvaihteessa 2020 tuli tieto koronaviruksesta, joka oli levinnyt lievästi Kiinassa. Vielä tuolloin tiedossa ei ollut, että virus tulisi leviämään koko maailmaan aiheuttaen pandemian. Työ- ja elinkeinoministeriön (23.4.2020) mukaan koronaviruksen takia työttömäksi oli 22.4.2020 jäänyt noin 20 000 ihmistä, jonka lisäksi lomautettuja työnhakijoita oli 156 498. Yt-neuvottelut koskivat 22.4.2020 mennessä noin 447 000 työntekijää. Kaupalehden artikkelin (Jurvelin, 30.3.2020) mukaan Teknologiateollisuus ry:n johtava ekonomisti Jukka Palokangas ennusti, että noin 175 000 työntekijää irtisanottaisiin kriisin seurauksena, jos suhdanneluvut toteutuisivat samoin kuin finanssikriisissä. Valtiovarainministeriön tiedotustilaisuudessa (14.8.2020) valtiosihteeri Martti Hetemäki kertoi, että kesäkuussa Suomessa oli 400 000 työtöntä työnhakijaa, jonka vuoksi valtiovarainministeriö esitti uudistuksia työllisyyden kasvattamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia käytyjen irtisanomisien vaikutuksia esimiehen tunteisiin ja kokemuksiin ja sitä myötä selviytymiseen. Aiemmat tutkimukset (ks. Allen ja muut, 2001; Armstrong-Stassen, 1994a) ovat keskittyneet tutkimaan irtisanottujen ja muiden organisaation työntekijöiden kokemuksia irtisanomisiin liittyen. Esimiehen roolia selviytyneiden joukossa ei kuitenkaan ole aiemmin juurikaan tutkittu.

Kuinka esimiehet itse selviytyvät irtisanomisista ja minkälaisia kokemuksia esimiehet nostavat irtisanomisiin liittyen? Miten irtisanomiskokemukset eroavat toisistaan ja minkälaisia tunteita irtisanomiset esimiehissä herättävät? Mitä selviytymistapoja esimiehet

ovat käyttäneet kokemuksista selviytymiseen ja keneltä esimiehet saava tukea prosesseissa? Tutkimus pyrkii löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

- Miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista?

Alakysymykset:

- Minkälaisia tunteita esimiehet nostavat esille irtisanomisiin liittyen?
- Mitä selviytymistapoja esimiehet korostavat?

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat esimiehet. Osa aiemmista tutkimuksista (ks. Jahoda ja muut, 1972; Brockner ja muut, 1985; Allen ja muut, 2001) on keskittynyt tutkimaan yleisesti ottaen irtisanojien kokemuksia, jolloin irtisanojiin kuului niin esimiehet, henkilöstöhallinto kuin johto. Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain esimiesten kokemuksia, joskin henkilöstöhallinnon (jatkossa HR) esimiesten kokemukset sopivat myös tutkimuksen kohderyhmään. Dewittin ja muiden (2003) mukaan esimiesten korkeat vaikutusmahdollisuudet irtisanomispäätöksiin edistävät vuorovaikutusta ja aktiivisempaa viestintää, kun taas alhaisempi vaikutustaso vaikuttaa esimiehen kokemuksiin negatiivisemmin. Esimiehillä voi siis olla erilaajuisia vaikutusmahdollisuuksia irtisanomistilanteisiin, joka voi osaltaan myös vaikuttaa esimiesten erilaisiin tunteisiin ja kokemuksiin.

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan henkilökohtaisin irtisanomisperustein suoritettuja irtisanomisia sekä yt-neuvotteluiden myötä syntyneitä irtisanomisia. Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Tällaiset painavat syyt voivat olla esimerkiksi laiminlyönti tai laissa säädettyjen veloitteiden vakava rikkominen (Työsopimuslaki 55/2001, 7:1 §). Yhteistoimintalaki sääntelee yrityksen yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on yrityksen työolosuhteiden ja toiminnan kehittäminen. Tällöin työnantaja voi vähentää työvoimaa taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä. Ennen kuin työnantaja tekee päätöksen henkilöstön asemaan vaikuttavista asioista tulee työnantajan

käydä työntekijöiden edustajien tai työntekijöiden kanssa yt-neuvottelut. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007; TSL 55/2001, 7:3 §).

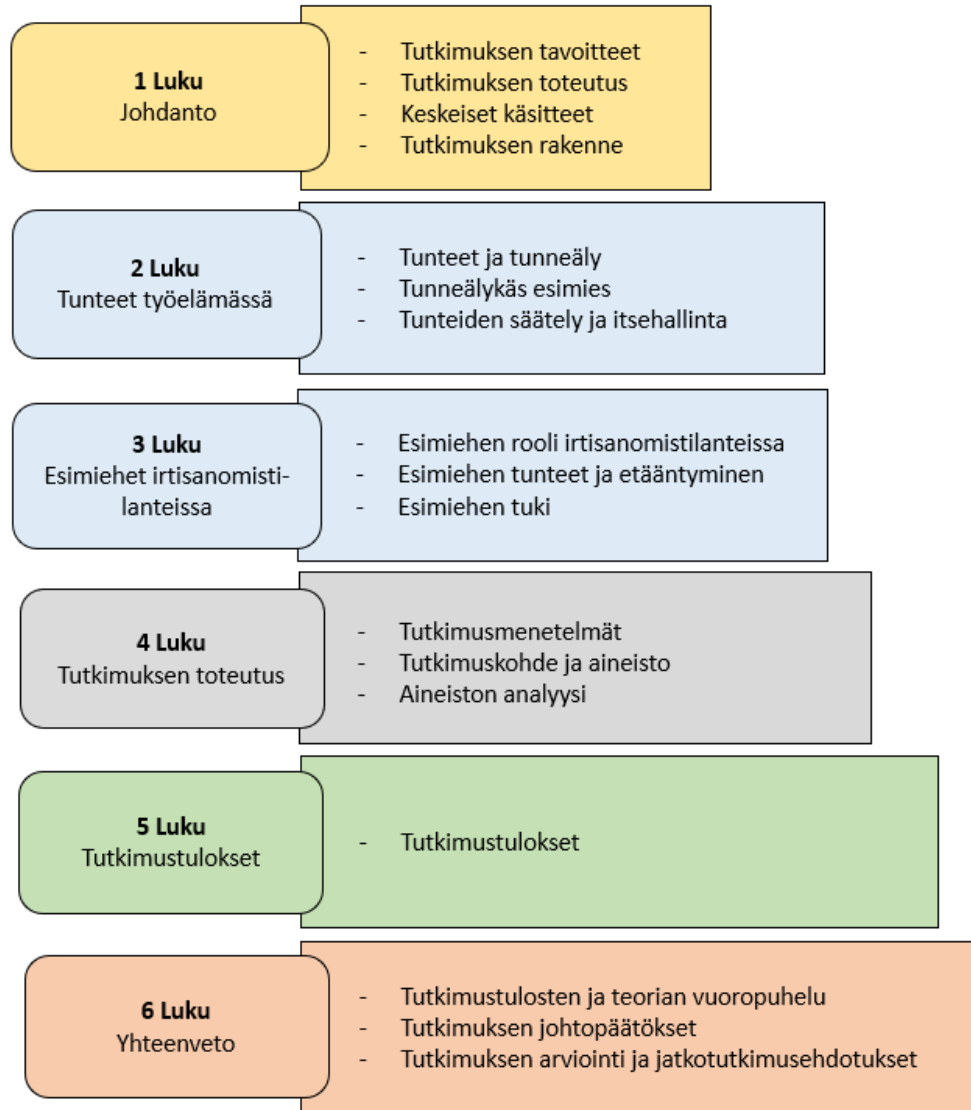
1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta eri pääluvusta, joiden rakennetta havainnollistetaan kuviolla 1. Ensimmäinen johdantoluku käsittelee tutkimuksen taustaa ja siinä johdatellaan lukija tutkittavan aiheen pariin. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuskohde, tutkimuskysymykset ja tärkeimpiä käsitteitä tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Toinen ja kolmas luku koostuvat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta. Toisessa luvussa esitellään työelämän tunteita, tunneälykkyyttä ja tunteiden säätelyn teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan esimiehen rooliin ja irtisanomiskokemuksiin liittyvää kirjallisuutta, jonka lisäksi luvussa esitellään aikaisempia tutkimuksia esimiesten irtisanomiskokemuksista. Luvun lopussa tutustutaan esimiesten tarvitsemiin tukitoimiin ja luku päättyy kirjallisuuskatsauksen tiivistelmään.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa eli tutkimuksen menetelmällisiä valintoja ja haastatteluaineiston hankintaa. Luvussa esitellään tarkemmin tutkimuskohde ja aineiston analysointiin käytetyt menetelmät.

Viides luku keskittyy empiirisen aineiston analysointiin ja tulosten esittelyyn. Tutkimuksen viimeisessä luvussa kuusi esitetään empiiristen tutkimustulosten ja kirjallisuuskatsauksen vuoropuhelua. Tämän avulla luodaan tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Luku päättyy tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

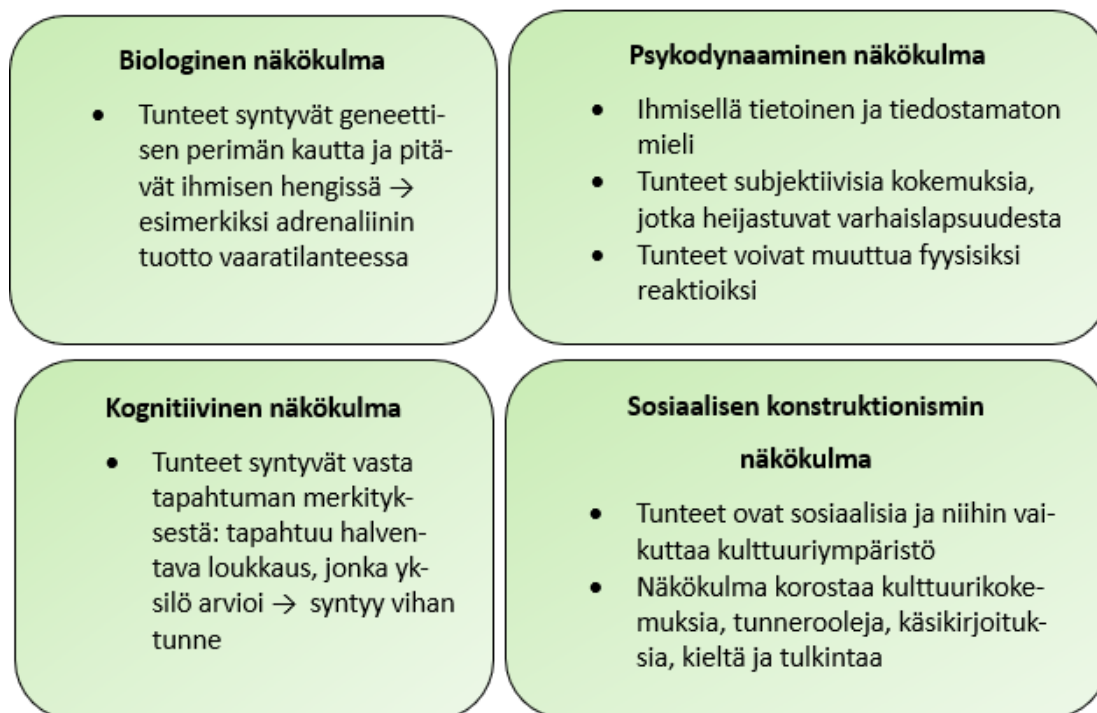
2 Tunteet työelämässä

Tunteet nähtiin aiemmin pääasiassa tehokkuutta vähentävinä ja työntekoa heikentävinä asioina. Tunteita ja järkeä pidettiin myös pitkään toisilleen vastakkaisina tekijöinä. Organisaatioissa onkin vasta 2000-luvun alkupuolella alettu tunnistamaan paremmin tunteiden roolia työelämässä ja otettu ne mukaan teoreettiseen keskusteluun (Miller ja muut, 2007, s. 231; Ashkanasy ja muut, 2000, s. 221; Butler & Gross, 2009). Nykyisin tunteet nähdään kiinteänä osana työelämää ja siten työntekijöiden tunteiden hallinnallakin on suora vaikutus niin organisaation kuin työntekijöiden menestymiseen (Miller ja muut, 2007, s. 231–232).

Tässä luvussa luodaan katsaus tunteiden ja tunneällyn kirjallisuuteen. Tunteiden teoriaa esitellään laajemmin, jotta voidaan ymmärtää niiden määrittelyn hankaluus, henkilökohtaisuus ja yksityisyys. Tämän esiyymmärryksen avulla tutkimuksen edetessä on myös helpompi ymmärtää sitä, miksi ja miten tunteet vaikuttavat työelämän haasteisiin ja myöhemmässä vaiheessa esimiesten irtisanomiskokemuksiin ja niistä selviytymiseen.

2.1 Mitä tunteet ovat?

Parrot (2001, s. 3) kuvailee tunnetta käsitteeksi, jonka kaikki tietävät, mutta jota kukaan ei kuitenkaan pysty täysin määrittelemään. Tunteiden määrittelyn hankaluuden lisäksi niiden tulkinnasta ei ole yksimielisyyttä, sillä määritelmä vaihtelee sen mukaan, tarkastellaanko tunteita fysiologisesta, filosofisesta, lingvistikisestä, sosiologisesta vai psykologisesta näkökulmasta (Tuovila, 2005, s. 20–22). Ne ovat voimakkaita tuntemuksia, joihin vaikuttavat henkilöt tai tilanteet, eli niin yksilön sisäiset kuin ulkoiset ärsykkeet (Schwarz, 2010, s. 294). Tunteiden filosofinen näkemys muodostui jo antiikissa, ja tieteen näkökulmasta tunteet ovat yksi mentaalisen toiminnan luokka yhdessä motivaation sekä kognition kanssa. Platon analysoi ihmistunteita sekä niiden merkitystä elollisessa toiminnassa ja totesi, että jokaista sielua ohjaa erilaiset tunteet, jotka toimivat ajattelun pohjana. (Hilgard, 1980; Nummenmaa, 1999, s. 44; Robbins & Judge, 2012, s. 99).



Kuvio 2. Neljä eri lähestymistapaa tunteisiin (mukaillen Fineman, 2003, s. 16-25).

Fineman on tutkinut tunteita laajalti ja kirjoittanut niistä useita tieteellisiä julkaisuja ja kirjoja (ks. Fineman & Sturdy, 1999; Fineman, 2003, 2004 & 2005), jonka lisäksi tunteita ja niiden eri näkökulmia on tutkinut muun muassa Hochschild (1983), Lazarus (1991), Lupton (1998) ja Parrot (2001). Finemanin (2003, s. 9 & 17) mukaan tunteita ilmenee monella tasolla ja niitä on tutkittu erilaisista lähestymiskulmista, jotka voidaan jakaa karkeasti neljään: biologinen, psykodynaaminen, kognitiivinen ja sosiaalinen (ks. kuvio 2). *Biologisessa* näkökulmassa tunteet nähdään kemiallisina ja fysiologisina reaktioina, jotka juontuvat geneettisen perimämme kautta (Fineman, 2003, s. 9; Lupton, 1998, s. 11). *Psykodynaamisessa* näkökulmassa erotellaan tietoisuus ja tiedostamattomuus. Tiedostamattomuus koostuu muun muassa taipumuksista ja viesteistä, joita tietoinen puoli säätelee. Historia muokkaa ihmisten tunneherkkyyttä ja persoonallisuutta, jonka vuoksi erityisesti traumaattiset tapahtumat jättävät jälkensä ja voivat muokata jokapäiväistä käyttäytymistä. Nämä ikävät tunteet voivat myös kasvaa fyysisiksi reaktioiksi (Fineman, 2003, s. 14; Parrot, 2001, s. 4–5). *Kognitiivisessa* näkökulmassa tunteiden nähdään syntyvän

sen jälkeen, kun yksilö arvioi tilanteen merkityksen. Merkitystä taas voidaan arvioida esimerkiksi päättelyn ja aiempien kokemusten perusteella. Tämän lähestymistavan teorit ja näkemykset ovat yleisesti käytettyjä sosiaali- ja käyttäytymispsykologien parissa, sillä sen mukaan ajattelu muuttaa tunnetta ja tunne ajattelua (Fineman, 2003, s. 20–22; Lupton, 1998, s. 13–14). Kulttuurit määrittelevät sitä, kuinka tunteita kuuluu ilmaista ja *so-siaalisen konstruktion* näkökulmassa korostuu se, että tunteet ja niiden määritykset ovat sosiaalisesti määriteltyjä. Tällöin voidaan katsoa, että omiin tuntemuksiin vaikuttaa se miten tulkitsemme asian ja tämä tulkinta taas syntyy sosiaalisten merkitysten avulla (Fineman, 2003, s. 23–25; Lupton, 1998, s. 15).

Ashforth ja Humphrey (1995, s. 99) määrittelevät perustunteiksi ilon ja vihan, joiden lisäksi on sosiaalisia tunteita, kuten syyllisyys, kateus ja häpeä. Salosen (2017 s. 139) mukaan kuitenkin pelkässä suomen kielessä on tunnistettu yli viisisataa tunnetilaa. Nummenmaa (2010, s. 21–22) katsoo, että tunnereaktioon vaikuttaa kolme eri osa-aluetta, joita ovat fysiologiset muutokset, käyttäytymisen muutokset ja subjektiivinen kokemus. Tunnereaktion syntymisen nähdään alkavan joko niin, että tunnekokemukset synnyttävät kehossa muutoksia tai kehon muutokset synnyttävät tunnekokemuksen. *Fysiologisia* ilmiöitä voivat olla esimerkiksi käsien vapina, adrenaliinin kohoaminen tai sydämen lyöntitiheyden nouseminen. Nämä fysiologiset oireet voivat pitkittyneen stressin seurauksena tuoda mukanaan myös vakavampia kiputiloja. *Käyttäytymisen muutokset* voivat näkyä erilaisissa pelkotiloissa, jolloin ihminen voi yrittää paeta tilannetta tai esimerkiksi jäykistyä pelon seurauksesta täysin paikoilleen. *Subjektiivinen kokemus* puolestaan ilmenee ihmisen ollessa itse tietoinen tilanteestaan (Gobinathin, 2011; Nummenmaa, 2010, s. 21–22).

Butler ja Gross (2009) jakavat tunteet kahteen tasoon, sillä ne ovat ennen kaikkea henkilökohtaisia ja yksityisiä, mutta samanaikaisesti kuitenkin hyvin sosiaalisia. Tunteet näkyvät niin yksilö- kuin ryhmätasolla työelämässä ja jokainen yksilö kokee ja ilmaisee niitä omalla tavallaan. Tunteet eivät siis ilmennä objektiivista totuutta, sillä kahdelle eri ihmi-

selle ne voivat merkitä täysin erillisiä asioita. Tunteet ovat intensiivisiä tuntemuksia, joihin liittyy vähemmän intensiiviset mielialat, jotka voivat muodostua myös ilman erillistä ärsykettä. Tunteet ovat mielialoja lyhytkestoisempia, kun taas mielialat voivat kestää pidempiä jaksoja ja syntyä tunteiden pohjalta (Robbins & Judge, 2012; Schwarz, 2010, s. 294; s. 98–99; TenHouten, 2007). Tunteet ohjailevat vahvasti yksilön ajattelua, käyttäytymistä ja päätöksiä. Yksilön tunnetiloilla on pitkäkestoisia sosiaalisia ja tiedollisia seurauksia, jotka voivat olla niin traumaattisia kokemuksia kuin elämän tärkeimpiä tapahtumia (Gopinath, 2011). Jokainen yksilö kokee sekä kielteisiä, että myönteisiä tunteita päivittäisessä elämässä ja siten tunteet ovat myös kiinteä osa organisaation arkea (Ashforth & Humphrey, 1995, s. 99). Tunteet eroavat siis mielialasta, jonka lisäksi ne tulee erottaa myös yksilön luonteesta ja kyvyistä. Luonteenpiirteet ovat osa persoonallisuutta ja siten yksilöllisten erojen lähde (Jenkins, 1998, s. 1–2).

Tunteilla on erilaisia vaikutuksia työelämään, sillä niiden avulla voidaan edistää esimerkiksi luottamuksen syntymistä, hyvää ilmapiiriä, oppimista ja vaikutusta toisiin ihmisiin (Briner, 1999; Lämsä & Hautala, 2004 s. 58). Tunteet auttavat yksilöä työstämään itsensä eheäksi ja yhtenäiseksi. Tunteita hyödyntäen yksilö näkee oman suhtautumisensa työhön, työyhteisöön, työympäristöön ja omaan itseensä. Kulttuuri määrittelee yksilöille sitä, kuinka tunteita kohdataan, näytetään ja käsitellään. Siten myös työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, mistä asioista voidaan puhua ja mistä ei (Goleman ja muut 2003; Hochschild, 2012; Juuti & Virtanen, 2009 s. 115). Niin Ashforth ja Humphrey (1995) kuin Gopinath (2011) uskovat, että organisaatioissa tunteiden ilmaiseminen voi olla rajoitunutta sen mukaan, mikä on sosiaalisesti hyväksyttävää. Esimerkiksi negatiivisten tunteiden näyttäminen tai tietynlaiset käyttäytymismallit katsotaan vain poikkeustilanteissa hyväksyttävänä. Tunteet ovat kuitenkin työelämän luonnollinen voimavara ja ne koskettavat niin työntekijöitä kuin esimiehiä.

2.2 Tunneälyn määritelmä

1980-luvun lopulla syntyi tunneälykkyyden (Emotional Intelligence) käsite, joka tunnustettiin virallisesti vasta 1990-luvun alussa, kun tutkijat Salovey ja Mayer antoivat sille tieteellisen määritelmän (Salovey & Mayer, 1990). Tunneälyn juuret pohjautuvat tunteiden ja älykkyyden käsitteisiin, jotka on aiemmassa tieteenfilosofiassa nähty pääasiassa ristiriitaisina ja erillisinä käsitteinä. Myöhemmin on kuitenkin tutkittu, ettei elollinen olento voi tehdä valintoja ja päätöksiä ilman emotionaalisen signaalin ohjausta, jonka myötä tunteet ja järki kulkevatkin käsi kädessä (Dawda & Hart, 2000, s. 797; Tuovila, 2005, s. 21). Tunneäly on määritelty muun muassa taidoksi ja kyvyksi, jota määritellään erityisesti psykologisessa kirjallisuudessa hyvin eri tavoin. Lisäksi käsite on yhdistetty tiedon tulkintaan, käsittelyyn ja hyödyntämiseen sekä tunteiden hallintaan. Kun yksilöllä on tunneälyä, hän kykenee havaitsemaan niin omia kuin muiden tunteita sekä käyttämään tätä tietoa oman toiminnan ja ajattelun ohjaamiseen. Tunneäly on siis kykyä ymmärtää, tunnistaa ja ilmaista niin omia kuin toisten tunteita. Sen avulla yksilö voi hyödyntää saatua tietoa omassa toiminnassa ja ajattelussa (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

Tunneäly pohjautuu sosiaalisen älykkyyden käsitteeseen (Cantor & Kihlström, 1987; Thorndike, 1920) ja käytännölliseen älykkyyteen (Strenberg, 1985). Se on taitoa toimia tietynlaisella hetkellä oikealla tavalla ja sen avulla yksilö kykenee havaitsemaan paremmin tunteitaan ja käyttämään niitä ajattelun tukena. Tunteiden ymmärtäminen ja säätely puolestaan edistää henkilökohtaista kehittymistä (Mayer & Salovey, 1997, s. 5). Tunneälyä on tutkinut laajemmin usea tutkija (ks. Goleman, 1995; Bar-on, 2003; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Salovey & Mayer, 1990) ja sen käsitteelle on myös luotu monia eri malleja, jotka erilaisten näkemysten myötä mittaavat myös eri tavoin tunneälyä (taulukko 1).

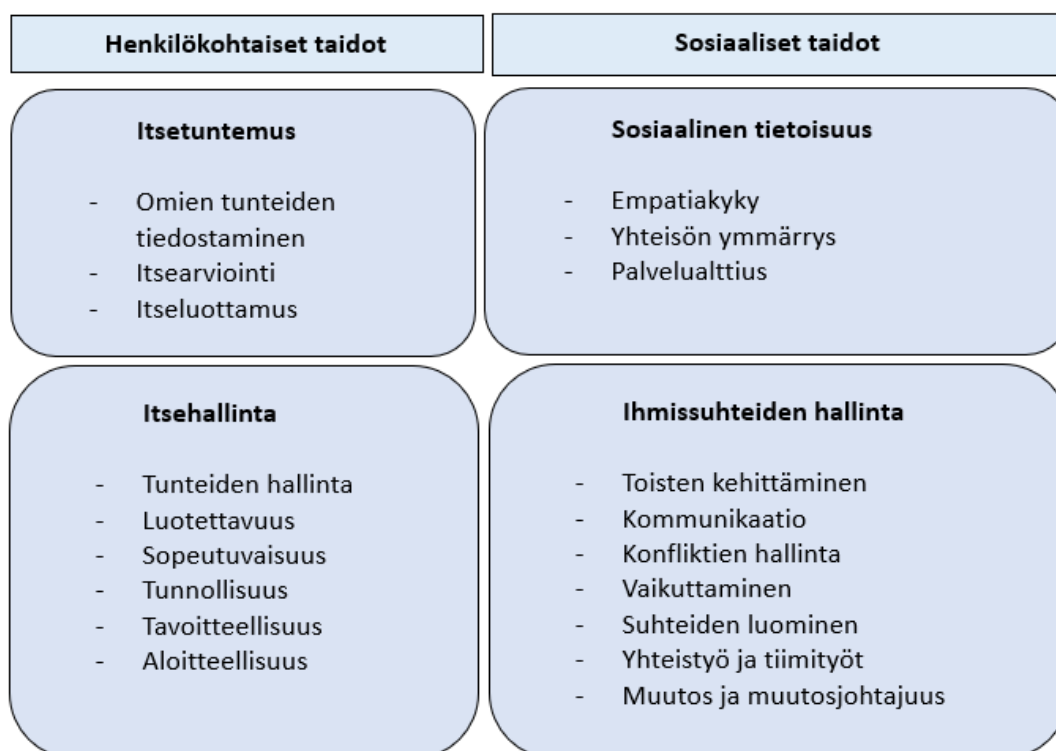
Taulukko 1. Tunneällyn tunnetuimpia tutkijoita.

Tutkija:	Vuosi:	Näkökulma:
Strenberg, R.J.	1985	Sosiaalisen älykkyyden ja käytännön älykkyyden huomaaminen.
Salovey, P. & Mayer, J.D.	1990	Tieteellinen määritelmä tunneälykkyydelle. Yhdistää käsitteet tunne ja älykkyys sekä erottaa kognitiivisen ja tunnepohjaisen tiedon toisistaan. Tunneällyn malli sisältää neljä eri kykyä: kyky havaita tunteita, käyttää tunteita, ymmärtää tunteita ja hallita tunteita.
Goleman, D.	1995, 1998, 2000	Tunneällyn malli pohjautuu 1995 esikoisteokseen ”Emotional Intelligence” ja sen jälkeiseen 1998 teokseen ”Working with Emotional Intelligence”. Viiden taidon malli pohjautuu toimintakykyteorialle yhdistäen kognitiivisuuden ja tunnevaltaisuuden.
Bar-On, R.	1988, 1997, 2003	Vuonna 1988 väitöskirjassa termi emotional quotient eli emotionaalinen osamäärä. Vuonna 1997 tunneälyä testaava malli ”The Bar-on Emotional Quotient Inventory”, jossa tunneälyä mitataan viiden eri osa-alueen avulla: sisäiset kyvyt, stressinhallintataidot, ihmissuhdetaidot, sopeutuvaisuus, yleinen mieliala.
Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D.	1997, 2000	Tunneällyn määritelmä ja kykymalli teoksessa ”Emotional development and emotional intelligence: implications for educator”. Mallin mukaan tunneäly koostuu psyykkisistä taidoista, voimavaroista ja kyvyistä.

Saloveyn ja Mayerin (1990) mukaan tunneäly on kyky ymmärtää, arvioida ja tunnistaa tunteiden merkitystä, joka edistää siten ongelmanratkaisukykyä. Saloveyn ja Mayerin malli sisältää neljä erilaista kykyä: kyky havaita tunteita, käyttää tunteita, ymmärtää tunteita ja hallita tunteita. Goleman toi tunneällyn käsitteen kirjansa avulla suosituksi vuonna 1995 ja hänen mallinsa perustuu viiteen taitoon, joita ovat itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Golemanin kanssa samantapaisen mallin on luonut Bar-On (1997), jonka malli kattaa viisi eri osaamisaluetta: sisäiset kyvyt, stressinhallintataidot, ihmissuhdetaidot, sopeutuvaisuus, yleinen mieliala. Mayerin, Saloveyn ja Caruson (2000) mukaan tutkijat ovat ehdottaneet erilaisia malleja tunneälylle, jotka luokitellaan joko kyky- tai sekamalleiksi. Niin Golemanin kuin Bar-Onen mallit ovat *sekamalleja*, joissa tunneäly nähdään henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmänä, joka muodostuu yksilön persoonallisuuden piirteistä sekä kyvyistä käsittäen sisäistä, ym-

märtää ja edistää tunteita. *Kykymalleissa* (Salovey & Mayer, 1990; Mayer, Salovey & Carruso, 2000) tunneäly nähdään yhtenä älykkyyden muotona, joka painottaa tunteen ja kognition välistä yhteyttä.

Osa teorioista näkee, että tunneäly on opittavissa oleva taito ja johtajalta vaadittava ominaisuus. Toiset teoriat taas näkevät tunneälyn enemmän luonteenpiirteen kaltaisena ominaisuutena (Gravells, 2012, s. 229). Tunneälyn yksi keskeisin tavoite on omien tunteiden säätelyn lisäksi kyky säädellä muiden tunteita, joka on tärkeä kyky esimiehen työnkuvaa ja irtisanomisiakin ajatellen. Empatiakyky liittyy vahvasti tunteiden tunnistamiseen ja tunneälyinen ihminen kykenee tulkitsemaan myös muiden ihmisten sanattomia tunneilmaisuja (George, 2000).



Kuvio 3. Golemanin tunneälymalli (mukaillen Goleman, 2000, s. 1-2).

Golemanin tunneälyn malli (1995) on huomattavasti laajempi kuin alkuperäinen Saloveyn ja Mayerin (1990). Goleman on tutkinut laajalti tunneälyn käsitettä ja noussut valta-asemaan kognitiivisen älykkyyden tutkimuksissa (Fineman, 2003). Goleman on jakanut

tunneälyn neljään osa-alueeseen (ks. kuvio 3), jotka koostuvat *henkilökohtaisista* ja *sosiaalisista taidoista*. Nämä osa-alueet ovat omien tunteiden tiedostaminen, omien tunteiden hallitseminen, toisten tunteiden havaitseminen sekä ihmissuhteiden hallinta. Henkilökohtaisilla taidoilla yksilö voi ohjailia sitä, kuinka tulee toimeen itsensä kanssa ja sosiaalisilla taidoilla sitä, kuinka toimii muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2000, s. 1–2).

Itsetuntemus koostuu yksilön omien tunteiden tietoisuudesta, voimavaroista, mieltymyksistä, vaistoista, itsearviointista ja itseluottamuksesta. Esimerkiksi omien tunteiden tiedostamisella yksilö voi tunnistaa omien tunteidensa vaikutuksia omaan suoritukseensa. Itsearvioinnin avulla yksilö ymmärtää omia heikkouksiaan, vahvuuksiaan, rajojaan ja kykyjään. Lisäksi tällöin hän on kykeneväinen oppimaan virheistään ja osaa ottaa vastaan palautetta. Persoonallisuuteen liittyy vahvasti myös itseluottamus eli itsetunto, jonka avulla yksilö voi hyväksyä ja arvostaa itseään. Itsetunnon avulla yksilö kykenee tunnistamaan puutteitaan sekä kehittämään niitä tietoisesti (Goleman, 2000, s. 2–7).

Itsehallintaan kuuluvat omien tunteiden hallinta, luotettavuus, sopeutuvaisuus, tunnollisuus, tavoitteellisuus ja aloitteellisuus. Omien tunteiden hallinnan tärkeys korostuu stressaavissa tilanteissa, joita itsehallinnan avulla käsitellään paremmin. Luottamuksellinen yksilö kykenee suhtautumaan avoimesti virheisiinsä ja tunnistaa omia periaatteitaan, tunteitaan ja arvojaan, joiden mukaisesti toimii. Tunnollinen yksilö toimii itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti itsehillintää hyödyntäen. Sopeutuvainen henkilö on kykeneväinen kohtaamaan ja ylittämään erilaisia haasteita. Joustavuus vähentää epävarmuuden ja ahdistuneisuuden tunteita ja edistää yksilön rauhan tunnetta (Goleman, 2000, s. 2–7).

Sosiaalisen tietoisuuden avulla yksilö kykenee ymmärtämään toisten tunteita, tarpeita ja huolenaiheita. Sosiaalinen tietoisuus koostuu siis empatiakyvystä, palvelualltiudesta ja yhteisön ymmärtämisestä. Empatiakyky edellyttää itsetuntemusta, sillä omien tunteiden ymmärtäminen on edellytyksenä myös toisten tunteiden ja huolien ymmärtämiselle. Kun yksilö kokee empatiaa, hän on kykeneväinen lukemaan toisten lähettämiä emotio-

naalisia viestejä ja ei-verbaalisia signaaleja, kuten äänensävyjä ja ilmeitä. Palvelualtis yksilö tunnistaa asiakkaiden huolia ja tarpeita sekä yhteisöä ymmärtävä yksilö ymmärtää omien tunteidensa ohella muiden tunteita (Goleman 2000, s. 2 & 8).

Ihmissuhteiden hallinta koostuu toisten ihmisten kehittamisestä, kommunikaatiosta, konfliktien hallinnasta, vaikuttamisesta, suhteiden hallinnasta, yhteistyöstä ja muutosjohtamisesta. Toisten kehittäminen on erinomaisen esimiehen ominaisuus ja sen avulla yksilö voi vahvistaa muiden kykyjä. Kommunikaatio on tärkeä ilmapiirin luoja ja taitavasti kommunikoivat yksilöt voivat vastaanottaa ja antaa emotionaalista tietoa. Lisäksi he kykenevät kuuntelemaan, ratkaisemaan ongelmia, jakamaan tietoa avoimesti ja vastaanottamaan positiivisia ja negatiivisia uutisia. Empatian ja kuuntelemisen perustana toimii konfliktien hallinta, jolloin tilanteita voidaan käsitellä esimerkiksi keskustelujen avulla. Vaikuttaminen on muiden ihmisten tunteiden hallintaa ja käsittelemistä sekä muiden ihmisten reaktioiden aistimista niin, että saadaan aikaan hyvä vuorovaikutus. Suhteiden hallinta ja solmiminen edistää ja muodostaa suhteiden verkostoa. Tunneälyosaamisella voidaan myös vaikuttaa merkittävästi yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn (Goleman 2000, s. 2–9).

2.3 Tunneälykäs esimies

Tunteiden rooli on aiemmin jätetty vähemmälle huomiolle johtajuudessa, sillä tunteiden on nähty olevan vastakkaisessa asemassa rationaalisuudelle ja tehokkuudelle (George, 2000; Fineman, 1999). Tutkimuksien mukaan suomalaisten tunneälytaidot ovat esimiestasolla keskimääräistä heikompia ja suomalaisten keskuudessa esimiehet pitävät tyypillisesti tunteensa kurissa (Manka, 2007, s. 74–78). Myös Saarisen (2007) tutkimuksen suomalaiset esimiehet säätelivät tunteitaan. Tutkimus kuitenkin osoitti, että vaikka suomalaisia esimiehiä pidetään korostetun asiallisina johtajina, on heidän ajattelussaan kuitenkin paljon tunteita.

Johtamista voidaan määritellä monin tavoin, mutta usein siinä yhdistyvät seuraavat neljä tekijää: johtaminen on prosessi, sillä on vaikutusta toisiin ihmisiin, se ilmenee ryhmissä ja sillä on yhteiset tavoitteet. Johtaminen on siis ennen kaikkea toiminto, jonka avulla yksilö vaikuttaa ryhmään niin, että se saavuttaa yhteiset tavoitteet (Northouse 2016, s. 5–6). Johtajuus edistää esimiestyön inhimillistä ulottuvuutta ja tunneällyn avulla esimies voikin luoda helpommin vakuuttavia visioita tiimilleen. Korkean tunneälykkyyden omaava esimies ymmärtää ja osaa hyödyntää paremmin muiden organisaatiossa toimivien myönteisiä mielialoja ja tunteita. Lisäksi tällaiset esimiehet kykenevät olemaan samanaikaisesti realistisia ja kriittisiä, joka edistää päätöksiä tarkoituksenmukaisuuden varmentamista (Viitala, 2014, s. 14; George, 2000).

Salonen (2017 s. 176) katsoo, että myötätunto ja empatia ovat esimiehen voimavara ja juuret, joiden avulla ihmisten johtaminenkin on onnistuneempaa. Empaattinen ja myötätuntoinen esimies on aidosti kiinnostunut ihmisistä, luottaa tiimiinsä ja osaa käyttää oikein niin vastuuta kuin valtaansa. Tunneällyn avulla esimies voi viestiä vakuuttavammin ryhmälleen ja sitä hyödyntäen on helpompi käsitellä organisaatiossa esiintyviä uhkia, haasteita ja mahdollisuuksia. Erityisesti negatiivisia tunteita käsitellessä esimies tarvitsee tunneälyä ja emotionaalista tasapainoa, jotta voi ratkaista monimutkaisia, epäselviä ja riskialttiita tilanteita. George (2000) korostaa, että negatiivisten tunteiden käsittelyyn avulla esimiehet edistävät omaa järjestelmällisyyttään, huolellisuuttaan ja tarkkaavaisuuttaan, mikä puolestaan edistää ongelmienratkaisukykyä. Positiiviset tunteet edistävät luovuutta ja korkean tunneällyn omaavat esimiehet kykenevät erottamaan näistä positiivisista tunteista liian optimistisen ajattelutavan. Siten kriittisyys ja realismi säilyvät tunnekokemuksista huolimatta. Korkean tunneällyn omaavat esimiehet osaavat tunneällyn hyödyntämisellä luoda myös merkittäviä parannuksia organisaation toimintaan, jonka lisäksi he kykenevät tarkastelemaan asioita kriittisesti ja realistisesti, vaikka päätöksiin liittyisi negatiivisia tai neutraaleja tunteita.

Golemanin (2000) mukaan tunneälykkäät esimiehet joutuvat omien tunteidensa lisäksi hallitsemaan muiden tunteita ja siten johtamista voidaankin pitää melko tunnepitoisena

prosessina. Esimiesten on kyettävä samaistumaan tunnetiloihin, joita työntekijät kokevat, jotta he voivat myös vedota tunteisiin. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 142–143). Golemanin (2000, s. 67–70) mukaan tunneäly pohjautuu aivojen ja hermoston toimintaan ja siksi tunneälyä voidaan kehittää, kuten kaikkea oppimaamme. Sen eteen tarvitaan toistoja ja omien tunteiden tietoista säätelyä, jotka aktivoivat hermokytkentöjä sekä vanhoista tavoista luopumista.

Tunneäly auttaa tutkimusten mukaan (ks. Barling ja muut, 2000; Cavazotte ja muut, 2012; Kolari, 2010; Mandell & Perwan, 2003) esimiestä erityisesti muutoksen johtamisessa, joka on jatkuvaa vuorovaikutusta. Muutosjohtamisessa tärkeintä on avoin ja laadukas viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Vaikka esimiehet eivät voi muutostilanteissa viestiä kaikesta avoimesti, tulee viestin keskeisen sanoman olla sisällöltään selkeä. Muutosjohtamisen perustana voidaan pitää itsensä johtamista, organisaatiokulttuuria ja strategista johtamista (Juuti & Virtanen, 2009 s. 151–155; Lämsä & Hautala, 2004 s. 62). Erityisesti muutostilanteissa johtajilta vaaditaan ristiriitatilanteiden ratkaisutaitoja, yhteisöllisyyden luomista ja luottamusta, joita kaikkia tunneäly edistää (George, 2000). Itsetarkkailu onkin tärkeä tunneälytekijä, jonka avulla ryhmiäkin voidaan ohjaila. Muutosjohtamisessa omien tunteiden ilmaisu ja tiedostaminen auttaa ohjaamaan alaisten tunnereaktioita ja helpottaa alaisten muutosvastarintaisuudesta ylipääsemistä (Robbins & Judge 2012, 84). Saarisen (2007) väitöskirjan tutkimuksesta selvisi, että irtisanomiset ovat yksi tunneällyn kannalta haastavin tilanne, johon esimiehet joutuvat. Toisaalta irtisanomiset nähtiin myös rehellisinä keinoina ja palveluksina molemmille osapuolille.

2.4 Aikaisempia tutkimuksia tunneälystä ja johtajuudesta

Tunneällyn ja johtamisen yhteyttä on tutkittu laajalti ja pelkästään Vaasan yliopiston kirjaston elektronisten hakujen osiosta löytyi 90 000 osumaa, kun sanoina käytti ”leadership” ja ”emotional intelligence”. Tunneälyä ja akateemista menestymistä on tutkinut useampi tutkija (ks. Schutte ja muut, 1998; Shoda ja muut, 1990), lisäksi tutkimuksia löy-

tyy työtiimien menestykseen liittyen (Jordan ja muut, 2002) samoin kuin muutosjohtamiseen (ks. Barling ja muut, 2000; Cavazotte ja muut, 2012; Kolari, 2010; Mandell & Perwan, 2003) ja työsuoritukseen (ks. Bar-One, 1997; Howell & Frost, 1989; Prati ja muut, 2003, s. 21; Sadri, 2012). Näitä erilaisia tutkimuksia näkökulmineen esitellään taulukossa 2.

Howell ja Frost (1989) tutkivat kolmen eri johtamistyylin vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen. Näitä johtamistyyliä olivat karismaattinen, tunteellinen ja järjestelmällinen. Tutkimuksesta selvisi, että erityisesti karismaattisten ja tunteellisten johtajien työntekijöillä oli korkeampi suorituskyky, yhteistyöhalu ja sopeutumiskyky. Holladayn ja Coombsin (1994) tutkimuksesta selvisi, että johtajien tehokkuuteen ja karismaattisuuteen vaikutti huomaavainen, ystävällinen, kohtelias ja kannustava kommunikaatiotyyli. Bar-Onin (1997) sekä Berkovichin ja Eyalin (2016) mukaan tunneälykyys parantaa yksilön suorituskykyä ja sitoutumista. Korkean tunneälykkyyden omaavat ihmiset suoriutuvat elämässään paremmin kuin vähemmän tunneälykkäät yksilöt. Tunneälykkäät yksilöt ovat sosiaalisesti lahjakkaampia ja selviytyvät vaikeista tilanteista muita paremmin.

Tunneälyn merkitystä strategiseen päätöksentekoon on tutkinut muun muassa Dincer ja muut (2011), joiden tutkimuksessa selvisi, että tunneälyllä on positiivinen vaikutus innovatiivisiin työskentelytapoihin ja strategisiin päätöksiin, jotka puolestaan edistävät yrityksen menestymistä. Myös Sadri (2012) sekä Prati ja muut (2003, s. 21) korostivat tunneälykkyyttä tehokkaan johtamisen avaintekijänä, joka edisti tiimin suorituskykyä. Toisaalta Toegelin ja muiden (2013) tutkimuksen alaiset kokivat, että esimiehen tunnetyöskentelyn tavoite olisi edistää koko tiimin suorituskykyä, minkä vuoksi tunnetyöskentely nähtiin itsekeskeisenä.

Taulukko 2. Tutkimuksia tunneälystä ja johtajuudesta.

Tutkija:	Vuosi:	Näkökulma/Tulokset:	Tutkimusmetodi:
Howell, J. M. & Frost, P. J.	1989	Tunteellisen ja karismaattisen johtajan alaisilla korkeampi suorituskyky, sopeutumiskyky ja yhteistyökyky.	144 kaupallisen alan opiskelijaa suoritti tehtäviä erilaisen johtajien alaisuudessa.
Holladay, S. J. & Coombs, W.T.	1994	Kommunikointityyillä suuri vaikutus johtajan karismaattisuuteen.	184 opiskelijaa arvioivat kommunikointityylejä kyselyllä.
George, J.M.	2000	Esimiehen tunneäly (tunteiden hallinta ja ymmärtäminen) edistää tehokasta johtamista.	Aiempien teorioiden avulla luotu yhteenveto.
Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K.; Mandell, B. & Pherwani, S.; Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M.	2000, 2003, 2012	Tunneälyn ja muutosjohtamisen välillä merkittävä suhde toisiinsa.	Tutkimuksissa esimiehet täyttivät itse kyselylomakkeen, jossa arvioivat tunneälytaitojaan.
Kolari, P.	2010	Väitöskirjan tutkimuksessa selvisi, että vuorovaikutustaidot ja tunneälykyky edistävät henkilöstön motivaatiota, osaamisen kehittämistä ja toimintastrategioita.	Henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus, jolla arvioitiin lähiesimiehen johtamistaitoja ja tunneälykykyä. Tukena henkilöstöryhmien haastattelut ja kuuden case-organisaation esimiesten haastattelut.
Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N. & Sahinbas, K.	2011	Tunneälyllä positiivinen vaikutus esimiesten strategistiin päätöksentekotaitoihin.	Kahden eri kyselytutkimuksen avulla vastaukset 57:ltä eri esimiehiltä.
Toegel, G., Kilduff, M. & Anand, N.	2013	Esimiehet kokivat tunnetyöskentelyn ylimääräisenä työnä, joka ei sisälly normaaleihin työtehtäviin. Alaiset puolestaan näkivät, että tunnetyöskentely kuuluu vahvasti esimiehen rooliin.	Kyselytutkimus 67:lle työntekijälle sähköpostitse. Lisäksi osalle työntekijöistä ja esimiehistä.
Maamari, J. F. & Majdalani, B. E.	2016	Esimiesten tunneäly vaikutti vahvasti johtamistyyliin, joka puolestaan vaikutti suoraan työntekijöiden tunteisiin.	Kvantitatiivinen tutkimus, jonka tulosten perusteella ehdotettu malli.

Tunneällyn yhteyttä muutosjohtamiseen on tutkittu paljon (ks. Barling ja muut, 2000; Cavazotte ja muut, 2012; Kolari, 2010; Mandell & Perwan, 2003) ja näissä kaikissa tutkimuksissa käsitteiden väliltä on löytynyt merkittävä positiivinen yhteys. Barlingin ja muiden (2000) tutkimuksessa käytettiin Saloveyn ja Mayerin (1990) sekä Golemanin (1995) viittä tunneällyn ominaisuutta. Tutkimus osoitti, että korkean emotionaalisen älykkyyden omaavat henkilöt selviytyvät paremmin muutosjohtamisessa, koska ovat kykeneväisiä itsehallintään ja muiden roolimallina toimimiseen. Kolarin (2010) väitöskirjan tutkimus osoitti, että tunneäly edisti johtamista ja sen avulla voitiin vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja toimintastrategioihin. Tutkimuksessa selvisi, että tunneällytaito edisti myös merkittävästi muutoksen johtamista. Myös Mandellin ja Pherwanin (2003) sekä Cavazotten ja muiden (2012) tutkimustuloksista löytyi merkittävä yhteys tunneällyn ja muutosjohtamisen välille.

Tunneällyn ja terveyden välillä on tutkimusten mukaan yhteys (ks. Schutte ja muut, 1998; Martins ja muut, 2010). Myös Bar-Onin ja Parkerin (2000) mukaan yksilö, jolla on korkea tunneälykyys, on lisäksi parempi fyysinen ja psyykinen terveys, mikä johtaa parempaan suoritukseen niin töissä kuin akateemisella uralla. Nikolaou ja Tsaousis (2002) tutkivat, että korkea tunneäly korreloi myös negatiivisesti koetun työstressin kanssa. Toegelin ja muiden (2013) tutkimuksen esimiehet eivät pitäneet tunnetyöskentelyä yhtä tärkeänä kuin alaiset. Esimiehet pitivät tunnetyöskentelyä ylimääräisenä työnä, joka ei kuulunut normaaleihin työtehtäviin ja he kokivat tunnetyöskentelyn henkilökohtaisena valintana. Sen sijaan tutkimuksen alaiset kokivat, että tunnetyöskentely kuuluu vahvasti esimiehen rooliin. Goleman (2000, s. 7) korostaa, että tunneäly ja itsehallinta edistävät tavoitteellisuutta, sillä tunneälykkäät esimiehet uskaltavat ottaa paremmin riskejä ja haasteita ja ovat siten periksiantamattomia ja optimistisia. Maamari ja Majdalani (2016) selvittivät, että korkean tunneällyn omaavilta esimiehiltä löytyi muita korkeampi suoriutuskyky, suurempi empatiakyky ja he olivat muita parempia kommunikoimaan, mikä edisti työympäristön parempia sosiaalisia suhteita.

2.5 Esimiehen tunteiden säätely ja itsehallinta

Tunteiden säätely voidaan jakaa älylliseen, toiminnalliseen ja sosiaaliseen tapaan ja se tulee erottaa tunteiden tukahduttamisesta. *Älylliseen säätelyyn* kuuluu esimerkiksi yön yli nukkuminen, *toiminnalliseen säätelyyn* liikunta ja *sosiaaliseen säätelyyn* läsnäolo ja muiden sosiaalinen tuki (Manka, 2007, s. 76–66). Itsehallinta syntyy itsetuntemuksesta ja omien tarkoitusperien sekä tunteiden ymmärtämisestä. Sen avulla esimies saa pidettyä negatiiviset tunnekokemukset hallussa, eikä anna näiden hallita toimintaansa. Itsehallinnalla esimies voi kohdistaa energiansa positiivisiin asioihin ja onnistuu pitämään tavoitteensa selkeänä (Goleman ja muut, 2003, s. 56–57). Niin Congerin ja Kanungon (1998) kuin Cherulnikin ja muiden (2001) tutkimuksien mukaan tunneälykkäät esimiehet osoittavat ja säätelevät tunteitaan paremmin ja kykenevät tunneälyn avulla aistimaan herkemmin myös työntekijöiden tunteita ja tarpeita. Esimiehen onkin kyettävä hallitsemaan negatiivisia tunteitaan, sillä tunteet tarttuvat helposti koko työyhteisöön. Johtaminen ja muiden tunteiden käsittely onkin lähes mahdotonta, jos esimies ei kykene hallitsemaan ensin omia tunteitaan (Ingram & Cangemi, 2012, s. 773–778).

Uhkaavaksi koetuissa tilanteissa yksilö voi muuttua nopeasti, toimia vastoin omia arvojaan ja menettää malttinsa (Goleman, 1998, s. 98). Stein ja Book (2000) ovat todenneet, että esimies voi ajautua muun muassa vihan tunteiden valtaan, jos ei kykene havainnoimaan omia tunteitaan. Tästä koituu haittaa niin esimiehelle itselleen kuin johdettaville. Tunneälyn ja itsehallinnan avulla esimiehet voivat sivuuttaa näitä äkillisiä tunteita ja edistää oikeudenmukaisesti ja eettisesti toimimista. Itsehallinta edistää luotettavaa työympäristöä ja vähentää organisaation konfliktitilanteita. Esimiesten tunteiden hallinta vaikuttaa työntekijöiden kokemiin tunteisiin ja edistää sitä kautta koko työyhteisön rauhallisuutta (Goleman, 1998, s. 98). Sydänmaanlakan (2010, s. 175) mukaan voimakkaat negatiiviset tunteet voivat vaikuttaa fyysiseen terveyteen, minkä vuoksi niiden hallinta ja ohjailu on tärkeää. Stressin hallintaan auttaa tunteiden säätely, jonka avulla työelämän stressaavista tilanteista selviää paremmin. Niin itsensä johtamistaidot, stressin hallinta kuin tunneäly ovat siis kaikki yhteydessä toisiinsa (Houghton ja muut, 2012, s. 225). Mitä

paremmin yksilö kykenee hallitsemaan omia tunteitaan, sitä paremmin hän voi hallita ja kohdata työelämän stressaavia tilanteita (Sydänmaanlakka, 2010, s. 175).

Golemanin (1998, s. 98) mukaan ihmiset reagoivat eri tavoin muutoksiin ja näihin asioihin vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten itsetunto, persoonallisuus, elämäntilanne, elämänkokemus ja tukiverkostot. Persoonallisuuteen vaikuttavat geenit ja kasvatus, joskin perimän ja oppimisen vaikutuksista ei ole yksimielistä lopputulosta. Itsehallinta edistää esimiehen rauhallista suhtautumista liiketoimintojen epävarmuuksiin ja jatkuviin muutoksiin liittyen. Kun esimies on tunneälyinen, hän kykenee sopeutumaan ja muuttumaan muutosten mukana sekä osaa tarttua mahdollisuuksiin. Itsehallinta edistää myös siten tavoitteellisuutta, joka määrää merkittävästi johtamisen onnistumista (Goleman, 1998, 98). Avoimet johtajat toteuttavat tarkemmin arvojaan ja kykenevät myöntämään virheensä eivätkä hyväksy myöskään muiden epäeettistä käytöstä. Tunneäly edistää vanhasta irti päästämistä ja uusien vaatimusten hallintaa epävarmuuksien keskellä. Avoin toiminta edistää yrityksen läpinäkyvyyttä ja esimiehen tunteiden aito avoimuus edistää luotettavuutta ja rehellisyyttä (Goleman, 1998, s. 98). Molinskyn ja Margolisksen tutkimuksen (2006) mukaan ne esimiehet, jotka osasivat säädellä tunteitaan, kykenivät myös toimimaan johdonmukaisella ja myötätuntoisella tavalla irtisanomistilanteissa.

3 Esimiehet irtisanomistilanteissa

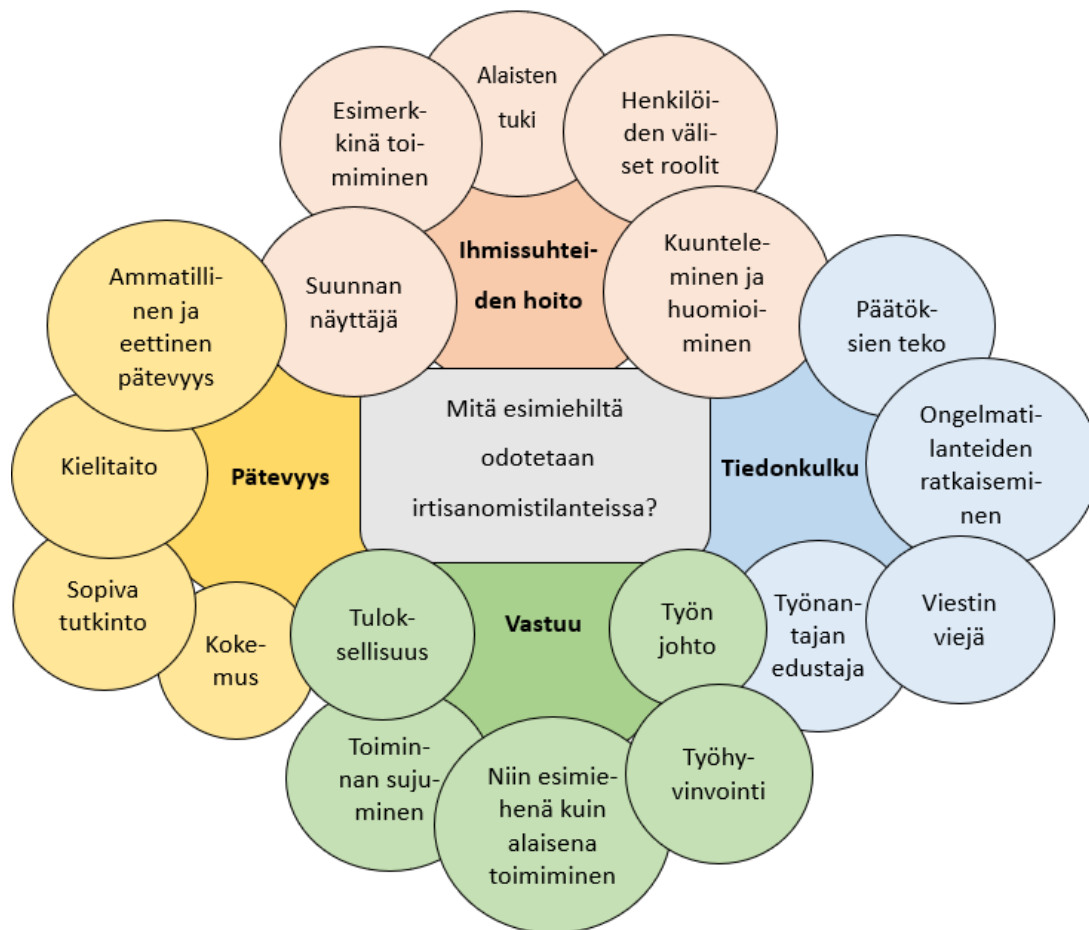
Esimiehet toimivat niin muutoksen agentteina kuin vastaanottajina osallistuessaan irtisanomisien suunnitteluun, toteuttamiseen ja muutoksen jälkeisen organisaation johtamiseen (Dewitt ja muut, 2003). Yrityksen irtisanomiset ovat strategisesti vaativia tilanteita, sillä irtisanotun lisäksi ne vaikuttavat jäljelle jääneisiin työntekijöihin. Työntekijöiden lisäksi irtisanomiset voivat vaikuttaa haitallisesti irtisanoviin esimiehiin, joiden kokemusten tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimiehillä onkin ratkaiseva rooli irtisanomistilanteissa, jossa he arvioivat ja toteuttavat emotionaalisesti vaativaa yrityksen strategiatyötä (Armstrong-Stassen, 1998; Cascio, 2010, s. 3; O'Neill ja muut, 1995).

Tässä luvussa luodaan katsaus esimiestyöhön, joka auttaa hahmottamaan esimiehen työnkuvaa ja sitä myötä myös roolia irtisanomisissa. Alaluvuissa esitellään aikaisempia tutkimuksia esimiesten kokemuksista irtisanomisiin liittyen sekä käydään läpi yksityiskohtaisemmin erilaisia tunteita, joita esimiehet ovat näissä tutkimuksissa ilmaisseet. Luvun loppupuolella esitellään esimiehen etääntymistä ja luku päättyy esimiesten irtisanomistilanteiden tukitoimien tarkasteluun ja koko kirjallisuuskatsauksen yhteenvedoon.

3.1 Esimiehen rooli irtisanomistilanteessa

Dewittin ja muiden (2003) mukaan esimiehen roolin tunnusmerkkeinä toimivat muun muassa vastuu työn suorittamisesta muiden kautta, henkilöiden väliset roolit, päätöksentekoon liittyvät roolit sekä niin esimiehenä kuin alaisena toimiminen. Esimiehiltä odotetaan alaan sopivan tutkinnon lisäksi kielitaitoa, työkokemusta, osaamista, ammatillista ja eettistä pätevyyttä sekä kykyä hallita erilaisia vaikeita eteen tulevia tilanteita. Yritysten työntekijöiden vähentäminen liittyy vahvasti strategiaan, sillä sen avulla yritykset voivat selviytyä maailmantalouden rakenteellisista muutoksista. Esimies- ja johtamistyö kuuluvatkin olennaisesti yrityksen strategiseen osaamispääomaan ja siksi esimiesosaaminen on myös yksi tärkein menestystekijä yritykselle. Leikkausten ja irtisanomisten lomassa johtajien työ on muuttunut yhä vaikeammaksi ja tällöin myös eettisten periaatteiden

noudattaminen voi olla hankalampaa (Mishra & Spreitzerin, 1998; Kangas ja muut, 2010, s. 1). Esimies toimii irtisanomistilanteissa työnantajan edustajana, joten hänen tulee huomioida talouteen liittyvät asiat, yrityksen etu, periaatteet ja ohjeet. Esimiehen vastuulla on toimia organisaation suunnan näyttäjänä, palautteen antajana, alaisten tukijana ja viestin viejänä. Alaisia tulee kohdella eettisesti ja oikeudenmukaisesti sekä heitä tulee kuunnella ja huomioida niin yksilöllisesti kuin tiimissä (Kurtén & Waaralinna, 2015, s. 11 & 74). Molinsky ja Margolis (2006) näkevät, että irtisanomiset ovat esimiestyön haastavimpia tilanteita, jotka tulee hoitaa huolellisesti ja ammattimaisesti niiden inhimillisyyden vuoksi. Esimiehen monipuolista roolia esitellään alla olevalla kuviolla 4.



Kuvio 4. Esimiehen rooli irtisanomistilanteissa.

Mishra ja Spreitzerin (1998) sekä O'Neill ja muut (1995) kertovat, että irtisanomiin liittyviä monia eri osapuolia, kuten irtisanottava, irtisanoja, työssä jatkavat sekä kaikki näiden henkilöiden läheiset ihmiset. Esimiehellä onkin iso rooli hoitaa tilanne oikeanlaisella suunnittelulla, osaamisella ja toteutuksella. Molinskyn ja Margoliksken (2006) tutkimuksen mukaan henkilöstökustannukset ylittävät 40% yrityksen budjeteista, jonka vuoksi irtisanomiset ovat tilanteita, joilla näitä kustannuksia lähdetään leikkaamaan taloudellisesti vaikeina aikoina. Esimiesten johtamistyö on haasteellista, sillä esimies on vastuussa organisaation toiminnan sujumisesta sekä sitä kautta myös tuloksellisuudesta. Jaksaminen voi olla aika-ajoin koetuksella normaalissakin työelämässä, johon lisähaasteita tuovat irtisanomiset ja yt-neuvottelut (Salo, 2009). Järvisen (2016, s. 32–33) mukaan taloudelliset ja tuotannolliset vaikeudet aiheuttavat kriisitilanteita koko organisaatioon, jonka seurauksena yrityksissä joudutaan usein tekemään toiminnan muutoksia tai irtisanomisia. Henkilövähennyksissä esimiesten on hoidettava tilanteet inhimillisesti ja toisia kunnioittaen, sillä tunteeton ja etäinen esimies voi loukata työntekijöitä kriisitilanteissa. Esimies voikin merkittävästi vähentää irtisanomisiin liittyvien työntekijöiden kielteisiä reaktioita hienotunteisella prosessin käsittelyllä (Folger & Skarlicki, 1998).

Grunbergin ja muiden (2006, s. 159) mukaan esimiesrooliin tuo haasteita myös erityisesti lahjakkaiden ja motivoituneiden työntekijöiden irtisanominen yrityksen taloudellisten huolien seurauksena. Tällaisissa tilanteissa esimiesten tulee usein pystyä valitsemaan ne työntekijät, jotka irtisanotaan ja jotka saavat jäädä. Villano (2001) on tutkinut, että esimiesten selitykset voivat vaihdella heidän omien kokemuksensa ja oikeudenmukaisuuden tuntemuksensa mukaan. Jos esimies kokee, ettei hänellä ole lainkaan panosta irtisanomisien päätöksentekoon, hän saattaa pyytää jotain muuta viestimään tapahtumista. Dewittin ja muiden (2003) tutkimuksessa taas selvisi, että esimiehet saattavat käyttää erilaisia selityksiä puolustavana taktiikkana, joiden avulla irtisanottavalle voidaan esimerkiksi korostaa, että päätökset teki ylin johto. Esimiehen selitykset irtisanomisista vaikuttavat puolestaan irtisanottujen reaktioihin ja siksi esimerkiksi riittämättömät selitykset tai organisaation syyttely voivat aiheuttaa alaisten sitoutumattomuutta ja johtajuuden kyseenalaistamista. Myös Molinskyn ja Margoliksken (2006) tutkimuksessa selvisi,

että irtisanomisiin liittyy erilaisia riskejä, kuten se, etteivät työntekijät saa viestiä irtisanomisista tarpeeksi selvästi, joka voi vaikuttaa jäljelle jäävien työntekijöiden moraalilaskuun.

Nummenmaan (2010, s. 126) mukaan tunteilla on iso rooli päätöksen teossa, sillä yksilöt käyttävät tunteita päätöksenteon tukena automaattisesti. Molinsky ja Margolis (2006) kertovat, että irtisanomistilanteissa korostuu menettelytapojen oikeudenmukaisuus, perinpohjainen perustelu ja hienotunteisuus. Esimiesten tulee valmistautua irtisanottavien henkilöiden tunnereaktioihin, jotka saattavat ilmetä aina aggressiivisuudesta lamaantumiseen tai shokkitilaan. Kaikki yksilöiden kokemat tunteet eivät myöskään näy ulospäin ja tunneälykkyyden avulla esimies kykenee toimimaan vaikeissakin tilanteissa neutraalisti. Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimus osoitti, että työntekijöiden kohteleva arvokkaasti, oikeudenmukaisesti, myötätuntoisesti ja kunnioittavasti voi vähentää irtisanomisien negatiivisia vaikutuksia.

Tuomalan (2012) sekä Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimuksen esimiehet kokivat erityisen haastavaksi tehdä päätöksiä siitä kenen työsuhteet joudutaan päättämään. Esimiehet myös kokivat kantavansa huolta niin jäljelle jäävien kuin irtisanottujen työntekijöiden jaksamisesta. Mitä läheisemmät välit esimiehillä oli alaistensa kanssa, sitä suu-
rempaa huolta he tunsivat alaisistaan. Ongelmatilanteissa esimiehet voivat joutua poh-
timaan ystävyssuhteitaan alaistensa kanssa, sillä kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella ta-
savertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Wright ja Barling (1998) tutkimuksessa havaittiin, että irtisanomisilla oli esimiehiin useita pitkäaikaisia vaikutuksia. Tutkimuksessa selvisi, että irtisanomiset ovat ammatillisesti vaativia tilanteita, jotka voivat johtaa ylikuormitukseen, merkityksellisyyden etsimiseen, sosiaaliseen ja organisatoriseen eristykseen, henkilökohtaisen hyvinvoinnin heikkenemiseen sekä konflikteihin niin työssä kuin sen ulkopuolella.

3.2 Aikaisempia tutkimuksia irtisanomisista

Suurin osa irtisanomisiin liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista (ks. Allen ja muut, 2001; Armstrong-Stassen, 1994a, 1994b, 2010; Brockner ja muut, 1985; Jahoda ja muut, 1972; Leana & Feldman, 1992; Newman, 1998) on keskittynyt irtisanottujen ja siitä selviytyneiden työntekijöiden tutkimiseen. Esimerkiksi Brocknerin ja muiden (1985) tutkimuksessa selvitettiin irtisanomisista selviytyneiden reaktioita ja tunteita. Allenin ja muiden (2001) tutkimuksessa huomattiin, että irtisanomiset vaikuttavat merkittävästi jäljelle jääneiden työntekijöiden työasenteisiin. Osa tutkijoista on keskittynyt tutkimaan irtisanottujen tietynlaisia tuntemuksia, kuten Jahoda ja muut (1972), jotka tutkivat yksityiskohdaisesti irtisanottujen masennusta. Irtisanottujen tunteita ovat tutkineet myös Leana ja Feldman (1992) sekä Newman (1998), jonka lisäksi Armstrong-Stassen on tehnyt useamman tutkimuksen liittyen irtisanomisien vaikutuksiin eri organisaation kohderyhmissä. Hän on tutkinut esimerkiksi selviytymiskeinoja irtisanottujen selviytymiseen (1994b), vertaillut työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia työvoiman vähenemiseen (1994a) ja irtisanomisien vaikutuksia ikääntyneisiin työntekijöihin (2010). Esimiehiin kohdistuvia tutkimuksia esitellään tarkemmin alla olevassa taulukossa 3.

Armstrong-Stassenin vuoden 1998 pitkittäistutkimuksessa selvitettiin kahden vuoden aikajänteellä minkälaisia tunteita esimiehet kokivat irtisanomisprosesseissa. Tutkimuksessa arvioitiin esimiesten asenteiden muuttumista ja asioita, jotka helpottavat organisaatiomuutosten onnistumista. Irtisanomiset vaikuttivat merkittävästi epävarmuuden tuntemuksiin ja työsuoritukseen, mutta melko vähäisesti esimiesten työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan ne esimiehet, jotka saivat organisaatiolta tukea, kokivat parempaa työtyytyväisyyttä. Tutkimus näytti myös sen, kuinka pitkäkestoisia prosesseja irtisanomistilanteet voivat esimiehelle olla. Myös O'Neill ja muut (1995) tutkivat esimiesten tunteita, kun organisaatiossa joudutaan supistamaan henkilöstöä. Tutkimuksessa ilmeneviä tunteita olivat muassa viha, ahdistus, kyynisyys, kauna, kostonhalu ja toivo.

Taulukko 3. Tutkimuksia esimiesten tunteista irtisanomisprosesseissa.

Tutkija:	Vuosi:	Näkökulma/Tulokset:	Tutkimusmetodi:
O'Neill, O., Hugh, M., Lenn, D., Jeffrey, C. & Vincent, F.	1995	Esimiehet kokivat muun muassa vihaa vetäytymistä ja skeptisyyttä.	Esimiesten ryhmä- ja yksilöhaastatteluja.
Allen, T.D., Freeman, D.M., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O.	1995	Esimiehet näkivät irtisanomistilanteet kasvun ja kehittymisen mahdollisuutena stressistä huolimatta.	Likert-asteikollinen kyselytutkimus postitse, johon vastasi 106 esimestä. Ensimmäinen kysely yhden kuukauden kuluttua irtisanomispäätöksistä, toinen kysely neljän kuukauden kuluttua irtisanomisista ja viimeinen 16 kuukautta irtisanomisien jälkeen.
Wright, B. & Barling, J.	1998	Esimiehet kokivat, että irtisanomiset ovat ammatillisesti haastavia, johtavat ylikuormitukseen, merkityksen etsimiseen, sosiaaliseen ja organisatoriseen eristäytymiseen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin heikkenemiseen.	McCrackenin (1988) nelivaiheiset syvähaastattelut kymmenelle esimiehelle, jotka työskentelivät eri organisaatioissa. Haastatteluihin valittiin niin miehiä kuin naisia yksityiseltä ja julkiselta sektorilta.
Armstrong-Stassen, M.	1998	Tutkimuksessa selvisi esimiehen asenteiden muutokset ja asioita, jotka edistivät muutosten onnistumista. Tutkimus osoitti irtisanomisprosessien pitkäkestoisuuden.	Aineiston keräys 83:lta esimieheltä kahden vuoden ajalta kolmen eri kyselylomakkeen avulla.
Dewitt, R-L., Trevino, L.K. & Mollica, K.	2003	Tutkimuksen mukaan esimiehet joutuvat selviytymään niin omien kuin irtisanottujen emotionaalisesta taakasta.	Teoreettinen tutkimus jonka avulla kehitettiin teoreettinen malli esimiesten reaktioihin.
Molinsky, A. & Margolis, J.	2006	Esimiehet kokivat surua, myötätuntoa, syyllisyyttä, ahdistusta ja pelkoa, jotka heijastuivat esimiehen omaan käytökseen.	Syvähaastattelut 21:lle esimiehelle case-tutkimuksen keinoin.
Clair, J.A., Dufresne, R., Jackson, N. & Ladge, J.	2006	Ensimmäinen irtisanominen aiheutti esimiehissä uskomatonta surua ja epäonnistumisen tunnetta. Tulokset osoittivat, että organisaatioiden tulisi tukea esimiehiä enemmän.	Syvähaastattelut 40:lle esimiehelle case-tutkimuksen keinoin
Tuomala, K.	2012	Esimiehet kokivat tunteita monipuolisesti aina helpotuksesta turhautumiseen ja pelkoon.	Laadullinen tutkimus ja haastattelut kuudelle esimiehelle.

Allenin ja muiden (1995) tutkimus osoitti, että irtisanomiset vaikuttavat erityisesti uran alkuvaiheessa olevien esimiesten työasenteisiin merkittävästi. Esimiehet kuvasivat irtisanomistilanteet mahdollisuutena kasvulle ja kehitymiselle. Vaikka irtisanomistilanteet koettiin stressaavina, niiden koettiin korreloivan positiivisesti muun muassa työn haasteiden kanssa. Wright ja Barling (1998) selvittivät syvähaastattelujen avulla, että irtisanomiset ovat ammatillisesti haastavia, johtavat ylikuormitukseen, merkityksen etsimiseen, sosiaaliseen ja organisatoriseen eristäytymiseen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin heikkenemiseen.

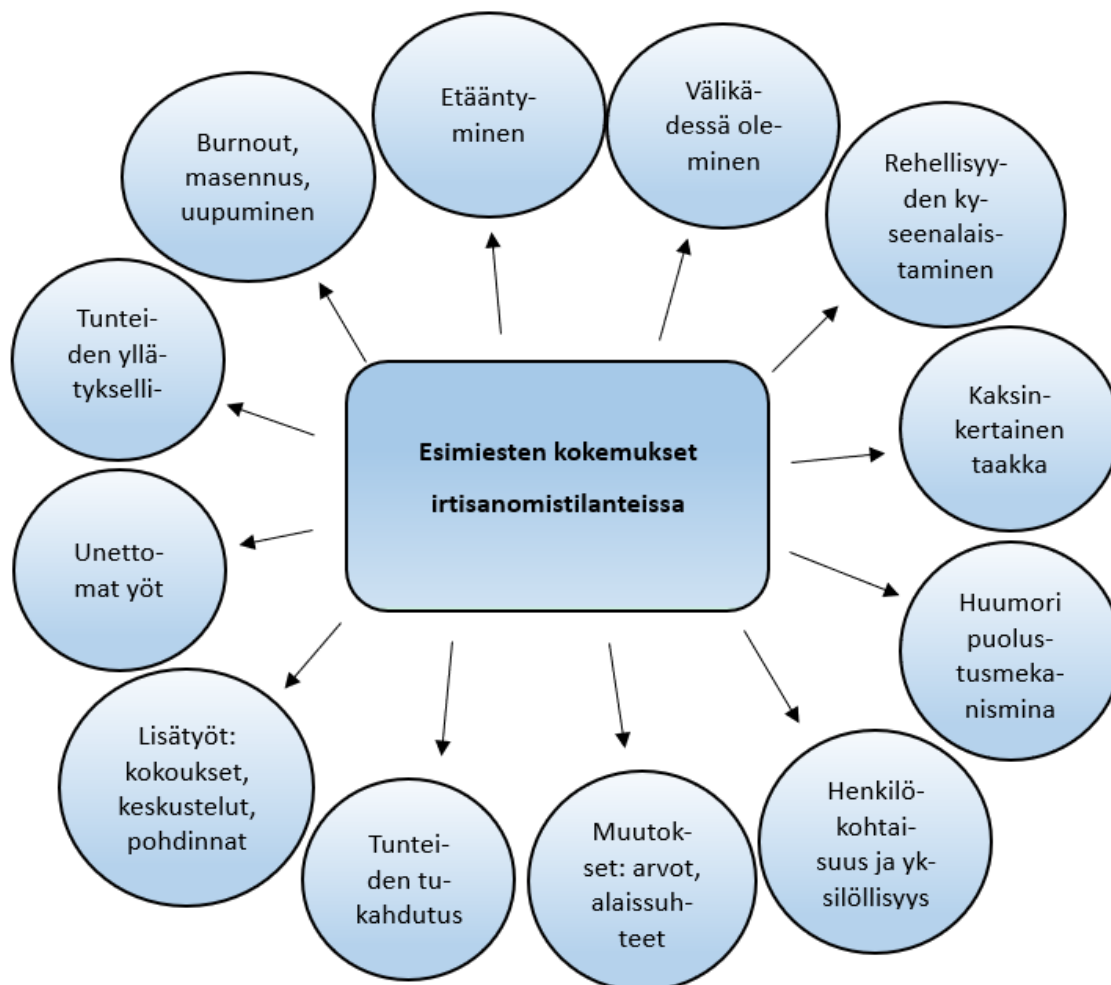
Uudempia tutkimuksia esimiesten tunteista irtisanomisien yhdessä ovat tehneet muun muassa Dewitt ja muut (2003). Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehet joutuvat selviytymään kaksinkertaisesta tunnetaakasta käsitellessään niin omia kuin irtisanotun tunteita. Lisäksi tutkimus osoitti, että esimiesten omat reaktiot voivat irtisanomisissa vaihdella aina passiivisesta käytöksestä aggressiivisuuteen. Molinsky ja Margolis (2006) toivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka epämiellyttäväksi ja vaikeaksi esimiehet pääasiassa kokivat irtisanomistilanteet. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat irtisanomisiin liittyen ahdistuksen, myötätunnon ja surun tunteita, joiden vuoksi esimiehet syyllistivät itseään tapahtumista ja häpeilivät omia tunteitaan. Yksi tutkimuksen johtaja kuvasi oloaan pelokkaaksi, ahdistuneeksi ja tuskalliseksi, pohtiessaan työntekijöidensä reaktiota. Lisäksi esimiehet pelkäsivät omaa käyttäytymistään, joka voisi ilmetä itkemisenä tai vihanpurkauksena tunteiden hallitsemattomuuden vuoksi. Näihin tunteisiin ja olotiloihin vaikuttivat myös ulkopuoliset paineet, kuten TV-haastattelut ja lehtien keskustelupalstat, joissa irtisanomisia ruodittiin. Tutkimuksen mukaan esimiehet tarvitsevat koulutusta ja ohjeita siihen, kuinka selvitä tunnemyrskyjen keskellä.

Clair ja muut (2006) tutkivat vähemmälle huomiolle jääneiden esimiesten ja irtisanojien tuntemuksia irtisanomisiin liittyen ja tutkimuksessa ilmeni erityisesti negatiivisia tunnekokemuksia. Yksi tutkimuksen esimies kommentoi, että ensimmäinen irtisanominen on

ollut hänen uransa pahin läpi käymä tunne, joka oli täynnä uskomatonta surua ja epäonnistumisen tunnetta. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi tukea esimiehiä irtisanomistilanteissa erilaisten koulutusten avulla sekä arvioida aktiivisesti irtisanomistilanteita ja niiden vaikutuksia esimiehiin. Tuomalan tutkimuksessa (2012) selvitettiin esimiesten tuntemuksia irtisanomisprosessiin liittyen ja tutkimuksessa selvisi, että esimiehet kokivat tunteita aina helpotuksesta turhautumiseen ja pelkoon.

3.3 Esimiehen tunteet irtisanomisprosessissa

Esimiehet käyvät irtisanomistilanteissa läpi laajalti erilaisia kokemuksia tunteineen (kuvio 5). Grunbergin ja muiden (2006) tutkimustulokset osoittivat, että irtisanomiset vaikuttavat vähemmän negatiivisesti esimiehiin ja johtajiin kuin muihin työntekijöihin. Tähän vaikutti se, että tutkimuksen esimiehet olivat muita työntekijöitä sitoutuneempia organisaatioon sekä näkivät irtisanomisien syyt oikeudenmukaisina ja olivat vähemmän huolissaan omasta työturvallisuudestaan. Vähempiin negatiivisiin tunteisiin vaikutti myös esimiesten suurempi osallistumismahdollisuus päätöksentekoon ja pääsy ajankohtaiseen informaatioon. Dewitt ja muut (2003) selvittivät, että esimiehet joutuvat kuitenkin selviytymään kaksinkertaisesta tunnetaakasta sillä heidän on käsiteltävä niin omia kuin muiden organisaatioon jäävien tunteita. Esimiesten reaktiot ovat tärkeitä myös organisaation kannalta, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. Esimiehet voivatkin kokea olevansa organisaation ja alaistensa keskellä välikädessä, kun edustavat työnantajaa, mutta tukevat silti alaisiaan. Erityisesti organisaatiomuutosten aikana työntekijät kiinnittävät erityisestä huomiota esimiestensä käyttäytymiseen ja viesteihin.



Kuvio 5. Esimiesten kokemuksia irtisanomistilanteista.

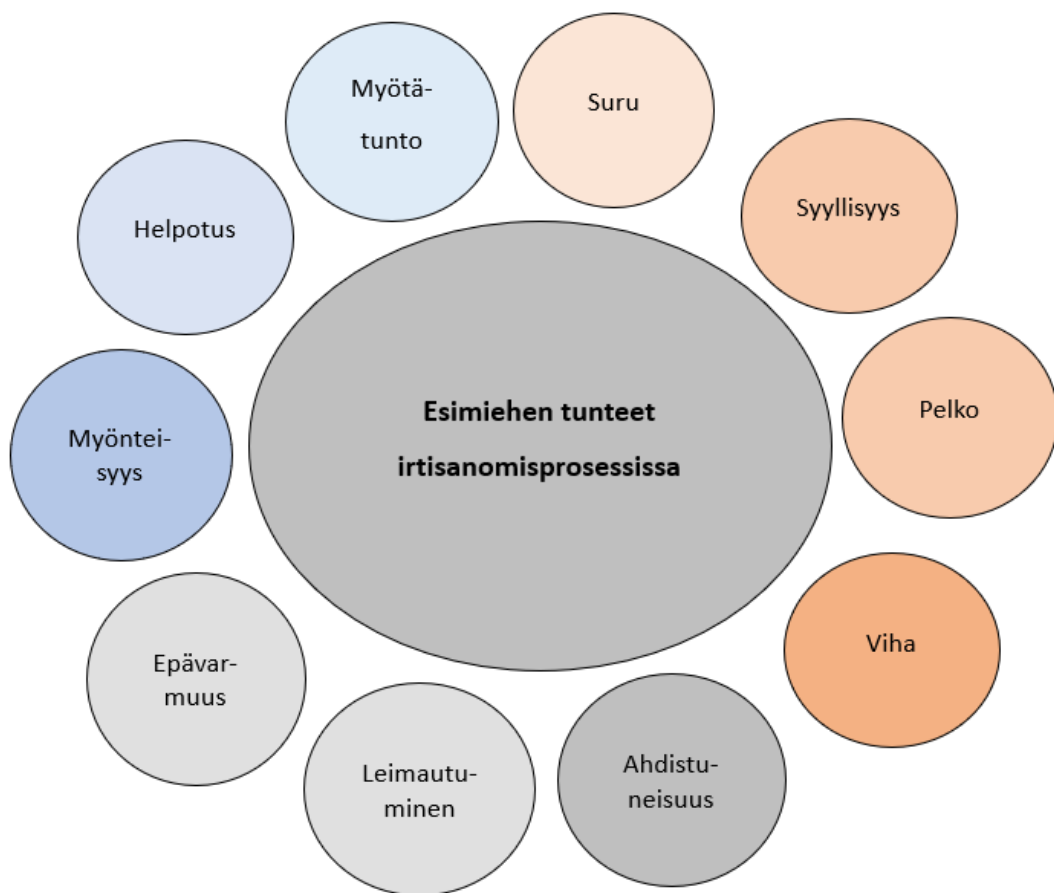
Useiden tutkimusten (ks. Clair ja muut, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006) mukaan esimiehet yrittävät irtisanomistilanteissa etääntyä tilanteesta tai henkilöistä emotionaalisesti. Clairin ja muiden (2006) tutkimuksen esimiehet käyttivät irtisanomisissa puolustusmekanismina myös huumoria. Äärimmäisissä tapauksissa osa tutkimuksen esimiehistä jätti työnsä, muutti tulevaisuuden urasuunnitelmia tai pyrki eri asemaan organisaatiossa. Yhdessä ääripäässä irtisanomisista seurasi myös psykologisia ongelmia tunteiden ja uupumuksen suhteen. Useissa muissakin tutkimuksissa (ks. Wright & Barling, 1998; Grunberg ja muut, 2006; Clair ja muut, 2006) esimiehet nostivat esiin henkisiä ongelmia ja rasituksen kokemuksia irtisanomisien aikaan. Molinsky ja Margolixen (2006) tutkimustuloksista ilmeni, että koettuihin tunteisiin ja tilanteiden haastavuuteen vaikutti erityisesti rajallinen kokemus irtisanomisien suhteen sekä oma suhde

irtisanottaviin työntekijöihin. Osa tutkimuksen esimiehistä yllättyi omista tunnekokemuksistaan, jolloin he kokivat vaikeaksi hillitä tunteitaan ja pysyä esimiehen roolissa. Clairin ja muiden (2006) mukaan aiempi työkokemus vähensi emotionaalista taakkaa, jolloin esimiesten oli myös helpompi keskittyä tehtäviinsä ja jättää tunteet taka-alalle. Lisäksi aiemmalla työkokemuksella varustetut esimiehet kokivat olevansa parempia selviytymään haasteista.

Tuomalan (2012) tutkimuksessa selvisi, että irtisanomisprosessi herätti pääasiassa negatiivisia tunteita esimiehissä, sillä prosessi koettiin raskaana niin yksilötasolla kuin koko työyhteisössä. Esimiehet joutuivat tekemään ja kokemaan omien tehtäviensä ohella ylimääräisiä pohdintoja, keskusteluja, kokouksia ja unettomia öitä. Esimiehet käyttivät laajasti kiertoilmaisuja tunnekokemuksilleen kertomalla, että tilanteet ovat hankalia, vaikeita ja epämiellyttäviä. Tutkimuksessa korostui myös tunteiden ja niiden käsittelyn sekä hallinnan henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys. Omista tunteista suoraan puhuminen vaikutti olevan haastavaa, jonka katsottiin liittyvän siihen, että esimiehet joutuivat kertomaan epämiellyttävistä kokemuksistaan. Esimiehet kokivat, että irtisanomistilanteissa ei saanut provosoitua vastakkaisen osapuolen syytöksistä, jotka kohdistuivat itseä tai organisaatiota kohtaan. Tutkimuksen esimiehet olivat kokeneet voimakkaita ja jopa hyökkäviä reaktioita, mutta kokivat, että näihin mukaan lähtemistä tuli välttää, sillä esimerkiksi väittelyyn mukaan lähteminen pahentaisi irtisanotun oloa entisestään.

Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet muistelivat irtisanomisen kokemuksiaan elävästi, ikään kuin tilanteet olisivat tapahtuneet hetki sitten, sillä kokemukset vaikuttivat heihin niin syvästi. Irtisanomiset muuttivat irtisanojien arvoja, uskomuksia, alaisuhteita ja jopa perhesuhteita. Irtisanotun henkilön tunteiden kohtaaminen koettiin haastavana ja kuluttavana ja nämä tunteet vaikuttivat pitkäkestoisesti ja voimakkaasti omiin kokemuksiin. Samaisen tutkimuksen mukaan koettiin, että irtisanojan rehellisyyttä kyseenalaistettiin, mikä edisti esimiehen huolestuneita tulevaisuudenkuvia oman työn suhteen. Useammassa tutkimuksessa (ks. Kets de Vries & Balazs, 1997; O'Neill ja muut,

1995; Wiesenfeld ja muut, 2000) esimiehet kokivat burnoutin tunteita, masennusta, ahdistuneisuutta ja henkilökohtaisen menetyksen oireita. Grunbergin ja muiden (2006) tutkimuksen mukaan työntekijöiden irtisanominen voi olla erittäin tuskallinen prosessi, joka voi jättää irtisanojiin pysyvän jäljen. Psykologit ovat tunnistaneet, että työntekijöiden irtisanominen koetaan niin epämiellyttävänä ilmiönä, että esimiehen käyttäytymisistä on näkyvissä etäännyttämistä ja välttelyä. Tämä voi näkyä esimerkiksi vaisuissa ja lyhyissä esimiehen pitämässä kokouksissa.



Kuvio 6. Esimiesten tunteet irtisanomisprosessissa.

Tutkimusten perusteella esimiesten kokemuksista nousi esille tunteita aina surusta ja syyllisyydestä pelkoon ja vihaan sekä epävarmuudesta myönteisyyteen ja helpotukseen.

Yllä (kuvio 6) on esitetty tarkemmin tunteita kuvion muodossa sekä seuraavissa alaluissa käydään näitä esille nousseita tunteita läpi yksityiskohtaisemmin aiempia tutkimuksia hyödyntäen.

3.3.1 Myötätunto, suru ja syyllisyys

Esimiehet tunsivat irtisanomistilanteissa myötätuntoa (ks. Koivisto 2011; Molinsky & Margolis, 2006; Tuomala, 2012) sekä surua ja syyllisyyttä (ks. Wright & Barling, 1998). Molinskyn ja Margoloksen tutkimuksen (2006) mukaan esimiehet kokevat ahdistuneisuuden ohella myötätuntoa ja surua, sillä irtisanomisissa käsitellään irtisanotun toimeentuloa, egoa ja kykyä huolehtia perheestään. Esimiehet kokivat, että irtisanomistilanteissa tulee myös jollain tasolla tukahduttaa tunteita ja välttää esimerkiksi itkemistä, vaikka tilanteet häiritsivät itseä lähes yhtä paljon kuin irtisanottua. Tehottoman työntekijän irtisanomista pidettiin helpompana kuin pitkäaikaisen ja ahkeran työntekijän irtisanomista. Myös Koiviston (2011, s. 35) tutkimuksen mukaan irtisanojat kokivat pelon lisäksi myötätuntoa, kun pohtivat irtisanomisen seurauksia kuten kärsimystä ja menetyksiä. Tuomalan (2012) tutkimuksessa ne esimiehet, jotka olivat itse kokeneet irtisanomisuhan alla olemisen, ymmärsivät hyvin, kuinka irtisanomiset vaikuttavat työntekijöihin sekä tunsivat myötätuntoa heitä kohtaan. Esimiehet myös kokivat, että irtisanomiset ovat esimiestyön ikävimpiä tehtäviä.

Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet kokivat syyllisyyttä irtisanomistilanteissa. Syyllisyyttä pahensi tieto siitä, että irtisanomiset koskettaisivat irtisanotun lisäksi myös heidän perheitänsä ja lähipiiriä. Irtisanomistilanteiden syyllisyyttä ja stressiä lisäsi erityisesti se, kun esimies joutui irtisanomaan työntekijän ilman omaa halua tai päätäntävaltaa. Tutkimuksissa korostui myötätunnon, surun ja syyllisyyden merkitys erityisesti silloin, kun irtisanottava henkilö koettiin hyvänä työntekijänä. Myös Kurténin ja Waaralinnan (2015, s. 35–36) mukaan hyvän ja uskollisen alaisen irtisanomistilanne on erityisen vaativa.

3.3.2 Pelko, viha ja ahdistuneisuus

Esimiehet nostivat useissa tutkimuksissa (ks. Clair ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006; Tuomala, 2012; Wright & Barling, 1998) esiin pelon tunteen, joka heräsi irtisanomistilanteissa. Tuomala (2012) selvitti tutkimuksessaan, että irtisanomisprosessien käynnistäminen toi työyhteisöön pelon ja epävarmuuden ilmapiirin. Esimiehet kokivat epävarmuutta erityisesti silloin, kun irtisanomistilanteet olivat esimiesten ensimmäisiä. Jokainen tutkimuksen esimies koki päällimmäisenä tunteena pelon ja epävarmuuden, jotka heijastuivat koko työyhteisöön. Omien tunteiden lisäksi esimiehet joutuivat kokemaan, huomioimaan ja sietämään muiden epävarmuuksia ja niihin liittyviä pelkoja. Dewittin ja muiden (2003) tutkimuksen mukaan esimiehet tarvitsevat kykyä hallita ympärillä olevia asioita, etenkin tilanteissa, joissa tätä odotetaan. Kyvyttömyys hallintaan voi edistää esimiehen vihaa ja avuttomuuden tunnetta.

Irtisanotut työntekijät voivat ilmaista vihansa jopa äärimmäisten tekojen avulla ja useammassa tutkimuksessa esimiehet nostivatkin esiin pelon oman henkilökohtaisen turvallisuuden puolesta. Esimerkiksi Kaliforniassa eräs irtisanottu työntekijä otti esimiehensä panttivangiksi aseensa kanssa (ks. Clair ja muut, 2006) ja New Yorkissa irtisanottu työntekijä aiheutti yrityksen tietokonejärjestelmissä 20 miljoonan dollarin vahingot (ks. Molinsky & Margolis, 2006). Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet eivät kokeneet suoraa terveyteen tai henkeen liittyvää uhkaa peloista huolimatta. Sen sijaan esimiehet kokivat, että irtisanotuilla on mahdollisuus hyödyntää nykypäivänä erilaisia keskustelupalstoja ja sähköposteja, joiden avulla uhkauksia tai mustamaalaamista olisi helpompi toteuttaa, mikä lisäsi pelon tunnetta. Wright ja Barling (1998) huomasivat, että irtisanojat kokivat pelon tunteita, kun miettivät kuinka irtisanotut reagoisivat irtisanomisiin.

Koiviston (2011 s. 35) mukaan pelkoa voi lisätä kasvokkaiset kohtaamiset irtisanottavan kanssa, sillä tällöin voidaan kokea, ettei tavanomainen, kohtelias ja kontrolloitu vuorovaikutusmalli ole tilanteeseen sopiva. Molinsyn ja Margolixen (2006) tutkimuksen esi-

miehet kokivat pelkoa ja ahdistuneisuutta pohtiessaan työntekijöidensä reaktiota irtisanomistilanteisiin. Eräs esimies pelkäsi saavansa itse itkukohtauksen tai vihanpurkauksen. Lisäksi esimiehet pelkäsivät irtisanomistilanteissa syyttävänsä jotain muuta päätöksestä, kuten johtoa. Surun lisäksi esimiesten tunnekokemuksina oli epäonnistuminen, jota seurasi ahdistuminen, syyllisyys ja häpeä.

3.3.3 Esimiesroolin horjuminen

Useissa tutkimuksessa (Armstrong-Stassen, 1998; Clair ja muut, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Wright & Barling, 1998) esimiehet nostivat negatiivisia kokemuksia omaan esimiesrooliin liittyen. Clair ja muut (2006) selvittivät, että esimiehet tunsivat ristiriitaisia tunteita omaa rooliaan kohtaan ja kokivat, että muiden odotukset nostivat näitä paineita. Tutkimuksen esimiehet kokivat irtisanomisien yhteydessä saadut luottamukselliset tiedot ongelmallisena, sillä tällöin organisaatiossa vallitsi niin sanottu ”hyssyttelytila”, joka edesauttoi huhujen leviämistä. Omaa roolia horjutti myös se, jos esimies ei nähnyt yhteyttä työntekijän irtisanomisen ja yritysten kustannuksien leikkausten onnistumisien välillä. Tällöin esimiehet kokivat epärehellisyyden tunnetta, epämukavuutta, järkytystä ja ahdistuneisuutta. Esimiehet kokivat myös tulleen työntekijöidensä vihan ja syyllisyyden kohteeksi, joka aiheutti ahdistuneisuutta ja epämukavuutta. Myös omien läheisten reaktiot vaikuttivat esimiesten tunteisiin negatiivisesti, kun lähipiiri ihmetteli kuinka esimies pystyy irtisanomaan työntekijöitä ja pilaamaan heidän elämiään.

Armstrong-Stassenin (1998) tutkimustulokset osoittivat, että irtisanomisilla on vaikutusta esimiesten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Dewittin ja muiden (2003) mukaan näihin esimiesten henkilökohtaisiin reaktioihin ja asenteisiin liittyy tunteita, jotka tarttuvat helposti myös alaisiin. Esimiehet kokivat Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksessa irtisanomistilanteet ammatillisesti vaativina tilanteina, jotka muuttivat työnkuvaa, henkilökohtaisia arvoja, uskomuksia ja suhteita henkilöstöön. Esimiehet kokivat irtisanomistilanteiden vaikutuksia henkilökohtaisissa perhesuhteissa asti ja kokivat irtisanomisien vaikuttavan heihin kaikin puolin syvällisesti ja henkilökohtaisesti. Yksi tutkimuksen esimies

kertoi olevansa ahdistunut kokemuksesta vielä 10 vuotta tilanteen jälkeenkin, jonka lisäksi useampi esimies koki tarvitsevansa lähimpiin ja ammattilaisten tukea irtisanomisiin liittyen. Tutkimuksen esimiehet kokivat irtisanomiset työuran vaativimpina ja haastavimpina tehtävinä, jotka kuormittivat niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesti. Esimiesten koulutuksen puute vahvisti negatiivisia tunteita.

Grunberg ja muut (2006) huomasivat tutkimuksessaan, että esimiehet kokivat ristiriitaisia kokemuksia suorittaessaan tehtäviään niin organisaation edustajina kuin työntekijöiden suojelijana. Tästä seurasi syyllisyyttä ja sisäisiä konflikteja, jotka johtivat uupumiseen ja epäonnistumisen tunteisiin. Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet kokivat erityisen hankalaksi ne irtisanomispäätökset, joihin heillä ei ollut omaa päätäntävaltaa. Tällöin oma oikeudentaju oli ristiriidassa irtisanomispäätöksen kanssa ja aiheutti turhautuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Esimiehet kuitenkin korostivat edustavansa työnantajaa ja siten he halusivat myös näyttää irtisanotulle olevansa samaa mieltä päätöksestä, vaikka eivät oikeasti olisikaan olleet samaa mieltä.

3.3.4 Epävarmuus ja henkilökohtainen hyvinvointi

Clariin ja muiden (2006) tutkimuksen esimiehet kokivat epävarmuuden tunteita erityisesti silloin, kun eivät saaneet vaikuttaa itse irtisanomispäätökseen. Tätä epävarmuutta ja stressin kokemuksia lisäsi myös se, jos esimies ei ollut varma siitä kuka tulisi irtisanoa, jonka vuoksi päätöksistä kertominen koettiin haastavana. Irtisanomispäätösten lisäksi esimiehet kokivat epävarmuuden tunteita silloin, kun kokivat, että väärät henkilöt irtisanottiin. Samanlaisia tutkimustuloksia saivat Wright ja Barling (1998), jotka tutkivat, että esimiehet, joilla ei juuri ollut päätäntävaltaa irtisanomisien suhteen, kokivat lisääntyneitä stressiä ja lisääntyneitä negatiivisia tunteita. Clairin ja muiden (2006) tutkimusten esimiesten epävarmuuden tunteet vahvistuivat, kun tiedettiin että irtisanottu koki henkilökohtaisen elämän ongelmia tai taloudellista ahdinkoa. Osa esimiehistä koki lisäksi epävarmuutta oman tulevaisuutensa suhteen, joka koettiin irtisanomisprosessiin keskittymistä häiritsevänä tekijänä. Toisaalta Tuomalan (2012) tutkimuksen mukaan

pelko esimiesten oman työpaikan menetyksestä oli vähäistä. Sen sijaan pelkona koettiin, että hyvät työntekijät voisivat pitkittyneen irtisanomisprosessin, prosessiin liittyvän rajatun viestinnän ja suoranaisten salailun takia hakeutua töihin muualle.

Henkilökohtainen hyvinvointi ja sen horjuminen nostettiin myös esille useissa tutkimuksissa (ks. Clair ja muut, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Wright & Barling, 1998). Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet kokivat emotionaalista, fyysisistä ja psyykkistä rasitusta irtisanomistilanteissa. Irtisanomisten ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin välillä nähtiin vahva yhteys. Osa esimiehistä koki mielenterveyden järkkymistä, jonka seurauksena elämä tuntui raskaalta. Yksi tutkimuksen esimies oli stressin lievityksenä aloittanut tupakoinnin uudelleen, ja toinen oli käyttänyt lähes puolen vuoden ajan rauhoittavia lääkkeitä. Grunberg ja muut (2006) selvittivät, että esimiehet kokivat masennusta, unettomuutta ja heikentynyttä kykyä tunkea mitään tunteita. Ne esimiehet, jotka joutuivat irtisanomaan alaisensa, kertoivat kokemuksien olevan traumaattisia ja vaikeita, joista seurasi erilaisia fyysisiä oireita, kuten unettomia öitä, vatsakipuja ja väsymystä. Myös Clair ja muut (2006) huomasivat, että esimiehet kokivat stressiä ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin horjumista. Wrightin ja Barlingin (1998) mukaan yksi suurin esimiesten taakka irtisanomisissa oli työmäärän huomattava kasvu, jonka esimiehet kuitenkin kokivat oikeutetuksi huonon omatunnon takia, joka irtisanomisista seurasi. Clair ja muut (2006) huomasivat, että esimiehet kokivat negatiivisia henkilökohtaisia tuntemuksia, erityisesti silloin, kun heillä oli läheinen suhde irtisanottavaan tai he miettivät irtisanotun tulevaisuutta.

3.3.5 Myönteisyys ja helpotus

Myönteiset tuntemukset irtisanomisiin liittyen ovat vähäisempiä, mutta muutamassa tutkimuksessa osa esimiehistä oli kokenut myös niitä (ks. Tuomala, 2012; Wright & Barling, 1998). Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet kertoivat, että irtisanomisilla voi olla niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia, jolloin tunteetkin ovat vai-

delleet aina syyllisyydestä mahdollisuuden kokemuksiin. Näihin tunteisiin vaikutti erityisesti se, minkälaisena työntekijänä irtisanottava henkilö koettiin. Jos henkilö koettiin yritykselle haitallisena, kokivat esimiehet myönteisiä tunteita irtisanomisten suhteen, kun taas hyvän työntekijän irtisanomista pidettiin haastavana. Osa tutkimuksen esimiehistä kuvaili myönteisyyden lisäksi myös helpottuneita tunteita, kun irtisanomiset olivat ohi.

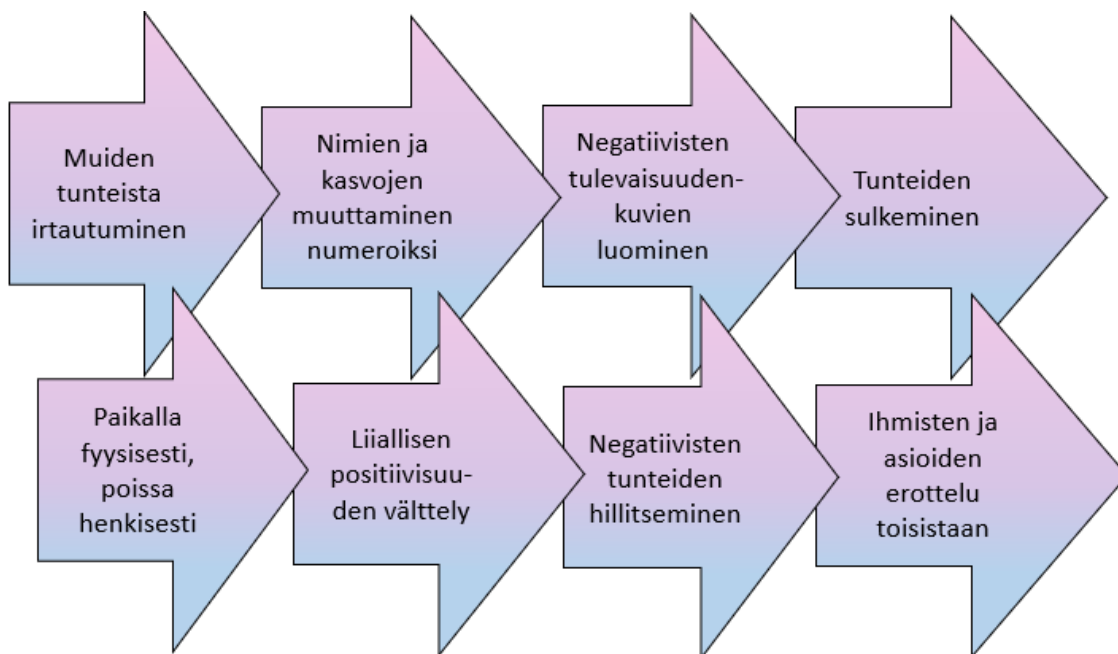
Tuomalan (2012) tutkimuksessa selvisi, että esimiesten tunnekokemukset eivät painotuneet vain negatiivisten tunteiden ympärille. Helpoimpana koettiin irtisanomiset, joissa esimiehet kokivat työyhteisön toimivuuden tai taloudellisen tilanteen kannalta, että prosessi oli välttämätön. Esimerkiksi työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavien työntekijöiden pitäminen aiheutti esimiehille lisätöitä sekä ylimääräistä huolta. Siksi tällaisten henkilöiden irtisanominen oli esimiesten mukaan helpottavaa ja edisti työilmapiirin paranemista. Toisaalta Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen irtisanojat kokivat myös, että työntekijöiden suoritus tasoa on vaikea arvioida ja siksi irtisanomispäätökset tehtiin usein melko pienen näytön perusteella. Esimiehet kokivat, että pienen näytön perusteella tehdyt päätökset saattoivat olla virheellisiä ja tällöin työntekijän pidempää panostusta työelämään ei nähty tarpeeksi, joka vaikutti irtisanomisien oikeudenmukaisuuteen.

Tuomalan (2012) tutkimuksen mukaan esimiehet suhtautuivat pääasiassa hyväksyvästi koko irtisanomisprosessiin sekä kokivat työntekijöidensä olevan rationaalisia ja älykkäitä ajattelijoita, jotka pystyisivät myös ymmärtämään esimiehen haastavaa roolia. Esimiehet korostivat omaa rooliaan ammatinvalintakysymyksenä, jonka vuoksi he ymmärsivät myös irtisanomisen olevan osa omaa työnkuvaa. Ne esimiehet jotka olivat kokeneet vaikeuksia irtisanotun kohtaamisessa kokivat helpotuksen tunteita, kun prosessi oli saatu suoritettua. Esimiehet kokivat onnistumisen tunteita liittyen johtamiseen, vastuun kantamiseen ja omaan kasvuun.

3.4 Esimiehen etäänntyminen

Esimiehet voivat Clairin ja Dufresnen (2004) mukaan etäännyttää itsensä kognitiivisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti. Näitä etäänntymisen eri keinoja (kuvio 7) nostettiin esille useissa tutkimuksissa (ks. Clair ja muut, 2004; Folger & Skarlick, 1998; Grunberg ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006; Tuomala, 2012; Parker & McKinley, 2008) ja ne nähtiin pääasiassa negatiivisena prosessia vaikeuttavana tekijänä. Clairin ja muiden (2006) tutkimuksen esimiehet etäännyttivät itsensä irtisanomistilanteista, mikä vaikutti merkittävästi irtisanomisprosessien hyvään läpivientiin. Tällaisia etäännyttämisen keinoja olivat muun muassa irtisanottujen ihmisten ahdingosta irtautuminen sekä kollegoiden ja työntekijöiden muuttaminen nimistä numeroiksi.

Esimiehet käyttivät Clairin ja muiden (2006) tutkimuksessa etäänntymisen keinoina myös yrityksen negatiivisten tulevaisuuden kuvien kertomista irtisanotuille. Tämän avulla esimiehet yrittivät vakuuttaa niin itselleen kuin irtisanotulle, että yritykseen jääminen olisi huono vaihtoehto. Esimiehet saattoivat tämän avulla uskotella myös itselleen, että irtisanotun henkilön tulevaisuus olisi parempi jonkin toisen yrityksen parissa, mikä helpotti esimiesten omatuntoa. Tämä etäännyttäminen onnistui niissä tapauksissa, kun irtisanottu löysi paremman työn, mutta vaikutti negatiivisesti silloin, kun irtisanotut eivät olisi tästä huolimatta halunneet jättää nykyistä työtään. Esimiehet käyttivät etäänntymiskeinoina myös muiden ihmisten välttelyä, kuten omaan toimistohuoneeseen piiloutumista. Erityisesti vähäisen tuen saaneet esimiehet käyttivät irtisanomisprosessissa näitä etäänntymisen keinoja. Niin Clairin ja Dufresnen (2004) kuin Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet kokivat tunteiden eristämisen keinona etäänntyä tilanteista emotionaalisesti ja käyttivät tapaa erityisesti silloin, kun irtisanottava oli läheinen.



Kuvio 7. Esimiesten etäännyntätaktiikat.

Molinskyn ja Margolixen (2006) tutkimuksen mukaan esimiesten kokemat tunteet voivat niiden hyväksymisen sijaan kääntyä myös siihen, että tunteet suljetaankin täysin. Tällöin esimiehet saattavat keskusteluissa sortua asioiden pehmentämiseen, väittelyyn tai tunteiden purkaukseen. Lisäksi keskustelut saattavat mennä jäykäksi ja automatisoiduksi, joka voi vaikuttaa irtisanotun tuntemuksiin epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Esimiehet kuvailivat etäänntyneinä olevansa paikalla fyysisesti, mutta poissa emotionaalisesti. Esimiehet kokivat myös etäännyntämisen tehokkaana keinona hallita omia tunteita ja kuvailivat tilanteita esimerkiksi maskin päälle laittamisella, toiselle vyöhykkeelle siirtymisellä ja tunteiden taka-alalle laittamisella. Onnistuneiden etäännyntäkeinojen avulla esimiehet kykenivät käymään läpi tunnepitoiset keskustelut empaattisesti ja arvokkaasti muita kunnioittaen, vaikka vaarana koettiin herkkyyden heikentyminen ja käsikirjoituksen mukainen käyttäytyminen.

Grunbergin ja muut (2006) tutkivat, että ne esimiehet, jotka käsittelevät irtisanomisprosessia etäännyntämisen sijaan empaattisesti, voivat vähentää irtisanottujen ja organisaa-

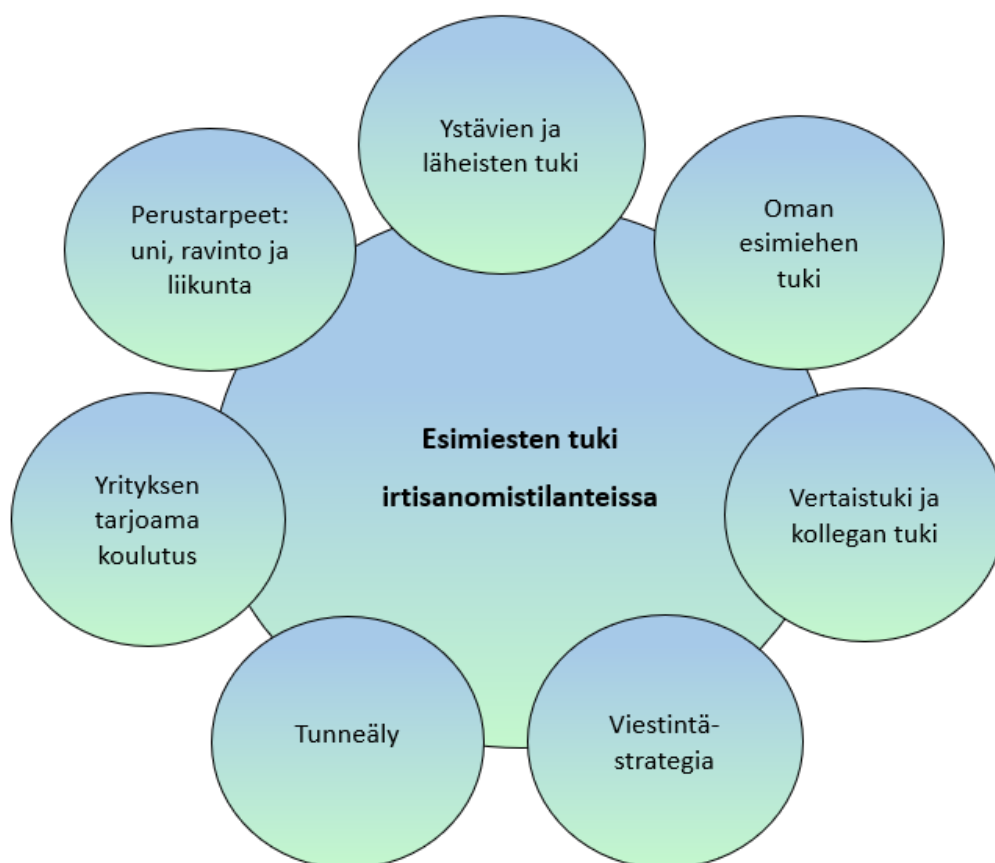
tioon jäävien negatiivisia reaktioita helpommin. Kun esimiehet kokivat hallitsevansa tilanteet, he pystyivät vaikuttamaan paremmin alaistensa negatiivisiin tunnekokemuksiin, kuten avuttomuuden ja epävarmuuden tunteisiin. Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet aloittivat hillitsemään tunneilmaisujaan jo heti irtisanomisprosessien alussa. Esimiehet pyrkivät välttämään niin liiallisia positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Tutkimuksen esimiehet kokivat, että heiltä vaaditaan ihmisten johtamisen lisäksi liiketaloudellista ajattelua, joka helpotti ihmisten ja asioiden erottelua eli emotionaalista etäännyttämistä.

3.5 Esimiehille tarjottava tuki irtisanomistilanteissa

Clair ja muut (2006) korostivat, että myös esimiehet tarvitsevat tukea irtisanomisprosessissa, sillä ilman sitä he voivat kokea merkittäviä stressin tunteita ja tunneväsymystä, joka puolestaan vähentää tehokkuutta. Esimiehet nostivat useissa tutkimuksissa (ks. Armstrong-Stassen, 1998; Clair ja muut, 2006; Tuomala, 2016; Molinsky & Margolis, 2006) esille asioita, jotka helpottavat irtisanomistilanteita. Näitä olivat muun muassa ystävien ja läheisten tuki, esimiehen tuki, kollegoiden vertaistuki, hyvä viestintästrategia, tunneäly, organisaation järjestämät koulutukset ja perustarpeet, kuten uni, ravinto ja liikunta (ks. kuvio 8).

Armstrong-Stassenin (1998) tutkimus osoitti, että ne esimiehet, jotka saivat organisaatiolta tukea irtisanomistilanteissa, ilmoittivat korkeammasta työtyytyväisyydestä, alhaisemmasta työpaikan menetysuhasta, korkeammasta moraalista ja suuremmasta luottamuksesta kuin ne, jotka saivat vähemmän tukea. Oman esimiehen tuki lisäsi työtyytyväisyyttä ja luottamusta, vaikkakin muun organisaation tuki irtisanomistilanteissa koettiin vielä omaa esimiestä tärkeämpänä. Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet taas kokivat puutteita organisaation tarjoamassa tuessa ja tunsivat olonsa yksinäisiksi. Heidän tuli suorittaa irtisanomiset yritysten päätösten mukaisesti, vaikka heillä ei ollut valtaa päätöksien suhteen. Esimiehet myös kokivat, etteivät saaneet tukea esimerkiksi henkilöstöosastolta tai omilta alaisilta. Esimiehiltä ei kyselty prosessin aikana tai jälkikäteen

heidän omasta jaksamisesta, jonka syyksi epäiltiin organisaation hierarkiaa. Osa tutkimuksen esimiehistä käytti kuitenkin tukiverkostoja irtisanomisprosessien apuna, niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta. Tällaisia tukiverkostoja olivat esimerkiksi läheisimies, työterveydenhuolto, työnohjaus ja kollegat. Organisaation tukea hyödynnettiin pääasiassa prosessin ohjaamisessa ja sen oikeellisuuden varmistamisessa, esimerkiksi aikatauluihin liittyen. Toisaalta osa Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehistä koki, ettei ulkopuoliselle avulle ole tarvetta, vaikka sitä olisi saatavilla. Myös Clair ja muut (2006) huomasivat, että esimiehen etääntymiseen vaikutti esimiesten kokema vähäinen tuki.



Kuvio 8. Esimiehen tuki irtisanomistilanteissa.

Kollegoiden tuki ja omien tunteiden jakaminen nousivat merkittäväksi tunneprosessien edistäjäksi (ks. Clair ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006; Rimé, 2009; Tuomala, 2012), jonka lisäksi tukea saatiin myös läheisiltä ja ammattilaisilta (ks. Clair ja muut, 2006;

Wright & Barling, 1998). Molinskyn ja Margolisen (2006) mukaan tunteiden vapauttaminen läheisten kollegoiden kanssa auttoi vaikeisiin keskusteluihin valmistautumista niin ennen kuin irtisanomisien jälkeen. Myös Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet kokivat, että erityisesti kollegoiden kanssa käyty negatiivisten tunteiden avaus helpotti tunteiden käsittelyä. Rimé (2009) esittääkin, että ihmisen luonteelle on tyypillistä halu jakaa tunnekokemus, erityisesti voimakkaiden, niin positiivisten kuin negatiivisten tunnekokemusten jälkeen. Näiden tunteiden käsittely ajallisesti voi jakautua lyhytkestoisesta reagoinnista koko loppuelämän jatkuvaan prosessiin. Voimakkain jakamisen tarve tulee usein heti tunnekokemuksen tapahtuman jälkeen, jolloin tapahtumakin on vielä työmuistissa. Tämän jälkeen tarve sosiaaliselle jakamiselle heikkenee, vaikka kokemus jättääkin yksilölle muistijäljen. Toisaalta syyllisyyden ja häpeän tunteet sekä traumaattiset tai erittäin kiihkeät tunteet yksilö haluaa usein pitää omana tietonaan.

Salosen (2017, s. 176) mukaan esimiehillä on suuri vaikutus moneen ihmiseen ja siten myös esimiehet kaipaavat myötätuntoa, jonka antaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet kokivat tarvitsevänsä apua ystäviltä ja ammattilaisilta. Yksi esimiehistä kertoi, että kokemus ahdisti jopa 10 vuotta tapahtuneen jälkeen, mikä viittaa irtisanomiskokemusten pitkäkestoisuuteen. Hyppäsen (2013, s. 90) mukaan esimiehet kokevat vaikeina aikoina herkästi yksinäisyyden tunnetta. Hyvinvointia tukee perustarpeista huolehtiminen, kuten riittävä uni, ravinto ja liikunta. Clairin ja muiden (2006) mukaan fyysinen toiminta, sosiaalinen tukeutuminen ja tunteen nimeäminen sekä hyväksyminen edistävät negatiivisten tunteiden käsittelyä. Tunteiden purkautumiseen puolestaan auttaa fyysinen toiminta, kuten juoksulenkki.

Useissa tutkimuksissa (Clair ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006; Wright & Barling, 1998) esimiehet nostivat esille toiveet yrityksen tarjoamasta koulutuksesta, joka tukisi irtisanomisprosesseja. Esimerkiksi Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimus osoitti, että yritysten tulisi panostaa emotionaalisten haasteiden läpikäymiseen ja tarjota simulaatioita koulutuksien avulla niin, että koulutukset olisivat vapaaehtoisten sijaan pakollisia

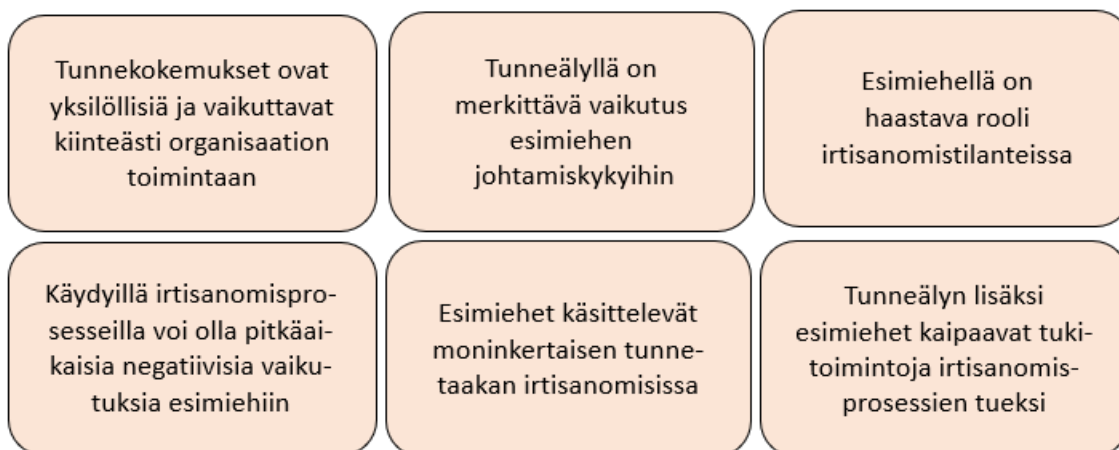
esimiehille. Myös Wright ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet nostivat negatiivisten tunteiden vahvistajana koulutuksen puutteen. Heidän mukaansa koulutus ei kuitenkaan itsessään riitä sellaisenaan, sillä sen tukena tulisi olla stressinsietoharjoituksia, jotka auttavat sietämään tilanteita paremmin. Clairin ja muiden (2006) tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioiden tulisi tukea esimiehiä irtisanomisissa erilaisten koulutuksien avulla sekä arvioida näitä irtisanomistilanteita ja niiden vaikutuksia. Lisäksi koettiin, että organisaation puolelta irtisanomisprosessia voidaan tukea erilaisilla stressitarkistuksilla, stressinhallintakoulutuksilla, kokeneiden irtisanojien tuen avulla, selviytymisistuntojen avulla ja itsetutkiskeluharjoituksilla. Molinskyn ja Margolisen (2006) mukaan organisaatioiden tulisi irtisanomisiin liittyvissä koulutustilanteissa keskittyä huomioimaan esimiesten kokemustasojen eroja, sillä erot vaikuttavat vaikeiden keskustelujen käsittelemiseen. Tutkimuksessa selvisi, että vähemmän kokemusta omaavilla esimiehillä oli suurempia vaikeuksia tunteiden hallinnan suhteen kuin kokeneilla esimiehillä. Tutkimuksen mukaan niin ensimmäistä irtisanomistaan suorittavan kuin useampia irtisanomisia suorittaneen esimiehen tulee valmistautua ja harjoitella tilannetta, joka vähentää negatiivisia tunteita.

Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen mukaan oikeanlainen viestintästrategia tuki esimiesten kokemuksia siitä, että irtisanomiset olivat tarkoituksenmukaisia. Tämä vähensi esimiesten henkilökohtaisen rasituksen kokemuksia ja yleisiä organisaation jännitteitä. Vaikka esimiehet kokivat irtisanomistilanteet vaikeana, tukivat avoimet viestintäkanavat koko prosessia, jonka vuoksi organisaation viestintästrategiaa pidettiin tärkeänä. Molinskyn ja Margolisen (2006) esimiehet saivat apua itse irtisanomistilanteisiin, kun kirjoittivat avainsanoja keskustelujen tueksi, joiden avulla keskusteluja oli helpompi viedä haluttuun suuntaan. Salon (2009) tutkimuksessa selvisi, että keskeisimpiä asioita esimiehen jaksamisen tueksi olivat muun muassa esimiehen oma käsitys itsestään esimiehenä joka heijastui omaan esimiestyöhön. Lisäksi jaksamista edisti sosiaalinen tuki omalta esimiehellä, vertaistuki kollegoilta ja palaute työstä. Tutkimuksen mukaan esimiehiä tulisi tukea paremmin esimerkiksi erilaisilla esimieskollegoiden vertaisryhmillä ja työnohjauksella.

3.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Kirjallisuuskatsaus muodostui pääluvuista kaksi ja kolme. Kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiesten irtisanomisiin liittyi kuusi erilaista teemaa, joita esitellään alla olevassa kuviossa 9.

Kirjallisuuskatsaus osoitti, että tunteiden määrittely on hankalaa, eikä tutkimuksissa olla päädytty niiden yksiselitteiseen määritelmään. Tunteet ovat ennen kaikkea henkilökohtaisia ja yksityisiä, mutta kuitenkin samalla sosiaalisia, ja niihin vaikuttavat niin tilanteet kuin ympäristö. Ihmiset kokevat asioita yksilöllisesti, jonka vuoksi yksilön kokemat tunteet eivät ilmennä täyttä totuutta (Butler & Gross, 2009). Jokainen yksilö kokee tunteita ja ne vaikuttavat henkilökohtaisen elämän lisäksi myös työelämään, jossa tunteet nähdäänkin nykyisin kiinteänä osana toimintaa (Miller ja muut, 2007, s. 231–232). Tunteiden kirjallisuuskatsauksen avulla voidaankin todeta, että tunteiden tutkiminen on haasteellista ja siten objektiivisen totuuden etsiminen tutkimuksessa on tarpeetonta.



Kuvio 9. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella tunneälyn käsite on noussut merkittävään asemaan ihmisten johtamisessa. Tunneälylle on luotu vakiintuneita malleja (ks. Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990) ja sen yhteyttä johtamiseen on tutkittu laajalti.

Golemanin (2000, s. 67–70) mukaan tunneäly on kehitettävissä oleva taito ja Gravellsin (2012, s. 299) mukaan myös johtajalta vaadittava taito. Tunneälyn avulla yksilö kykenee ymmärtämään ja ilmaisemaan niin omia kuin toisten tunteita ja kykenee siten myös hyödyntämään saatua tietoa omassa ajattelussa ja toiminnassa (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Aiempien tutkimusten perusteella tunneäly edistää johtamisen kannalta muun muassa muutosjohtamisessa onnistumista (Kolari, 2010), esimiesten strategisia päätöksentekotaitoja (esim. Dincer ja muut, 2011) ja tehokasta johtamista (esim. Prati ja muut, 2003).

Irtisanomisiin liittyvät tutkimussuuntaukset ovat keskittyneet pääasiassa irtisanottuihin tai niistä selviytyneiden tutkimiseen (ks. Allen ja muut, 2001; Armstrong-Stassen, 1994a, 1994b, 2010; Brockner ja muut, 1985; Jahoda ja muut, 1972; Leana & Feldman, 1992; Newman, 1998). Esimiesten tunteet on otettu vasta myöhemmin mukaan keskusteluun ja tutkimuksia aiheesta löytyy vähäisesti. Aikaisempien tutkimusten perusteella esimiehellä on erilaisia haastavia rooleja irtisanomisissa, sillä he toimivat niin työnantajan edustajana kuin työntekijöiden tukena. Tämä ”väliinputoajan rooli” saattaa horjuttaa esimiesroolin kokemuksia ja vaikuttaa sen kautta negatiivisesti omaan käyttäytymiseen (ks. Armstrong-Stassen, 1998; Clair ja muut, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Wright & Barling, 1998). Esimiehiltä odotetaan irtisanomistilanteissa ihmissuhteiden onnistunutta hoitamista, tiedonkulkua, vastuun ottamista ja oikeanlaista pätevyyttä. Irtisanomisiin tuo haasteita erityisesti läheisen tai hyväksi koetun työntekijän irtisanominen tai sellaisen työntekijän irtisanominen, jonka irtisanomispäätökseen esimiehellä ei ole ollut valtaa (Clair ja muut, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Wright & Barling 1998).

Esimiehellä on iso rooli irtisanomisissa ja omien tunteiden lisäksi he joutuvat käsittelemään moninkertaisen tunnetaakan, kun irtisanovat työntekijöitä ja johtavat samalla muita organisaatioon jääviä. Pääasiassa esimiehet kokivat aiemman kirjallisuuden perusteella erilaisia negatiivisia tuntemuksia irtisanomisprosesseissa, jotka voivat pahimmillaan edetä myös negatiivisiin fyysisiin vaikutuksiin. Kuitenkin osa tutkijoista (ks. Wright

& Barling, 1998; Tuomala, 2012) tunnisti myös esimiesten kokemuksista myönteisiä tunteuksia irtisanomisiin liittyen. Tunneällyn lisäksi esimiehen hyvinvointia irtisanomistilanteissa edistävät erilaiset tukitoiminnot aina omista perustarpeista huolehtimisesta niin ystävien kuin organisaation tarjoamaan tukeen.

Aiemmat tutkimukset eivät suoranaisesti ole nähneet esimiestä *selviytyjän* roolissa, jonka vuoksi tämä tutkimus keskittyykin tarkastelemaan sitä, kuinka esimiehet itse selviytyvät irtisanomisista. Aiempien tutkimusten perusteella selvisi, että erilaiset tukiteki-
jät auttavat esimiestä irtisanomisten suorittamisessa. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät tukevat esimiesten selviytymistä ja jäävätkö esimiehet kaipaamaan jotain tukitoimia selviytymisen tueksi. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä tunteita esimiehet nostavat esille irtisanomisista selviytymiseen liittyen.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen empiriaan liittyviä asioita, kuten tutkimusmenetelmiä, aineiston hankintaa ja aineiston analyysiä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuskohde ja tutkimusprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti.

4.1 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmän valinta

Metsämuurosen (2006, s. 11–12) mukaan tutkijan ajattelua ja toimintaa ohjaa tutkimuksen paradigma, joka koostuu erilaisista filosofisista oletuksista. Tätä paradigmaa voidaan luonnehtia epistemologisten, ontologisten ja metodologisten kysymyksiensä kautta. Epistemologia tarkastelee tutkijan ja tutkittavan suhdetta sekä tiedon alkuperää, kun taas ontologia tarkastelee luonnetta eli mikä on totta ja miten tutkija ymmärtää tutkittavan kohteen. Metodologia puolestaan sisältää keinot ja tavat, joilla tätä tieteellistä tietoa hankitaan, muodostetaan ja perustellaan. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat haluttavan tiedon laji sekä tutkittavan kohteen luonne ja tutkimusta tehdessä tärkeitä onkin löytää kulloiseenkin ongelmaan sopiva menetelmä (Eskola & Suoranta, 2001; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 121).

Tutkimukset jaotellaan perinteisesti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joiden eroista on keskusteltu pitkään, mutta jotka nykyisin nähdään tutkimusmetodologioita käsittelevissä painoksissa pääasiassa toisiaan täydentävinä lähestymistapoina (ks. Alasuutari, 2011; Eskola & Suoranta, 2001; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135–136). Kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa selittää ihmisten toimintaa numeraalisesti ja pyrkii ennustamaan ja luomaan syy-seuraussuhteita eli kausaalisuhteita (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tässä tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen eli *laadullinen tutkimus* taas on kiinnostunut asioista, joita ei voida määrällisesti mitata, eli siinä tilastolliset riippuvuudet eivät selitä yksilöiden toimintaa. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen tarkastelu. Se on siis empiirinen tutkimus, jossa

tutkija tarkastelee havaintoaineistoa ja luo argumentteja sen pohjalta (Glesne & Peshkin, 1992; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135–157).

Kokemuksien huomioiminen ja subjektiivisuus ovat laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä, jolloin ihmistä korostetaan elämismaailman kokijana, havainnoitsijana ja toimijana. Tällöin myös tutkijan omat käsitykset ja arvot voivat vaikuttaa tutkimuksen valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin (Glesne & Peshkin, 1992; Ronkainen ja muut, 2013). Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on saada tekstianalyysin avulla tutkimukseen osallistuvien ääni kuuluviin (Eskola & Suoranta, 2001; Mulhall 2000). Tähän tutkimukseen onkin valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä sen pääpiirteet sopivat hyvin tutkimusongelmien tarkasteluun, joissa halutaan saada syvälinen ymmärrys tarkoituksenmukaisesti valikoidujen esimiesten selviytymiskokemuksista haastateltavien esittämien näkemysten kautta. Lisäksi laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksen empiiriseen toteutukseen silloin kun kohteena on todellisuus tutkimukseen osallistuvien ihmisten subjektiivisesta näkökulmasta, aihe on herkkä, eikä tarkoituksena ole testata muodollisia hypoteeseja.

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa fenomenologia ja hermeneutiikka, jotka ovat molemmat tieteenfilosofisia suuntauksia. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen suhdetta omaan koettuun elämismaailmaan, korostaen tätä yksilöllistä kokemusta. Kokemuksellisuus on perusmuoto ihmisen suhteesta maailmaan, joka on intentionaalinen, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki merkitsee ihmiselle jotakin. Kokemukset muotoutuvat siis merkitysten mukaan ja ihmiset elävät erilaisissa todellisuuksissa niin, että eri asiat antavat eri merkityksiä (Laine, 2018, s. 29). Hermeneutiikka korostaa kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa ja näkyy tässä tutkimuksessa erityisesti tulkinnan tarpeen myötä. Hermeneuttisessa tutkimuksessa ihmisten ilmaisut ovat tutkimuksen kohteina ja kantavat merkityksiä, joita lähestytään ymmärtämällä ja tulkinnalla (Laine, 2018, s. 31).

Tässä tutkimuksessa tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat *fenomenologis-hermeneuttiset*, jolloin fenomenologian periaatteita yhdistetään ilmiön tulkinnalliseen analyysiin. Tällöin

kokemukset, merkitykset ja yhteisöllisyys ovat tutkimuksen keskeisimpiä asioita. Tämä tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista suuntausta, jossa korostuu ihminen tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Lisäksi kyseiseen paradigmaan kuuluu tutkijan esiymmärryksen käsite, jolloin tutkittava kohde tai ilmiö ei ole täysin vieras vaan aihealueesta on esiymmärrys, esimerkiksi aiemmin luodun viitekehyksen kautta (Eskola & Suoranta, 2001; Laine, 2018, s. 26; Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa tieteenfilosofinen suuntaus jaetaan usein sosiaalisen konstruktionismiin tai positivismiin. *Sosiaalinen konstruktionismi* kyseenalaistaa olemassa olevan totuuden ja näkee, että ilmiöt ja asiat rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Koskinen ja muut, 2005). Tässä työssä sosiaalinen konstruktionismi näkyy myös siten, ettei tutkimuksessa pyritä löytämään perimmäistä totuutta liittyen irtisanomiskokemuksiin, vaan tutkimus pyrkii tuomaan esille tutkittavan ilmiön koettuna todellisuutena. Tutkimuksen ontologinen näkökulma on siis se, että totuus ei ole absoluuttinen, vaan se syntyy vuorovaikutusten ja sosiaalisten prosessien kautta. Todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, eli sellainen kuin tutkittavat sen kokevat (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Rauhala, 2005).

Tutkimuksen metodologia on *idiografista*, jolloin tutkittavien henkilöiden omat kertomukset, näkemykset ja kokemukset ovat keskeisiä asioita, joita tutkimuksessa pyritään ymmärtämään. Tämän vuoksi pyrkimyksenä onkin päästä mahdollisimman lähelle tutkimuskohdetta, jonka avulla esimiesten subjektiivisia kokemuksiakin pystyttäisiin ymmärtämään sellaisena kun esimiehet ne kokevat. Tutkijan puolelta laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä on mahdotonta saavuttaa, sillä tutkijalla on käsitys tutkittavasta ilmiöstä eli havaintojen teoriapitoisuudesta (Rauhala, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkijan tulee kuitenkin tunnistaa omat arvot ja oletukset, jotta subjektiivisen tunnistamisen avulla tutkija saavuttaa myös objektiivisuutta, jolloin omia uskomuksia ei sekoiteta tutkittavaan kohteeseen (Eskola & Suoranta, 2001).

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tässä alaluvussa esitellään yksityiskohtaisemmin tutkimusaineiston hankintaan liittyviä asioita, kuten haastateltavien valintaa ja taustatietoja sekä aineistonkeruumenetelmiä.

4.2.1 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen haastateltavien etsintä alkoi toukokuun puolella välissä vuonna 2020 ja kohderyhmää etsittiin ensisijaisesti LinkedInin, Facebookin ja tutkijan tuttavien verkostojen kautta. LinkedInin ja Facebookin julkaisussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja painotettiin osallistumisen anonymiteettiä. Lisäksi julkaisussa pyydettiin kiinnostuneita henkilöitä olemaan yhteydessä suoraan tutkijaan ilman, että julkaisua kommentoitaisiin, joka vahvisti tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä. Osa esimiehistä otti yhteyttä suoraan tutkijaan sähköpostitse. Muutama esimies lähetti yksityisviestiä Facebookin tai LinkedInin kautta. Lisäksi useampi esimies ilmaisi kiinnostuksensa osallistumiseen tutkijan tuttavien kautta, jolloin tutkija sai tuttavalta esimiehen yhteystiedot ja lähestyi tämän jälkeen esimiestä suoraan sähköpostitse tai puhelimitse.

Muutaman päivän sisällä ilmoitusten julkaisemista yhteystietoja tuli niin paljon, että alkuperäistä ilmoitusta jouduttiin muokkaamaan niin, ettei uusia haastateltavia enää tarvittu. Lisäksi muokatussa ilmoituksessa myös kerrottiin, että tutkimukseen saatetaan myöhemmässä vaiheessa tarvita lisää esimiehiä ja tästä ilmoitettaisiin erikseen. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 179–182) mukaan aineiston keruuta jatketaan usein niin kauan, kunnes aineistosta näkyy sen kylläntyminen eli *saturatio*, jolloin uutta tietoa ei enää ilmene. Alkuperäisen ilmoituksen muokkaaminen vaaransi lisähaastateltavien saamisen tutkimukseen, jos ensimmäisten haastattelujen jälkeen selviäisi, ettei aineisto ole vielä kylläntynyt tai osa haastateltavista peruisikin osallistumisensa. Tässä vaiheessa tutkijalla oli kuitenkin jo tiedossa mahdollisia lisähenkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita tutkimukseen osallistumisesta, minkä takia tutkija teki tietoisesti päätöksen siitä, että uusia yhteydenottoja esimiehiltä ei enää kaivattu julkisten ilmoitusten kautta.

Osa esimiesten yhteystiedoista saatiin tuttavilta, jolloin yhteystietojen antajalle ei kerrottu, osallistuiko kyseinen esimies lopulliseen tutkimukseen. Jokaiselle tutkimuksesta kiinnostuneelle esimiehelle lähetettiin tarkempia tietoja sähköpostitse tutkimukseen liittyen, jonka avulla myös varmistettiin, että henkilöt sopivat haluttuun kohderyhmään ja olivat tietoisia siitä, kuinka haastattelut suoritetaan. Kahden esimiehen kanssa tutkimuksen taustoista ja kohderyhmään sopimisesta keskusteltiin puhelimitse. Tutkimuksen alussa oli haasteita sähköpostitse lähestymisen suhteen, sillä osa esimiehistä ei saanut tutkijan lähettämää viestiä ollenkaan ja osalla viesti oli mennyt roskapostiin, mikä hie- man viivästytti haastatteluihin etenemistä. Asia kuitenkin korjattiin niin, että tutkija kontaktoi henkilökohtaisesta sähköpostista esimiehiä vielä uudelleen, jolloin viesti myös meni perille. Alun perin kymmenen esimiestä ilmaisi mielenkiintonsa tutkimusta kohta- taan, joista kuitenkin kaksi jätti jatkoyhteydenottoihin vastaamatta ja siten lopulliseen tutkimukseen osallistui kahdeksan esimiestä.

Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on tarkoituksenmukainen tutkittavien valinta satunnaisotosten sijaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Lisäksi osallistujiksi valitaan tarkoituksella sellaiset henkilöt, joilla on tutkittavasta ilmiöstä eniten tietoa, joka auttaa tutkittavan ilmiön jäsentelemistä. Usein osallistujamäärä on myös pieni, sillä liian suuri osallistujamäärä ja aineisto saattavat vaikeuttaa oleellisten asioiden löytämistä tutkittavasta ilmiöstä. Siten laadullisessa tutkimuksessa laatu korvaa määrän (Mulhall, 2000; Eskola & Suoranta, 2001). Tässä tutkimuksessa kohderyhmään valittiin harkinnanvaraisesti esimiehet, jotka olivat lähivuosina irtisanoneet alaisia joko henkilökohtaisista tai taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuen. Tutkimukseen haluttiin eri yrityksessä työskenteleviä esimiehiä, jotta organisaatiokulttuuri ei vaikuttanut merkittävästi tutkimustuloksiin ja siten tapaustutkimus suljettiin pois jo tutkimuksen alussa. Lisäksi irtisanottujen henkilöiden tuli olla toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä.

Lopulliseen tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan esimiestä, joista puolet olivat miehiä ja puolet naisia. Esimiesten iät vaihtelivat 36 vuodesta 61 vuoteen ja esimiestyön

pituudet vaihtelivat aina kolmesta vuodesta kahteenkymmeneen. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet edustivat yhteensä seitsemää eri yritystä ja heidän irtisanomiskokemuksensa vaihtelivat yhdestä henkilöstä satoihin irtisanottuihin. Tutkimukseen osallistui pääasiassa esimiehiä, joilla oli vuosien kokemus esimiestöistä ja irtisanomisiakin takana kymmeniä, jopa satoja. Siten tässä tutkimuksessa vähemmän irtisanomiskokemuksen omaavat esimiehet ovat sellaisia, joilla irtisanomisia on kymmenen tai alle. Tuorein irtisanomiskokemus oli esimiehellä, joka oli juuri ennen haastatteluja irtisanonut yhden henkilön. Taustatekijät on kerrottu satunnaisessa järjestyksessä niin, että vastaajia ei voida tulosten analysoinnin perusteella yhdistää alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot.

Ikä	Esimieskokemus vuosina	Irtisanomisien määrä
40	5	~ 10
53	16	~ 250
54	14	~ 50
36	3	1
36	15	kymmeniä
44	8	~ 3
50	15	kymmeniä
61	19	kymmeniä

Tutkittavien yksityisyydensuojan ja tutkimuksen herkkyyden takia esimiesten taustatietoja otettiin tietoisesti hyvin vähän ylös. Tämä varmisti sen, että haastateltavat saivat avoimesti kertoa tuntemuksiaan ilman pelkoa siitä, että heidät voitaisiin tunnistaa taustatietojen perusteella. Koskisen ja muiden (2005, s. 11) mukaan tutkijan ei tulisi haastatella liian tuttuja henkilöitä, sillä tämä voi vaarantaa tutkimuksen tarkkuuden. Tällöin tutkija voi reagoida ennakkoidusti haastateltavien puheisiin, olla liian hienotunteinen tai vältellä tarvittavia kysymyksiä. Lähes kaikki tutkimuksen esimiehet olivat ennalta tuntemattomia henkilöitä yhtä esimiestä lukuun ottamatta, jonka tutkija oli ennenkin tavannut, mutta ei kuitenkaan tuntenut henkilökohtaisesti.

4.2.2 Aineiston keruu

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 73) kertovat, että aineiston keruun perusmenetelminä ovat kyselyt, haastattelut, havainnoinnit ja dokumenttien käyttö, joita voidaan käyttää niin rinnakkain kuin vaihtoehtoisina ja eri tavoin yhdisteltyinä. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty *haastattelemalla*, jolloin haastateltava henkilö on subjekti tutkimustilanteessa ja voi ilmaista vapaasti näkemyksiään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 204–205). Haastattelut sopivat hyvin tutkimuksen luonteeseen ja edistivät suoraa vuorovaikutusta haastateltavan kanssa, mikä puolestaan mahdollisti tutkimukseen sopivan tiedonhankinnan.

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 179–182) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineistona voi olla niin joukko yksilöhaastatteluita kuin yksi tapaus ja siten tutkimusjoukon suuruuden määrittelemiseen ei ole yhtä ja oikeaa tapaa. Tämän tutkimuksen kohdalla yksilöhaastattelu valikoitui heti alusta menetelmäksi, jotta esimiehet saisivat mahdollisimman luotettavasti ja yksityisesti kertoa omista kokemuksistaan ilman, että muiden haastateltavien mielipiteet vaikuttivat heidän omiin mielipiteisiinsä. Lisäksi yksilöhaastattelut tukivat herkkien ja henkilökohtaisten kokemusten läpi käymistä ja mahdollistivat arvokkaan tiedon tuomisen asiasta, jota haastateltavat eivät muuten välttämättä toisi esille.

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan muun muassa strukturointiasteiden perusteella eli sillä, kuinka tarkasti kysymykset ja näiden järjestykset etukäteen asetetaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 41–44). Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelujen avulla haastattelut suoritettiin ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti ja puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti joustavan haastattelutilanteen, jolloin kysymyksien järjestystä voitiin tarpeen mukaan vaihdella. Tällainen joustavuus mahdollisti tarvittavan tiedon saamisen, kun selventäviä ja syventäviä kysymyksiä oli mahdollista esittää tarpeen mukaan. Lisäksi teemahaastatteluille ominaista on haastateltavien subjektiiviset kokemukset erilaisista tilan-

teista, jonka vuoksi tekniikka sopii erityisesti emotionaalisesti arkojen aiheiden käsitte-
lyyn ja mahdollistaa haastateltavien näkemysten esiin tuomisen hyvin (Hirsjärvi & Hurme,
2000; Hirsjärvi ja muut, 2009; Metsämuuronen, 2006, s. 226).

4.2.3 Haastattelujen eteneminen

Haastattelut etenivät etukäteen luodun teemarungon mukaisesti (Liite 1. Tutkielman haastattelukysymysten runko). Haastattelukysymysten teemoina olivat taustatietojen lisäksi esimiesten irtisanomiskokemukset, irtisanomisista selviytyminen ja loppukysymykset. Näiden eri teemojen sisällä oli 12 kysymystä, joita tarkennettiin tarvittaessa lisäkysymysten avulla. Haastattelurunko testattiin etukäteen testihenkilöllä, jolloin haastattelujen pituuden kestoksi arvioitiin noin tunti. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville, jotta haastateltavat vastaisivat kysymyksiin spontaanisti niin, etteivät vastaukset olisi harkittuja ja siten hillittyjä esimerkiksi tunteiden osalta. Haastattelutilanteet pidettiin vallitsevan pandemiatilanteen takia etätapaamisin Microsoft Teams-kokousalustaa hyödyntäen. Yhtä esimiestä lukuun ottamatta haastatteluissa käytettiin kameraa, joka edisti sitä, etteivät tutkija ja tutkittava puhuneet päällekkäin. Alun perin toiveena olisi ollut pitää haastattelut lähitapaamisien avulla, mutta toisaalta etäyhteyksin suoritettavat haastattelut saatiin sovittua sujuvasti ja joustavasti niin, että kaikille esimiehille löytyi helposti sopiva haastattelu-aika.

Haastattelutilanteissa huomioitiin ennalta häiriötekijöitä tutkijan osalta niin, että haastattelut pidettiin työpäivien jälkeen rauhallisessa tilassa, kuten lukitussa neuvotteluhuoneessa. Lisäksi tutkijan puhelin pidettiin lentokonetilassa, jotta kukaan ulkopuolinen ei voinut ottaa yhteyttä kesken haastattelujen. Ennen haastatteluja keskusteltiin vapaa-
muotoisesti lyhyesti esimerkiksi kuluneesta päivästä, jotta keskusteluihin saatiin luotua luottamuksellinen ja kevyempi ilmapiiri. Lisäksi ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä esimiehille kerrottiin vielä kertaalleen lyhyesti haastattelun tarkoituksesta ja tutkittavasta ilmiöstä. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin lupa nauhoituksiin ja heille kerrottiin, miten nauhoituksia käytettäisiin, säilytettäisiin ja kuinka ne hävitettäisiin. Kaikki

esimiehet antoivat lupansa nauhoittamiselle. Haastattelut etenivät pääasiassa teemarungon mukaisesti, joskin tarvittaessa kysymysten järjestystä vaihdeltiin. Jokaiselta haastateltavalta kyseltiin myös tarkentavia kysymyksiä niin, että tutkija ymmärsi varmasti, mitä esimiehet kertomuksissaan tarkoittivat. Haastattelut toteutettiin anonyymisti siten, että haastateltavista kirjoitettiin ylös vain etunimi ja taustatietoina tiedusteltiin ikä sekä aiempi työkokemus.

Kuusi haastattelua pidettiin alkuperäisesti sovittujen aikojen puitteissa ja kahden esimiehen kanssa alkuperäisesti sovittuja aikoja vaihdettiin kerran. Kaikki haastattelut saatiin pidettyä 3,5 viikon sisällä, joista ensimmäiset kuusi haastattelua pidettiin 1,5 viikon aikana. Haastattelujen pituus vaihteli 40-90 minuutin välillä ja ne kestivät keskimääräisesti tunnin. Tällöin tutkimukseen oli osallistunut kaikki kahdeksan esimestä ja tutkimusaineisto oli selkeästi kylläntynyt, kun tutkimuskysymyksien kannalta uutta tietoa aineistosta ei enää tullut ja aineisto alkoi myös selkeästi toistamaan itseään. Tämän seurauksena tutkija teki päätöksen siitä, ettei tutkimukseen tarvita enää lisää haastateltavia.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa yksi yleisesti käytetty menetelmä on sisällönanalyysi, jonka tavoitteena on tiivis ja selkeä kuvaus aineistosta, jota hyödyntäen voidaan luoda johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 68–70 & 105). Myös tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi, jonka avulla suuren saadun aineiston hahmottaminen ja siitä luotujen tulkintojen tekeminenkin on helpompaa. Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto voidaan tiivistää luokkiin tai järjestää kategorioihin sekä aineistoa voidaan kuvata myös sanallisesti. Tavoitteena on saada alkuperäinen informaatio selkeään ja tiiviiseen muotoon ja luoda näistä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen analysointimalliin, jotka ovat induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen ja abduktiivinen eli teoriaohjaava, joka sijoittuu kahden ensimmäisen välimaastoon (Metsämuuronen, 2006, s. 213–

214). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on *abduktiivista*, jolloin tulokset on muodostettu niin teoreettisen viitekehyksen kuin aineiston perusteella.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 136) kertovat, että aineiston analyysi voidaan aloittaa jo haastattelujen aikana, jolloin tutkija voi löytää esille nousseita ilmiöitä ja niiden toistumista. Tutkimusaineiston tarkastelua ja pohdintaa tehtiinkin jo aineiston keruuvaiheessa. Tällöin huomattiin, että esille nousi joitain teemoja muita useammin, esimerkiksi kokemuksen tuoma helpotus irtisanomisista selviytymiseen tai esimiesten ymmärrys siitä, että ikäviltä tuntuvat irtisanomiset ovat kiinteä osa esimiehen roolia. Kaikki haastatelluista kertynyt aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanatarkasti auki heti suoritettujen haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 49 sivua ja litterointi vei aikaa 40 tuntia. Litteroidut haastattelut luettiin läpi useaan otteeseen, jotta aineistosta voitiin luoda kokonaiskuva ja aineistoon perehtyminen oli perusteellista, mitä voidaan pitää edellytyksenä onnistuneelle analyysille. Hermeneuttinen ymmärtäminen näkyy aineistoon tutustumisessa niin, että tutkija perehtyy aineistoon irtautumalla omasta intuitiosta ja esiyymmärryksestä, jolloin vuoropuhelu aineiston kanssa syventää ja vie lähemmäs tutkimuskohteen mieltä. Hermeneuttinen kehä kuvaa tätä ymmärtämisen tapaa (Laine, 2018, s. 36–37).

Sisällönanalyysissä aineistoa pyrittiin järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman tärkeän informaation kadottamista. Kun aineisto oli luettu tarkasti useampaan otteeseen alkoi aineiston rajaus eli redusointi niin, että aineistosta poistettiin sellaiset osiot, jotka eivät liittyneet aiemmin luotuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen aineistosta lähdettiin etsimään usein toistuvia teemoja, jotka vastasivat aiemmin luotuihin tutkimuskysymyksiin (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 93). Koska tutkimuskysymykset oli muotoiltu osittain aiempaa kirjallisuuskatsausta hyödyntäen, ohjasi teemoitteluakin tietämys tästä teoriasta.

Seuraavana analyysin vaiheena oli koodaaminen, jolloin erilaisten värikoodien avulla keskeiset seikat merkittiin samanvärisiksi. Tutkimuksen toisena alatutkimuskysymyksenä

esimerkiksi selvitettiin, minkälaisia tunteita esimiehet irtisanomistilanteissa kokevat. Näille erilaisille tunnekokemuksia kuvaaville lauseille käytettiin erilaisia värejä, jolloin kaikki samalla värillä olleet tunnekokemukset saatiin yhdistettyä saman tunteen alle. Esimerkiksi ahdistusta kuvaavat lauseet, kuten: ”valmistautuminen tuntuu aina ahdistavalta”, merkittiin punaisella ja helpotusta kuvaavat lauseet, kuten: ”voi tuntea helpotusta kun irtisanominen on tehty”, merkittiin sinisellä. Tämä värikoodaaminen toistettiin jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla, jolloin saatiin helposti selvitettyä, kuinka laajasti tietyt ilmiöt esiintyivät aineistossa. Eri haastateltavat eroteltiin merkinnällä vastaaja 1-8, joka lyhennettiin tuloksissa muotoon V1-V8 ja merkattiin lainauksien perään sulkeilla erottamaan eri vastaajien kommentteja.

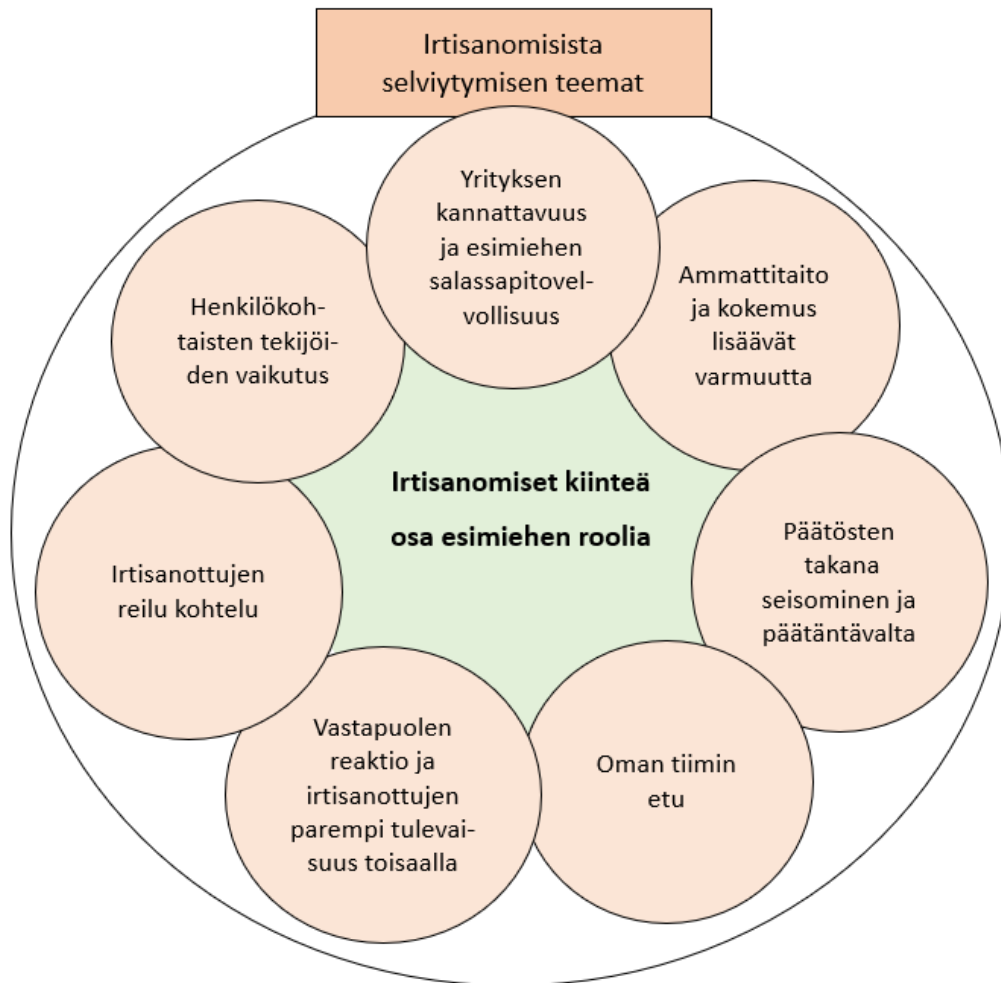
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset empiirisen aineiston analysoinnista. Tutkielman tavoitteena oli saada lisätietoa esimiesten irtisanomiskokemuksista, tunteista ja tukitoimista, jotka helpottavat irtisanomisista selviytymistä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään esimiesten esille nostamia kokemuksia irtisanomisiin liittyen. Toisessa alaluvussa esitetään esimiesten esille nostamia tunnekokemuksia ja viimeisessä alaluvussa tarkastellaan selviytymistapoja, joita haastatteluun osallistuneet esimiehet nostivat irtisanomisiin liittyen.

5.1 Esimiesten näkemyksiä irtisanomisista selviytymiseen

Esimiesten kertoessa irtisanomisista ja niistä selviytymisestä nousi esiin kahdeksan erilaista yleisen tason teemaa. Ensimmäinen teema liittyi esimiesten kokemuksiin siitä, että irtisanomiset ovat kiinteä osa esimiehen roolia, jotka tulee vain hyväksyä niiden ikävyydestä huolimatta. Tätä teemaa voidaan pitää lähtökohtana esimiesten selviytymiskokemuksille, sillä jokainen esimies korosti tätä läpi tutkimuksen. Tämän vuoksi alla olevassa kuviossa 10 tämä teema on sijoitettu kuvion keskelle.

Muut esille nousseet teemat olivat ammattitaidon ja kokemuksen tuoma varmuus, päätösten takana seisominen ja päätäntävalta, oman tiimin etu, vastapuolen reaktio ja irtisanottujen parempi tulevaisuus toisaalla, irtisanottujen reilu kohtelu, henkilökohtaisten taustatekijöiden vaikutus, yrityksen kannattavuus ja esimiesten salassapitovelvollisuus.



Kuvio 10. Yleiset teemat esimiesten irtisanomisista selviytymiseen liittyen.

Irtisanomiset kiinteä osa esimiehen roolia

Jokainen tutkimukseen osallistunut esimies korosti haastatteluissa irtisanomisien olevan yksi osa esimiestyötä, joka tulee vain hoitaa niiden ikävyydestä huolimatta. Tämä teema toistui jokaisen esimiehen haastattelussa läpi tutkimuksen, jonka lisäksi jokainen esimies myös kuvaili irtisanomisia ikäväksi, joskin osa korosti sitä toisia enemmän.

Useita vuosia työskennelleet esimiehet, joilla oli useita kymmeniä irtisanomisia takanaan, puhuivat hieman lievemmin ilmauksin ikävistä kokemuksista, käyttäen esimerkiksi sanoja "ei-kiva", "ikävä" ja "ei-mukava". Vähemmän esimieskokemusta omaavat esimiehet

vähemmällä irtisanomisilla korostivat ikävyyden tunteita enemmän, käyttäen niistä esimerkiksi sanoja epämiellyttävä, haastava ja raskas. Kaikki esimiehet kuitenkin tiedostivat, että irtisanomiset ja siten ikävät tunteet ovat yksi kiinteä osa omaa työtä.

Se joka tähän tehtävään haluaa, niin sen täytyy näitä tehtäviä myös pystyä tekemään. Se on mun työ. (V7)

Mä tiedän et se kuuluu työelämään ja ei ne kivoja oo, mut vähä niinku laskutki pitää maksaa. Se on sitä esimiestyötä. Ite oon semmisiin paikkoihin hakeutunut eli itseään siitä voi syyttää. (V2)

Siihen esimiestyöhön kuuluu laaja skaala kaikkia tosi kivoja asioita, mut tosi paljon myös kaikkee ikävää. Se oli sit vaan sieltä ikävämmästä päästä. Aattelen vaan että se on osa mun duunia. (V3)

Useampi esimies kuitenkin koki irtisanomisien ikävyydestä huolimatta, että esimiestyön hyvät puolet korreloivat positiivisesti näiden ikävien puolien kanssa. Myönteisinä asioina pidettiin muun muassa työn mielenkiintoisuutta, palkkaamisen iloa, ohjaamista, valmennusta ja yleisesti ottaen yhteistä matkaa omien tiimiläisten kanssa.

Samalla kun siihen kuuluu se palkkaamisen ja ohjaamisen ilo niin siihen kuuluu myös tää raadollisempi puoli joka on osa sitä... Tää kuuluu tähän ja tää on myös sun rooli ja tehtävä. (V4)

Se on aina ikävää et niitä (irtisanomisia) joutuu tekemään, mutta tiedän, että niitä on tulossa lähitulevaisuudessakin ja paljonkin. Asiat asioina. Nää on vaan asioita. (V6)

Esimiehet tuntuivat pääosin olevan tyytyväisiä omaan esimiesasemaansa, vaikka yksi esimies kuvailikin, ettei nuorempana ollut tarpeeksi fiksu kieltäytyäkseen esimiestä. Lisäksi yksi esimies oli siirtynyt esimiesasemasta asiantuntijarooliin, mutta piti esimiestyötä silti omien sanojensa mukaan äärimmäisen mielenkiintoisena ja uskoi näkevänsä itsensä myös tulevaisuudessa esimiehen roolissa.

Ammattitaito ja kokemus lisää varmuutta

Kokemus ja siitä seuraava ammattitaito vaikutti olevan yksi tärkein teema esimiesten irtisanomiskokemuksiin ja niistä selviytymiseen liittyen, sillä jokainen esimies otti aiheen

esille. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä suurin osa oli työskennellyt jo useamman vuoden esimiestehtävissä. Erityisesti nämä esimiehet korostivat selviytymiskeinona omaa kokemusta ja ammattitaitoa, joiden avulla he ymmärsivät paremmin prosessin kulkua ja sitä, minkälaisia kokemuksia tulevat irtisanomistilanteet ylipäänsä olivat. Kokoneiden esimiesten lisäksi myös vähemmän kokemusta omaavat esimiehet kokivat, että ammattitaito ja kokemus tulevat helpottamaan mahdollisia tulevaisuuden irtisanomisia. Siten myös heidän puoleltaan oli nähtävissä ymmärrys kokemuksen tärkeydestä selviytymiseen.

Tottakai (helpottuu) sen kokemuksen kautta, että tekemällä oppii niin sanotusti. Kun on muutaman kierroksen tehnyt niin tietää sen prosessin. (V5)

Kokemus lisäsi vastausten mukaan ammattitaitoa ja tietotaitoa sekä toi varmuutta irtisanomisien suorittamiseen. Kokemus auttoi ymmärtämään paremmin koko irtisanomisien kulkua ja sitä, mitä tarvittavia asioita irtisanotulle tulisi kertoa. Kokemus myös vähensi papereihin turvautumista ja juridista epävarmuutta, kun esimiehet jo kokivat tietävänsä nämä vastuut ja lait.

Sekin rooli on sillain kehittynyt sitä myötä kun oma ammattitaito ja tietotaito on kehittynyt.. Mä olen ainakin saanut huomasti varmuutta ja silloin kuin tulee varmuutta niin helpottuu se tilanne. (V1)

Ajan saatossa (kehittynyt) sillä tavalla, että se menee suoraviivaisemmin, jolloin tarvitsee miettiä vähemmän kuin ennen. Mitä useammin jonkun toiston teet niin se on selkäytimessä. (V6)

Mut se, että varsinainen se tilanteen hoitaminen nykyään ni se menee kyllä aika rutiinilla. (V7)

Vaikka kokemus ja ammattitaito helpottivat irtisanomisista selviytymistä nosti muutama vähemmän irtisanomiskokemuksia omaava haastateltava esille sen, että varmuus ei kuitenkaan välttämättä helpottaisi omaa henkistä selviytymistä. Varmuus omaan tekemiseen toi helpotusta itse irtisanomistilanteeseen siten, että esimiehet eivät kokeneet niin paljon esimerkiksi fysiologisia oireita, kuten käsien vapinaa tai äänen tärinää, eikä heidän

tarvinnut miettiä omia sanomisiaan niin tarkasti. Itse tilanteen miettiminen ja tunteiden kokeminen tuntui näistä esimiehistä kuitenkin yhtä raskaalta kuin ennen.

Kokemus lisäsi myös esimiesten rutiininomaisuutta, jonka voi nähdä niin positiivisena kuin negatiivisena asiana, riippuen siitä miltä kannalta asiaa tarkastellaan. Myönteisenä rutiininomaisuus voi helpottaa esimiehen omaa irtisanomiskokemusta, mutta kielteisenä vaikuttaa irtisanotun kokemuksiin. Suurin osa esimiehistä myös kertoi, että ensimmäinen irtisanominen oli myöhempiä irtisanomisia haastavampi ja korosti siten selviytymiseen liittyen omaa ammattitaidon tuomaa varmuutta.

Sit toisaalta voin sanoa kokemuksen kautta, että ensimmäinen irtisanominen on tuntunut hölmömmältä ku myöhemmät. (V2)

Ehkä alkuaikoina, kun teki ensimmäisiä kertoja, niin kyllä niitä asioita saattoi miettiä enemmän. (V7)

Muutama esimies korosti vastuullisia rekrytointeja, joiden ymmärtämistä auttoi aiempi kokemus. Tämä tarkoitti sitä, että jo rekrytointitilanteissa esimiehet ymmärsivät, että tämän juuri palkatun henkilön voisi tarvittaessa joutua irtisanomaan. Vastuullinen rekrytointi edisti sitä, että jo rekrytointitilanteessa esimiehet pyrkivät tekemään vastuullisia päätöksiä siitä, miten omaan tiimiin palkattaisiin mahdollisimman sopiva henkilö ja toisaalta myös sillä periaatteella, että tämä henkilö pitäisi pystyä tarvittaessa irtisanomaan, jos hän ei tehtävään soveltuisikaan.

Se on osa sitä, että sä rekrytoit ja sit voit joutuu myös luopumaan. Kannattaa jokaisen ihmisen kohdalla miettiä rekrytoidessa, että sä voit joutua sen irtisanomaan. (V3)

Toki siinä on myös henkinen kasvu, et miettii sit seuraavalla kerralla ihmisiä palkatessaan jo tämän. (V4)

Yhden esimiehen mukaan esimieskokemus olisi kokonainen vasta ensimmäisen irtisanomistilanteen jälkeen, koska sekin kuuluu kiinteänä osana esimiehen rooliin.

En mä koe, että mä olisin täydellinen esimies, kun oon irtisanonu, mutta se on kuitenkin hyvä kokemus mikä kasvattaa. Paljon huolta ja murhetta, mut tosi kasvattava kokemus. (V8)

Haastattelujen toiseksi viimeinen kysymys liittyi irtisanomisista kehittymiseen ja sen avulla esimiehiltä kysyttiin sitä, kuinka he olivat itse kokeneet kehittyneensä irtisanomisissa. Jokaisen esimiehen kehityskohteet koskivat ammattitaitoa ja varmuutta, jonka lisäksi aiheeseen liittyen osa oli kokenut henkistä kasvua ja emotionaalista kehitystä. Lisäksi useampi esimies kertoi osaavansa katsoa asioita laajemmin kuin ennen, mitä myös tuki jo saatu kokemus. Kehittyminen näillä osa-alueilla toi siis helpotusta myöhempimpiin irtisanomisiin ja vähemmän aikaa esimiehenä olleilla helpotti asennoitumista tulevaisuuden irtisanomisista kohtaan.

Päätösten takana seisominen ja päätäntävalta

Useampi esimies nosti esille vahvat perustelut irtisanomispäätöksille, joka auttoi irtisanomisista selviytymistä. Vahvat perusteet ja faktat edistivät muun muassa omaa jaksamista, omia arvoja ja omatuntoa sekä lisäsivät tunnetta onnistumisesta irtisanomisiin liittyen. Päätösten takana seisomista lisäsi myös oma päätäntävalta, jolloin esimies sai itse vaikuttaa siihen, kenet irtisanottaisiin.

Se mikä musta on tosi tärkeä niissä tilanteissa on, että sulla on vahvat perusteet sille, miksi tämä henkilö on juuri se joka joudutaan irtisanomaan... Mä oon kokenut, että oon aina pystynyt tarjoamaan ne faktat ja perustelut... Se auttaa jaksamaan. (V5)

Vahvasti perusteltujen irtisanomispäätösten toisena puolena oli epäröinti irtisanomisien suhteen, joka heikensi päätösten takana seisomista. Tähän epäröintiin vaikutti ennen kaikkea vähäinen työkokemuksen ja irtisanomisien määrä. Pääasiassa oma päätäntävalta vaikutti siis positiivisesti päätösten takana seisomiseen, mutta saattoi silti lisätä epävarmuustekijöitä ja tuoda paineita päätöksentekoon. Tällaisen kokemuksen omaavat esimiehet tarvitsivatkin oman päätöksen tueksi myös muita tukitekiä, jotka helpottivat päätöksen tekoa.

Tasapainoilua sen kanssa, että oonko oikeessa tässä, että näin kannattaa tehdä. Et onks tää ihan typerää ja mennäänkö suohon et mikään ei kohta toimi tässä päätöksessä. Semmosta tasapainoilua. (V8)

Osa esimiehistä koki voivansa vaikuttaa irtisanomispäätöksiin, kun taas osa ei kokenut voivansa näihin vaikuttaa. Suurin osa koki, että päätäntävällän puuttumattomuus vaikutti negatiivisesti irtisanomiskokemuksiin, kun taas oma päätäntävalta lisäsi irtisanomiskokemusten onnistumista, vaikka saattoi myös aiheuttaa samalla epävarmuuden tuntemuksia.

Osa esimiehistä oli saanut olla päätäntävällässä irtisanomisien suhteen, mutta ei erikseen nostanut mitään kokemuksia näihin liittyen. Ne esimiehet, jotka eivät saaneet päättää irtisanomisista, mutta olisivat halunneet, kokivat epäkohtia tällöin arvomaailmojen eriäväisyyksien ja epävarmuustekijöiden kautta. Yksi esimiehistä nosti esille, että oli jälkeinpäin myös pohtinut, olisiko voinut laittaa enemmän vastaan irtisanomispäätöksiin.

Sit on tullut jotain käskyjä esimerkiksi toimarilta, että jostain pitää päästä eroon ja mun mielipide on saattanut olla ihan toinen. Se ei kohtaa omaan arvomaailmaan. (V2)

Siinä välillä oli jälkitunne, että olis pitänyt tehdä pikemminkin niin et olis haistattanut pitkät firmalle ja firman politiikalle ja mennyt vielä enemmän henkilön ehdoilla. (V4)

Muutama esimiehistä koki, että irtisanomisille oli väärät perusteet ja myös ilmaisi asian. Nämä esimiehet olivat myös saaneet kyseiset irtisanomispäätökset peruttua onnistuneesti, jonka vuoksi kokivat, että vastustaminen oli kannattavaa.

Soitin mun esimiehelle ja sanoin, että nyt on semmonen juttu, että mä en tuu irtisanoo tätä henkilöä. Mä tiesin, että ei se mun munaton esimieskään saa sitä tehtyä ja niinhän siinä kävikin.. Että tavallaan joskus kyllä kannattaa kapinoidakin. (V3)

Yksi pitkän uran tehneistä esimiehistä kuitenkin koki, että ei itse vastustaisi yrityksen päätöksiä, vaikka olisikin eri mieltä siitä, kuka tulisi irtisanoa. Tämä esimies myös koki, että hänen tehtävänsä ei ole arvostella yrityksen päätöstä, vaan koki itsensä enemmän

toteuttajana kuin päättäjänä. Sillä että esimies ei aina ollut samaa mieltä irtisanottavista henkilöistä, ei kuitenkaan ollut vaikutusta hänen omiin tuntemuksiinsa tai irtisanomisista selviytymiseen.

Sun kysymykseen et oonko aina samaa mieltä, niin en ole, mutta en mä sitä mitenkään ilmaise. Jos asettuisin vastaan yrityksen tahtotilaa niin päällikköhän vaihdettaisiin siinä kohti. (V7)

Oman tiimin etu

Puolet esimiehistä nosti oman tiimin edun tekijäksi, joka vaikutti irtisanomispäätösten tekemiseen ja helpotti siten myös omaa päätöstä ja selviytymistä. Oman tiimin etua edistettiin irtisanomisien avulla siten, että jäljelle jäävällä tiimillä olisi parempi olla, tiimiä voitiin muokata sopivammaksi ja tiimille mahdollistettiin se, että he voisivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla keskenään. Oman tiimin etua pidettiin niin tärkeänä, että yksi esimies osasi nähdä jopa itsensä irtisanomisen ratkaisuna tarvittaessa.

Jos lähetään ajattelee et miten saa tiimin pyörii parhaiten niin lopputulos voi olla sekin, että se ketä sinne ei tarvita olet sinä itse. (V4)

Tietyllä tapaa ajattelen sen niin, että mulla on mahdollisuus muovata mun tiimiä sellaiseksi, että siellä jäävillä henkilöillä on hyvä olla. (V1)

Silloin kuin oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa, niin on paras tiimi. Jos joku on väärässä paikassa, niin se joukkue ei silloin toimi parhaalla mahdollisella tavalla. (V2)

Myös irtisanomisien jälkeinen aika nousi tiimin kannalta esille, kun yksi esimies koki haasteita tiimin uudelleen rakentamisessa irtisanomisien jälkeen. Irtisanomisiin liittyvät pitkäkestoiset kokemukset jatkuivat siis hyvin pitkälle, kun irtisanomisien jälkeinen aika alkoi jäljelle jäävän tiimin uudelleen rakentamisella. Pitkäkestoinen YT-prosessi vaikutti jäljelle jäävän tiimin tuntemuksiin, mikä myös heijastui esimiehen tunteisiin ja kokemuksiin. Esimies koki, että hänen tuli auttaa alaisiaan käsittelemään heidän omia tunteitaan ja tukea tässä parhaalla mahdollisella tavalla. Jäljelle jäävää tiimiä tuli kannustaa heidän erilaisista negatiivisistakin reaktioista ja harmituksista huolimatta. Esimies myös korosti

omien päätösten takana seisomista, jonka koki edistävän tiimin hyvää yhteistä tulevaisuutta ja yhteen hitsautumista.

Sekin opetti paljon, että miten rakentaa se tiimi uudelleen. Tuoda takaisin yhteen, putsata ne YT-pölyt harteilta ja kannustaa tulevaan. Se on haastavaa. Kun sä itse seisot siinä sen ratkaisun takana ja oot vahva, niin kyllä se sit auttaa myös sitä omaa tiimiä. (V8)

Toinen puoli esimiehistä ei nostanut tiimin etua tai muokkaamista haastatteluissa esille, vaan korosti erilaisia teemoja irtisanomisiin liittyen.

Vastapuolen reaktion vaikutus ja irtisanottujen parempi tulevaisuus toisaalla

Esimiehillä oli hyvin erilaisia kohtaamisia irtisanottavien ihmisten kanssa, joista kuitenkin suurin osa oli sujunut hyvässä hengessä. Erityisesti vähemmän kokemuksen omaavista esimiehistä useampi nosti esille, että vastapuolen hyvällä reaktiolla voi olla vaikutusta myös omaan selviytymiseen. Hyvä reaktio lisäsi helpottuneisuutta ja huojentuneisuuden tunnetta sekä tunnetta irtisanomisien onnistumisesta.

Kun hän rauhallisesti ja hyvin suhtautui siihen, niin oli asiallinen ja hyvä keskustelu. Kivi vierähti sydämeltä, että tää meni hyvin ja mun on helppo tästä nyt jatkaa. (V8)

Mulla ei oo koskaan henkilö ruvennut itkemään tai vetäny herneitä nenään niin ne henkilöt on olleet aika vastaanottavia. On käyny hyvä tuuri niissä tilanteissa, että on ollut tosi vahvoja perusteluja ja henkilö on jo aavistanut, että tää ei toimi ja ruvennut hakemaan uutta työtä. (V1)

Muutama esimies korosti ihmisten erilaisuutta ja tiesi tämän vaikuttavan siihen, että erilaiset yksilöt voivat kokea irtisanomiset hyvin eri tavoin. Yksi esimies koki, että irtisanominen voi olla niin iso järkytys irtisanotulle, että vaikka hänet kokisi tuntevansa, voi reaktio olla järjenvastainen. Tämä reaktioiden miettimien lisäsi negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta ja pelkoa. Lisäksi yksi esimies koki olevansa jännittynyt irtisanomistilanteessa, kun pohti, miten irtisanottava henkilö reagoisi asiaan.

On ollu semmosiakin tapauksia ettei oo osannu arvata, että miten tämä henkilö sitten reagoi, kun kertoo viestin. (V5)

Vaikka osa esimiehistä koki helpotuksena hyvät reaktiot, nosti muutama esimies myös esille sen, ettei vastapuolen reaktiolla ollut mitään muutosta siihen, kuinka irtisanomiset sujuisivat ja miltä ne tuntuivat. Tällaisen kokemuksen omaavat esimiehet olivat jo pidempään esimiesasemassa työskennelleitä henkilöitä useammilla irtisanomiskokemuksilla.

Sillon tällön tulee suurempia reaktioita, mitkä minuun ei vaikuta. (V6)

Puolet esimiehistä nosti esille kokemuksiaan siitä, että osa irtisanotuista oli saanut paremman tulevaisuuden muualla, joka vaikutti positiivisesti esimiesten omiin selviytymiskokemuksiin. Osa irtisanotuista oli itse kertonut jälkikäteen irtisanojalle myöhemmästä elämästään, kun taas osa tiedosta perustui kuulopuheisiin siitä, että irtisanotulla oli parempi tulevaisuus muualla. Irtisanottujen parempi tulevaisuus muualla lisäsi yleistä hyvää tunnetta, onnistumisen tunnetta ja toi mukanaan helpotusta.

En mä oo niistä nauttinut, ellen oo tehnyt sitä prosessia ihan täydellisesti niin, että oon tienny, että tää on parasta mitä tolle ihmiselle voi tapahtua... Loppupeleissä ku aatteele, niin jokaiselle ketä oon irtisanonu, se on ollut hyvä juttu. (V2)

Sit se (irtisanominen) on joissain kohdissa ollu hyväkin juttu, et se on puhdistanut, kun henkilö on ollu väärässä paikassa. Sit on ollut voima, joka pakottaa muutokseen, jotta päätyy itselleen sopivaan rooliin. (V4)

Voi löytää jotain positiivistakin sillon, kun kuulee näitä tarinoita jälkeensä, että hän on pärjännyt näin hyvin ja löytänyt uuden työpaikan. Sehän tuntuu ihan hyvältä sitten. (V5)

Muutama esimies myös koki, että joskus irtisanominen ja mahdollisesti tarjolla oleva irtisanomispaketti saattoi olla irtisanotun elämäntilanteen kannalta myönteistä. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi irtisanotun halu päästä pois, vaihtaa roolia tai jokin muu elämä mullistava tapahtuma, esimerkiksi sairaus.

Osa esimiehistä oli käynyt työntekijöidensä kanssa keskusteluja mahdollisesta irtisanomisesta, jos henkilön työasenne tai jokin muu epäkohta vaikutti työntekoon. Muutama esimies oli myös saanut yhteistuumiin onnistuneen muutoksen aikaan, jonka vuoksi irtisanomisia ei tarvinnut tehdä.

Sit on tavallaan niinku semmoisia onnistuneita keskusteluita, että joko tehdään näin ja näin tai sit päätetään työsuhde. Niistä on saanut tosi hyvät fiilikset kun on tullut 180 asteen muutos siihen tekemiseen ja ryhdistäydytty. Homma menee hyvin tänä päivänäkin. (V2)

Yksi esimies kuitenkin myös kertoi, ettei ollut onnistunut työntekoa haittaavaan tilanteeseen puuttumisesta muuttamaan työntekijän asennetta, joka johti lopulta irtisanomiseen. Tämä esimies koki, että tällainen epäonnistuminen vaikutti suuresti omaan pettymyksen tunteeseen.

Ne esimiehet, jotka korostivat irtisanottujen parempaa tulevaisuutta muualla, puhuivat tästä melko paljon läpi haastattelujen. Nämä esimiehet korostivat muutoinkin vastauksissaan irtisanottujen tunteiden käsittelystä arvokkaasti ja saattoivat omien tunteidensa puolesta siirtyä helposti puhumaan alaistensa tunteista. Toinen osa esimiehistä ei nostanut erikseen esille tuntemuksia siitä, olisiko irtisanottu saanut paremman tulevaisuuden toisaalla vai ei. Nämä vastaajat kuvailivat tunnepuolen kokemuksiaan muutenkin hieman muita suppeammin.

Irtisanottujen reilu kohtelu

Haastatteluja tehdessä esimiehet lähtivät helposti puhumaan omien kokemusten ja tunteiden sijaan irtisanottujen tunteista. Useampi esimies käytti irtisanomisista puhuttaessa lausetta: ”kohtaa ihmisen ihmisenä”. Esimiehet tunsivat irtisanottuja kohtaan muun muassa empatian ja sympatian tunteita. Lähes kaikki esimiehet toivat esille tarpeen kohdella irtisanottuja niin kuin he halusivat itse tulla kohdelluiksi. Reilu kohtelu lisäsi parempaa irtisanomisista selviytymistä ja helpotti irtisanomiskokemuksia yleisesti ottaen muutoinkin esimerkiksi omatunnon ja esimiesten omien arvomaailmojen kannalta. Lisäksi reilu kohtelu edisti kaikin puolin positiivisia tuntemuksia, inhimillisyyttä ja sitä, etteivät irtisanomiset tuntuneet niin henkilökohtaisilta vaan ennemmin olosuh-teista riippuvaisilta.

Vaativampi osuus on se, että miten sä itse selviät. Ainut keino on se, että sä jatkuvasti mietit, että jos sä ite istut siinä vastapäätä ja sun esimies kertoo sulle, että mä joudun irtisanoo sut. (V3)

Toki tunnen sympatiaa ja empatiaa tätä henkilöä kohtaan, varsinkin jos hän ei ole tehnyt mitään väärää vaan häneltä vaan päättyy työ. Miettiny enemmän, että vastapuoli on ihminen, eikä vain resurssi joka sitten hylätään. (V6)

Siihen sitä pyrkii, että se olis mahdollisimman inhimillistä. Vähän helpompi olla sit. (V5)

Useampi esimies pystyi samaistumaan irtisanottaviin henkilöihin jollain tasolla, vaikka vain yksi toi esille, että oli myös itse joutunut irtisanotuksi. Tämä esimies korosti erityisesti sitä, että kohteli irtisanottaviaan niin kuin olisi halunnut tulla kohdelluksi. Esimies myös koki, että hänen oma irtisanomisensa oli huonosti hoidettu, mikä antoi perspektiiviä sille, kuinka hän itse ei halunnut tilanteita hoitaa.

Olen itse ollut molemmissa päissä, niin vastaanottamassa kuin kertomassa. Siitä (irtisanotuksi tulemisesta) on itse pitkään ollu huonolla fiiliksellä ja siitä syyllisti itseään... Ei se (irtisanominen) käytännössä ole itselle hankala hetki, vaan siinä miettii sitä mitä se on sille toiselle. Yrittää kohtaa ihmisen ihmisenä rauhallisesti ja vaikee sanoo et ymmärtäen, mut koittaa pitää sen tilanteen empaattisena. (V4)

Suurin osa esimiehistä koki, että irtisanottujen arvokas kohtelu piti sisällään napakan tiedon antamisen irtisanomisista ilman, että asiaa kierreltäisiin ja irtisanomiskokemusta pidennettäisiin. Lisäksi esimiehet korostivat muita tekijöitä, kuten irtisanomistilaa ja kellaikaan, jotka vaikuttivat irtisanottujen kokemuksiin. Esimiehet siis lähtivät helposti puhumaan niistä asioista, jotka helpottivat irtisanotun selviytymistä, enemmän kuin kommentoivat omaa selviytymistään.

Eikä sitä tilaisuutta pitkitetä ehdoin tahdoin, että asiat pyritään käsittelemään aika sutjakkaasti, koska tiedän et se on vaikea tilanne irtisanotulle. Neutraali tila ilman katselumahdollisuutta ja niin, että saa lähteä heti kotiin. (V7)

Henkilökohtaisten taustatekijöiden vaikutus

Puolet esimiehistä korosti, että erilaiset taustatekijät voivat vaikuttaa siihen, miksi henkilöä voi olla vaikeampi irtisanoa. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa korkeampi ikä tai jokin muu sosiaalinen tekijä, joka vaikeutti irtisanottavan elämää. Nämä esimiehet myös kokivat, että nämä erilaiset tekijät tulisi huomioida jo ennen irtisanomispäätöksiä.

On eri asia irtisanoa 23-vuotias, joka on ollut 3kk talossa, kun 59-vuotias, joka on ollut 40 vuotta talossa. Ne herättää erilaisia tunteita. (V6)

Jos irtisanoo 55-vuotiaan, niin kyllä se tuntuu vähän pahemmalta, kun että irtisanoisi 20-vuotiaan. Tai joku vastoinkäyminen, esimerkiksi sairastuminen lähihistoriassa ja sit vielä tääkin. (V2)

Henkilökohtaiset ongelmat pitää huomioida aina... Mä ajattelin silloin, että tän yrityksen ei tarvi tehdä sitä, että työnnetään koko perhe sosiaalituran pariin... Lapsilla ehkä se tulevaisuus olis aika paljon murheellisempi sellaisessa ilmapiirissä. (V3)

Kaikennäköisiä taustatekijöitä pitää ottaa huomioon ja keskustella ihmisten kanssa. (V4)

Yksi esimies korosti, että saatavilla olevat taustatekijät tulee huomioida ennen irtisanomisia, mutta jos itse irtisanomistilanteessa irtisanottu kertoo erilaisista vaikeuksista, eivät nämä tekijät vaikuta irtisanomispäätösten muutokseen. Esimies myös näki irtisanomispäätösten perumisen hyvin negatiivisena asiana, joka hoidettiin yrityksen puolelta väärin. Esimies korostikin tässä vaiheessa huolellisuuden ja tarkkaavaisuuden tärkeyttä irtisanomisien valmisteluihin liittyen. Tämä esimies näki, että turha irtisanominen katkeoittaa irtisanotun, eikä hän kykenisi enää luottamaan työnantajaansa.

Sitä joudutaan aina laskea ettei ketään turhaan irtisanottaisi. Semmosiakin tilanteita on äärimmäisessä pakossa ollut joskus, että on joutunut peruuttamaan, mutta näen sen hyvin negatiivisena... Siinä itse irtisanomistilanteessa mä en voi sanoa, että voi herranjestas sentään kun tällainen ikävä tapaus tuli, että me nyt perutaan tää sun kohdalta. Ei. Se päätös on tehty ja se toteutetaan. (V7)

Ristiriitaisuutta koettiin irtisanomispäätösten suhteen, sillä yksi esimies puolestaan koki, että väärän irtisanomisen takia yrityksen pitäisi kyetä myös perumaan tarvittaessa irtisanomispäätöksiä, vaikka nämä tiedot tulisivat ilmi vasta itse irtisanomistilaisuudessa.

Sosiaalisia perusteita täytyy kyllä selvittää ja jos ei työnantaja niitä tiedä niin pitää olla kuitenkin kanttia muuttaa niitä päätöksiä. (V3)

Kaksi muuta esimiestä eivät puhuneet erikseen henkilökohtaisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista omaan selviytymiseen, eivätkä siten nostaneet myöskään esille teemoja liittyen irtisanomispäätöksiin.

Yrityksen kannattavuus ja esimiesten salassapitovelvollisuus

Puolet esimiehistä nosti esille selviytymiskeinona yrityksen kannattavuuden pohtimisen, joka saattoi kuitenkin olla ristiriidassa oman arvomaailman kanssa. Vaikka irtisanomisien koettiin olevan ikäviä irtisanotuille, oli näitä päätöksiä silti kyettävä tekemään yrityksen menestymisen vuoksi, joka helpotti esimiesten irtisanomiskokemuksia ja siten niistä selviytymistä.

Olisin mielellään ollut tekemättä mitään, mutta yhtiö ei myöskään olis niin hyvässä kunnossa nyt. Välillä joutuu tekemään niitä ikäviä ratkaisuja. (V3)

Tää on bisnestä ja meidän täytyy pitää huolta siitä, että bisnes pyörii. Bisnes ei pyöri jos yritys ei oo kannattava. (V7)

Ajattelin oikeasti ihmisen parasta, mutta tottakai mulla oli myös tulosvastuu. (V2)

Esimiesten salassapitovelvollisuus otettiin esille niin positiivisena kuin negatiivisena tekijänä. Suurin osa esimiehistä koki, että salailu kuormitti itseä, eikä pitänyt sen mukana tuomasta kaunistelusta irtisanomisiin liittyen. Salailu koettiin myös hankalana siksi, että irtisanomisten aikaan viestintä koettiin erityisen tärkeänä, mutta samanaikaisesti viestiminen oli vaikeaa, kun mitään viestittävää ei juurikaan ollut salassapitovelvollisuuden vuoksi. Salailu koettiin haastavana, vaivaannuttavana, omien arvojen vastaisena ja tekijänä, jonka takia piti hillitä omia tunteita.

Pitää kuitenkin neutraalisti olla, että ei voi jollekin sanoa, että sulla ei oo hätää, vaikka mä oon ihan 100% varma, että jotain mun työntekijää ei tulla irtisanomaan. (V8)

Sit kysytään et säilyykö työpaikat ja me sanotaan, että kaikki säilyy ennallaan, vaikka mä tiesin, että ei ne säily. On asioita joita tietää, mutta ei voi kertoa ja se on sitä esimiestyötä. (V2)

Yksi esimies näki salassapitovelvollisuudessa ja salailussa myös positiivisen puolen, sillä salailun takia hänen ei tarvinnut jakaa irtisanomisiin liittyvää tietoa muille työntekijöille. Salailu auttoi käsittelemään asioita ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä, eikä esimiehen tarvinnut ottaa kantaa siihen, tultaisiinko joku irtisanomaan vai ei.

Meidän esimiesten puolesta on se hyvä puoli, että jos me joudutaan tekee näitä ratkaisuja ni ei olla muille velvollisia kertomaan, eikä saadakaan kertoa syitä. (V1)

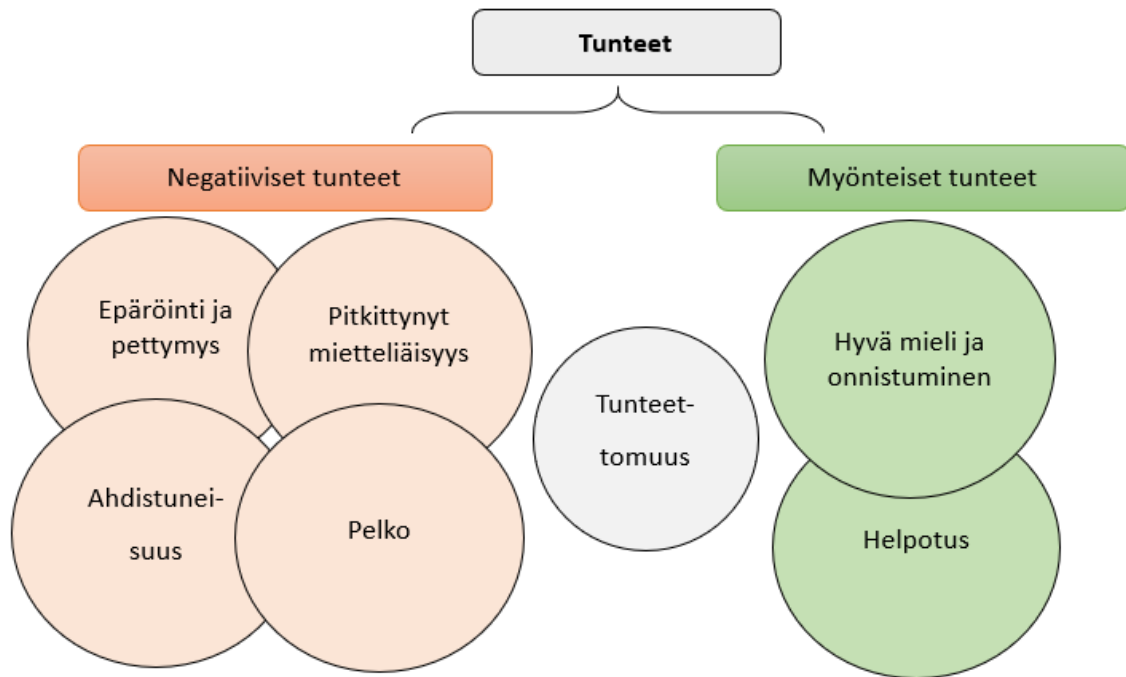
Toinen puoli esimiehistä ei ottanut yrityksen kannattavuutta tai salailua esille vaikuttavana tekijänä irtisanomisiin ja siitä selviytymiseen liittyen.

5.2 Esimiesten esille nostamia tunteita irtisanomisprosessissa

Esimiesten esille tuomat tunteet vaihtelivat laajalti aina negatiivisista tunteista neutraaleihin ja myönteisiin, joiden mukaisesti tutkimustuloksetkin on tässä alaluvussa jaoteltu. Jokainen esimies kuvaili joitakin tunnetiloja irtisanomisiin liittyen, mutta erityisesti nuoret esimiehet kuvailivat tunteitaan avoimemmin. Tunteiden kuvailussa ei ollut merkittäviä eroja sukupuolen suhteen. Vastaukset tukivat hyvin aiempaa kirjallisuuskatsausta, jonka mukaan tunteet ovat hyvin henkilökohtaisia ja merkitsevät siten eri ihmisille erilaisia asioita. Siten myös koetut tunteet vaihtelivat melko laajasti ja ainoat tuntemukset, jota kaikki esimiehet yhteistuumin kokivat, olivat yleiset ikävät tunteet irtisanomisiin liittyen. Muutama esimies ei ottanut juurikaan itse haastatteluissa tunteita esille ja tunteista kysyessäkin he siirtyivät ennemmin toisiin aiheisiin. Tämän vuoksi vastauksissa toistuu pääasiassa niiden esimiesten kommentit, joiden vastauksissa tunteita ilmeni.

Eniten ilmeni negatiiviseksi luokiteltavia tunteilta, kuten pelkoa, ahdistusta, epäröintiä, pettymystä ja pitkittynyttä mietteläisyyttä. Lisäksi yhdeksi tunnekokemukseksi tutki-

mukseen nostettiin myös tunteettomuus, joka tutkimustuloksien analyysin edetessä noutuu yhteen irtautumiskeinoihin, joita esimiehet käyttivät irtisanomisista selviytymiseen. Tutkimuksen esimiehet toivat myös esille myönteisiä tunteita, joita olivat helpotus, hyvä mieli ja onnistuminen. Nämä positiiviset tunteet liittyivät erityisesti irtisanomisien jälkeiseen aikaan.



Kuvio 11. Esimiesten esille nostamat tunteet irtisanomistilanteissa.

5.2.1 Negatiiviset tunteet

Jokainen tutkimukseen osallistunut esimies kuvaili irtisanomisia ikävän tuntuisiksi, joskin osa painotti tätä toisia enemmän. Osa kertoi sivulauseissa, että irtisanomiset eivät ole tuntuneet kivoilta, kun taas osa kertoi tästä suoraan itse ja korosti asiaa läpi haastattelun. Esimiehet käyttivät erilaisia lauseita kuvaamaan näitä tunteita, jotka on tuloksiin tulkittu yhteisesti ikävinä tunteina. Tällaisia erilaisia ikäviä tunteita koettiin niin valmistautumisessa kuin itse irtisanomistilanteessa ja sen jälkeen. Pääasiassa näitä tunteita koettiin ennen irtisanomistilanteita ja niiden aikana, mutta ikävät tunteet saattoivat jatkua myös

pitkälle irtisanomisien jälkeen, kun jäljelle jäävä tiimi tuli rakentaa uudelleen heidän negatiivisista tuntemuksista huolimatta.

No tottakai se on sellaista, että eihän se oo mikään semmonen tehtävä mistä sä tykkäät. (V5)

Tuntuu huonolta. Emmä halua olla se ihminen joka sanoo ihmisiä irti. (V1)

Se niinku ei oo miellyttävää missään tapauksessa. (V4)

Vaikee löytää mitään hirveen positiivista. (V3)

Myös ne esimiehet, jotka eivät juurikaan puhuneet tunteista tai olivat aiemmin korostaneet, etteivät sekoita tunteita työskentelyyn, kokivat kuitenkin ikäviä tuntemuksia irtisanomisiin liittyen. Ikävistä asioista puhuttaessa esimiehet usein korostivat samalla tämän olevan osa heidän työnkuvaansa.

Se on aina ikävää et niitä joutuu tekemään, mutta tiedän, että niitä on tulossa lähitulevaisuudessakin paljonkin. (V6)

Emmä nyt voi sanoa, että se mitään positiivista olisi. Ne on ikäviä asioita kaiken kaikkiaan. (V7)

Pelko

Usea esimies kertoi, että he olivat tunteneet joskus jonkinlaista pelkoa liittyen irtisanomisiin. Pelkoa koettiin eniten juridisten asioiden epäonnistumisessa sekä muutoin itse irtisanomistilannetta miettiessä. Pelon tunteet liittyivät ennen kaikkea pelkoon omasta toiminnasta irtisanomistilanteessa. Muutama esimies myös korosti, että esimiehillä oli iso vastuu oman roolinsa suhteen.

Yksi isoimpia pelkoja on pelko siitä, että kun irtisanomistilanteissa pitää olla niin tarkkana sen kannalta mitä saat sanoa ja mitä ei saa sanoa. Milloin sulla on velvoite ilmoittaa syyt irtisanomiselle ja milloin kyseessä on koeajan purku, jolloin syytä ei sanota. (V1)

Pelkoa esiintyi myös osalla esimiehistä oman turvallisuuden puolesta, joka liittyi vahvasti irtisanottavan henkilön reaktioihin. Kukaan esimies ei kuitenkaan kertonut, että olisi jäänyt kokemaan mitään pitkäaikaisia pelkotiloja irtisanomisien jälkeen. Ne esimiehet, jotka olivat kokeneet pelkoa oman turvallisuutensa puolesta, olivat myös saaneet pyydettyä tukea yritykseltä tähän esimerkiksi lisävartioinnin osalta. Yksi esimies oli pyytänyt yrityksen turvallisuuspäälliköltä vartijat paikalle itse irtisanomistilanteeseen, jotta suullinen uhittelu ei jatkuisi fyysiseksi.

Oon (kokenut pelkoa). Kyllä se on aika luonnollistakin ihan jo semmoisen fyysisen eron takia. Siinä voisi joutua hankaluuksiin. (V5)

Ne vaikutti muhun isosti ne pelot ja se mitä tulee käymään. Mut kukaan ei kuollut ja kaikki meni ihan hyvin. (V2)

Omien pelkokokemusten lisäksi yksi esimies kertoi, että yhtiön puolelta pelättiin esimiehen puolesta, minkä vuoksi yhtiö päätti järjestää lisävartiointia irtisanomistilanteeseen. Toinen esimies taas kertoi melko uhkaavista tilanteista, joita ei itse kuitenkaan kokenut vaarallisiksi. Tämä kuvaa hyvin sitä, että pelon tunne on jokaisella hyvin henkilökohtainen ja henkilökohtaisesti määritelty, vaikka sille voidaan määrittää yhteiskunnassa jonkinlaiset normit. Siinä missä joku voi kokea pelon tunteita, voi toinen olla tuntematta tätä.

Ehkä joskus edellisessä työssä on ollut pelkoa.. Nykyisessä työssä taas yhtiön puolesta olis haluttu vartiointia et pelättiin et mulle tultiin tekemään jotain sen seurauksena. (V3)

On joskus nyrkkiä puitu pöytään ja pahat sanat sanottu... Ovet on paukkunut. En koe kuitenkaan, että olis ollut sellaista vaaraa. (V7)

Loput esimiehet eivät nostaneet suoraan tai tulkittuna pelkoa minkäänlaisena tunnetilana irtisanomisiin liittyen.

Ahdistuneisuus

Muutama esimies käytti itse sanaa ahdistunut kuvaillessaan irtisanomiskokemuksiaan. Lisäksi osa esimiehistä kuvasi ahdistuneisuutta erilaisilla kiertosanoilla, jotka tulkittiin

vastaamaan ahdistusta, kuten ”kivi vierähti sydämeltä”. Ahdistuksen tunteet liittyivät irtisanottujen reaktioiden miettimiseen, irtisanomistilanteiden läpi käymiseen ja muutoin yleisesti ottaen tuntemuksena läpi irtisanomisien.

...Oli asiallinen ja hyvä keskustelu, jolloin kivi vierähti sydämeltä niinku, että tää meni hyvin ja mun on helppo tästä nyt jatkaa. (V8)

Valmistautuminen ja tommonen tuntuu aina ahdistavalta. Joka ikinen kerta, koska ne ei oo ikinä kivoja tilanteita. (V1)

Eryteisesti tajusin, että on ollu aikoja, jolloin olen intohimoisesti soittanut klassista kitaraa... Se on hyvinkin saattanut olla, että on purkanut jotain omaa ahdistustaan siihen. (V4)

Ahdistusta koettiin pääasiassa ennen itse irtisanomistilanteita, mutta myös niiden jälkeen. Osa esimiehistä kertoi, että oli tuntenut ahdistusta, mutta loppupeleissä tilanne oli päätynyt helpotuksen tunteisiin. Näyttikin siltä, että helpotuksen tunteisiin oli helpompi päästä, kun ennen tätä oli kokenut ahdistusta, jolloin koetut tunteet vaihtelivat ääripäistä toiseen. Ahdistusta kuvailevat esimiehet olivat hieman vähemmän kokeneita esimiehiä vähemmällä irtisanomisilla. Ne esimiehet, jotka olivat vanhempia, pidemmän työuran tehneitä ja useamman henkilön irtisanoneita, eivät nostaneet suoraan tai tulkittuna mitään ahdistukseen viittaavaa.

Epäröinti ja pettymys

Muutama esimies nosti esille epäröinnin tunteita, erityisesti silloin, kun pohtivat olivatko tehneet oikeita päätöksiä irtisanotun suhteen. Epävarmuuden tunteet koettiin esimiesten toimesta negatiivisena, sillä niiden heijastuminen omaan tiimiin lisäsi epävarmuutta koko tiimin toiminnassa. Lisäksi epäröinti kuormitti itseä, omia päätöksentekotaitoja ja ratkaisuja. Omaa epäröintiä helpotti erityisesti lähiesimiehen ja HR:n tuki.

Tasapainoilua sen kanssa, että oonko oikeessa tässä, että näin kannattaa tehdä. (V8)

Oli epäröintiä (irtisanomispäätöksen suhteen). Se oli yllättävää itselle, että näinkin voi käydä. (V1)

Epävarmuuden tunnetta toivat esille erityisesti ne esimiehet, jotka olivat olleet vähemmän esimiehen tehtävissä ja irtisanoneet vähemmän kuin muut tutkimukseen osallistuneet esimiehet. Epäröinti saattoi nostaa esille myös muita negatiivisia tunteita, kuten turhautuneisuutta, ahdistusta ja epätoivoa.

Tuntui aika hurjalta ja epävarmalta, että ihanko aidosti kukaan ei tässä tuu mulle sanomaan että sun pitää toi irtisanoa... Mietti, että onko tässä mitään järkeä. (V8)

Muutama esimies koki pettymyksen tunteita irtisanomisiin liittyen ja nämä pettymyksen tunteet liittyivät yrityksen toimintaa kohtaan tai irtisanotun henkilön toimintaa kohtaan. Pettymyksen tunnetta lisäsi vähäisempi tuen saaminen ja toisaalta myös oman epäonnistumisen tunne siitä, ettei ollut pystynyt pelastamaan irtisanottua tai tiimiä irtisanotuksi tulemiselta. Pettymystä koettiin myös yleisellä tasolla siitä, että jouduttiin irtisanomaan.

Suurimmat pettymykset on, että on ohjannut ihmiset hoitoon, eikä ne siitä huolimatta ota sitä omaa elämää omiini käsiinsä, vaan pitää irtisanoa. (V3)

Ihmiset, jotka sä oot itse palkannut ja tuonut siihen tiimiin ja ollaan yhdessä kehitytty. Sit se on fiilis, että veisi koiranpennun piikille. (V4)

Mietteläisyys

Esimiesten vastauksista selvisi, että erityisesti yt-neuvottelujen myötä suoritettut irtisanomisprosessit koettiin monen mielestä pitkinä ja sellaisina, jotka jäivät mietityttämään irtisanojia. Mietteläisyyttä koettiin myös johdon tekemien irtisanomispäätöksien suhteen.

*Ainahan ne on raskaita päätöksiä ja raskas prosessi varsinkin jos menee pitkän kaa-
van mukaan, että kestää vähintään sen kuusi viikkoa. Se on semmoinen tietynlai-
nen kypsymisprosessi ja kyllähän sä pyörität niitä ajatuksia tosi paljon niitten viik-
kojen aikana. (V5)*

Pitkä prosessi. Kaikki (muut työtehtävät) sai jäädä pidemmäksi aikaa. (V8)

Prosessin pituuden lisäksi mietityttämään jäi irtisanotut ja heidän tulevaisuus, vaikka osalla esimiehistä oli näistäkin hyvin positiivisia kokemuksia. Yksi esimies oli kokenut yt-

neuvottelujen pituuden raskaaksi, jonka jälkeen mielteliäisyyttä aiheutti vielä irtisanotujen henkilöiden tulevaisuuden pohtiminenkin. Esimiehet korostivat, että esimies-alaisuuden takia irtisanottuihin henkilöihin oli muodostunut jonkinlainen side, minkä vuoksi näiden ihmisten tulevaisuutta jäi väistämättä pohtimaan irtisanomisien jälkeen. Tämä vaikutti kuukausien mittaisiin tuntemuksiin, jotka muistuttivat käydyistä irtisanomisista. Lisäksi mielteliäisyyttä saattoi esiintyä silloin, kun esimies koki pettäneensä työntekijänsä irtisanomisten takia.

Sitten kun on palautettu viimeiset yrityksen omaisuudet, niin siinä vaiheessa voi huokaista helpotuksesta, ellei sitten jää mieltimään et mitenköhän tää henkilö pärjää. Tottakai jää mieltimään, kun onhan nää kuitenkin ihmisiä, jotka on ollu mun alaisia. (V5)

Tietenkin jää mieltimään niitä ihmisiä jälkeempään. (V3)

Itse mieltii sitä, että onko pettänyt porukan. (V4)

Toinen puoli esimiehistä kertoi, ettei kokenut jääneensä mieltimään millään tapaa irtisanottuja, joskin tällaiset esimiehet kuvailivat myös muutoin koko tunneprosesseja melko vähäisesti. Lisäksi nämä esimiehet olivat suorittaneet useita irtisanomisia ja omien sanojen mukaan osa koki jo turtumista irtisanomisiin liittyen.

5.2.2 Neutraalit tunteet

Osa esimiehistä kuvaili irtisanomisiin liittyen tunteitaan melko tasaisen oloisiksi, mitkä on tulkittu tässä tutkimuksessa neutraaleiksi tuntemuksiksi. Tällaisia neutraaleja tuntemuksia esitti kolme esimiestä, joskin neutraalien tuntemusten lisäksi heiltä löytyi myös muitakin tunnekokemuksia, kuten yleisiä ikävän tunteita. Näillä esimiehillä yhteistä oli jo pidemmät irtisanomiskokemukset sekä vähäisempi tuen tarve. Lisäksi nämä esimiehet olivat irtisanoneet jo useampia henkilöitä pidemmän uransa aikana.

Ei silleen että olis sellainen fiilis ettei ikinä enää. Ei sitä mielellään tee, mutta jos se on tehtävä niin se on tehtävä. (V5)

Asiat asioina. Nää on vaan asioita. (V6)

Tunteettomuus

Esimiesten tunteista puhuttaessa puolien kohdalla pystyi tulkitsemaan jonkinlaista tunteettomuutta irtisanomisiin liittyen. Nämä tunteettomuuden kokemukset on tuloksissa esitelty neutraalien tunteiden kohdalla, sillä ne eivät suoranaisesti ole positiivisia tai negatiivisia. Useampi näistä esimiehistä kertoikin suoraan hillitsevänsä tunteita ja tällöin päätöksiä pyrittiin tekemään mahdollisimman loogisesti, jättäen tunnekokemukset taka-alalle.

Mulla harvemmin mitään semmoisia (tunteita). Mä osaan sulkea ne taka-alalle. (V6)

Siinä tulee vähän sellaiseksi, ettei jaksa kattoo mitään pelleilyä ja välillä mieltii, että se on vähän taakkakin omassa maineessa... Sitä paatuu ku tulee vanhemmaksi. (V3)

Ne henkilöt, jotka olivat suorittaneet useita kymmeniä irtisanomisia, kuvailivat oloaan tunteettomammaksi kuin ne, joilla oli takana vähempi määrä irtisanomisia. Lisäksi iän tuoma kokemus ja työkokemus näyttivät lisäävän näillä vastaajilla tunteettomuuden kokemuksia.

Aika vähän niinku mieltii tunteiden kautta, vaan pikemminkin sillain, että pyrkinyt vaan äärimmäisen loogisesti tekee. En ole kauheammin lähtenyt sekoittamaan tunteita siihen ja koen et se olis äärimmäisen hankalaa. (V3)

Mä oon tullut tässä sellaiseksi, että kun mä oon vaan se toteuttaja. Kovettanut varmaan mua. Ainakin kotona puhutaan, että mä saatan joskus olla aika kylmä. (V7)

Vaikka esimiehet kokivat olevansa tunteettomia, niin jokainen esimies kuitenkin kuvaili jossain vaiheessa haastatteluja joitain tunnekokemuksia. Vähemmän kokemusta omaavat esimiehet eivät kokeneet tunteettomuutta, mutta yksi esimies kertoi kuitenkin itse käyttävänsä etääntymiskeinoja irtisanomisista selviytymiseen.

5.2.3 Myönteiset tunteet

Myönteiset tunteet liittyivät pääasiassa onnistuneisiin irtisanomisiin ja helpotukseen siitä, että irtisanomiset oli saatu suoritettua. Positiiviset tunteet ilmenivät irtisanomisien jälkeen, eikä kukaan esimies kokenut myönteisiä tunteita ennen irtisanomisia.

Helpotus

Puolet esimiehistä nosti esille helpotuksen tunteita irtisanomisiin liittyen. Helpotuksen tunteet liittyivät irtisanomisien jälkeiseen aikaan, jolloin helpotusta koettiin, kun irtisanomiset oli saatu suoritettua. Kukaan ei tuntenut helpotusta ennen irtisanomistilannetta, vaan helpotus liittyi siihen, että irtisanomiset oli saatu tehtyä ja jäljelle jäävien henkilöiden kanssa voitiin nyt keskittyä uuteen tulevaisuuteen.

Tottakai sitten voi tuntea helpotusta kun irtisanominen on tehty. (V5)

Alkuun ei kiva, mut sit helpotus... (V2)

Tunteita on aina ahdistuksesta helpotukseen. (V1)

Kuten jo aiemmin kerrottiin, kokivat esimiehet enemmän helpotuksen tunteita silloin kuin sitä edeltävänä tunteen oli ollut jokin merkittävästi negatiivinen tunne, kuten ahdistus tai jännitys.

Hyvä mieli ja onnistuminen

Suurin osa esimiehistä oli kokenut irtisanomisiin liittyen joitain hyvän mielen tunteita. Nämä hyvän mielen tunnekokemukset olivat yhteydessä omaan päätöksenteon varmuuteen ja oman tiimin paremmaksi muokkaamiseen. Kun esimiehet kokivat saavansa sisäisen rauhan irtisanomispäätöksen suhteen, he pystyivät kokemaan hyvän mielen tunteita niihin liittyen. Jos esimiehet esimerkiksi kokivat, että yksi henkilö vaikeuttaisi muun tiimin toimintaa, voitiin kokea hyvän mielen tunteita, kun henkilö lähti toisiin tehtäviin.

Mä olin aikaisemmin töissä -- . Siellä oli yksittäisiä irtisanomisia joihin oli aina joku peruste miksi ne joutui tekemään ja se oli helppoa. (V3)

Ihmisiä kuitenkin kun on joutunut laittaa pihalle, niin aika monen kanssa on ihan puheväleissä. Se on sillain positiivista ja hienoa, että kaiken semmoisen jälkeen pystytään olee ihan kavereita. Se on aika hyvä juttu. (V4)

Sillon sen pystyy myös tekee hyvällä mielellä jos tietää, että on antanut työntekijälle mahdollisuuden ja koittanut korjata. Mut sit jos mikään ei oo muuttunut, niin pitää peli vetää poikki. (V2)

Hyvän mielen tunteita lisäsi esimiesten kokemukset onnistuneista irtisanomisista, mitä edellytti, että irtisanottu oli saanut uuden työn muualta. Lisäksi mahdollisuuden antaminen irtisanottavalle henkilölle ennen itse irtisanomisia lisäsi hyvän mielen tunteita, sillä tällöin esimies oli kokenut antavansa mahdollisuuden korjaaviin toimenpiteisiin, vaikka tapahtuma lopulta olisikin johtanut irtisanomiseen.

Voihan tommoisestakin löytää jotain positiivistakin, kun kuulee näitä tarinoita jälkeensä, että hän on pärjännyt näin hyvin ja löytänyt uuden työpaikan. Sehän tuntuu ihan hyvältä sitten. (V5)

Onnistumisen tunne nostettiin yhden esimiehen toimesta esille, joka oli useampaan otteeseen kokenut onnistuneensa irtisanomisprosesseissa siten, että irtisanottu oli saanut toisen, mahdollisesti paremman työn muualta. Onnistumisen tunne liittyi erityisesti siihen, jos esimies koki nähneensä, että irtisanotulla olisi parempi tulevaisuus muualla ja siten irtisanominenkin olisi irtisanottavalle henkilölle positiivinen asia.

Sitten on tosi mageita ja onnistuneita irtisanomis caseja ... Hän (irtisanottu) tuli ja kertoi, että sai sen paikan. Toi on oikeasti ihan huikeata ja hän koki et olin ollu oikeessa et "mul ei oo enää mitään annettavaa". Tollasia on vastaavia muutama ni ne tuntuu aika mageelta. (V2)

Myös muiden esimiesten kohdalla onnistumisen tunteita voitiin kokea silloin, kun esimies oli saanut tietää irtisanottujen tulevaisuudesta joko henkilökohtaisesti tai jonkun toisen kautta. Ne esimiehet jotka kokivat onnistumisen tunteita irtisanomisiin liittyen, kertoivat näiden tuntuvat erityisen hyvältä ja nämä tuntemukset helpottivat irtisanomisista selviytymistä merkittävästi.

Onnistumisen tunteet koettiin kuitenkin hyvin eri tavoin, sillä siinä missä toinen esimies koki onnistumisen tunteita saadessaan kuulla irtisanotun uudesta työpaikasta, koki toinen onnistumista, kun kaikki irtisanotut pysyivät hengissä.

Mun mielestä ne meni sillä lailla hyvin, että kukaan ei tehnyt itsaria. (V3)

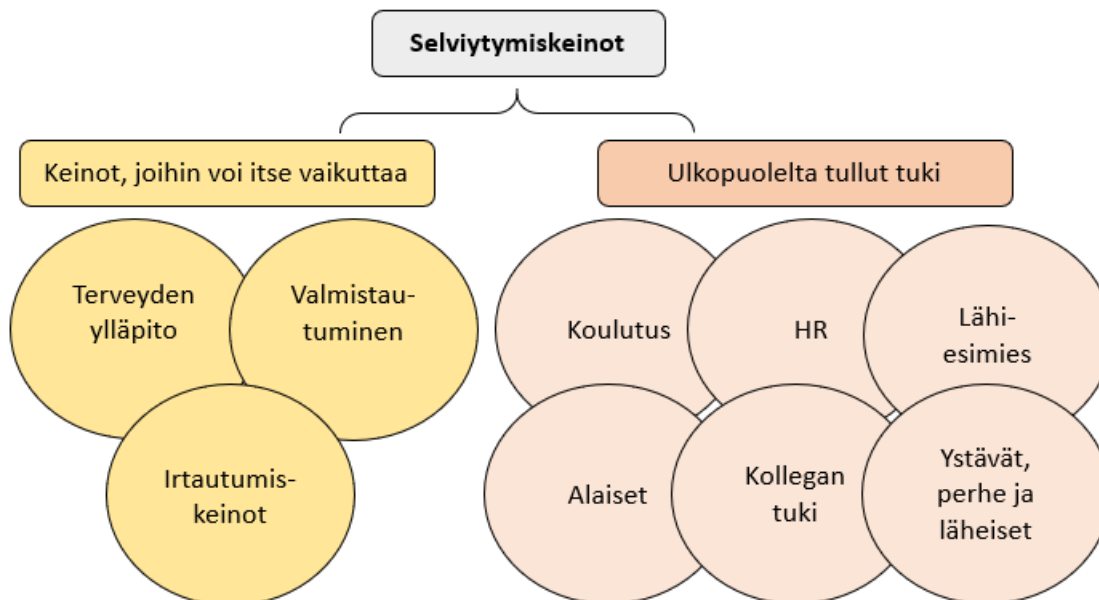
Onnistumisen tunteita koettiin lievemmin tuntein myös silloin, kun irtisanomiset oli saatu päätökseen ja irtisanotut henkilöt oli irtisanottu.

5.3 Esille nousseet selviytymiskeinot

Esimiehet nostivat erilaisia selviytymiskeinoja irtisanomisiin liittyen, jotka jakautuivat tutkimustuloksissa esimiesten *itse vaikuttamiin* keinoihin sekä *ulkopuolelta tulleeseen tukeen*. Esimiehet eivät käyttäneet juurikaan itse sanaa ”selviytymiskeinot”, muutamaa luukunottamatta, vaan puhuivat ennemmin tuen tarpeesta. Osa esimiehistä koki, ettei tarvinnut tukea, mutta otti silti esille muutamia erilaisia tukitoimia, jotka irtisanomisia olivat helpottaneet.

Esimiesten esille nostamia keinoja, joihin he itse voivat vaikuttaa, olivat oman terveyden ylläpito, kunnollinen valmistautuminen irtisanomisiin ja erilaiset irtautumiskeinot. Muilta saatuina tukitoimina esille nousivat HR:n tuki, oman lähiesimiehen tuki, vertais-tuki muilta esimiehiltä, ystävät, perhe ja läheiset, erilaiset koulutukset ja alaisten tuki. Osa esimiehistä koki, ettei kaivannut mitään erityistä tukea ja osa esimiehistä taas jäi kaipaamaan lisätukea. Ne esimiehet, jotka kertoivat saaneensa erilaisia tukitoimia monipuolisesti kertoivat myös, etteivät jääneet kaipaamaan muuta tukea. Toisaalta myös ne esimiehet, jotka olivat työskennelleet pitkään esimiehinä ja puhuivat vähemmän tunteista ja tuen tarpeesta, kertoivat, etteivät kaivanneet tukea. Vastauksissa korostui kaikin puolin tuen tarpeen henkilökohtaisuus ja osa esimiehistä koki tarvitsevansa tukea selkeästi muita enemmän, kun taas osa esimiehistä ei kokenut saavansa tukea, eikä silti

jäänyt myöskään kaipaamaan sitä. Pitkä esimiesura ja kokemus vähensivät yleisesti ottaen kaikkien tukitoimintojen tarvetta.



Kuvio 12. Esimiesten esille tuomia selviytymiskeinoja.

5.3.1 Selviytymiskeinot, joihin voi itse vaikuttaa

Oma terveys

Puolet esimiehistä nostivat oman terveyden ylläpidon tärkeäksi tekijäksi irtisanomisista selviytymiseen. Oman terveyden ylläpitoa tuki oma ammattitaito ja aikaisemmat irtisanomiskokemukset, joiden avulla esimiehet ymmärsivät, että omasta terveydestä tuli irtisanomisien aikaan pitää hyvää huolta. Muutama esimies siis koki, ettei ymmärtänyt pitää omasta terveydestä huolta irtisanomisien aikaan, vaan tajusi tämän tärkeyden vasta irtisanomisien jälkeen, jolloin itse irtisanomiset oli jo suoritettu niin, että terveydessä oltiin jo koettu epätasapainoa.

Ehkä silleen jälkikäteen tajusin, että terveydestä kannattaa pitää tosi hyvää huolta. (V3)

Omaa terveyttä ylläpidettiin vastausten mukaan erityisesti fyysisen aktiivisuuden avulla, joka auttoi työssä irtautumisessa ja tuki sitä kautta omaa jaksamista irtisanomisien aikaan. Tällaista fyysistä liikuntaa olivat esimerkiksi pyörälenkit, erilaiset urheilulajit, ulkona kävely ja juoksu sekä metsässä liikkuminen. Fyysinen liikunta auttoi myös tulevien irtisanomisien läpi käymistä, joka puolestaan helpotti irtisanomisten parempaa sujumista. Suurin osa esimiehistä kertoi harrastavansa liikuntaa tietoisesti irtisanomisien aikaan.

Lenkkejä kaipasin semmoses mieles joo, että on ollu erilaisia varoventtiileitä. (V4)

No ehkä yks tapa on urheilu, millä on pitänyt itsestään huolta. Että välillä pääsee ulos kävelemään ja saa ajatukset muualle. Sit kun liikkuu niin pystyy paremmin nukkumaan. (V5)

Tykkään käydä lenkeillä metsässä ja siellä mietin asioita... Lenkipolulla alan rakentaa strategiaa, mikä kompensoituu aamusuihkussa. (V2)

Muutama esimies kertoi, että oli irtisanomisien aikaan nukkunut huonosti ja valvonut mieltä, miten saisi irtisanomiset vietyä läpi. Toinen näistä koki, että oli saanut nukkumiseen apua liikunnan avulla, mikä oli vienyt ajatuksia muualle ja rauhoittanut mieltä. Toinen puoli esimiehistä ei korostanut mitään erityisiä tarpeita oman terveyden ylläpidon suhteen, vaan nosti esille toisenlaisia tukitoimia.

Kunnollinen valmistautuminen

Kunnollinen irtisanomisiin valmistautuminen nostettiin lähes kaikkien esimiesten puolelta esille tärkeänä selviytymiskeinona irtisanomisiin liittyen. Kunnollinen valmistautuminen tarkoitti sitä, että esimiehet pohtivat kunnolla ennen irtisanomistilanteita, kuinka irtisanomiset suoritettaisiin niin, että ne sujuisivat molempien osapuolten mielestä mahdollisimman hyvin. Kunnolliseen valmistautumiseen sisältyi esivalmistelut paperitöiden osalta ja taustatietojen selvitys mahdollisesti irtisanottavista ihmisistä.

Sitä joudutaan aina laskee ettei ketään turhaan irtisanottaisi. Ei jouduta, kun esivalmisteluissa on huolellinen ja tarkkaavainen. (V7)

Kolme esimestä nosti valmistautumiseen liittyen esille eri skenaarioiden pohtimisen, joka auttoi läpikäymään sitä, mihin suuntaan mahdolliset irtisanomiset voisivat mennä esimerkiksi tunteiden ja reaktioiden kannalta. Tämä helpotti irtisanomisien parempaa läpiviemistä ja sitä, että esimies tiesi, minkälaisia reaktioita vastassa voisi olla. Kaksi esimestä pohti skenaarioita oma-aloitteisesti ja yksi esimies teki skenaariotyöskentelyä muualta tulleen tukitoimen avulla.

Pitää pohtia kokonaisvaltaisesti miten tää keskustelu tulee menemään ja mitä aikoo sanoa. Sit tulee miettiä mahdollisia skenaarioita, että jos hän vastaa minulle näin niin mitä minä vastaan siihen. (V1)

Jos on ollut aikaa valmistautua ja tehdä huolella, niin ne päättyy aina hyvin, että tavallaan semmonen skenaario et mihin menisi. Valmistautuminen tekee siitä tosi paljon helpompaa. (V2)

Kunnollista valmistautumista tuki myös tehdyn päätöksen varmuus, jota edesauttoi kunnolliset perustelut irtisanomiselle. Tämä puolestaan edesauttoi irtisanomisista selviytymistä niin, että esimiesten kokemukset omien päätösten takana seisomisesta tuntuivat varmemmilta.

Se auttaa jaksamaan, kun löytyy ne oikeat perusteet sille päätökselle. Kun teet sen faktapohjaisesti silleen, että jos joku herättää sut yöllä, niin pystyt kertomaan että tämä on se syy. (V5)

Muutama esimies koki, että valmistautuminen lisäsi ahdistuksen ja ikävyyden tunteita vaikka helpotti irtisanomisten suorittamista.

Irtautumiskeinot

Lähes kaikki esimiehet puhuivat erilaisista irtautumis- ja etäännyttämiskeinoista, jotka helpottivat irtisanomisista selviytymistä. Osa esimiehistä tiedosti itse käyttävänsä irtautumiskeinoja selviytymiseen ja osa nosti erilaisia keinoja esille ilman, että korosti näiden olevan etäännyttämiskeinoja. Irtautumiskeinoina esimiehet käyttivät erityisesti oman esi-

miesroolin korostamista itselleen tai sitä, että he suorittivat irtisanomisissa yrityksen tah-
totilaa, eikä omaansa. Yksi esimies korosti, että irtautumiskeinojen avulla irtisanomiset
olivat vaikuttaneet vähemmän hänen henkilökohtaiseen elämään tai työn tekoon.

Kun tällaisia asioita tehdään, niin mä en tee sitä itse vaan yritys tekee sen. Mulla on sellainen erityinen tapa irtautua eli etäännyin jollain tapaa. Sehän on tietynlainen selviytymiskeino, koska nää tilanteet ei oo koskaan kivoja. Se on mun tapa selvitä siitä prosessista. (V1)

Toisaalta oman roolin toinen puoli tulee siinä, se järjen ääni, et tää kuuluu tähän ja tää on myös sun rooli ja tehtävä. Ehkä se on jonkinlainen turvakin siinä. (V2)

Osa esimiehistä puhui melko avoimesti tunteistaan, kun taas osa koki selvästi tunteista puhumisen hieman haastavana ja siirtyi mieluummin puhumaan muista aiheista. Yksi irtautumiskeino irtisanomisiin liittyen olikin omien tunteiden sulkeminen, jota korostettiin hieman enemmän miesten puolelta. Tämä emotionaalinen etäytyminen tuotiin näiden esimiesten osalta suoraan esille ja se helpotti esimiehiä muun muassa etäntymään irtisanottujen ahdingosta. Yksi esimies koki, että tämän kaltaista työtä ei voisi tehdä, jos työt tulisivat yöuniin.

Tunteet jää vähän taka-alalle, että tottakai ne välillä käy mielessä, mutta mulla harvemmin mitään semmoisia.. Liikaa ei voi mennä siihen samaan moodiin kuin työntekijä, vaan pitää pysyä omassa roolissaan. (V6)

Aika vähän niinku miettii tunteiden kautta... koen, että se olis äärimmäisen hankalaa. (V2)

Se saattaa tuntua kylmältä ja kyyniseltä, mutta ne henkilöt on mulle vain nimiä papereissa. Viimeyönäkin nukuin erittäin sikeästi, vaikka tiesin, että tänä aamuna irtisanon. (V7)

Muutama esimies koki, että irtisanotuilla olisi paremmat tulevaisuudenkuvat toisaalla ja näillä esimiehillä oli myös ollut onnistuneita irtisanomiskokemuksia siinä mielessä, että he olivat saaneet myöhemmässä vaiheessa jopa henkilökohtaisesti kiitosta irtisanotuilta, jotka olivat löytäneet uuden työn muualta.

Etäännytmiskeinot aiheuttivat kuitenkin myös jonkin verran ristiriitaisia ajatuksia, sillä yksi esimies nosti esille myös niiden mukana tuomat haasteet. Tämän esimiehen mukaan irtautuminen saattaisi heikentää esimiehen herkkyyttä, joka puolestaan ajaisi esimiehen käyttäytymään ja toimimaan automatisoidusti, mikä puolestaan vaikuttaisi negatiivisesti irtisanotun kokemuksiin. Tämäkin esimies kuitenkin koki, että tällainen etäännytnyt irtisanominen voisi olla helpompi suorittaa kuin empaattisempi irtisanominen, jonka vuoksi myös hän oli sitä mieltä, että etäännytnyt auttaa selviytymisessä.

Se olis helppo hoitaa sillä lailla, että sä et suunnilleen edes katso siihen ihmiseen ja sanot vaan et nimi alle, kun toinen itkee siinä. Sä et vaan voi. (V3)

5.3.2 Muilta saatu tuki selviytymiseen

Jokainen esimies kertoi saaneensa jotain tukea ulkopuolisilta tahoilta, mutta tuen tarve vaihteli kuitenkin melko paljon, erityisesti työkokemuksen pituuden suhteen. Pitkään työskennelleiden esimiesten tuen tarve oli vähäisempää kuin niiden esimiesten, jotka olivat toimineet vähemmän aikaa esimiehinä. Tutkimukseen osallistui yksi esimies, jolla oli myös viimeisen vuoden aikana ensimmäinen irtisanominen takana. Hän kokikin tarvitsevänsä muilta paljon tukea ja kertoi, että ensikertalaisena tilanne tuntui epävarmalta ja hurjalta. Toisaalta, myös pidemmän aikaan toimineet esimiehet nostivat esille sen, että tarvitsivat tukea enemmän uran alkuvaiheessa.

HR:n tuki

HR:n tuki nostettiin useammassa vastauksissa esille ja tuen tarve korostui erityisesti juridiin kysymyksiin liittyen, joihin tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat saaneet ja tarvinneet apua. Erityisesti vähemmän kokemusta omaavat esimiehet nostivat tällaisen tuen tarpeen esille, kun taas pidemmän aikaan työskennelleet eivät juurikaan korostaneet HR:n tukea tarpeellisena tekijänä. Juridisen tuen lisäksi HR:n puolelta tulleet tukitoimet olivat haastattelujen mukaan erilaiset keskustelut ja preppaus, irtisanomispäätöksien läpi käyminen, erilaiset materiaalit ja eri skenaarioiden pohtiminen. HR:n ja juridisen

tuen tarve korostui myös silloin, kun haastateltavilla oli epävarmuuksia joihinkin toimintatapoihin liittyen.

Olen kokenut, että henkilöstöosasto on ollut aktiivisesti mukana asioiden hoitamisessa. Henkilöstöosasto aina draivaa tiettyssä mielessä tota prosessia ja sieltä tulee ohjeistuksia. (V5)

Joissain tapauksissa on pakko tarkistaa HR:ltä, että meneekö lakien mukaan. Olen saanut tukea ja siellä on vahvat viestit siitä mitkä on meidän vastuut ja velvollisuudet ja saako irtisanoa ilman varoituksia. (V1)

HR:ltä sain hyvää tukea puhelimitse ja istuttiin yhdessä myös alas. Järjestivät ihan palaverija missä käytiin asioita läpi, toivat taustatukea ja materiaaleja, että millä perusteella kannattaa haarukointia tehdä ja mikä on HR:n politiikka. (V8)

Vaikka HR:ltä saatiin tukea, koki yksi esimies, että viimekädessä irtisanomisien vastuu oli kuitenkin itse irtisanojalla. Esimiehet olivat ottaneet pääasiassa itse yhteyttä HR-osastoon, joskin osa oli saanut myös HR:n aloitteesta tukea irtisanomisiin. Yksi esimiehistä oli myös kokenut HR:n tuen suhteen puutteita, mikä näkyi esimiehen vastauksissa jonkinlaisena pettymyksenä. Esimies koki, että vaikka henkilöstöosastolla ei olisi mitään annettavaa, olisi tärkeää, että HR tukisi taustalla hiljaisella läsnäololla niin, että irtisanovat esimiehet saisivat edes jotain hyväksyntää päätöksilleen.

Esimiehen tuki

Niin oman lähiesimiehen kuin muiden esimiesten vertaistuen tarve nostettiin haastattelussa tärkeänä tukitekijänä esille. Oman lähiesimiehen tuki nähtiin erityisen tärkeänä vertaistuen kannalta ja lähes kaikki vastaajat nostivat tämän esille. Toisaalta yksi vastaajista kertoi, että hänen lähiesimies oli toimitusjohtaja, jolta tukea ei tarvittu tai edes viitetty pyytää.

Lähiesimiesten omat kokemukset irtisanomisista koettiin helpottavana tekijänä ja osa korosti sitä, että vaikka esimies ei olisi läsnä koko ajan, häneltä tarvittaessa saisi myös

tukea esimerkiksi päätöksen suhteen. Lisäksi lähiesimiehen kanssa voitiin käydä läpi irtisanomispäätöksiä ja irtisanottujen mahdollisia reaktioita. Tärkeänä koettiin myös se, että lähiesimies tuki irtisanojaa tämän päätösten kanssa.

Esimies oli tukena varsinkin silloin alkuvaiheessa kun oli ensimmäisiä irtisanomisia. Hänellä oli elämäkokemusta ja sitten kun hän ei enää ollut kuvioissa mukana ja olin itse hänen paikallaan, niin oon voinut muita esimiehiä auttaa, ketkä ei ole ollut aikaisemmin mukana. (V5)

Mul ei ollu ketään kenen kanssa kävin läpi tilanteita, mut sen mä tiedän et lähimies olis voinut tulla mukaan jos olis ollu hankalia caseja. (V2)

Oon saanut suoraan tukea erittäin hyvin omalta esimieheltä. Jos näyttää siltä, että tää ei toimi, niin hän on ollut samaa mieltä. (V1)

Yksi haastateltava ei ollut saanut tukea omalta lähiesimieheltään ja hän myös korosti tuen puutetta. Oman lähiesimiehen tuen puute aiheutti ylimääräisiä pohdintoja ja vaikeutti irtisanomisista selviytymistä. Lisäksi tuen puuttumattomuus ja siitä seurannut pettymys olivat hyvin pitkäkestoisia kokemuksia, jotka vaivasivat vielä pitkälti irtisanomisien jälkeen. Haastateltava koki, että vaikka hän ei mitään suurempaa ”kädestä pitämistä” kaivannutkaan, olisi hän kaivannut tukea siten, että esimies olisi myös seissyt päätösten takana ja auttanut tarvittaessa.

En saanut yhtään mitään tukea ja se oli sellainen asia mikä mietitytti tosi paljon. Ajattelin just, että esimiestä pitäisi katsoa ylöspäin, mutta mulle sattui sellainen joka ei täyttänyt niitä saappaita. Siihen aikaan oli kyllä tosi rankkaa, mut niinku sanottu se johtu enemmänkin siitä, että sitä tukea ei ollu. (V3)

Oman lähiesimiehen lisäksi myös muiden esimiesten vertaistuki nostettiin muutamaaan otteeseen esille tekijänä, joka helpotti irtisanomisista selviytymistä. Kollegoiden tuen avulla esimiehet saivat neuvoja, vertaistukea, ja kuunteluapua. Tämä edesauttoi oman irtisanomistilanteen läpikäyntiä niin ennen kuin jälkeen irtisanomisien ja helpotti kaikin puolin irtisanomisien luomia paineita.

Sain tukea toisesta organisaatiohaarasta vähän vanhemmalta esimieheltä, joka sparraili kun hän tiesi mikä meidän tilanne on. (V8)

Meillä oli aika hyvä organisaation sisällä oleva esimiesrinki, josta sai vertaistukea kokoajan. He oli siinä mielessä positiivisia kumppaneita, että heille kun saa puhua, niin pystyi myös puhumaan. Se oli äärimmäisen hyvä juttu oman jaksamisen puolelta kun turhautti. (V4)

Läheiset

Muutamaa esimiestä lukuun ottamatta läheisten tuki nostettiin tärkeänä tekijänä esille irtisanomisista selviytymiseen. Useampi näistä esimiehistä korosti kuitenkin sitä, ettei halunnut puhua kauhean syvällisesti irtisanomisista läheistensä kanssa, sillä aihe oli niin henkilökohtainen ja arka. Läheisten tuen tarve korostui erityisesti vain hiljaisen läsnäolon tarpeella, jolloin irtisanomisia ei niinkään käyty läpi vaan läheiset tiesivät tilanteen ja tukivat ymmärtämisellä ja tarvittavan tilan antamisella.

En ihan hirveästi tykkää puhua töistä kotona ja meil on silleen töissä aika tiukka linja siitä mitä voi ylipäättänsä puhua ja mitä ei. Toki mun kumppanin kanssa yleisellä tasolla kävin läpi tilannetta ja näin. Ei mitään syvällisempää. (V8)

Kyllä mä siis kotiin tullessa kun kumppani kysyy et millanen päivä oli, niin kerron et lähetin yhen ihmisen kotiin. Tarvii sillain saada ulos se. (V1)

Mä luulen, että kun kotona ymmärretään se et ui syvissä vesissä, ni se on tarpeeksi iso tuki. (V3)

Jotain yleisiä asioita oon keskustellu perheen kanssa. Ne on niin henkilökohtaisia asioita ettei niistä itse puhuta. (V4)

Muutama esimies koki myös niiden läheisten tuen tarpeelliseksi, jotka olivat itse työkennelleet esimiehenä ja/tai suorittaneet myös itse irtisanomisia. Tällaisten läheisten kanssa esimiehet saivat ”sparrausapua” ja tukea kaikin puolin irtisanomisiin liittyen, joka auttoi esimiehiä vertaistuen kannalta.

Perheen puolesta kumppani on ollut hyvänä tukena ja on pystytty juttelemaan näistä asioista ja se on tärkeätä, että tietää missä menee. Hänelläkin on omia kokemuksia niin oon saanut vähän sparrausapua sieltäkin. (V5)

Ystävät ja ne ketkä on ollu esimiesasemassa on ollu kuitenkin suurin tuki. (V2)

Tuen tarve oli kuitenkin hyvin yksilöllistä, sillä osa esimiehistä koki tarvitsevansa ystävien tai läheisten kanssa aiheen läpi käymistä laajemmin, kun taas osa ei halunnut keskustella läheistensä kanssa aiheesta juuri ollenkaan. Lisäksi muutama esimies, joilla oli pitkä esimiesura ja useita irtisanomisia takanaan, ei ottanut läheisten tukea esille ollenkaan.

Mä oon sellainen, että jos on joku hankalampi tilanne ni mä itse mietin sitä niin kauan et pääsen siitä. Joskus on kiva jutella (ystävien kanssa), mutta mä en oo ehkä sellanen et soittaisin et on ollu ihan hirvee päivä. (V3)

Koulutus

Ne esimiehet, jotka olivat saaneet jotain koulutusta irtisanomisiin liittyen, nostivat tämän myös esille tärkeänä tukitoimena. Ne esimiehet, jotka taas eivät olleet erillistä irtisanomisiin liittyvää koulutusta saaneet, eivät myöskään ottaneet tätä esille. Esille nousseet koulutukset vaihtelivat ammattitutkinnoista lyhyempiin muutaman päivän koulutuksiin, joita esimiehet olivat käyneet joko itse tai yrityksen tarjoamana.

Mä kävin ton erikoisammattitutkinnon niin siellä oli erittäin hyvä laki-päivä, joka pitäisi olla muillakin, jotka näitä hommia joutuu tekemään. Siellä oli monta pykälää joista en edes tiennyt, että on ihan laissa määriteltyjä. (V1)

Yritysten tarjoamat koulutukset liittyivät erityisesti juuri irtisanomisiin ja ne henkilöt, jotka olivat tällaisia koulutuksia käyneet, korostivat saaneensa hyvin tukea ja apua koulutuksista. Koulutukset auttoivat esimiehiä muun muassa vahvistamaan juridista osaamista, ymmärtämään ihmisten toimintaa ja reaktioita paremmin. Lisäksi koulutukset lisäsivät valmiuksia ja taitoa arvioida myös omaa toimintaa kriittisemmin. Pääasiassa koulutukset olivat kertaluontoisia, mutta yksi esimies kertoi myös tasaisin väliajoin suorite- tuista koulutuksista, joka esimiehille järjestettiin ja joista varsinkin uudet yrityksessä aloittavat esimiehet hyötyivät. Koulutusten avulla esimiehet olivat saaneet myös vertais- tukea ja oppia muilta esimiehiltä.

Oon ollut tämmöisessä esimiehille tarkoitettussa koulutuksessa, mikä liittyi negatiivisiin reaktioihin ja siinä toimimiseen. Ne oli kyllä oikeen hyviä ja mielenkiintoisia- han jatkoakin ajatellen, et miten pystyy rauhoittaa tilannetta omalla käytöksellä. (V4)

On ihan irtisanomisiin liittyen ollu koulutuksia et se on ollu tosi hyvä. Siinä on ollu hyviä sellaisia keskustelusessioita koulutusten yhteydessä, missä kokeneemmat on voinut antaa sitten vinkkejä myöskin. (V5)

Alaisten tuki

Vaikka esimiehet toimivat pääasiassa alaistensa tukena irtisanomisien aikaan, nosti muutama esimies myös alaisilta saadun tuen helpottavaksi tekijäksi irtisanomisista selviytymiseen. Toisen esimiehen kohdalla alaisten tuki oli tullut tarpeeseen muiden puuttuvien tukitoimien, pääasiassa lähiesimiehen tuen saamattomuuden vuoksi. Tämän esimiehen kohdalla alaisten tuki vaikutti olevan merkittävä tekijä irtisanomisista selviytymiseen ja toisaalta myös hieman vähäisempi tukitekijä.

Mun tuki oli mun lähimmistä alaisista, jotka kävi sanomassa silloiselle esimiehellenikin, että tää ois vähän niinku sunkin homma. Siit synty sellanen liikuttava side, mikä kantaa vieläkin. (V3)

Alaisten tuki näkyi myös toisen esimiehen vastauksissa, jolloin esimies koki, että irtisanominen oli koko tiimin etu ja vaikutti siten jokaisen tiimiläisen hyvinvointiin. Tällöin tiimin oli helppo tukea ja seistä esimiehen päätöksen takana.

Sillon se ei oo sellainen, että minä hyökkään jotain ihmistä kohtaan, että miksi et pärjää, vaan sen näkee niin, että muu tiimi alkaa voimaan hyvin kun saadaan palikat paikalleen. (V1)

6 Yhteenveto

Tässä pääluvussa esitetään tutkimustuloksien keskeisimpiä löydöksiä ja tarkastellaan niiden suhdetta kirjallisuuskatsaukseen. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen laadun arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista, minkälaisia tunteita he kokevat irtisanomisiin liittyen ja mitkä asiat edistävät irtisanomisista selviytymistä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus kolmeen eri tutkimuskysymykseen:

Pääkysymys:

- Miten esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista?

Alakysymykset:

- Minkälaisia tunteita esimiehet nostavat esille irtisanomisiin liittyen?
- Mitä selviytymistapoja esimiehet korostavat?

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135), joka sopi hyvin tutkimukseen, jonka lähtökohtana oli kokemuksen tutkiminen ja tulkinta. Tutkimukseen osallistui kahdeksan esimiesasemassa työskentelevää tai esimiesasemassa työskennellyttä henkilöä, joiden irtisanomiskokemukset vaihtelivat yhdestä henkilöstä satoihin irtisanottuihin. Esimiehillä oli eri pituisia työkokemuksia esimiesasemassa toimimisesta, jotka vaihtelivat kolmesta vuodesta kymmeneen vuosiin.

Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ohjasi fenomenologis-hermeneuttinen ajattelu (esim. Eskola & Suoranta, 2001; Tuomi & Sarajärvi, 2009), joka keskittyi esimiesten eletyn kokemuksen merkityksen tutkimiseen. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä.

6.2 Keskustelu tutkimustuloksista

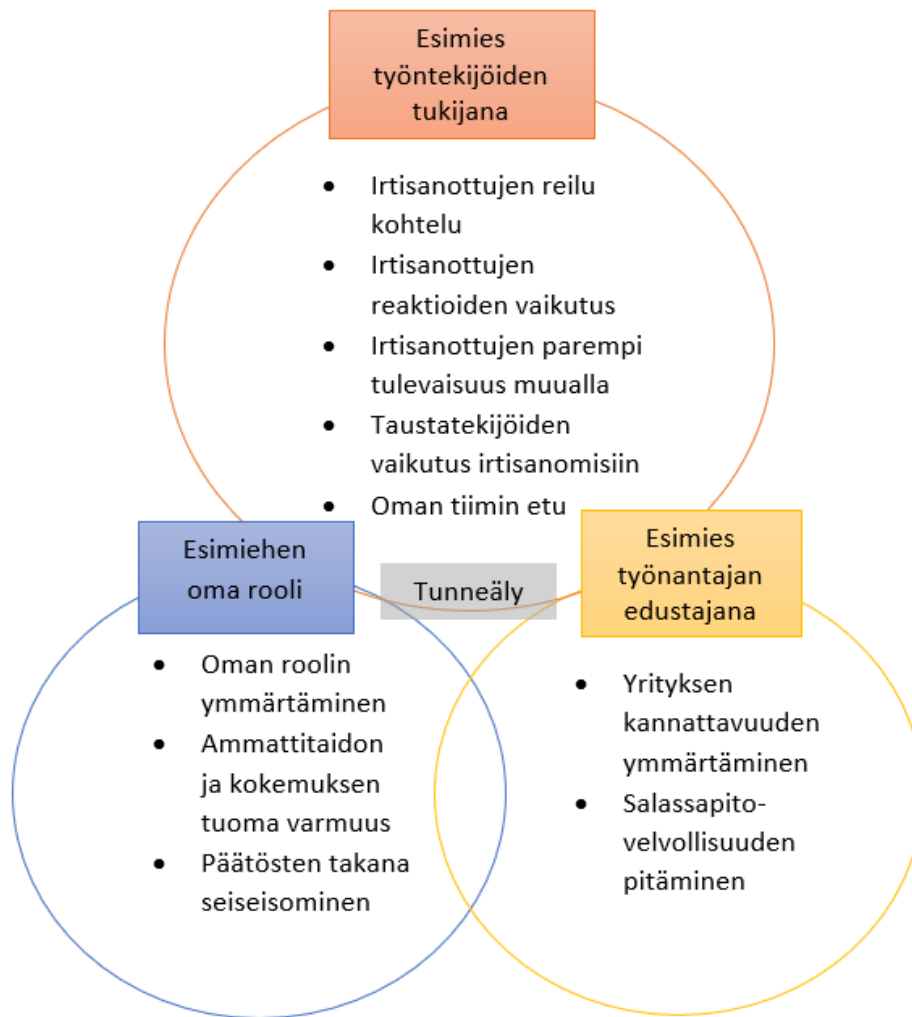
Tämän luvun kolmessa eri alaluvussa tarkastellaan jokaista tutkimuskysymystä erikseen niin, että saatuja tutkimustuloksia peilataan aiemmin luotuun kirjallisuuskatsaukseen. Tämän keskustelun avulla luvussa 6.3 päästään tarkastelemaan tutkimuksen johtopäätöksiä.

6.2.1 Esimiesten irtisanomisista selviytyminen

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää kuinka esimiehet selviytyvät suorittamistaan irtisanomisista. Esimiehet nostivatkin haastatteluissa esille erilaisia teemoja, jotka vaikuttivat heidän irtisanomisista selviytymiseen. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin (ks. Robbins & Judge, 2012, s. 84; Dewitt ja muut, 2003) esitettiin, korostivat myös tämän tutkimuksen esimiehet haastatteluissaan sellaisia selviytymisen teemoja, joista selvisi heidän *moniulotteinen rooli niin esimiehenä, työnantajan edustajana kuin oman tiimin ja irtisanotun tukijana*. Kuviossa 13 nämä erilaiset esille nousseet teemat on jaoteltu vielä esimiehen monipuolisten roolien sisälle, joka auttaa hahmottamaan mitkä tekijät vaikuttavat eniten selviytymiseen.

Näistä kolmesta roolista tärkeimpänä nousi esille *esimiehen rooli työntekijöidensä tukijana* sekä *esimiehen omaan toimintaan liittyvät asiat* ja hieman vähemmälle huomiolle jäi *esimiehen rooli työnantajan edustajana*. Suurin osa selviytymisteemoista oli vahvasti yhteydessä irtisanottuihin ja heidän kokemuksiinsa. Tällaisia teemoja olivat esimerkiksi irtisanottujen reilu kohtelu, irtisanottujen reaktioiden vaikutus, irtisanottujen parempi tulevaisuus toisaalla ja taustatekijöiden vaikutus. Lisäksi yksi näistä työntekijöihin liittyvistä teemoista oli yhteydessä muun tiimin edun edistämiseen. Tärkeänä selviytymiskeinona olivat myös esimiehen omaan toimintaan liittyvät asiat, kuten oman roolin ymmärtäminen, ammattitaidon ja kokemuksen tuoma varmuus sekä päätösten takana seiso-

minen, jotka kaikki edistivät merkittävästi esimiesten selviytymistä. Vähemmälle huomiolle jäivät selviytymistekijät, jotka liittyivät *esimiehen rooliin työnantajan edustajana*. Näitä tekijöitä olivat yrityksen kannattavuuden ymmärtäminen ja salassapitovelvollisuuden pitäminen.



Kuvio 13. Esimiehen moniulotteinen rooli ja selviytymistä edistävät tekijät.

Kaikkien irtisanomisista selviytymisen teemojen keskiöön nousi esimiesten *ymmärrys siitä, että irtisanomisien ikävyydestä huolimatta irtisanomiset ovat kiinteä osa esimiehen roolia*. Jokainen esimies siis tiesi hyvin oman työnkuvansa, johon kuuluivat sen positiiviset ja negatiiviset osat ja osasi siten varautua siihen, että irtisanomisiakin kyseisessä

työtehtävissä tulotaisin tekemään. Yksi esimies kuvailikin, että itse esimiestyökin olisi konaista vasta sitten, kun esimies on irtisanonut ensimmäisen työntekijänsä. Tätä teemaa tuki myös Tuomalan (2012) tutkimuksen tulokset, joissa esimiehet ymmärsivät esimiesasemansa ammatinvalintakysymyksenä ja siten myös irtisanomisien olevan osa suoritettavaa työnkuvaa. Tässä tutkimuksessa esimiehet myös kokivat, että irtisanomiset ovat ikävimpiä ja epämiellyttävimpiä osia heidän työtehtävistä, jota tukivat myös muiden tutkimuksien (ks. Molinsky ja Margolis, 2006; Tuomala, 2012; Grunberg ja muut, 2006) tulokset. Niin tämän tutkimuksen kuin aiemman kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että esimiesten ymmärrystä siitä, että irtisanomiset ovat osa esimiehen työnkuvaa, voidaan pitää irtisanomisista selviytymisen ja esimiesroolin lähtökohtana. Tämä ymmärrys auttaa esimiehiä tiedostamaan ja valmistautumaan siihen, että jossain vaiheessa irtisanomisia luultavasti joudutaan suorittamaan, joka puolestaan helpottaa irtisanomisista selviytymistäkin.

Ammattitaidon ja kokemuksen tuoma varmuus auttoi irtisanomisista selviytymistä ja sen tärkeyttä korostivat niin vuosien kokemuksen omaavat esimiehet kuin tuoreemmat esimiehet. Myös aiemmat tutkimustulokset (ks. Allen ja muut, 1995; Clair ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006) osoittivat, että ensimmäinen irtisanominen on ollut esimiehen tunteiden ja selviytymisen kannalta myöhempiä irtisanomiskokemuksia haastavampi, jonka lisäksi rajallinen kokemus irtisanomisien suhteen vaikuttaa negatiivisesti koettuihin tunteisiin. Niin Mishra ja Spreitzerin (1998) kuin O'Neill ja muut (1995) tutkivat, että esimiehellä on iso rooli hoitaessaan irtisanomistilanteen oikealla suunnittelulla ja toteutuksella, minkä vuoksi aiemmalla työkokemuksella ja ammattitaidolla onkin merkittävä rooli irtisanomisista selviytymiseen. Aiemmissä tutkimustuloksissa (esim. Molinsky & Margolis, 2006) korostettiin kokemuksen vaikutusta siihen, että esimiehet pysyivät jättämään tunteitaan taka-alalle helpommin. Tässä tutkimuksessa kokemus taas lisäsi varmuutta koko irtisanomisprosessiin, mikä auttoi irtisanomisien suorittamista ja helpotti siten selviytymistä.

tiivisia kokemuksia. On kuitenkin merkittävää myös mainita, että erityisesti jo pidempään esimiehenä työskennelleet korostivat sitä, ettei vastapuolen reaktiolla ole mitään merkitystä omiin kokemuksiin tai irtisanomisista selviytymiseen. Molinskyn ja Margolicksen (2006) tutkimuksessa selvisi, että esimiehet pelkäsivät vastapuolen reaktion takia myös omaa käyttäytymistään, jota saattaisi esiintyä tunteiden hallitsemattomuuden vuoksi esimerkiksi itkuna tai vihanpurkauksena. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa kukaan esimies ei kokenut pelkoa oman käyttäytymisen puolesta.

Yksi esille noussut teema tässä tutkimuksessa oli myös *irtisanottujen parempi tulevaisuus toisaalla*, jonka ajattelu helpotti esimiesten omaa selviytymistä. Esimiehillä oli kokemuksia siitä, että irtisanottu oli löytänyt uuden ja paremman työpaikan toisaalla, mikä helpotti huomattavasti omaa selviytymistä ja saattoi tunnepuolella saada aikaan onnistumisen kokemuksia irtisanomisiin liittyen. Aiemmassa kirjallisuuskatsauksessa (esim. Clair ja muut, 2006) tätä kokemusta irtisanottujen paremmasta tulevaisuudesta pidettiin etäännyttämiskeinona, joka vaikuttaa negatiivisesti, jos irtisanottu ei saisikaan uutta työtä ja positiivisesti, jos saisi. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat, että osa irtisanotuista oli saanut paremman tulevaisuuden irtisanomisien jälkeen, mikä vaikutti merkittävästi irtisanomisista selviytymiseen ja lisäsi onnistumisen tunnetta irtisanomisiin liittyen. Siten myös etäännyttämistaktiikkaa voitiin pitää onnistuneena esimiesten selviytymisen kannalta.

Irtisanottujen reilu kohtelu nostettiin tärkeäksi teemaksi irtisanomisista selviytymiseen. Esimiehet kokivat, että irtisanottavien reilu, empaattinen ja sympaattinen kohtelu paransi omatuntoa, oli tasapainossa oman arvomaailman kanssa ja helpotti kaikin puolin irtisanomisista selviytymistä. Georgen (2000) mukaan empatiakyky liittyy vahvasti tunneälyyn, jolloin yksilö kykenee tunnistamaan ja tulkitsemaan toisen yksilön tunteita. Salosen (2017, s. 176) mukaan empatia ja myötätunto ovatkin esimiehen voimavara, jolla ihmisiäkin johdetaan. Tämän tutkimuksen esimiehet kokivat samaistuneensa irtisanottuihin, vaikka vain yksi esimiehistä kertoi, että oli itse joutunut irtisanotuksi. Esimiehet kohtelivat irtisanottuja myötätuntoisesti ja halusivat hoitaa irtisanomiset irtisanottua

kunnioittavalla tavalla. Näitä tuloksia tukivat myös aiemmat tutkimukset (ks. Molinsky & Margolis, 2006; Folger & Skarlicki, 1998) jotka osoittivat, että irtisanottujen arvokas kohtelu myötätuntoisesti voi vähentää irtisanomisien negatiivisia vaikutuksia ja hienotunteiden prosessin käsittely vähentää kielteisiä reaktioita.

Irtisanottujen henkilökohtaisten taustatekijöiden vaikutus oli myös yksi tässä tutkimuksessa esiin noussut selviytymisteema. Taustatekijöiden selvittämisen tärkeyttä korostettiin, jotta irtisanomispäätökset saatiin tehtyä oikein perustein. Tämä lisäsi irtisanomispäätösten takana seisomista, joka puolestaan edisti omaa selviytymistä. Samoilla linjoilla olivat Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimuksen esimiehet, jotka nostivat esille taustatekijöiden vaikutuksen omiin irtisanomispäätöksiin ja siitä suoriutumiseen. Myös Clairin ja muiden (2006) tutkimuksen esimiehet kokivat erityisesti silloin epävarmuuden tunteita irtisanomisiin liittyen, kun tiesivät irtisanotulla olevan henkilökohtaisia ongelmia tai taloudellista ahdinkoa. Tämän tutkimuksen vastauksissa ilmeni kuitenkin eroavaisuuksia irtisanomispäätösten suhteen, sillä osa esimiehistä koki, että jos taustatekijöitä ei oltu huomioitu tarpeeksi, tuli yrityksellä olla valtaa perua irtisanomiset. Yksi esimiehistä taas korosti, että yrityksen ei pitäisi perua irtisanomispäätöksiä, sillä tämä vain katkeroittaisi irtisanotun.

Oman tiimin etu nähtiin tämän tutkimusten esimiesten kesken yhtenä selviytymisen teemana, joskin hieman vähäisemmässä määrin kuin muut teemat, sillä se helpotti oman päätöksenteon varmuutta. Oman tiimin etuna nähtiin se, että irtisanotun henkilön irtisanominen helpotti muiden tiimiläisten työntekoa. Myös Wright ja Barling (2000) tutkivat, että esimiehet kokivat myönteisiä tunteita irtisanomisien suhteen silloin, kun irtisanottava työntekijä koettiin haitallisena yritykselle ja muille työntekijöille. Tuomalan (2012) tutkimuksen esimiehet kokivat myös helpoimpana tilanteet, joissa irtisanomiset tehtiin työyhteisön toimivuuden kannalta.

Esimiehen rooli työnantajan edustajana ja yritystoimintaan liittyvät tekijät jäivät hieman vähemmälle huomiolle irtisanomisista selviytymiseen liittyen. *Yrityksen kannattavuuteen* liittyen tämän tutkimuksen esimiehet kokivat, että irtisanomiset liittyivät yrityksen edun tavoitteluun, jolloin irtisanomisia oli vain pakko tehdä. Molinskyn ja Margolixen (2006) tutkimuksessa selvitettiin, että henkilöstökustannukset ovat yli 40% yritysten budjeteista, minkä vuoksi irtisanomiset ovat usein toimenpiteet, joilla kustannuksia leikataan. Niin Molinskyn ja Margolixen (2006) kuin tämän tutkimuksen esimiehet ymmärsivät, että he ovat vastuussa yrityksen toiminnan sujumisesta, jonka vuoksi irtisanomisiakin jouduttiin suorittamaan. Tämän tuloksellisuuden ymmärtäminen auttoi hyväksymään irtisanomisien suorittamisen tärkeyden, joka puolestaan vaikutti myönteisesti esimiesten selviytymiseen. Yrityksen kannattavuuteen liittyviä selviytymistekijöitä korostivat tässä tutkimuksessa erityisesti pidemmän työuran tehneet esimiehet, jotka olivat irtisanoneet useita työntekijöitä.

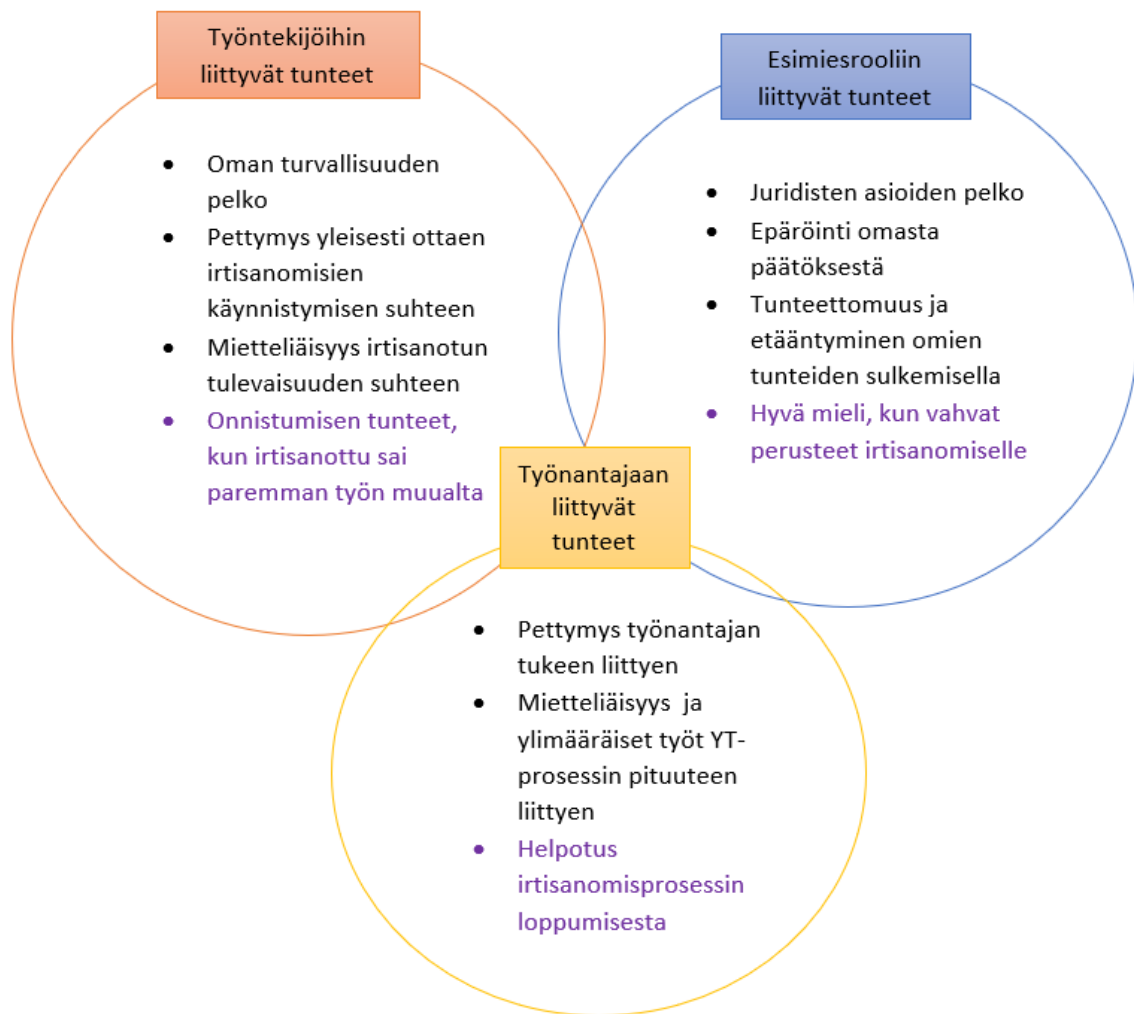
Molinskyn ja Margolixen (2006) tutkimuksessa selvisi, että irtisanomisiin liittyy erilaisia riskejä, kuten se, etteivät työntekijät saa viestiä irtisanomisista tarpeeksi selvästi, joka taas puolestaan voi vaikuttaa jäljelle jäävien työntekijöiden moraaliin. *Esimiesten salassapitovelvollisuus* nähtiinkin tässä tutkimuksessa niin positiivisena kuin negatiivisena asiana, sillä salailu koettiin viestinnän kannalta stressaavana, kun taas toinen puoli näki salailun etuna, sillä muille organisaation jäsenille ei tarvinnut kertoa kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Salassapitovelvollisuuteen liittyvät selviytymistekijät jäivät tässä tutkimuksessa kuitenkin vähemmälle huomiolle, sillä sen otti esille vain kolme esimiestä kahdeksasta.

6.2.2 Esimiesten tunnekokemukset

Tutkimusten mukaan suomalaisten esimiesten tunneälytaidot ovat keskimääräistä heikompiä sekä suomalaiset esimiehet kokevat tunteiden säätelyä vaikka he kokevatkin sisäisesti paljon tunteita. (Saarinen, 2007). Tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen,

minkälaisia tunteita esimiehet irtisanomisissa kokevat. Erityisesti pitkän esimiesuran luo-
neet esimiehet kuvailivat tunteitaan nuorempia esimiehiä suppeammin. Osa esimiehistä
saattoi kertoa, että he eivät kokeneet tunteita tai pyrkivät jättämään nämä taka-alalle,
mutta kertoivat kuitenkin myöhemmin joko suoraan tai kiertoilmauksin tunnekokemuk-
sista. Yksi esimiehistä sanoi suoraan, ettei ole hyvä kuvailemaan tunteitaan, vaikka kertoi
kuitenkin haastattelutilanteessa hyvinkin suoraan omista tunteista ja kokemuksista. Tut-
kimustulokset vastaavat hyvin Saarisen (2007) väitöskirjan tuloksia, jonka mukaan suo-
malaiset esimiehet kokevat paljon tunteita, vaikka heitä pidetään korostetun asiallisina.
Tutkimuksessa ilmeni siis erilaisia tunteita aina negatiivisista tunteista neutraaleihin ja
positiivisiin ja tutkimustulokset vastasivatkin pääasiassa hyvin aiempaa kirjallisuutta, jos-
kin tässä tutkimuksessa myönteiset tunteet irtisanomisiin liittyen ottivat hieman aiem-
paa kirjallisuutta suuremman roolin.

Tässä tutkimuksessa esimiesten tunteet olivat hyvin linjassa edellisessä luvussa (6.2.1)
esitetyn esimiehen monipuolisen roolin ja selviytymisteemojen kanssa, joissa myös mer-
kittävinä asioina esille nousivat niin työntekijöihin kuin omaan esimiesrooliin liittyvät te-
kijät. *Työntekijöihin liittyen* negatiivisina tuntemuksina koettiin pelkoa oman turvallisuus-
den puolesta, pettymystä siitä, että irtisanomisia joudutaan suorittamaan ja miettelii-
syyttä irtisanottujen tulevaisuuden suhteen. *Esimiesrooliin liittyen* negatiivisina tunteita
koettiin juridisten asioiden pelkoa, oman päätöksenteon epäröintiä, tunteettomuutta,
etääntymistä ja tunteiden sulkemista. Tunteiden kannalta myös *työnantajaan liittyviä*
negatiivisia tunteita nostettiin esille ja näitä olivat pettymys työnantajaa kohtaan, miet-
teliäisyys ja ylimääräiset työt irtisanomisien aikaan. Positiivisia tunteita koettiin jokaiseen
esimiehen rooliin liittyen ja näitä tunteita olivat onnistumisen tunteet, kun irtisanottu
sai paremman työn muualta, hyvä mieli, kun irtisanomisille oli vahvat perusteet sekä hel-
potus, kun irtisanomiset oli saatu käytyä. Tämä esimiehen moniulotteinen rooli ja irtisa-
nomisissa koetut tunteet esitetään alla (kuvio 14) saman tapaisessa kuviossa, kuin sel-
viytymisen teemat. Myönteiset tunteet on alla olevassa kuviossa eroteltu violetin väri-
sellä tekstillä, kun taas negatiiviset tunteet ovat mustalla tekstillä.



Kuvio 14. Esimiehen moniulotteinen rooli ja irtisanomisissa koetut tunteet.

Aiemmin luodun kirjallisuuskatsauksen yhteenvedon perusteella esimiehet kokivat erilaisia negatiivisena pidettyjä tunteita irtisanomisiin liittyen, joita olivat suru, syyllisyys, pelko, viha, ahdistuneisuus, leimautuminen ja epävarmuus (ks. esim. Clair ja muut, 2006; Armstrong-Stassen, 1998; O'Neill ja muut, 1995). Tässä tutkimuksessa esiintyneitä negatiivisena pidettyjä tunteita olivat pelko ja jännitys, ahdistuneisuus, epäröinti ja pettymys, mietteliäisyys ja tunteettomuus, jotka vastasivat melko hyvin aiempaa kirjallisuutta.

Pelon tunne nousi aiempien tutkimusten perusteella usein esille (ks. Tuomala, 2012; Clair ja muut, 2006; Molinsky & Margolis, 2006; Wright & Barling 1998) irtisanomisiin

liittyen. Tutkimusten perusteella pelkoa koettiin erityisesti oman turvallisuuden suhteen. Myös tässä tutkimuksessa pelkoa esiintyi oman turvallisuuden puolesta, mutta hieman vähemmässä määrin kuin aiemmassa kirjallisuudessa, jossa irtisanotut olivat ilmaisseet vihaansa jopa äärimmäisten tekojen avulla. Koska suurin osa aiemmista tutkimuksista on tehty ulkomailla, esimerkiksi Yhdysvalloissa, voivat erilaiset lakiin perustuvat asiat vaikuttaa tutkimustulosten eroihin. Tuomalan (2012) tutkimus toteutettiin Suomessa ja siinä esimiehet kokivat pelon ja epävarmuuden ilmapiirin irtisanomisprosessien käynnistämisen aikaan. Samankaltaisissa tilanteissa myös tämän tutkimuksen esimiehet kokivat epävarmuutta ja pelkoa, joskin tässä tutkimuksessa myös juridisen asioiden epäonnistumisen pelko nousi merkittävämpään rooliin kuin aiemmissä tutkimuksissa. Tällöin esimiehet saattoivat pelätä kertovansa esimerkiksi vääriä perusteita irtisanomiselle, joka lisäsi pelkoa lain rikkomisesta. Tähän pelon kokemukseen voi vaikuttaa osaltaan Suomen työsuojelulainsäädäntö, joka asettaa työnantajalle ja sitä myötä myös esimiehille vastuuta ja velvollisuuksia irtisanomisiin liittyen.

Esimiehet kuvailivat *ahdistuksen* tunteita, joita ilmeni erityisesti ennen irtisanomisia, mutta myös niiden suorittamisen aikaan. Samanlaisia ahdistuksen tunteita koettiin myös muissa tutkimuksissa (ks. Molinsky & Margolis, 2006; Clair ja muut, 2006; Wright & Barling, 1998), joita aiemmin esiteltiin. Myös *epäröinnin ja pettymyksen* tunteet nousivat tässä tutkimuksessa esille ja nämä tunteet liittyivät epävarmuuteen siitä, olivatko irtisanomispäätökset oikeita. Niin Clair ja muut (2006) kuin Wright ja Barling (1998) selvittivät, että epävarmuus irtisanomispäätöksien suhteen lisäsi stressiä ja negatiivisia tunnekokemuksia. *Pettymystä* taas koettiin yleisesti ottaen siitä, että irtisanomistilanteeseen oltiin jouduttu tai varoituksista huolimatta irtisanotun kanssa ei oltu päästy etenemään toivotuun suuntaan. Pettymystä koettiin myös yrityksen toimintaa kohtaan ja pettymystä lisäsi vähäisempi tuen saanti. *Epävarmuutta* kokivat erityisesti vähemmän kokemuksen omaavat esimiehet, kun taas pettymyksen suhteen aiemmalla kokemuksella ei ollut merkitystä.

Mietteläisyyttä koettiin tässä tutkimuksessa irtisanomisprosessien pituuden vuoksi. Prosessin pitkäkestoisuus lisäsi ajatuksien pyörittämistä ja vähensi muihin töihin keskittymistä. Lisäksi mietteläisyyttä lisäsi irtisanottujen tulevaisuuden pohtiminen, vaikka osa esimiehistä kokikin, että irtisanottu oli saanut paremman tulevaisuuden toisaalla. Toisaalta pidempään työskennelleet esimiehet, jotka kuvasivat tunteitaan hillitymmin, eivät kokeneet hirveästi ylimääräisiä pohdintoja tai mietteläisyyttä irtisanomisiin liittyen. Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksessa havaittiin, että esimiehet kokivat hyvin pitkäaikaisiakin vaikutuksia irtisanomisista, jotka saattoivat vaikuttaa ylikuormitukseen tai hyvinvoinnin heikkenemiseen niin työssä kuin sen ulkopuolella. Myös Armstrong-Stassenin (1998) tutkimuksen esimiehet kokivat irtisanomiset ja niiden seuraukset melko pitkäkestoisina. Tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet muistelivat lisäksi Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen mukaisesti hyvin elävästi irtisanomisia, jotka olivat tapahtuneet vuosia, jopa vuosikymmeniä sitten, joka myös kuvasi hyvin prosessin pitkäkestoisuutta.

Esimiesten *tunteettomuus ja etäännyminen* olivat useasti toistuvia teemoja, jotka aiheuttivat myös jonkin verran ristiriitaisia mielipiteitä. Etäännyntymisen teema oli myös muissa tutkimuksissa (ks. Clair ja muut, 2004; Molinsky ja Margolis, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Tuomala, 2012; Folger & Skarlick, 1998, s. 85; Parker & McKinley, 2008) usein esille noussut teema irtisanomisiin liittyen. Etäännyntymiseen liittyi tunteiden sulkeminen ja tunteettomuus oli pääasiassa tunteiden tietoista sulkemista. Toisaalta tunteiden säätely, tulee erottaa tunteiden tukahduttamisella, sillä siinä tunteina säädellään esimerkiksi liikunnan tai sosiaalisen tuen avulla (Manka, 2007 s. 76-66), jota myös osa tämän tutkimuksen esimiehistä teki. Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimuksen mukaan tunteita säätelevät esimiehet kykenivät toimimaan myötätuntoisesti ja johdonmukaisesti irtisanomistilanteissa ja myös tämän tutkimuksen esimiehet kokivat toimineensa näin. Toisaalta Molinskyn ja Margoloksen (2006) tutkimuksen mukaan etäännyntymisen saattoi vaikuttaa siihen, että esimiehet käyttäytyivät automatisoidusti, jäykästi ja olivat fyysisesti paikalla, mutta emotionaalisesti etäänntyneitä. Esimiesten etäännyntymistaktiikoiden vaiku-

tuksia irtisanottuihin ei siis voida tietää muutoin kuin haastattelemalla myös näiden esimiesten irtisanomia henkilöitä, joka taas rajautuu pois tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Tunteettomuutta ilmeni erityisesti pitkän kokemuksen omaavilta esimiehiltä, vaikkakin myös yksi tuoreempi esimies kertoi tietoisesti hillitsevänsä tunnekokemuksiaan irtisanomisiin liittyen, jotta selviytyisi paremmin.

Aiemmin luodun kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiehet tunsivat myös jonkin verran myönteisiä tunteita irtisanomisiin liittyen kuten myönteisyyttä ja helpotusta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella (ks. Wright & Barling, 1998; Tuomala 2012) näitä myönteisiä tunteita koettiin erityisesti silloin, jos irtisanotun nähtiin olevan haitallinen yritykselle tai irtisanominen oli yrityksen taloudellisen tilanteen kannalta välttämätön. Myös tässä tutkimuksessa esimiehet tunsivat *hyvän mielen, helpotuksen ja onnistumisen tunteita*. Tämän tutkimuksen esimiehet kokivat hyvän mielen tunteita silloin, kun heillä oli omasta mielestä oikeat perusteet irtisanomiselle ja irtisanotulle oli annettu mahdollisuus parantaa omaa toimintaansa. Helpotuksen tunteet puolestaan liittyivät pääasiassa irtisanomisten jälkeiseen aikaan, jolloin prosessi oltiin saatu päätökseen.

Tuomalan (2012) tutkimuksessa helpotusta koettiin, kun irtisanottavaa oli ollut vaikea kohdata irtisanomisprosessissa, mutta irtisanomiset oltiin saatu suoritettua onnistuneesti, joka tuki hyvin myös tämän tutkimuksen tuloksia. Onnistumisen tunteet tulivat tässä tutkimuksessa uudempana käsitteenä esille ja niitä korostettiin esimiesten toimesta silloin, kun irtisanottu oli tietävästi saanut uuden paremman tulevaisuuden toisaalla. Yksi tämän tutkimuksen esimies koki myös onnistuneensa, kun kukaan irtisanottu ei ollut riistänyt omaa henkeään irtisanomisien jälkeen. Tämä lausunto voi kuitenkin olla yhteydessä myös huumoriin, jota Clairin ja muiden (2006) tutkimuksen esimiehetkin käyttivät puolustusmekanismina irtisanomisista selviytymiseen.

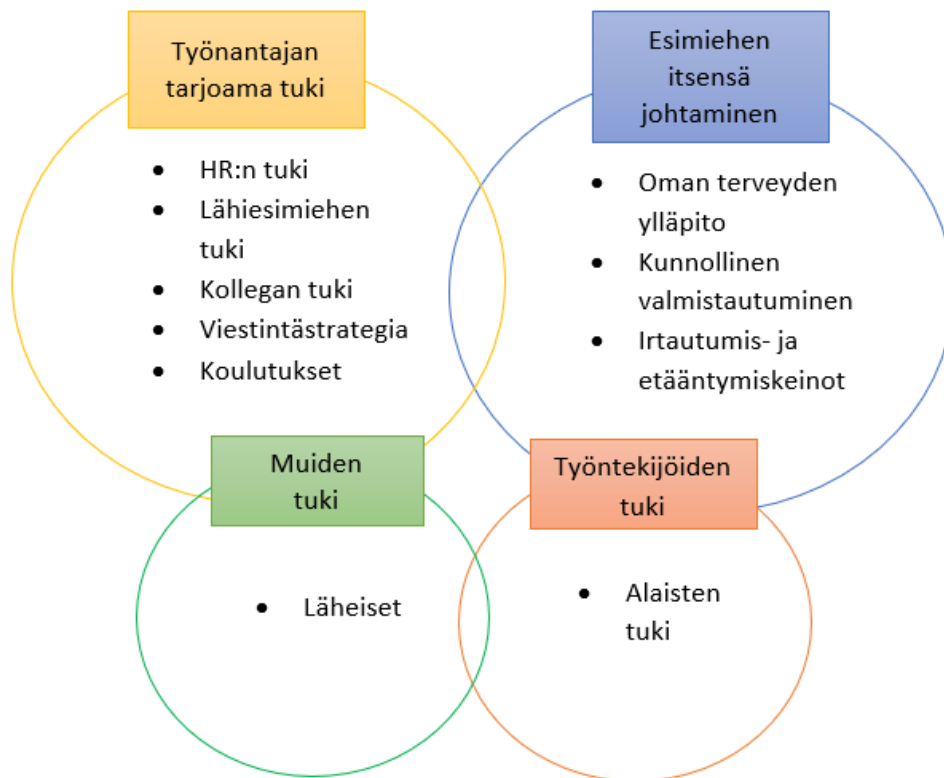
Aiemmat tutkimukset osoittivat (ks. Molinsky & Margolis, 2006; Dewitt ja muut, 2003), että esimiehet voivat kokea pelkoa omasta käyttäytymisestään, jos he antavat tunteilleen liikaa valtaa. Tämän tutkimuksen esimiehistä kukaan ei kuitenkaan kokenut tällaista

pelkoa, joka voi osittain selittyä sillä, että esimiehet kokivat olevansa kykeneväisiä hillitsemään ja hallitsemaan tunteita, jonka lisäksi ammattitaito, kokemus ja tunneäly edisti omien tunteiden kohtaamista. Tunteiden osalta aiemmat tutkimukset (ks. Clair ja muut, 2006; Armstrong-Stassen, 1998; O'Neill ja muut, 1995) sisälsivät pääasiassa vielä voimakkaampia negatiivisia tunnetiloja, kuten vuosien kestäväää pelkoa ja ahdistusta. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat negatiivisia tunteita, mutta kuvailivat tunnetilojaan lievemmin ja lyhytkestoisemmin. Lisäksi esimiehet kokivat, että näillä tunnekokemuksilla ei ollut merkittäviä vaikutuksia työ- tai henkilökohtaiseen, vaikka jonkin verran näissäkin nähtiin epätasapainoa. Leimautumista koettiin aiemmassa kirjallisuudessa (ks. Clair ja muut, 2006) esimerkiksi työntekijöiden tai jopa lähipiirin vihan kohteeksi joutumisen suhteen. Tässä tutkimuksessa kukaan esimies ei kertonut tulleen työntekijöiden tai oman lähipiirin vihan kohteeksi.

6.2.3 Esimiesten selviytymistä edistävät tukitekiäjät

Aiemmat tutkimukset (ks. Armstrong-Stassen, 1998; Clair ja muut, 2006; Tuomala, 2016; Molinsky & Margolis, 2006) osoittivat, että esimiehet tarvitsevat tukea irtisanomisiin liittyen, jota tukivat myös tässä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset. Esimiesten itse vaikuttamiin tukikeinoihin kuuluivat oman terveyden ylläpito, irtautumiskeinot ja valmistautuminen. Muualta saatuun tukeen HR:n tuki, esimiehen tuki, läheiset, koulutus ja alaisten tuki. Saadut tutkimustulokset ovat linjassa kirjallisuuskatsauksen tukitoimien kanssa, jossa tukipilareina ilmeni oman esimiehen tuki, kollegan tuki, viestintästrategia, tunneäly, koulutukset, terveyden ylläpito ja läheiset.

Alla olevasta kuviossa 15 tässä tutkimuksessa esille nousseet tukitekiäjät on jaettu samojen teemojen mukaisesti kuin selviytymisen ja tunteiden teemat, jotka liittyivät vahvasti joko työnantajaan, esimiehen omaan toimintaan tai työntekijöihin.



Kuvio 15. Esimiehen moniulotteinen rooli ja tukitekijät selviytymiseen liittyen.

Oma terveys nähtiin tärkeänä keinona ylläpitää irtisanomisista selviytymistä. Oman terveyden ylläpitoa tuki esimiesten kertynyt ammattitaito ja aiemmat irtisanomiskokemukset, joiden avulla terveyden tärkeys ymmärrettiin. Myös Hyppänen (2013, s. 90) sekä Clair ja muut (2006) tutkivat, että hyvinvointia pidettiin tärkeänä tekijänä irtisanomisiin liittyen ja sitä tukivat riittävä uni, ravinto ja liikunta. Hyvinvoinnin horjuminen nähtiin aikaisemmassa kirjallisuudessa (ks. Wright & Barling, 1998; Grunberg ja muut, 2006; Clair ja muut, 2006) tekijänä, joka lisäsi negatiivisia tunnekokemuksia ja nämä tulokset ovat hyvin linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, jossa hyvinvointi nostettiin tärkeänä selviytymistekijänä esille. Schutte ja muut (1998) sekä Martins ja muut (2010) tutkivat myös, että tunneällyn ja terveyden välillä on tutkimusten mukaan yhteys. *Valmistautuminen* oli kaikin puolin tärkeä selviytymisteema tässä tutkimuksessa ja se tuki esimiesten päätöksien teon varmuutta. Valmistautumista tuki oman terveyden ylläpito, sillä useampi esimies koki rakentavansa irtisanomisstrategian esimerkiksi kävelylenkillä olles-

saan, jolloin sai rauhassa pohdittua itsekseen eri skenaarioita tapahtumista. Myös kirjallisuuskatsauksessa Molinsky ja Margolis (2006) selvittivät, että esimiehen irtisanomistilanteisiin valmistautuminen helpotti irtisanomisien viemistä oikeaan suuntaan.

Irtautumis- ja etäännytmiskeinot helpottivat irtisanomisista selviytymistä tässä tutkimuksessa merkittävästi. Kuten aiempikin kirjallisuus osoitti (ks. Clair ja muut, 2004; Molinsky ja Margolis, 2006; Grunberg ja muut, 2006; Tuomala, 2012; Folger & Skarlick, 1998, s. 85; Parker & McKinley, 2008) oli etäännyminen myös muissa tutkimuksissa hyvin useasti käytetty tapa selviytyä irtisanomisista. Etäännytmiskeinoina käytettiin tässä tutkimuksessa muun muassa irtisanottujen ahdingosta irtautumista, emotionaalista etäännytmistä ja nimien muuttamista numeroiksi. Täysin samanlaisia keinoja käytettiin myös Clairin ja muiden (2006) tutkimuksessa, joskin heidän tutkimuksessaan korostui näiden etäännytmiskeinojen negatiivinen vaikutus myös irtisanottujen kokemuksiin. Tällaiset etäännytmiskeinot auttavat siis selkeästi esimiestä selviytymisen suhteen, mutta näiden keinojen toisena puolena voidaan pitää irtisanottujen kokemuksia, joihin etäännytmiskeinot voivat vaikuttaa negatiivisesti.

Armstrong-Stassenin (1998) tutkimuksen mukaan ne esimiehet jotka saivat organisaatiolta tukea, kokivat myös parempaa työtyytyväisyyttä, joka vastasi tässä tutkimuksessa erityisesti vähemmän kokemuksen omaavien esimiesten kokemuksia. Tämän tutkimuksen esimiehet saivat *tukea HR:ltä*, jonka tarve korostui erityisesti juridisiin kysymyksiin liittyen. Lisäksi HR tuki esimiehiä erilaisten keskustelujen avulla ja materiaalien avulla, jotka auttoivat valmistautumisessa ja irtisanomispäätöksissä. Myös kirjallisuuden (ks. Wright & Barling, 1998) perusteella HR:n tuen tarve esimerkiksi viestintästrategian avulla koettiin rasisusta ja jännitteitä lieventävänä.

Oman esimiehen tuki nostettiin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Armstrong-Stassen, 1998; Tuomala, 2012; Clair ja muut, 2006) esille irtisanomisia helpottavana tekijänä. Tämän tutkimuksen esimiehet kokivat, että *lähiesimiehen tuki* auttoi vertaistuen

kannalta ja lähiesimiehiltä kaivattiin tukea irtisanomispäätöksien hyväksymisellä sekä hiljaisen läsnäolon tarpeella. Yksi esimies ei saanut tukea lähiesimieheltään ja korosti erityisesti tämän puuttumattomuutta ja sen vaikutusta selviytymiseen läpi tutkimuksen. Myös Armstrong-Stassenin (1998) tutkimus osoitti, että oman esimiehen tuki lisäsi tyytyväisyyttä ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Oman lähiesimiesten lisäksi *kollegoiden ja muiden esimiesten vertaistuki* nousi merkittäväksi tukitekijäksi tässä tutkimuksessa. Samanlaisia tuloksia ilmeni myös kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa (ks. Molinsky & Margolis, 2006; Tuomala, 2012; Rimé, 2009; Clair ja muut, 2006), joissa kollegoiden tuki edisti tunteiden käsittelyä ja auttoi esimiehiä käymään kokemuksiaan läpi.

Wrightin ja Barlingin (1998) tutkimuksen esimiehet kokivat irtisanomisten negatiiviset vaikutukset pitkäkestoisina ja kokivat tarvitsevansa apua ystäviltä esimerkiksi keskustelujen merkeissä. Myös tässä tutkimuksessa *läheisten tuki* koettiin tärkeänä selviytymistä edistävänä tekijänä. Aiemmista tutkimuksista poiketen tämän tutkimuksen esimiehet kaipasivat läheisten tukea pääasiassa hiljaisen läsnäolon ja tilan antamisella. Ne esimiehet, jotka tarvitsivat vähemmän tukitekijöitä ja olivat työskennelleet jo pidempään esimiehenä eivät kertoneet tarvitsevansa tukea myöskään läheisiltä.

Koulutuksen tarve tukitoimena esitettiin useammassa tutkimuksessa (ks. Molinsky, Margolis, 2006; Wright & Barling, 1998; Clair ja muut, 2006) ja sen tarve nostettiin esille myös tässä tutkimuksessa. Ne esimiehet, jotka kertoivat haastatteluissa saaneensa koulutusta irtisanomisiin liittyen, kokivat koulutuksen myös tärkeänä tukitoimena. Kirjallisuuskatsauksessa poiketen tässä tutkimuksessa ne esimiehet, jotka eivät olleet koulutusta saaneet, eivät myöskään kokeneet kaipaavansa tällaista. Tähän saattaa vaikuttaa joko tietämättömyys tai ammattitaidon tuoma kokemus, jonka vuoksi koulutuksia ei kaivata. Tätä johtopäätöstä tukee myös se, että ne esimiehet jotka koulutusta saivat, olivat irtisanoneet vähemmän verrattuna niihin esimiehiin, jotka koulutuksen tarvetta eivät esille nostaneet.

Alaisten tuki nousi uudempana tekijänä esille tässä tutkimuksessa, joskin vain muutamien esimiehen toimesta. Aikaisemmissa tutkimuksissakin vain Armstrong-Stassenin (1998) tutkimuksessa mainittiin, että lähiesimiestä tärkeämpänä tukijana koettiin muu organisaation tuki, joihin myös muut työntekijät sisältyivät. Tässä tutkimuksessa alaisten antamaan tukeen liittyi vahvasti se, että toisessa tapauksessa esimies ei ollut saanut muualta tukea irtisanomisiin liittyen. Toisessa tapauksessa taas irtisanottava henkilö oli vaikuttanut negatiivisesti koko työyhteisöön, jolloin esimiestä oli tuettu irtisanomispäätöksen suhteen.

6.3 Johtopäätökset

Tunneäly edistää selviytymistä

Esimiehet korostivat läpi tutkimuksen irtisanottujen tunteiden pohtimista ja sitä, että halusivat kohdella irtisanottuja niin kuin toivoisivat heitä itseään kohdeltavan. Puolet selviytymisen teemoista liittyivätkin työntekijöiden tunteisiin. Mayerin, Caruson ja Saloveyn (2000) sekä Mayerin ja Saloveyn (1997, s. 5) mukaan tunneäly määrittellään kyvyksi ymmärtää, ilmaista ja tunnistaa niin muiden kuin itsensä tunteita. Esimiehet puhuivatkin tässä tutkimuksessa niin irtisanottujen tunteista kuin omistaan, vaikka omien tunteiden kuvaileminen saattoi jo pidempään työskennelleillä olla vähäisempää. Esimiehet olivat siis pääasiassa sosiaalisesti tietoisia (Goleman, 2000, s. 2 & 8), jolloin he tunnistivat irtisanottujen ja muiden organisaatioon jäävien tarpeita, tunteita ja huolenaiheita sekä kykenivät ymmärtämään omaa yhteisöään empaattisesti. Tutkimustulokset osoittavatkin, että *tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli tunneälyä, joka edisti merkittävästi esimiesten irtisanomisista selviytymistä.*

Pitkään työskennelleet esimiehet kuvailivat tunteitaan nuorempia sukupolvia niukemmin. Onkin merkittävää mainita, että Salovey ja Mayer (1990) tunnistivat tunneällyn käsitteen 1990-luvun alkupuolella ja Goleman toi käsitteen kirjansa avulla suosituksi vasta vuonna 1995. Tunteet ja älykyys nähtiin myös aiemmin pääasiassa ristiriitaisina käsitteinä teoreettisissa keskusteluissa. Koska tunneälykyys on vasta myöhemmin otettu

mukaan alan keskusteluun voi sen ymmärtäminen ja sitä myötä myös hyödyntäminen olla nuoremmilla sukupolvilla sujuvampaa. Nuoremmille esimiehille tunneälyn käsite on voinut tulla tutuksi jo esimerkiksi opiskeluvaiheessa, kun taas vanhempien esimiesten kohdalla käsite on voinut jäädä kaukaisemmaksi. Siten nuoremmat esimiehet voivat ymmärtää ja havaita omaa tunneälykkyyttä paremmin sekä käyttää sitä oman toiminnan ja ajattelun ohjaamiseen, joka edistää irtisanomisista selviytymistäkin.

Esimiesten moninkertainen tunnetaakka

Pääasiassa esimiesten kokemat tunteet olivat negatiivisia, jota tuki myös aiempi kirjallisuus (esim. Clair ja muut, 2006; Armstrong-Stassen, 1998; O'Neill ja muut, 1995) aiheesta. Suurin osa tunteista heijasteli työntekijöiden ja irtisanottujen tunteita, mutta tunteisiin vaikutti myös esimiehen oma ammattitaito ja oman tekemisen varmuus. Esimiehen omaan tekemiseen liittyen tunteina ilmeni esimerkiksi juridisten asioiden pelkoa, oman päätöksenteon epäröintiä ja tunteiden sulkemista. Työntekijöihin liittyen koettiin pelkoa oman turvallisuuden puolesta, pettymystä irtisanomisien suorittamisesta ja huolta irtisanottujen tulevaisuudesta. Koska suurin osa esimiesten kokemista tunteista oli yhteydessä irtisanottujen kokemiin tunteisiin, tukee tämä ajatusta siitä, *että esimies kannattelee työyhteisönsä jäseniä ja joutuu irtisanomisten aikaan selviytymään moninkertaisesta tunnetaakasta*. Tunteiden moninkertaiseen taakkaan viittasi myös esimiesten kokemukset irtisanomisten jälkeisestä ajasta, joka alkoi jäljelle jäävän tiimin yhteen tuomisesta. Tätä yhteen tuomista taas hankaloitti työntekijöiden eriävät tunnekokemukset, kun osa työntekijöistä pelkäsi joutuvansa irtisanotuksi seuraavissa irtisanomisissa ja osa taas koki helpottuneisuutta siitä, että sai jäädä. Esimiehen vastuulla olikin kannustaa tiimiä tulevaan ja tukea työntekijöiden tunteiden käsittelyä omien tunnekokemusten käsittelyn ohella.

Esimiehet eivät tutkimustulosten mukaan halunneet antaa tunteilleen valtaa minkä vuoksi he tietoisesti hillitsivät tunteitaan. Muutama esimies siirtyi kertomaan ennemmin irtisanottujen kokemuksista tai puhui irtisanomisista prosessina, joka heijasteli näkemystä siitä, että omista tunteista puhuminen koettiin vaikeana. Vaikka osa esimiehistä ei

juuri tuntemuksiaan kuvaillut, löytyi jokaiselta esimieheltä vähintään sivulauseissa näitä erilaisia tuntemuksia irtisanomiseen liittyen. Tutkimustulokset vahvistivat siis kaikin puolin käsitystä siitä, että *esimiehet kokevat paljon tunteita irtisanomisiin liittyen, vaikka eivät aina näistä mieluusti avoimesti puhuisikaan.*

Työnantajan tärkeä rooli tukijana

Esimiehet pitivät erilaisia tukitekijöitä tärkeinä irtisanomisiin liittyen. Tukitekijöissä korostui esimiehen itsensä johtamistaitojen lisäksi erityisesti yrityksen puolelta tullut tuki. Vaikka tuen tarve ilmeni eri tavoin esimiesten kesken, oli yhtenäistä se, että jokainen esimies tarvitsi jonkinlaista tukea irtisanomisiin liittyen. Yrityksen puolelta tarjottava tuki edisti esimiesten omaa työhyvinvointia ja auttoi esimiestä suorittamaan niin irtisanomiset kuin tiimin uudelleen rakentamisen sujuvammin. Jos esimies ei saanut tukea työnantajan puolelta sitä haluttaessa, koki esimies pettymyksen tunnetta työnantajaa kohtaa, joka vaikutti hyvin pitkäaikaisesti.

Tutkimustulokset osoittavatkin, että *työnantajalla on tärkeä rooli esimiesten irtisanomisista selviytymisen tukijana.* Työnantajan tarjoamat tukitekijät, kuten lähiesimiehen, kollegoiden ja HR:n tuki edistivät kaikin puolin esimiesten myönteisiä kokemuksia irtisanomisiin liittyen. Lisäksi ne esimiehet jotka olivat saaneet koulutusta irtisanomisiin liittyen kokivat koulutukset tärkeänä selviytymisen suhteen. Yrityksen tarjoamien tukitekijöiden avulla voidaankin edistää esimiesten turvallisuuteen ja juridisiin seikkoihin liittyviä pelkotiloja sekä lieventää esimiesten epävarmuuden kokemuksia.

Kokemus edistää selviytymistä

Nuoremmat ja siten myös vähän työkokemusta omaavat esimiehet kuvailivat tässä tutkimuksessa tunteitaan laajemmin kuin ne esimiehet, jotka olivat suorittaneet useita kymmeniä irtisanomisia ja olleet jo vuosia esimiesasemassa. Esimiesten vastauksissa läpi haastattelujen korostui se, kuinka paljon kokemuksella ja aikaisemmillä irtisanomisilla on vaikutusta irtisanomisista selviytymiseen. Jokainen esimiehistä, niin pitkän kokemuksen omaavat kuin vähemmän kokemusta omaavat, korosti tätä teemaa läpi haastattelujen.

Siinä missä kokeneet esimiehet kertoivat kokemuksen avulla selviytyvänsä paremmin, kokivat myös vähemmän aikaa työskennelleet esimiehet, että kokemus tulisi lisäämään selviytymistä entisestään. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että *pitkän uran tehneillä esimiehillä on selviytymisen kannalta helpompi suoriutua irtisanomisista*. Ne esimiehet jotka ovat suorittaneet jo useampia irtisanomisia, selviytyvät paremmin irtisanomisista aiemmin kertyneen ammattitaidon ja siitä seuraavan varmuuden vuoksi. Tämä kokemuksen kautta syntynyt varmuus auttoi esimiehiä hahmottamaan koko irtisanomisprosessia, mikä vähensi negatiivisia tunteita.

Osa pitkän linjan esimiehistä koki kuitenkin vähäisempää tuen tarvetta, minkä vuoksi johtopäätökset puhuvat myös sen puolesta, että *erityisesti vähäisen kokemusta omaavat esimiehet tarvitsevat tukea irtisanomisiin liittyen*. Kokemattomilla esimiehillä onkin haastavampi rooli kaikin puolin niin selviytymisen, tunnetyön kuin tuen tarpeen kanssa, sillä ensimmäiset irtisanomiset ovat myöhäisempiä irtisanomisia haastavampia. Toisaalta, vaikka ensikertalainen saattaa tarvita tukea enemmän, on merkittävää huomioida, että tuen tarve korostui myös sellaisen pidempään työskennelleen esimiehen mielestä, joka koki, ettei saanut tukea. Tämä esimies korosti pettymystä läpi tutkimuksen ja puuttunut tuki vaikutti hyvin pitkäaikaisesti negatiivisesti tunteisiin. Siten tuen tarpeen yksilöllisyyttä tulisi huomioida aktiivisesti yritysten puolelta.

Aiheen tutkimisen tärkeys

Osa tämän tutkimuksen esimiehistä kertoi olevansa hyvin kiinnostunut siitä, miten muut tutkimuksen esimiehet selviytyvät irtisanomisista ja mitkä tukitekiäjät heitä auttoivat. Tutkimustulokset myös osoittivat, että esimiehen oman roolin ymmärtäminen, oma valmistautuminen ja oman terveyden ylläpito edistivät irtisanomisista selviytymistä. Esimiesten tulisikin aktiivisesti kehittää itsensä johtamisen ja tunneälyn taitoja, jotka edistävät vastoinikäymisistä selviytymistä ja siten myös irtisanomisten suorittamista. Tutkimustulosten perusteella voidaankin katsoa, että *esimiesten haastavaa roolia ja irtisanomisista selviytymistä tulisi tutkia aktiivisesti ja ottaa vielä paremmin mukaan alan teoreettiseen keskusteluun jotta esimiesten kokemuksia voitaisiin myös ymmärtää paremmin*. Tämän

kautta niin esimiehillä itsellään kuin yrityksillä olisi parempi ymmärrys siitä, kuinka esimiehiä tulisi tukea irtisanomisprosessien aikaan.

Eroavaisuudet aikaisempiin tutkimuksiin

Tässä tutkimuksessa löytyi myös eroavaisuuksia aiempaan kirjallisuuteen verrattaessa, vaikka suurilta osin kirjallisuuskatsaus tuki tutkimustuloksia. Esimiehen oma valmistautuminen ja itsensä johtamisen taidot ottivat tässä tutkimuksessa kaikin puolin enemmän roolia kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen esimiehet eivät myöskään tunneneet pelkoa omaa käyttäytymistään kohtaan (ks. Molinsky ja Margolis, 2006) vaan luottivat omaan käytökseen ja tunteiden hillitsemiseen. Lisäksi aiemmista tutkimuksista (esim. Dewitt ja muut, 2003) poiketen esimiehet ottivat vastuuta irtisanomispäätöksistä, jopa silloin kun päätökset eivät olleet heidän omiaan.

Molinskyn ja Margolksen (2006) tutkimuksen esimiehet kokivat pelkoa, kun pohtivat omaa käyttäytymistä, joka saattaisi ilmetä itkemisenä tai vihanpurkauksena. Saman tutkimuksen esimiehet kokivat kaipaavansa koulutusta ja ohjeistusta siihen, kuinka selviäisivät näiden tunnekokemusten keskellä. Tämän tutkimuksen esimiehistä kukaan ei kokenut pelkotiloja omaan käytökseen liittyen. Esimiehet kykenivät siis hillitsemään ja hallitsemaan tunteitaan, mitä edisti esimiesten tunneäly sekä ammattitaidon ja kokemuksen tuoma varmuus. Esimiehet eivät myöskään kaivanneet koulutusta siihen, kuinka he voisivat itse hillitä omaa käyttäytymistään vaan ennemmin siihen, kuinka hillitä irtisanottujen käytöstä.

Kaikki tässä tutkimuksessa ilmenneet eroavaisuudet aikaisempaan kirjallisuuteen verrattaessa liittyivät pääasiassa *tunteiden hillitsemiseen*, *vastuunottoon* ja *rehellisyyteen*. Eroavaisuudet saattavat johtua esimerkiksi kulttuurieroista, sillä suurin osa aiemmista tutkimuksista on tehty Suomea isommissa maissa, kuten Yhdysvalloissa. Saarisen (2007) väitöskirjassa esitettiin, että suomalaisia esimiehiä pidetään korostetun asiallisina, joka viittaa tunteiden hillitsemiseen. Helkaman (2015) mukaan suomalaisten tärkein kansal-

linen arvo on rehellisyys ja Deep Leadin tutkimuksen (Vehviläinen, 2014) mukaan suomalaisten esimiesten vahvimmat piirteet ovat luottamus ja työntekijöiden arvostaminen. Tässä tutkimuksessa saadut vastaukset osoittivatkin, että tutkimukseen osallistuneilta esimiehiltä löytyi näitä samoja ominaisuuksia. Siten tämän tutkimuksen suomalaisille esimiehille näyttäisi olevan ominaista seistä omien tekojen takana ilman pelkoa omien tunteiden purkauksista tai muiden syyttelystä.

Esimiehet selviytyjinä

Vain muutama tähän tutkimukseen osallistunut esimies käytti kokemuksistaan itse sanaa ”selviytyä” ja sanan käyttö tuntuikin aiheuttavan jonkin verran ristiriitaisia tunteita esimiehissä. Aiemmassa kirjallisuudessaakin irtisanotut on nähty selviytyjinä ja myös tämän tutkimuksen esimiehet tuntuivat kokevan samoin puhuessaan irtisanottujen selviytymisestä ja tunteista ennemmin kuin omistaan. Toisaalta tutkimukseen osallistuneista esimiehistä suurin osa kuitenkin kertoi, että aiheen tutkiminen oli heidän mielestään mielenkiintoista ja tärkeää, sillä esimiesten kokemukset ovat jääneet vähälle huomiolle. Usea esimiehistä nosti aiheen tärkeyden esille syynä osallistua tutkimukseen ja korosti aiheen tärkeyttä toistamiseen vielä haastattelutilanteessa. Lisäksi osa esimiehistä oli hyvin kiinnostunut siitä, kuinka muut esimiehet selviytyivät irtisanomisista ja minkälaisia tunteita heillä oli niihin liittyen.

Lazarus (1966, 1991) on määritellyt selviytymisen psyykkiseksi prosessiksi, jonka avulla yksilö pyrkii tietoisesti vähentämään kokemaansa uhkaa tai stressiä omien voimavarojen tai selviytymiskeinojen avulla. Tämän tutkimuksen esimiehet tunsivat paljon ja edistivät aktiivisesti selviytymistä niin oman toiminnan kuin muualta tulleiden tukitoimien kautta. Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että *myös esimiehet ovat selviytyjiä, jotka joutuvat niin irtisanottujen, kuin muiden organisaation työntekijöiden joukossa selviyttämään irtisanomisten mukana tuomista ikävistä puolista.*

Silti esimiesten irtisanomisista selviytyminen ja tähän liittyvistä tunteista puhuminen voidaan nähdä jonkinlaisena *tabuna*. Laitisen (2009) mukaan nykyajan tabut ovat ilmiöitä,

jotka ovat näkyvillämme, mutta niistä puhuminen avoimesti ja monipuolisesti on siitä huolimatta vaikeaa. Siten niihin liittyy tunteita ja vaikenemista. Irtisanomisien aikaan esimiehet eivät omien kollegoiden lisäksi voi kertoa ikävästä ja kuormittavasta irtisanomispäivästä muille organisaation työntekijöille, sillä muu tiimi osoittaa suurimmat sympatiat irtisanotulle henkilölle. Olisi kuitenkin tärkeää, että esimiehen tunteita käsiteltäisiin, sillä puhuminen edistää ymmärrystä joka taas auttaa vaikeiden tunteiden käsittelyäkin. Tutkimukset aiheen parissa lisäävät esimiesten irtisanomisista selviytymisen tietoisuutta ja voivat siten purkaa tabun kaltaista suhtautumista aiheeseen.

6.4 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointia voidaan tarkastella eri vaiheiden yhtenäisenä kokonaisuutena, jolloin painotetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta eli koherenssia. Tämä arviointi keskittyy tarkastelemaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta jokaisen tutkimusaiheen osalta. Reliabiliteetti mittaa tulosten toistettavuutta ja koskee tässä laadullisessa työssä enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Validiteetti, joka kohdistuu tutkimuksen metodiin ja sen hyödyntämiseen, mittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140–141; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232) Tutkijan tulee pohtia läpi työn omia ratkaisuja ja ottaa kantaa niin analyysin kattavuuteen, kuin tekemänsä työn luotettavuuteen, eettisyyteen ja johdonmukaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140–141).

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä käytetään uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistettavuutta. *Uskottavuus* tarkoittaa tutkijan käsitysten ja tulkintojen vastaavuutta tutkittavien käsitysten kanssa. *Siirrettävyydellä* viitataan tutkimustulosten siirrettävyyteen ja saatujen tutkimustulosten yleistettävyyteen. Siirrettävyyden vuoksi tutkimuksen kohderyhmästä ja tutkimusympäristöstä on annettava riittävän tarkkaa tietoa, jotta tulosten siirrettävyyttäkin voidaan arvioida. *Varmuus* tarkoittaa ennustamattomasti vaikuttavien asioiden huomioimista ja tulkintojen vahvistuvuus sitä, että tulkin-

noilla on tukena muut tutkimukset, jotka tarkastelevat samoja ilmiöitä. *Vahvistuvuus* tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät tulkinnot saavat tukea toisista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 2001).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi käsitellä aineistoa ilman ennakkokäsitystä, joka on kuitenkin vaikeaa, sillä tutkijalla on aina jokin ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 98). Tutkimuksessa keskityttiinkin tunnistamaan ennalta tutkijan ennakkokäsitys, kuten sen, että esimiehet kokisivat tilanteet erityisen raskeana, jotta tämä kokemus ei sekoittuisi tutkittavien esille tuomiin kokemuksiin. Tämä esioletus tiedostettiin ja pyrittiin unohtamaan täysin, jotta tutkittavaa ilmiötä pystyttiin lähestymään niin avoimesti kuin mahdollista. Tämän ennakkokäsityksen huomioiminen paransi aineiston analyysin luotettavuutta sekä uskottavuutta ja tuloksista onkin nähtävissä, että vaikka tämä esioletus olikin osittain paikkansa pitävä, ei sen painoarvo ollut niin merkittävä tutkimuksessa kuin mitä esioletus antoi ymmärtää.

Kuten kirjallisuuskatsauksessakin esitettiin (ks. Parrot, 2001, s. 3; Tuovila, 2005, s. 20–22; Hilgard, 1980; Nummenmaa, 1999 s. 44; Robbins & Judge, 2012, s. 99) tunteet ovat henkilökohtaisia ja hyvin vaikeasti määriteltävä käsite, sillä jokainen yksilö kokee ja ilmaisee niitä omalla tavallaan. Tunteet eivät myöskään ilmennä objektiivista totuutta, vaan merkitsevät erilaisille ihmisille erilaisia asioita. Tämän vuoksi tunteiden tulkitsemisen haaste oli johtoajatuksena läpi tutkimuksen, ja tutkija pyrki parhaansa mukaan tulkitsemaan esimiesten ilmaisemia kokemuksia ja tunteita oikein.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda avoimesti esille omia mielipiteitään. Itse haastattelutilanteiden luotettavuutta edistettiin huolellisella valmistautumisella, johon kuului myös testihaastattelujen tekeminen ja niin videotallentimen kuin nauhurin testaus, jotta oikeat haastattelutilanteet sujuivat ilman häiriötekijöitä. Haastattelut etenivät pääasiassa teemarunkojen mukaisesti. Tutkimuksen uskottavuutta on lisätty sillä, että tutkija esitti haastattelutilanteessa tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla varmistettiin, että tutkija ymmärsi mistä

haastateltava puhui. Tutkimuksen pätevyyttä lisäsi tutkimuksen perusjoukko, joka on selkeä ja tarkasti kuvattu sekä harkinnanvaraisesti valittu.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ilmoittautuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen, jonka vuoksi heillä oli ennestään tietämystä tutkittavasta ilmiöstä ja siten myös oma motivaatio kertoa kokemuksiaan. Itse haastattelutilanteet pyrittiin toteuttamaan lyhyen aikavälin sisällä, jotta tilanteet jokaisen haastateltavan kohdalla olivat samantapaiset. Vaikka tutkimuksen taustalla vaikuttaa tutkijan omat käsitykset ja tulkinta, on esimiesten kokemukset ja näkemykset pyritty kuvailemaan niin aidosti, kuin ne haastatteluissa on esille tuotu. Haastatteluissa saavutettiin saturaatio eli aineiston kylläntyminen, joka osoittaa aineiston määrän luotettavuuden aineiston riittävyyden kannalta (Eskola & Suoranta, 2001).

Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä on lisätty kertomalla miksi ja miten haastateltavat on tähän tutkimukseen valittu ja miten tämä aineisto on hankittu. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan on tärkeää kuvata ja arvioida huolellisesti aineiston keruumenetelmiä, näytteen ja kontekstin valintaa sekä aineiston analyysimenetelmiä, joka lisää tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tähän tutkimukseen valittiin sen luonteeseen sopiva tiedonkeruumenetelmä, jonka lisäksi tutkimusmenetelmien kuvaus ja tutkimuksen taustalla olevat perustelut on pyritty kuvaamaan läpinäkyvästi ja selkeästi. Tutkimusmenetelmät on kuvattu niin tarkasti, että tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös toisen tutkijan toimesta uudelleen, joka vahvistaa reliabiliteettia, vaikka kokemusten subjektiivisuuden takia saaduissa tuloksissa voisikin olla eroavaisuuksia. Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on lisäksi tutkijan roolin tunnistaminen ja sen läpinäkyvä kuvaus. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 227). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäsin tutkimuksen tarkka kuvaus, joka kertoi lukijoille tarkasti sen, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten tutkimuksessa on päädytty saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty tuloksien esittelyn luvussa, jossa tutkijan tulkinnan tueksi esitettiin esimiesten suoria lainauksia, jotka osaltaan osoittavat mihin tulkintakin on perustunut.

Haastattelut toteutettiin suomeksi, joka oli tutkimukseen osallistuvien äidinkieli ja paransi siten myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että saatu aineisto litteroitiin itse sanatarkasti, jonka jälkeen litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Tutkimuksen pätevyyttä tuki esimiesten samankaltaiset vastaukset niin keskenään kuin aiempiin tutkimuksiin verrattaessa. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset ennalta luotuihin tutkimuskysymyksiin ja onnistuttiin siten tarkastelemaan juuri sitä ilmiötä, jota oli tarkoituksenakin tarkastella, mikä lisäsi osaltaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ohjasi fenomenologis-hermeneuttinen ajattelu (esim. Eskola & Suoranta, 2001; Tuomi & Sarajärvi, 2009), joka keskittyi esimiesten eletyn kokemuksen merkityksen tutkimiseen. Sen avulla saatiin kuvattua ja ymmärrettyä esimiesten kokemuksia irtisanomisiin liittyen, jonka avulla voitiin vastata aiemmin luotuihin tutkimuskysymyksiin.

Eri menetelmien yhteiskäytöllä eli triangulaatiolla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin hyödynnetään eri metodeja, tietolähteitä ja teorioita, jonka lisäksi tutkimuksessa voidaan käyttää useampia tutkijoita, niin aineiston keräämisessä kuin analysoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 143–145; Hirsjärvi ja muut 2009, s. 233). Tässä tutkimuksessa ei käytetty tutkijoihin kohdistuvaa triangulaatiota, sillä tutkija toimi yksin läpi tutkimuksen. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kuitenkin erityisesti aineistotriangulaatiota, jolloin tutkimusaineistoa kerättiin seitsemästä eri yrityksestä ja eri toimialoilta. Tämä lisäsi aineiston monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia aineistoon niin, ettei esimerkiksi organisaatiokuluttuuri vaikuttanut merkittävästi tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin kirjallisuuskatsaukseen kohdistuvaa triangulaatiota käyttämällä monipuolisesti ja laajasti erilaisia lähteitä tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi. Tämän perusteelliseen ja syvälliseen kirjallisuuskatsaukseen tutustumisella saatiin tukeaa tehtyjen tulkintojen luotettavuuteen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli täysin anonymi tutkimus ja tämä kerrottiin esimiehille useasti. Tästä huolimatta muutama esimies halusi vielä haastattelutilanteessa varmistaa,

että tutkimus on varmasti anonymi. Tämä osoittaa tutkittavan aiheen herkkyyden. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019), jatkossa lyhennetty muotoon TENK, on määritellyt eettisiä periaatteita liittyen ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen, joita aiheen herkkyyden vuoksi on myös nostettu esille. TENK:in mukaan tutkijoiden tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, eikä tutkittavalle saa aiheutua haittoja tai riskejä tutkimukseen osallistumisesta. Sopivaa kohderyhmää etsiessä painotettiin useamman kerran haastateltaville tutkimuksen anonymiteettiä, jotta tutkimuskohteena olevien esimiesten ei tarvitsisi huolehtia yksityisyydensuojaan liittyvistä asioista, joka puolestaan edesauttoi omien kokemusten kertomisesta avoimesti. Lisäksi läpi tutkimuksen painotettiin sitä, että tutkimukseen osallistumisen saa peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa, jos niin haluaa.

TENK:in mukaan henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa tulee vaalia tarkoin läpi tutkimuksen ja tämä huomioitiin niin yhteydenottojen aikaan, haastatteluissa kuin näiden jälkeen. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy läpi tutkimuksen. Luotettavuutta paransi se, että tutkimukseen osallistuvista esimiehistä ei kirjoitettu mitään tietoja ylös etunimeä lukuun ottamatta sekä läpi tutkimuksen varmistettiin, että tutkimuksesta saadut aineistot, kuten nauhoitukset ja litteroidut tekstit, poistettiin asianmukaisesti. Tämä edisti sitä, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet saivat luotettavasti kertoa kokemuksistaan ilman pelkoa siitä, että heistä paljastuisi henkilökohtaisia tietoja. Toisaalta, vaikka esimiehet pystyivät luottamaan anonymiteetin säilymiseen on hyvä huomioida, että esimiesten vastauksista on voinut esiintyä jonkinlaista suodatusta esimerkiksi tunteiden kuvailujen suhteen, sillä niiden tutkiminen aiheena on jo pelkästään yksilöllisten tunnekokemusten vuoksi haastavaa.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukset aiheen parissa ovat suhteellisen niukkoja, minkä vuoksi aiheen tutkimista ja syventämistä voi jatkaa monella tapaa. Koska tutkimustuloksistakin ilmeni, että esimiesten irtisanomiskokemuksista puhumista voidaan pitää jonkinlaisena tabuna, voisivat lisätutkimukset ja aiheen avoin käsittely vähentää tätä suhtautumista.

Tähän tutkimukseen osallistui eri pituisia kokemuksia omaavia esimiehiä, joista kuitenkin vain yhdellä esimiehellä oli vasta ensimmäinen irtisanominen takana. Tässä tutkimuksessa myös ilmeni, että vähemmän kokemusta omaavat esimiehet kokivat enemmän tunteita ja negatiivisia kokemuksia kuin jo pitkään esimiehenä työskennelleet, joilla oli useita, jopa satoja irtisanomisia takanaan. Jatkotutkimuksena nuorten esimiesten kokemusten tutkiminen olisi mielenkiintoinen aihe, jonka avulla voitaisiin vielä paremmin keskittyä tutkimaan sitä, miten uusia esimiehiä tulisi tukea irtisanomisprosesseissa ja miten heidän tunteensa ja kokemuksensa eroavat jo pitkään työskennelleiden kokemuksista. Tutkimuksen avulla yritykset saisivat tärkeää tietoa siitä, kuinka erityisesti uran alkuvaiheella olevia esimiehiä tulisi tukea irtisanomisiin liittyen.

Kuten kirjallisuuskatsauksessakin (Gravells, 2012, s. 229) kerrottiin, näkee osa teorioista tunneällyn opittavissa olevana taitona ja johtajalta vaadittavana ominaisuutena, kun taas osa enemmän luonteenpiirteen kaltaisena ominaisuutena. Tunneällyn merkitys korostui tässä tutkimuksessa siten, että tunneälyä oli selkeästi havaittavissa erityisesti nuoremmilla esimiehillä, jotka korostivat tietoisia irtisanomispäätöksiä ja irtisanottujen arvokasta kohtelua. Esimiehetkin ovat yksilöitä ja heiltä jokaiselta löytyy oma henkilökohtainen tausta. Finemanin (2003, s. 14) mukaan tunteiden psykodynaamisen näkökulman tarkastelussa tunteet heijastuvat varhaislapsuudesta, jolloin historia muokkaa ihmisten tunneherkkyyttä. Nämä erilaiset taustatekijät voivat myös osaltaan vaikuttaa irtisanomisista selviytymiseen ja esimiesten kaipaamiin tukitekijöihin. Esimiesten taustojen tutkiminen auttaisi ymmärtämään, mitkä ihmisten ominaisuudet ovat yhteydessä parempaan irtisanomisista selviytymiseen, joka puolestaan auttaisi niin esimiestä itseään kuin yrityksiä vahvistamaan näitä esimiesten haluttuja ominaisuuksia.

Yksi tämän tutkimuksen pitkän linjan esimiehistä totesi, että vaikka hän on joskus joutunut irtisanomaan ystävänsä, ei tämä vaikuttanut merkittävästi omiin kokemuksiin, vaikka toki ikävältä tuntuikin. Tällä esimiehellä oli myös pitkä työura ja useampia irtisanomisia takanaan. Näkökulmaa voitaisiin kuitenkin tutkia vielä syvemmin sen puolesta, onko läheisemmillä suhteilla vaikutusta esimiehen selviytymiseen tai tunteisiin. Pitäisikö yritysten kenties huomioida tällaiset suhteet ja kehittää niitä varten joitain omia prosesseja. Voiko esimies ylipäättensä irtisanoa läheistä ystävää? Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena voisi olla jonkin spesifin asian tutkiminen, esimerkiksi teollisuuden toimiala tai vaikkapa pienyrittäjyys, jolloin suhde irtisanottavaan ihmiseen voi olla hyvin erilainen. Pienyrittäjyydessä esimies-alaisuhde voi olla huomattavasti läheisempi kuin isommassa yrityksessä. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää sitä, miten yrittäjät selviävät irtisanomisista, joissa irtisanottava voi olla hyvinkin läheinen.

Tässä tutkimuksessa ei ollut juurikaan aggressiivisia kohtaamisia irtisanottujen kanssa, vaikka aiemmissa tutkimuksissa, erityisesti ulkomailla tehdyissä, tällaisiakin kohtaamisia oli koettu. Lisäksi tässä tutkimuksessa suurin osa irtisanomisista oli yt-neuvottelujen tuloksesta syntynyt. Muutama esimiehistä kokikin, että yt-neuvotteluissa syntynyt irtisanominen erosi huomattavasti henkilökohtaisesta irtisanomisesta, sillä henkilökohtainen irtisanominen oli nimensä mukaisesti suoraan henkilön toiminnasta johtuva irtisanominen. Vaikuttaako henkilökohtaisin perustein tehtävä irtisanominen eri tavoin irtisanottavaan henkilöön ja jos henkilö reagoi aggressiivisesti, niin minkälaisia seurauksia tällä on irtisanojalle?

Viimeisimpänä jatkotutkimusehdotuksena en voi olla mainitsematta koronan vaikutusta irtisanomisiin ja esimiesten tunteisiin liittyen. Miltä esimiehistä on tuntunut irtisanoa työntekijöitä koko maailmaa mullistavan koronapandemian seurauksena ja miten nämä kokemukset ovat heihin vaikuttaneet? Minkälaisia tunteita käyvät läpi esimerkiksi ilmai-

lualan esimiehet, kun Finnair ilmoitti vähennystarpeet 1000 työpaikalle, jonka lisäksi yrityksen 6200 työntekijästä jokainen on jo ollut lomautettuna viimeisen puolen vuoden aikana (Finnair, 25.8.2020).

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Allen, T.D., Freeman, D.M., Reizenstein, R.C., & Rentz, J.O. (1995). Just another transition? Examining survivors' attitudes over time. *Academy of Management Journal*.

Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145–164.

Appelbaum, S., Everard, A. & Hung, L. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management decision*, 37(7), 535–552.

Armstrong-Stassen, M. & Cattaneo, J. (2010). The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, 29(4), 344–363.

Armstrong-Stassen, M. (1994a). Survivors' reactions to a workforce reduction: A comparison of blue-collar workers and their supervisors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(4), 334–343.

Armstrong-Stassen, M. (1994b). Coping With Transition: A Study of Layoff Survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 597–621.

Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 310–321.

Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace : research, theory and practice*. Quorum Books 2000.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Bar-On, R. & Parker, J.D. (2000). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. *Personnel Psychology*, 54(3), 721.
- Bar-On, R. (1988). The development of a concept of psychological well-being. *Unpublished doctoral dissertation*.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. *Multi-Health Systems, Inc.*
- Bar-On, R. (2003). How important is it to educate people to be emotionally and socially intelligent, and can it be done? *Perspectives in Education*, 21(4), 3-13.
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2016). The mediating role of principals' transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work: a study in Israeli primary schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 316–335.
- Briner, R.B. (1999). The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323–346.

- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985). Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt; Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(2), 229–244.
- Butler, E.A. & Gross, J.J. (2009). Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review*, 1(1), 86–87.
- Cantor, N. & Kihlström, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Pearson College Div.
- Cascio, W. (2010). Downsizing and Redundancy. Teoksessa A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman & S. Snell (toim.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, (s. 336–348). SAGE Publications Ltd.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership quarterly*, 23(3), 443-455.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R. & Miller, S. R. (2001). Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149–2159.
- Clair, J.A., Dufresne, R., Jackson, N. & Ladge, J. (2006). Being the Bearer of Bad News: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 131–144.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications.

- Dawda, D. & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797–812.
- Dewitt, R-L., Trevino, L.K. & Mollica, K.A. (2003). Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Managers' Reactions To Their Subordinates' Layoffs. *Journal Of Managerial Issues*, 15(1), 32–49.
- Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N. & Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 909–919.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus.
- Fineman, S. & Sturdy, A. (1999). The Emotions of Control: A Qualitative Exploration of Environmental Regulation. *Human Relations*, 52(5), 631–663.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. SAGE Publications Ltd.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion - and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719–740.
- Fineman, S. (2005). Appreciating emotion at work: paradigm tensions. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(1), 4–19.
- Finnair. (2020, 25. elokuuta). Finnair aloittaa koronan ja matkustusrajoitusten vuoksi yt-neuvottelut: arvioitu vähennystarve 1 000 työpaikkaa, tuhansien finnairilaisten pitkäaikaiset lomautukset jatkuvat. *Finnair*. Noudettu 2020-10-14 osoitteesta <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=3751509>

- Folger, R. & Skarlisci, D. (1998). When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a function of Layoff Blame. *Academy of Management Journal*, 41(1), 79–87.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Glesne, C. & Strauss A.L. (1992). Becoming qualitative researcher. An introduction. *Rae*, 57(4), 415.
- Gobinath, R. (2011). Employees' Emotion in Workplace. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 1–15.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. Teoksessa D. Goleman & C. Cherniss (toim.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2003). *The New Leaders – Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Little, Brown Book Group.
- Gravells, J. (2012). Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: natural aptitude versus learning and development. *Human Resource Development International*, 15(2), 227–238.

- Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E. (2006). Managers' Reactions to Implementing Layoffs: Relationship to Health Problems and Withdrawal Behaviors. *Human Resource Management*, 45(2), 159–178.
- Helkama, K. (2015). *Suomalaisten arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää ?* Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: cognition, affection and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16(2), 107–117.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvasnoro, K. (2020 11. maaliskuuta). Yt-neuvottelut lisääntyivät rajusti viime vuonna. SAK. Noudettu 2020-05-05 osoitteesta <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/4227806-sak-yt-neuvottelut-lisaantyyvat-rajusti-viime-vuonna>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling. Updated with a New Preface*. University of California Press.
- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1994). Speaking of Visions and Visions Being Spoken - An Explorations of the Effects of Content and Delivery on Perceptions of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 8(2), 165–189.

- Houghton, J., Wu, J., Godwin J., Neck C. & Manz, C. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238.
- Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243–269.
- Hyppänen, R. (2013). *Tiukka tilanne – Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön*. Bonnier Business Forum Oy.
- Ingram, J. & Cangemi, J. (2012). Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective. *Education*, 132(4), 771–778.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F., & Zeisel, H. (1972). *Marienthal: The sociography of an unemployed community*. Taylor & Francis Inc.
- Jenkins, J. M., Oatley, K. & Stein, N. (1998). *Human emotions: A reader*. Blackwell Publishers Ltd.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214.
- Jurvelin, K. (2020, 30. maaliskuuta). Nyt jysähti ekonomistilta arvio: Suomessa voidaan irtisanoa jopa 175 000 ihmistä - työllisyysaste romahtaisi karuun 68 prosenttiin. *Kauppalehti*. Noudettu 2020-04-08 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nyt-jysahti-ekonomistilta-arvio-suomessa-voidaan-irtisanoa-jopa-175-000-ihmista-tyollisyysaste-romahtaisi-karuun-68-prosenttiin/2454d7db-62c8-4d25-b2ac-fd1876f53bb8>

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. Alma Talent.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2010). Organisaatiokulttuurien eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitos*. Noudettu 2020-08-15 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_netti.pdf?sequence=1

Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The Downside of Downsizing. *Human relations*, 50(1), 11–55.

Koivisto, K. (2011). *Henkilöstöjohtajan rooli ja tunteet irtisanomisprosessissa*. [Pro Gradu -tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu]. UTUPub. Noudettu 2020-05-20 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113996/10094.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. Noudettu 2020-07-07 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino.

Kurtén, S. & Waaralinna, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan*. Alma Talent.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia*

aloittelevalla tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.

Laitinen, M. (2009). Ajan tabut. Teoksessa M. Laitinen & A. Pohjola (toim.), *Tabujen kahleet*. Vastapaino.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Prima Oy.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and Coping Process*. McGraw-Hill.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.

Leana, C.R. & Feldman, D.C. (1992). *Coping With Job Loss: How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs*. Lexington Books.

Lupton, D. (1998). *The Emotional Self: A Sociocultural Exploration*. SAGE Publications Ltd.

Maamari, B. E. & Majdalani, B. E. (2016). Emotional intelligence, a tool for customer satisfaction. *Journal for Global Business Advancement*, 9(3), 275.

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404.

Manka, M. (2007). *Työrauhan julistus – Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Kirjapaja.

Martins, A., Ramalho, N. & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and individual differences*, 49(6), 554-564.

- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. Teoksessa P. Salovey, & D. Sluyter (toim.), *Emotional Development and Emotional Intelligence* (s. 3–31). Natl Professional Resources Inc.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. Teoksessa R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp Ky.
- Miller Kl., Considine J. & Garner, J. (2007). "Let Me Tell You About My Job": Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 231–260.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–536.
- Molinsky, A. & Margolis, J. (2006). The Emotional Tightrope of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145–159.
- Mulhall, A. (2000). Evaluating qualitative research for evidence-based medicine. *British Journal of Therapy & Rehabilitation*, 7(5), 230–235.

- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership - Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Nummenmaa, T. (1999). Vanhan Platonin uutuudet: toiminnan motiivien analyysia. *Niin & näin - filosofinen aikakauslehti* 3/99. Noudettu 2020-07-12 osoitteesta <http://netn.fi/sites/www.netn.fi/files/netn993-12.pdf>
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- O’Neill, O., Hugh, M., Lenn, D., Jeffrey, C. & Vincent F. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 23.
- Parker, T. & McKinley, W. (2008). Layoff Agency - A Theoretical Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 46–58.
- Parrot, G. W. (2001). Emotions in Social Psychology: Volume Overview. Teoksessa W. Gerard Parrot (toim.), *Emotions in Social Psychology* (s. 1–19). Psychology Press.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P. and Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Yliopistopaino.

- Rimé, B. (2009). Emotion Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review. *Emotion Review*, 1(1), 60–85.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Essentials of Organisational Behavior*. Pearson.
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Yläne S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro.
- Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö: esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. [väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu]. Aaltodoc. Noudettu 2020-05-20 osoitteesta <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548.
- SAK. (2019, 30. elokuuta). Irtisanomiset lisääntyivät alkuvuonna – määrä edelleen selvästi alle viime vuosien keskiarvon. SAK. Noudettu 2020-07-07 osoitteesta <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/irtisanomiset-lisaantyivat-alkuvuonna-maara-edelleen-selvasti-alle-viime-vuosien-keskiarvon>
- Salo, M. (2009). Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. *EBM Guidelines*. Noudettu 2020-05-20 osoitteesta https://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim L. (1998). Development and validation of a measurement of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.
- Schwarz, N. (2010). Feeling-as-Information Theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 1, 289–308.
- Shoda, Y., Mischel, W. & Peake, P. K. (1990). Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies From Preschool Delay Gratification: Identifying Diagnostic Conditions. *Developmental Psychology*, 26(6), 978–986.
- Stein, S. J. & Book, H. E. (2000). *Emotional intelligence and your success*. The EQ edge.
- Strenberg, R.J. (1985). *Beyond IQ. A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2010). *Älykäs itsensä johtaminen*. Talentum.
- TenHouten, W. D. (2007). *A General Theory of Emotions and Social Life*. Routledge.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Toegel, G., Kilduff, M. & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334–357.
- Tuomala, K. (2012). *Esimiesten kertomuksia tunteista ja tunnetyöstä irtisanomisprosessissa*. [Pro Gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu]. Aaltodoc. Noudettu 2020-05-22 osoitteesta https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3834/hse_ethesis_12878.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Livonia Print.

Tuovila, S. (2005). *Kun on tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa*. [väitöskirja, Oulun yliopisto]. Jultika. Noudettu 2020-04-04 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514278070.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkointiarviointi Suomessa*. Noudettu 2020-06-16 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TENKIN%20HYV%20KSYM%20LUONNOS_7.5..pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. (23.4.2020). *Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen*. Noudettu 2020-08-09 osoitteesta <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>

Vehviläinen, M. (24.11.2014). Suomalainen pomo : luotettava, mutta ei järin innostava. *Kauppalehti*. Noudettu 2020-11-17 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-pomo-luotettava-mutta-ei-jarin-innostava/e8c6f900-6943-3859-881c-abce56e28d8d>

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Villano, M. (2001). How to fire people. *Framingham*, 14(13), 60–72.

Wiesenfeld, B., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 83(1), 1–32.

Wright, B. & Barling, J. (1998). "The executioners' song": Listening to downsizers reflect on their experiences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 339-355.

Liitteet

Liite 1. Tutkielman haastattelukysymysten runko

Taustatiedot:

- Ikäsi ja työhistoriasi?
 - Olivatko aiemmatkin työt esimiestyötä?

Esimiesten kokemukset irtisanomisista:

- Miten paljon sinulla on kokemuksia irtisanomisiin liittyen esimiehen roolissa?
 - Kuinka useasti olet joutunut irtisanomaan ja milloin viimeksi?
- Minkälainen rooli sinulla on ollut irtisanomisissa?
 - Päätökset, irtisanomisista kertominen, muiden osallistuminen
- Minkälaisena koit irtisanomisprosessin?
 - Valmistautuminen, suorittaminen ja prosessin jälkeinen aika
- Mitä sinulle on jäänyt päällimmäisenä mieleen näistä tilanteista?
 - Minkälaisia tunteita tilanne herätti?
- Muuttuivatko tunteesi ja kokemuksesi jollain tavalla irtisanomisprosessin myötä?
- Vaikuttivatko irtisanomiset jollain tapaa työ- tai henkilökohtaiseen elämääsi?

Mitkä asiat tukivat irtisanomisista selviytymistä:

- Koitko tarvetta tuelle ja minkälaista tukea sait?
- Mitä teit itse sen eteen, että tilanne tuntui helpommalta?
- Jäitkö kaipaamaan jotain tukea?

Loppukysymykset:

- Millä tavalla koit kehittyneesti irtisanomistilanteissa?
- Minkälainen suhtautuminen mahdollisiin tulevaisuuden irtisanomisiin?