

VESA PARVI JA OLAVI PARVIKKO (TOIM.)

TYÖELÄMÄN TODELLISUUS JA
Uljaat unelmat

 **TYÖMINISTERIÖ**



Pirkko Hurme / Oy Perendie Ltd
Malminkatu 24 C 37, 00100 HELSINKI
Puh + 358 40 505 6900
Fax + 358 9 6855 0000
E-mail pirkko.hurme@perendie.fi

IRTISANOMISEN TAITO

Kovimpia ovat pehmeät asiat

Tilanne, jossa organisaatio joutuu irtisanomaan suuren osan henkilöstöstään, on aina vaikea. Joukkoirtisanomistilanne herättää ahdistusta ja joskus myös moralisoinnin halua. Irtisanomisten toteuttamista pidetään helposti likaisena työnä, ja siksi sitä ei aina suostuta tarkastelemaan rationaalisesti: tapahtumana, joka voidaan toteuttaa paremmin tai huonommin. Kavahtamisen ja moralisoinnin sijaan irtisanomistilannetta tulisi tutkia objektiivisesti kaikkien osapuolten kannalta. Sen toteutuksessa on pyrittävä impulsiivisuudesta suunnitelmallisuuteen. Vaikeiden asioiden tiedostamattomasta torjunnasta on mahdollisuus siirtyä niiden tiedostamiseen ja ymmärtämiseen.

Tämä artikkeli pyrkii kuvaamaan niitä ehtoja, joihin vallitessa irtisanomisprosessi organisaatiossa voidaan toteuttaa kaikkien osapuolten kannalta optimaalisesti. Lähtijälle mahdollisimman vähän kärsimyksiä ja toisaalta tukea toipumiseen ja uudelleen työelämään sijoittumiseen, irtisanovalle organisaatiolle osaamiseltaan sopiva jäävä henkilökunta ja mahdollisimman vähän imago tappioita, jääville työntekijöille mahdollisuus ymmärtää ja hyväksyä uusi tilanne ja motivoitua rakentamaan uutta toimintaa. Käsittelen irtisanomisprosessia erityisesti siinä nykyisin hyvin tavallisessa tilanteessa, jossa suuri joukko työntekijöitä sanotaan irti ja organisaatio jatkaa toimintaansa pienemmällä henkilöstöllä.

Tehtävänäni ei irtisanovan organisaation konsulttina toimiessani eikä siis myöskään tämän artikkelin kirjoittajana ole kyseenalaistaa organisaation syitä henkilöstön vähentämiseen. Tällainen vaikea ratkaisu on yleensä huolellisen harkinnan tulos. Keskityn tarkastelemaan joukkoirtisanomisen toimivia toteutustapoja suunnitteluvaiheesta aina jälkipuintiin asti. Haluan

jakaa lukijoille sen, mitä asiakasorganisaatiot ja työni psykologina ovat minulle opettaneet irtisanomisen taidosta.

Irtisanomistilanteen merkitys eri osapuolille

Irtisanotulle työntekijälle tilanne on usein raju henkilökohtainen elämänmuutos, kriisi, joka sisältää sekä uhkia että mahdollisuuksia. Tämän kriisin rakentava ratkaiseminen tulee vaikuttamaan sekä henkilön mahdollisuuksiin työllistyä että myös muuhun tulevaan elämään. Tasapainon löytyminen näyttää yleensä vievän noin vuoden, joskin yksilöllisiä eroja löytyy. Vaikka irtisanominen on useimmiten työntekijälle rankka kokemus, on muistettava, että joskus se saattaa antaa sysäyksen, jonka tuloksena elämä järjestyy entistä paremmin.

Työnantajaorganisaatiolle joukkoirtisanominen on valtava haaste. Miten valita osaamiseltaan sopivat henkilöt jäämään? Miten auttaa organisaatiosta ulos ne, jotka joudutaan irtisanomaan? Miten tasapainoilla vanhasta luopumisen ja uuden rakentamisen välillä? Toteuttaville johtajille tilanne on todellinen ihmisyyden ja johtajuuden korkeakoulu, jossa hyvä selviytyminen tuo vankemman pätevyyden kuin mikään muu koulutus tai johtamistehtävä voisi antaa.

Tiedotusvälineet ovat ymmärrettävän kiinnostuneita joukkoirtisanomisista edustaessaan yhteisöllistä kontrollia. Tilanne onkin eräänlainen henkilöstöpolitiikan näyteikkuna, jossa organisaation arvot ja eettiset periaatteet näkyvät käytännössä. Organisaation sisällä tämä luo paineita mieltä, miltä irtisanomistilanne näyttää julkisuudessa. Oikeasta tiedotuksesta huolehtiminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on toimia sisäisesti rehellisesti, inhimillisesti ja tulostietoisesti. Yhä useammat organisaatiot tiedostavat tämän.

Irtisanomistilanne on organisaation sisäinen ponnistus, jossa voimavarat helposti keskittyvät vain sisäisiin asioihin. Asiakkaat ja muut suhteet ulkomaailmaan saattavat unohtua. Miten kauan organisaatiolla on varaa keskittyä sisäisiin asioihin? Voidaanko johtajien välisellä tehtäväjaolla ja toimenpiteiden ajoituksella helpottaa tilannetta? Nämä ovat ajankohtaisia kysymyksiä irtisanomistilanteessa.

Irtisanomisprosessin yleisiä edellytyksiä, joista organisaation tulee huolehtia

Koko irtisanomisprosessin tulee olla huolella suunniteltu ja sitä on ohjattava ja seurattava koko ajan. Kun johdetaan muutostilannetta, joka herättää paljon tunteita, on kaaoksen vaara aina olemassa. Siksi järjestyksestä ja rajoista huolehtiminen on erityisen tärkeää.

Kun työtä on tuotannollisista ja taloudellisista syistä vähemmän tarjolla, on päätettävä pelisäännöt, joiden mukaan työtä tekemään jäävät valitaan. Ratkaisujen perusteet yksilöiden ja työntekijäryhmien kohdalla tulee julkistaa kaikille ja keskustella niistä niin, että ne ymmärretään. Työssä suoriutumiseen tai joidenkin toimintojen päättymiseen/jatkumiseen liittyvät kriteerit koetaan yleensä oikeudenmukaisimmiksi. Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet tulevaisuudessa ovat työnantajan kannalta tärkeä valintakriteeri, johon työntekijäpuoli joskus saattaa suhtautua epäillen kriteerin oikeutusta tai arvioinnin luotettavuutta.

Irtisanomisprosessin eri vaiheet tulee saattaa koko organisaation tiedoksi kaikkine osineen: ytmenettely, sovitut valintamenettelyt (esim. haastattelut, psykologiset testit, esimiesten arviot aikaisemmista työsuorituksista) ja muut päätöksiin vaikuttavat seikat. Tieto lisää mahdollisuuksia ennakoita tulevaa ja vähentää siten pelkoa.

Esimiehillä tulee olla sisäinen rauha irtisanomisprosessin ja oman toteuttajan roolinsa suhteen. Tämä mahdollistaa sen, että he toimivat rationaalisesti ja kurinalaisesti sovittuja pelisääntöjä noudattaen, mutta säilyttävät samalla kykynsä tuntea, kuulla ja ymmärtää muita ihmisiä. Yleensä tämä edellyttää, että esimiehet saavat erityistä valmennusta irtisanomisten toteuttamiseen. Tilanteen ja oman roolin hyväksymistä auttaa mahdollisuus keskustella asiasta kollegoiden ja oman esimiehen kanssa. Pelkkä määräys toimia tietyllä tavalla ei tässä tilanteessa riitä. Ylimmän johdon ehdoton tuki ja luottamus ovat esimiehelle välttämättömyys, vaikka hän muuten toimisi itsenäisesti toteuttajana ja päätösten tekijänä.

Irtisanomiskeskustelut (ja myös mahdollisesti niitä edeltävät epäviralliset ilmoitukset työn

päättymisestä yksittäisen työntekijän kohdalla) tulee käydä kahden kesken ja sallien ja ymmärtäen työntekijän tunneperäisiä reaktioita. On tärkeää, että juuri esimies on ottamassa vastaan työntekijän tunteet päätöksen johdosta. Hän on myös oikea henkilö vastaamaan kysymyksiin ratkaisun perusteista. Keskustelu on vaikea kummallekin, mutta ehdottomasti vaikeampi sille, joka menettää työnsä. Tilanne tulee ainakin hivenen tasapuolisemmaksi, kun työnantaja edustaa vain yksi henkilö. Toisaalta myös työntekijälle tulee enemmän vapautta reagoida spontaanisti kahdenkeskisessä tilanteessa.

Irtisanotulla työntekijällä on oikeus tietää syy irtisanomiseensa, jotta hän voisi hahmottaa realistisesti oman tilanteensa. Salailu luo paranoidisia käsityksiä ja saattaa hidastaa toipumista. Hienotunteisuutta on silti noudatettava. Muutenkin työntekijästä luopuva organisaatio parhaimmillaan tukee lähtijää esim. työnhaussa. Lähtijöiden kohtelu vaikuttaa sekä heihin itseensä että myös jäävien työntekijöiden työmotivaatioon.

Esimiesten tulee osata auttaa irtisanomisten jälkeen uudelleen muotoutuvia työryhmiä käsittelemään tapahtunutta muutosta tunnetasolla ja myös rationaalitasolla ymmärtämään, mitä tapahtui. Kun johtajat ottavat avoimesti täyden vastuun irtisanomisista, työtoverit säästyvät syyllisyydentunteilta. Surua ja pettymystä tapahtuneesta voi silti ilmetä. Näiden tunteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen luo pohjaa uuden työyhteisön muotoutumiselle. Aikanaan uusi työmotivaatio löytyy jälleen.

Organisaatiossa on syytä tiedostaa, että irtisanomistilanteen johtaminen kokonaisuudessaan (sekä ratkaisujen tekeminen että niistä ilmoittaminen ja henkilökunnan ahdistuksen vastaanottaminen) on voimakas stressitekijä myös esimiehille. Siksi on huolehdittava myös esimiesten debriefingistä.

Irtisanojan osa

LÄHIN ESIMIES

Minä olen saanut tehtävän:

valita sisään ja valita ulos.

Etsiä sopiva osaaminen

tulevaisuuden haasteisiin.

Jos osaaminen olisi erikseen

ja ihmiset erikseen,

tämä olisi helpompaa.

(PH 1995)

Irtisanominen, jossa syynä ei ole rikos eikä laiminlyönti, on vaikeimpia tilanteita, mihin esimies voi joutua. Toisaalta irtisanominen on työtä, jonka voi tehdä paremmin tai huonommin. Jotta voi toteuttaa ja johtaa irtisanomisprosessia, esimiehen on hyväksyttävä tilanne ja oma roolinsa siinä. Tämä edellyttää, että hän on selvillä siitä, mitä organisaatio häneltä odottaa.

Tilanteessa, jossa osa tulee irtisanotuksi, on varsinaisesti kysymys siitä, että osa henkilöstöstä valitaan jäämään organisaatioon. Toisia ei voida valita, vaan heidät joudutaan irtisanomaan. Jokaisella irtisanomisten kanssa tekemisissä olevalla esimiehellä tulee olla tarvittavat tiedot työlainsäädännöstä, valintaperiaatteista ja henkilöstövalintojen suorittamisesta yleensä.

Lisäksi esimiehen on hallittava asian psykologinen puoli: miten kerrotaan vaikea asia toiselle ihmiselle, miten otetaan vastaan pettyneen ihmisen reaktio, miten autetaan ihmistä eteenpäin kriisitilanteessa? Esimiehen ei tarvitse olla psykologi eikä psykiatrikaan, mutta irtisanomistilanne ja sen välitön jälkihoito edellyttävät kuuntelemisen ja läsnä olemisen taitoja. Jotta voi kuulla toista ihmistä ja hänen ahdistustaan, on oltava rauhassa itsensä kanssa. Ympyrä sulkeutuu: esimiehen on käytävä asiaa läpi mielessään, kunnes hyväksyy sen, mitä on tekemässä - ja päättää tehdä sen hyvin.

Irtisanomistyö on raskasta tavalla, jota esimies ei aina itse huomaa. Se voi olla vaarallista kuin häkä, ei haise mutta tappaa. Suuressa, irtisanovassa organisaatiossa on paljon ahdistusta. Työntekijöiden pettymys ja vihaisuus tilanteen johdosta kohdistuu esimiehiin, jotka edustavat organisaatiota. Ei pelkälle organisaatiolle voi olla vihainen. Negatiivisten tunteiden kohteeksi joutuminen voi olla erittäin raskasta, varsinkin, kun tällaisessa tilanteessa esimiehet muutenkin ovat ylityöllistettyjä. Sairastumiset ja uupumiset ovat tavallisia, elleivät esimiehet erityisesti huolehdi itsestään. Kyse ei ole johtamistaidon tai osaamisen puuttumisesta. Ratkaisevan tärkeitä esimiehen jaksamisen turvaamisessa ovat oman organisaation (esimies, johtoryhmät, kollegat) tuki ja mahdollisuus käsitellä irtisanomiseen liittyviä vaikeita tilanteita: varsinaisia irtisanomiskeskusteluja, lähtevien työntekijöiden tukemista lähtövaiheessa ja uudelleen muotoutuvan työyhteisön johtamista. Debriefing-tyyppiset jälkipuinnit itse irtisanomiskeskustelujen jälkeen ovat tehokas tapa vapautua suurimmista paineista ja jäsenellä asiaa mielessään valmiimmaksi.

Irtisanomiskeskustelu

Varsinaista irtisanomiskeskustelua edeltää päätöksenteko siitä, kuka saa jatkaa työssä, kuka taas ei. Tämä päätös on parhaassa tapauksessa huolellisen harkinnan tulos ja tehty sovittuja valintaperiaatteita noudattaen. Vaikka pohjalla ovat tuotannollis-taloudelliset syyt, niiden lisäksi joudutaan tekemään muita päätöksiä. Lopetetaanko jokin yksikkö tai toiminto kokonaan vai vähennetäänkö henkilökuntaa tasaisesti organisaation eri osissa?

Ratkaisun teko ei aina ole helppoa. Kun jokin toiminto tai yksikkö lopetetaan kokonaan ja koko henkilökunta sanotaan irti, tilanne tulee yksilöllisten perustelujen tarpeettomuuden vuoksi ainakin hiukan helpommaksi psykologiselta kannalta.

Jos valinnat tehdään yksilöllisesti, niiden perusteleminen tulee vaikeammaksi. Työntekijällä on oikeus kuulla todellinen syy. Sen kuuleminen saattaa nopeuttaa hänen toipumistaan kriisistä. Mutta miten kertoa mahdollisimman rakentavasti, miksi valinta ei kohdistunut häneen? Tilanne muistuttaa sitä, kun organisaation ulkopuolinen henkilö hakee työpaikkaa, jota ei saa. Erona on

kuitenkin se, että irtisanominen ei tuota pelkkää pettymystä menetetyistä mahdollisuuksista, vaan myös konkreettisen menetyksen, joissakin tapauksissa myös - työnantajan tarkoittamatta sitä - kokemuksen hylkäämisestä.

Huolellinen valmistelutyö ja harkitusti tehty ratkaisu kuitenkin helpottavat keskustelua, jossa työntekijä saa tietää asiasta. Kun esimies toimii yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan ja on rauhassa omantuntonsa kanssa, hän säästyy syyllisyydentunteilta ja voi rehellisesti kertoa, mitä logiikkaa noudattaen hän on päätenyt tähän johtopäätökseen. Jos ratkaisuille yrittää keksiä perusteita jälkikäteen, on vaikea löytää todelliset, rationaaliset syyt valintaan tai valitsematta jättämiseen - tai rationaaliset syyt voivat puuttua. Siksi esitöiden ja huolellisen valmistelun merkitystä ei voi kyllin korostaa.

Tiivistäen voisi sanoa, että valmistauduttuaan huolellisesti irtisanomiskeskusteluun esimies käy sen itse irtisanottavan alaisensa kanssa kahden kesken rauhallisessa paikassa, riittävästi keskusteluaikaa ja keskustelun jälkeistä rauhoittumisaikaa työntekijälle varaten. Esimiehen suhtautumisen tulee olla kunnioittava, asiassa pysyvä, inhimillinen, rehellinen. Tilanne tulisi tehdä irtisanottavalle työntekijälle niin helpoksi kuin tässä tilanteessa on mahdollista. On parasta käydä melko suoraan asiaan ja kertoa ratkaisu perusteluineen. Sitten on syytä kuunnella työntekijää ja reagoida sydämensä ja talonpoikaisjärjen mukaan.

Välittömänä jälkihoitona saattaa olla tärkeää, että esimies tai joku muu henkilö on irtisanotun seurassa, kunnes hän on hiukan rauhoittunut. Joku taas on mieluiten yksin vaikeana hetkenä. On parempi rauhoittua työpaikalla kuin esim. lähteä järkyttyneenä auton rattiin tai palata kotiin, jossa kukaan ei ole kuuntelemassa, miltä tuntuu. Monet haluavat palata tekemään omaa työtään melko pian. Itselle tärkeä työ voi tarjota lohdutusta. Toiset taas haluavat pitää päivän pari vapaata kootakseen ajatuksiaan.

Jotkut haluavat jäädä sairauslomalle koko työsuhteen loppuajaksi. Sairasloma on joillekuille ainoa vaihtoehto. Joskus pitkä sairausloma irtisanomistilanteessa kuitenkin saattaa viivästyttää normaaliin elämänrytmiin palaamista, vaikeuttaa normaalia surutyöprosessia ja estää irtisanomisaikana tapahtuvaa vanhasta työstä irrottautumista ja uusien ratkaisujen löytymistä

elämään. Jos lähtevällä työntekijällä on mahdollisuus työstää lähtöään työyhteisön tuella ilman nöyryytyksen kokemusta ja osallistua vielä työhön voimiensa mukaan, hän voi ehkä henkisesti kokea lähtevänsä pystypäin pääovesta sen sijaan, että luikahtaisi häpeillen takaovesta. Monet pätevät ammattityöntekijät jäävät tänä päivänä vaille työtä. Heillä on oikeus olla ylpeitä työhistoriastaan. Jokainen heistä ansaitsee tulla hyvästellyksi lämpimästi ja kunnioituksella.

Työnsä säilyttävän osa

EPÄVARMUUDEN AIKA

Kun kaikki meistä eivät voi jäädä
ja toisen leipä on toisen lopputili,
kun ainoa asia, mitä kaikille riittää,
on epävarmuus,
miten jakaisimme yhdessä edes sen,
sisarina ja veljinä
arvokkuutemme säilyttäen
toinen toistamme tukien?

(PH 1995)

Vanha rintamasotureiden ja ay-liikkeen viisaus "Veljeä/sisarta ei jätetä" pätee tässäkin. Jos organisaation esimiehet ovat suoriutuneet omasta osuudestaan hyvin, tehneet harkittuja valintoja ja kantavat niistä vastuun, säästyvät työtoverit suurimmilta syyllisyydentunteilta eivätkä eristäydy lähtevistä niiden takia.

Jokainen tietysti joutuu mielessään ottamaan kantaa ratkaisujen oikeudenmukaisuuteen. Jossain muodossa irtisanomiset koskettavat työyhteisön kaikkia jäseniä. Hyvä periaate olisi puhua avoimesti tilanteen herättämistä tunteista. Kaikki yhdessä tai kahden kesken, mutta joka tapauksessa niin, että myös lähtevät ja jäävät puhuvat keskenään.

Lähtijän on tärkeä saada kuulla, ettei hänen lähtönsä ole yhdentekevä työtovereille. Työtovereiden on tärkeä hyvästellä lähtijä. Se aika, jolloin lähtijät ja jäävät vielä saavat työskennellä yhdessä, voi olla merkittävä kaikille. On tärkeää uskaltautua suremaan, hyvästelemään ja kaipaamaan. Työntekijöistään luopuva työyhteisö kokee luopumisen tuskaa, joka kuitenkin menee nopeammin ohi kunnan surutyöllä. On opittava kärsimään voidakseen elää (italialainen sananlasku).

Irtisanotun osa

KUKA MINÄ OLEN

Kun johtaja kertoi minulle,
että töitä ei enää ole,
tuli hetkeksi aivan tyhjää.
Ajatukset ja vuodet katosivat.
Minäkin katosin omasta elämästäni.
Mutta koska se on ainoa elämäni
- vaikka mistä senkään varmasti tietää -
palasin kuitenkin takaisin.
Ensin minusta tuli objekti:
se, jolle vain tapahtuu asioita.
Vasta vähitellen palasin subjektiksi omaan elämäni:
minusta tuli kokija, näkijä, tekijä.
Aluksi se merkitsi kärsimystä,
epävarmuutta, pettymystä, surua.
Sitten löysin uskoni uudestaan
ja päätin jatkaa matkaani.
Olen saanut johtajanimityksen
firmassa nimeltä Oma elämä.
(PH 1995)

Kun menettää työnsä, saa muita, psyykkisiä töitä. Työnsä menettävän henkilön työlistalle tulee ainakin seuraavanlaisia asioita:

Ensiksikin on kohdattava työn päättymisen realiteetti. Tajuttava, että nyt se tapahtui minulle: minä menetin työni. Vaikea asia tulee tietoiseksi vähitellen. Mitä suurempi yllätys, sitä vaikeampi uskoa todeksi. Tilanteen ennakoitua ja varasuunnitelmia tehnyt irtisanottu ei putoa tyhjän päälle.

Toiseksi on kohdattava ja arvioitava työn päättymisestä aiheutuvat menetykset eri elämänalueilla. Mitä irtisanominen vaikuttaa taloudelliseen tilanteeseen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä? Entä vapautteen valita ja päättää eri asioista elämässään? Mitä vaikutuksia sillä on sisäiseen turvallisuuden kokemukseen ja arvomaailmaan? Useimmat ihmiset menettävät tässä tilanteessa työn tuomat ihmissuhteet, asiakkaat, työtoverit, työyhteisön. Työtoverit toki voivat olla myös ystäviä, joita tapaa myöhemminkin, mutta heitä ei enää saa lahjaksi joka aamu töihin tullessa. Jotkut ihmiset kokevat työn menetyksen kipeästi vaikuttavan sosiaaliseen statukseensa ja kunniaansa. Tämä on tietenkin hyvin yksilöllistä. Pienellä paikkakunnalla asiat tulevat helpommin julkisiksi, Helsingissä säilyttää ehkä anonymiteettinsa.

Irtisanominen voi lyhyellä tähtäimellä vaikuttaa perhe-elämään. Perheenjäsenet pelästyvät tilannetta ja saattavat syytellä irtisanottua. Toisaalta joskus vaikutus on päinvastainen: irtisanotun kriisi tuo puoliset lähemmäksi toisiaan, löytyy tukea ja lämpöä, jota ei ehkä helpommassa tilanteessa olisi ilmaistu. Ystävät toki yleensä säilyvät, mutta jonkin aikaa irtisanotun ympärillä voi vallita sosiaalinen hiljaisuus; tuttavat eivät uskalla soittaa tai tulla käymään, kun eivät tiedä, miten kohdataan irtisanottu ihminen.

Oma tehtävänsä on myös sanoa hyvästit vanhalle työlleen ja mielessään luopua siitä. Surutyössä ihmisen täytyy ensin myöntää, että menetys on tapahtunut ja sitten käydä läpi menetykseen liittyvät tunteet - pettymystä, vihaisuutta, kaipausta, pelkoa, epävarmuutta. Spinozan mukaan "Tunne, joka on kärsimystä, lakkaa olemasta kärsimystä heti, kun muodostamme siitä selvän ja tarkan kuvan". Lopuksi yleensä toivo ja luottamus palaavat, ihminen suostuu ottamaan uusia asioita elämäänsä menetettyjen tilalle ja alkaa jälleen kokea myönteisiä tunteita.

Kun tulee irtisanotuksi, menettää työnsä ja sen mukana ehkä myös työidentiteettinsä. Mikäli

ihmisellä on ammattikoulutus tai spesialiteetti, johon samaistua, näin ei välttämättä käy. Insinööri voi olla insinööri työtä vaille jääneenäkin. Mikäli taas työminuus on perustunut siihen, että ihminen on kuulunut tiettyyn organisaatioon, joutuu ehkä kysymään itseltään, mikä minä olen ilman entistä työtäni. Tai ehkä vielä syvemmän kysymyksen: kuka minä olen ja mitä elämältäni haluan? Suhteessaan työhön irtisanottu joutuu määrittelemään identiteettinsä uudelleen. Tuleeko hänestä työnhakija, toistaiseksi työtön, aikuisopiskelija, eläkeläinen, työmarkkinoiden käytössä oleva henkilö, työtön vai peräti pitkäaikaistyötön? Jos toivoo työllistyvänsä, ei kannata määritellä itseään työttömäksi. Muutenkin koko työtön-sana on niin negatiivisten suggestioiden läpätunkema, että sen käytöstä voitaisiin hyvin luopua kokonaan.

Uusi elämäntilanne vaatii myös muita taitoja. Varsinkin, jos haluaa työllistyä, on uskallettava arvioida sekä omaa osaamistaan että motivaatiotaan oppia uutta - ja myös elämänarvojaan. Ihminen voi saavuttaa ja oppia hämmästyttäviä asioita, jos kovasti tahtoo. Oppiminen jatkuu läpi elämän ja elämäkokemus auttaa suhteuttamaan asioita. Erittäin tärkeää on säilyttää itseluottamuksensa ja arvokkuutensa, puhella itselleen kannustavasti. Oman osaamisensa markkinoiminen vaatii aktiivisuutta ja uskallusta, on osattava luoda kontaktiverkosto ja hyödynnettävä sitä. Samalla tulee hallita ajankäyttöään niin, ettei jää sängynpohjalle masennustaan potemaan. Kun työ ei vaadi tiukkaa päivärytmiä, se on luotava itse. Siitä huolimatta kannattaa hyödyntää hyvät puolet asiasta; työnhakujen lomassa voi päivisinkin harrastaa sellaista, mihin työssä käydessä ei ollut mahdollisuutta.

Käytännön työnhakutaidot on helppo oppia sitten, kun ihminen on toipunut järkytyksestään ja pystyy järkevästi miettimään elämänsuunnitelmiaan. Läheisten tuki on tärkeä apu monille. Jotkut tarvitsevat toipumiseen ammattiapua: yksilö- tai ryhmäterapiaa tai ainakin lyhyen debriefingmahdollisuuden. Ihannetilanteessa työnantajaorganisaatio järjestää tällaista apua. Kun toipuminen on käynnistynyt, voi opetella työnhakutaitoja. Outplacement-valmennukset antavat työnhakijalle vaadittavat ajankohtaiset taidot. Työnantajaorganisaatio tukee usein lähtijää järjestämällä valmennusta työnhakuun.

Uuden työyhteisön rakentamistehtävä

Sillä elämä ei mene taaksepäin
eikä viivy menneessä päivässä.

(KAHLIL GIBRAN)

Jäävät ovat yleensä helpottuneita työpaikkansa säilymisestä. Heillä tulisi olla oikeus iloita siitä, vaikka osa työtovereista lähtee. Tilanne edellyttää hienotunteisuutta. Toisaalta joukkoirtisanomisista yleensä ainakin lyhytaikaisesti seuraa, että jäävien työkuorma kasvaa. Työt on jaettava uudestaan, mutta ne on myös tehtävä uudella tavalla. Jos todellisia muutoksia toimintatavoissa ei tapahdu, on tuloksena uupumisia. Inhimillisten kärsimysten lisäksi seuraa, että vähäisempi henkilömäärä maksaa yritykselle saman kuin aikaisemmin suurempi.

Jäävien elämään kuuluu uusien toimintatapojen rakentaminen. Se taas edellyttää yhteistä tulevaisuudenvisiota, voimakasta yhteistä mielikuvaa tavoitteesta. Irtisanomisprosessin kuluessa voimakkain tulevaisuusvisio on ehkä ollut kauhukuva oman työn menetyksestä. Nyt on luotava pitkän tähtäimen tavoitteita ja asetettava saavutettavissa olevia lähiajan tavoitteita, jotta taas voidaan kokea työn iloa ja onnistumisia.

Työmotivaation pohjana on oltava luottamus johtoon ja työnantajaan menneistä irtisanomisista huolimatta. Tämä uusi luottamus ja turvallisuus ei ehkä perustu entisen kaltaiseen varmuuteen työpaikasta, mutta usko työnantajan rehellisyyteen ja oman kohtalon ennustettavuuteen on silti oltava. Irtisanomisprosessin toteuttamisen tapa voi antaa jääville työntekijöille työnantajasta ja esimiehistä työnantajan edustajina runsaasti informaatiota, jonka perustalle tämä luottamus rakentuu tai ei rakennu.

Esimiehen roolisto irtisanomistehtävässä

Irtisanomisprosessin toteuttaminen vaatii esimieheltä monenlaisten näkökulmien hallintaa. Esitän lopuksi tiivistelmänä rooliteoriaan perustuvan hahmotuksen esimiehen työstä tässä vaativassa johtamistehtävässä. Rooli-sanalla tarkoitan toiminnallista näkökulmaa työtehtävään nähden, roolisto-sanalla onnistuneen työsuorituksen edellyttämää roolien kokonaisuutta.

Irtisanomistehtävää hoitavalla esimiehellä tulisi olla hallinnassaan viisi erilaista roolia:

- 1. Ammattijohtajan rooli*, johon kuuluu organisaation toiminnan johtaminen, työnantajan edustaminen ja sovitun henkilöstöpolitiikan toteuttaminen.
- 2. Uuden rakentajan rooli*, josta käsin esimies kehittää visioita tulevasta toiminnasta, välittää niitä henkilökunnalleen ja rakentaa yhdessä heidän kanssaan tulevaa toimintaa asettaen sopivia välitavoitteita.
- 3. Käytännön psykologin rooli*, jonka avulla esimies kuuntelee ja ymmärtää ihmisten reaktioita ja pystyy ottamaan niitä vastaan ahdistumatta kohtuuttomasti. Tämän roolin avulla esimies auttaa selvittämään ristiriitoja, tekee ja edistää yhteistyötä ja siltojen rakentamista yksilöiden ja ryhmien välille.
- 4. Opettajan rooli*, jossa toimiessaan esimies edustaa realiteetteja ja kertoo tosiasiat ymmärrettävästi. Hän osaa palastella uudet, omaksuttavat asiat vastaanotettavaan muotoon ja voi siten opettaa työyhteisöä toimimaan uusilla tavoilla. Tässä roolissa myös esimies itse on ikuinen oppija, jonka antama malli kannustaa muitakin oppimaan uutta.
- 5. Kokeneen ihmisen rooli*, joka perustuu esimiehen omaan elämäkokemukseen, työ- ja esimieskokemukseen. Ikä vahvistaa tätä roolia, mutta nuorikin ihminen voi olla kokenut tässä merkityksessä. Kun esimiehellä on kokeneen rooli hallussaan, hänellä on mahdollisuus tilanteiden ja ihmisten syvälliseen ymmärtämiseen ja hän voi säilyttää mielenrauhansa vaikeissakin tilanteissa. Tämä luo työyhteisöön turvallisuudentunnetta.

Ylläkuvattu roolisto syntyy käytännössä omaksutun tiedon ja kokemuksen pohjalta. Kyse ei ole teatterinomaisista tai epäaidoista rooleista, vaan persoonallisesti sisäistetyistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita ei voi oppia pelkästään kirjaviisautena. Tällaisen roolivalikoiman kehittäminen itselle auttaa esimiestä säilyttämään ammatillisen otteen tehtävässään irtisanojana. Ongelmat syntyvät usein tilanteessa, jossa ammatillinen ote katoaa. Irtisanovan esimiehen roolistoon

sisältyvät näkökulmat ovat tarpeen koko irtisanomisprosessin ajan. Eri roolit korostuvat eri tilanteissa.

Hyväksi irtisanojaksi oppiessaan esimies tutustuu omaan rajallisuuteensa. Oman rajallisuuden hyväksyminen tekee realistiseksi. Silti voi olla unelmia. Japanilainen tankaruno tiivistää: "Aittani paloi - ei enää estettä kuuta katsoessani."