

KOVA PAIKKA POMOLLE

Muutosneuvottelut ovat usein raskaimmat irtisanotuille, mutta esihenkilökään ei pääse helpolla. Mitä asioita esihenkilön tulisi ottaa huomioon prosessin eri vaiheissa ja miten varmistaa oma jaksaminen?

Teksti Eeva-Kaisa Tarkkonen – **Kuvat** iStock

Useimmat esihenkilöt joutuvat urallaan kohtaamaan työpaikan muutosneuvottelut. Pomo joutuu tarkastelemaan tilannetta monesta eri näkökulmasta, ei pelkästään irtisanotavien. Oman tiimin työn jatkuvuuden turvaaminen ja myös oman työpaikan säilymiseen liittyvä epävarmuus ovat käsiteltävien asioiden listalla sen lisäksi, että saattaa joutua irtisanomaan itselle läheiseksi käyneen kollegan.

Työelämän asiantuntijayrityksen Sarasen johtaja **Markku Suoperä** auttaa yrityksiä erilaisten muutostilanteiden hallinnassa. Hänen kokemuksensa mukaan esihenkilön rooli muutosneuvotteluissa on kriittisen tärkeä riippumatta siitä, onko esihenkilö ollut mukana tilanteeseen liittyvässä päätöksenteossa vai ei.

Muutosneuvottelut voi jakaa neljään eri vaiheeseen, joihin jokaiseen liittyy omanlaisiaan vastuita ja henkisesti kuormittavia seikkoja. ▶

VAIHE 1 Muutosneuvotteluiden valmistelu

Lähes aina ylin johto joutuu valmistelemaan yrityksen heikentyneen taloustilanteen pakottamat muutosneuvottelut hyvinkin pitkälle ennen kuin niistä voidaan kertoa keski-johdolle ja esihenkilöille. Pörssi-yhtiössä tieto tulee niin työntekijöille kuin esihenkilöille samaan aikaan.

– Esihenkilö on kovassa paikassa, kun muutosneuvottelut alkavat. Olisi tärkeää pitää huoli omasta muutokseen sopeutumisestaan ja tunteista, joita epävarmuus aiheuttaa. Samaa aikaan tulee myös huolehtia omasta tiimistä sekä olla heidän tukena muutostilanteessa ja epävarmuuden synnyttämistä tunnereaktioissa, kertoo Suomen Ekonomien uravalmentaja **Tiina Myöhänen-Astikainen**, joka on omalla urallaan ollut muun muassa Nokialla mukana kymmenissä muutosneuvotteluprosesseissa HR:n roolissa.

Markku Suoperä korostaa valmistautumisen tärkeyttä. Esihenkilön täytyy ymmärtää, että prosessi on kuluttava ja siihen täytyy varata aikaa. On avuksi, jos on ollut aiemmin mukana muutosneuvotteluissa. Ensikertalainen usein yllättyy prosessin kuormittavuudesta.

– Muutosneuvotteluprosessi menee johtajan prioriteettilistassa ykköseksi. Lähijohtaja joutuu tyhjentämään kalenteriaan niin, että yli 50 prosenttia ajasta on varattava ihmisten kohtaamiselle, Suoperä neuvoo.

Yrityksen ylimmässä johdossa tulisi tehdä valmiiksi suunnitelmat siitä, miten esihenkilöitä tuetaan prosessin aikana. Lisäksi tulee miettiä HR:n mukanaolo irtisanomistilanteissa ja käytetäänkö ulkopuolista apua tilanteiden harjoitteluun ja purkamiseen.

VAIHE 2 Muutosneuvottelut

Kun muutosneuvottelusta on ilmoitettu, alkaa periodi, jolloin valmistellaan ja päätetään irtisanottavat positiot kustakin tiimistä.

Esihenkilön on pidettävä kaikki asiaan liittyvä salassa. Keskenäiset

asiat eivät voi paljastua edes rivien välistä, vaikka kyselyjä esimerkiksi mahdollisesti lakkauttavista tehtävistä saattaa tulla paljon.

Tämä vaihe prosessissa on juridisesti tarkka ja tärkeä. Yhtäaikaisesti esihenkilön tulisi silti pystyä toimimaan tiimin kannattelijana ja ottaa vastaan erilaisia tunnekuohuja.

Esihenkilön tulee suunnitella, miten tiimin toiminta jatkuu pienemmillä resursseilla ja miten työt organisoidaan uudelleen. Huolta voi aiheuttaa luottotyöntekijöiden mahdollinen omaehtoinen irtisanoutuminen, kun yrityksen tilanne näyttää huonolta. Fakta kuitenkin on se, että erinomaisilla työntekijöillä on yleensä aina myös muita mahdollisuuksia työllistymiseen.

Irtisanomisten valmisteluvaiheessa on tärkeää, että yrityksen johto tekee HR:n kanssa yhteisen tarkan suunnitelman prosessin läpi viemiseen: Kuka viestii, kenelle ja miten? Kuka vie irtisanomisneuvottelut läpi? Miten esihenkilöitä tuetaan?

On tärkeää, että koko yrityksen johto viestii yhdenmukaisesti ja selkeästi. Tällä välitetään lisää hämmennystä ja vaikeita tunne-reaktioita muutenkin hankalassa tilanteessa.

VAIHE 3 Irtisanomiset

Tämä on vaiheista raskain. Myöhänen-Astikainen neuvoo säilyttämään neutraaliuden ja ennen kaikkea inhimillisyyden. Ideaalitilanteessa esihenkilö ottaa irtisanottavan mahdolliset voimakkaatkin tunteenpurkaukset tai syytökset vastaan empaattisesti. Silloin täytyy olla aikaa ja rauha käydä läpi vaikeita tunteita.

Myöhänen-Astikaisen mukaan hankalimpia hetkiä ovat ne, joissa irtisanottava kysyy, miksi juuri minä. Tässä kohtaa esihenkilöä auttaa hyvin valmisteltu päätös lopetettavan position suhteen. Päätökset eivät ole henkilökohtaisia vaan yrityksen hankalan tilanteen pakottamia.

– Jokaisella esihenkilöllä pitäisi olla joku, jolle voi purkaa jälkikäteen omia tunteitaan. Tilanteessa on oltava asiallinen ja keskittyttävä irtisanot-

tavan näkökulmaan, mutta omat tunteet voivat silti jyllätä voimakkaana. En ole koskaan tavannut yhtäkään esihenkilöä, joka ei kokisi irtisanomistilannetta raskaaksi. Myöhänen-Astikainen sanoo.

Suoperä korostaa tarkkaa etukäteissuunnittelua. Hän neuvoo harjoittelemaan tilannetta etukäteen esimerkiksi mukana olevan HR:n edustajan kanssa varsinkin, jos irtisanominen on esihenkilölle uusi kokemus. On paljon lakiasioita, jotka täytyy muistaa käydä läpi. Lisäksi voi harjoitella erilaisia vaikeita tunne-reaktioita: miten otan vastaan toisen tunteita ja miten reagoin itse.

Hankalimpia hetkiä ovat ne, joissa irtisanottava kysyy, miksi juuri minä.

VAIHE 4 Jälkihoito

Kun irtisanomiskeskustelut on käyty läpi, alkaa käytännön asioiden hoito, jossa HR on paljon mukana. Muun muassa irtisanottavien lähtöpaketit ja työssäolovelvoitteet sovitaan.

Esihenkilön tulee keskittää huomionsa jäljelle jääneen tiimin sparraamiseen ja eteenpäin luotsaamiseen. Tässä vaiheessa on yleistä, että luottamus yritystä ja oman työpaikan säilymistä kohtaan on saanut kuluksen. Ilmapiiri voi olla huono ja töihin keskittyminen vaikeaa.

– Tähän ei monesti yrityksissä panosteta tai tarjota tukea, vaan esihenkilö on tiimissä kanssa ikään kuin oman onnensa nojassa. Tämä on kuitenkin erittäin tärkeä vaihe. Miten palautetaan taas luottamus ja usko tulevaan sekä saadaan yrityksen toiminta vakautettua? Monesti tiimit pitää rakentaa lähes kokonaan uusiksi, Myöhänen-Astikainen huomauttaa.

Esihenkilö, huolehdi jaksamisestasi!

ESIHENKILÖIDEN TULISI kiinnittää erityistä huomiota omaan jaksamiseensa ja hyvinvointiinsa koko muutosneuvotteluiden ajan. Jos on itse väsynyt ja stressaantunut, pystyy paljon huonommin ottamaan vastaan muiden tunteita.

Esihenkilöiden on tärkeää varata muutosneuvotteluille riittävästi aikaa työkalenteristaan. Lisäksi on tärkeää huolehtia omasta palautumisesta vapaa-ajalla. Harrastuksia ja vapaa-ajan kuormittavia menoja on syytä karsia. Sen sijaan kannattaa painottaa tekemistä, joka palauttaa, rentouttaa ja kerää voimia työpäivään.

Suoperä komppaa ja jatkaa, että suomalaisten perisynti on olla usein kovin asiakeskeisiä. Mielellään olisimme heti menossa eteenpäin kohti uljasta uutta tulevaisuutta. Ihmismieli ei kuitenkaan toimi niin, vaan sopeutuminen ja tapahtuneen käsittely vaatii aikaa.

Suoperän mukaan usein näkee tilanteita, joissa yrityksen uusi strategia esitellään lähes välittömästi irtisanomisten jälkeen. Oikeaoppinen eteneminen menisi kuitenkin niin, että ensin ihmisille annettaisiin mahdollisuus purkaa tapahtuneeseen liittyvät tunteet esimerkiksi koko organisaation yhteisissä puolen päivän tai koko päivän mittaisissa keskusteluissa. Sen jälkeen pitäisi palauttaa työntekijöiden turvallisuuden tunne. Vasta sitten on eteenpäin katsominen aika. Tällä kaikella pyritään psykologisen turvallisuuden luomiseen.

Yhdessä voidaan myös keskustella, mitä halutaan ottaa vanhasta ajasta mukaan ja mitä ei. Voidaan kerrata asioita, joihin me työyhteisönä uskomme. Yrityksen strategia tulee vasta kaiken tämän jälkeen.

Tukea prosessiin on myös saatavilla ulkopuolisilta konsulteilta, sparraajilta ja työterveydestä.

– Muutosneuvottelut ovat esihenkilölle kuormittava kriisi elämässä. Pyöritystä kestävä 2–3 kuukautta. Olisi hyvin tärkeää miettiä, mistä saa voimaa jaksaa poikkeustilanteen. Oma hyvinvointia ei saa unohtaa, vaan se on oltava järjestyksessä korkealla, Suomen Ekonomien uravalmentaja **Tiina Myöhänen-Astikainen** muistuttaa.

Työelämän asiantuntijayrityksen Sarasen johtaja **Markku Suoperä** kertoo, että usein näkee tilanteita,

– Liian nopea eteenpäin ryntäminen on monesti muutosneuvotteluissa johdon pahin virhe. Hehän ovat tienneet tilanteen jo pidempään, ehtineet käsitellä sen ja käydä oman muutosprosessinsa jo läpi, Suoperä sanoo.

Ylin johto on itse ollut tekemässä päätöksiä verrattuna keskijohtoon ja työntekijöihin, joilla ei ole ollut vaikutusmahdollisuuksia muutosneuvottelujen käynnistämiseen.

– Ei tietenkään voi jäädä koko työyhteisönä vaikeaan tilanteeseen ja tunteisiin makaamaan, mutta olisi suotavaa, että annettaisiin rauhassa edes päivä aikaa käydä tunteita läpi. Tämä on myös johdolle terveellistä ja puhdistavaa – kokea se, mitä ihmisistä tuntuu. Yrityksen johtaminen ei ole vain rahan ja taloudellisen menestyksen mittareilla etenemistä, Suoperä muistuttaa.

Muutosneuvottelut ovat prosessi, jossa harvemmin kaikki menee täydellisen onnistuneesti. Hyvin paljon on kuitenkin voitettavissa inhimillisyydellä. Empatian näkyminen prosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää. ■



joissa esihenkilö laittaa muutosneuvotteluiden ajaksi ikään kuin selviytymismoodin päälle. Kun muutosneuvottelut ovat ohi, esihenkilö joutuu jäämään uupumuksen takia sairauslomalle. Tällöin esihenkilön oma hyvinvointi on tietysti vaakalaudalla, mutta tilanne on huono myös koko tiimin kannalta. Juuri tässä kohtaa tarvittaisiin esihenkilön kannustusta uuden luottamuksen ja suunnan hakemiseen.

Esihenkilöiden jaksaminen muutosneuvotteluissa tuleekin olla yrityksen ylimmän johdon agendalla ja sen tukemiseen tulee panostaa.

TULOSSA!

Pomon vaativat keskustelut -valmennus

Kaipaatko vinkkejä vaativaan keskusteluun valmistautumiseen tai haluatko käsitellä tilanteen nostattamia tunteita ja ajatuksia?

Kevään aikana lanseeraamme esihenkilöille, johtajille ja HR-tehtävissä työskenteleville valmennuksen, johon sisältyy kertaluontoinen sparraus asiantuntijamme kanssa.

Pysy kuulolla!