

Irtisanomisista ETEENPÄIN

Yrittäjä ja johdon coach Tapani Rinne opastaa, miten myrskyn jälkeen onnistutaan suuntaamaan katse tulevaan kokeilemalla uusia yhteistyön malleja.

Yt-prosessin päätyttyä arkiryhtiin palaaminen ja tehtäviin tarttuminen on harvoin helppoa, etenkin jos osa työntekijöistä on jouduttu irtisanomaan. Pelokas ja epävarma tunnelma nakertaa yhteisöllisyyttä ja saattaa kangistaa koko organisaation.

Pitkään johtoryhmiä, esimiehiä ja asiantuntijoita kouluttanut Ambitio Groupin toimitusjohtaja **Tapani Rinne** muistuttaa, että vaikka pelko on ihmisen luonnollinen tunne, sen avulla ei edistetä mitään työelämässä tavoiteltavia asioita.

"Kriisipaikoissa hyvän johtamisen tärkein tehtävä on rakentaa luottamusta sekä painottaa organisaation perustehtävää. Tämän kirkastaminen edellyttää koko työyhteisön yhteistä keskustelua", hän korostaa.

Rinne kehottaa irtisanomisten kaltaisten vastoinkäymisten kohdatessa jättämään analysoinnin ja syyllisten etsimisen vähemmälle ja keskittymään tulevaisuuden löytämiseen. Tämä auttaa parhaiten selviytymistä.

"Katastrofeissa ja pahimman epätoivon hetkellä kan-

nattaa kysyä kaikilta yhteisesti: kuinka asian pitää olla ja mitä tavoitteita nyt pitäisi priorisoida?"

TAVOITTEEN VOIMA

Tapani Rinne tarjoaa kirjassaan Myrskyn jälkeen konkreettisia työkaluja talousmyrskyn kaltaisiin tilanteisiin, mutta keinot soveltuvat yhtä lailla käytettäväksi yt-prosessin jälkeiseen aikaan.

Valmentavaa otetta hyödyntävät neuvot perustuvat pitkälti ratkaisukeskeisestä terapiasta peräisin oleviin ja toimiviksi todettuihin käytäntöihin.

"Vaikka menetelmät ovat monille tuttuja, kysymys on siitä, että ne myös oikeasti otetaan käyttöön. Esimiestyön vanhat kulmakivet, yhteistyö, yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen, ovat edelleen päteviä", Rinne muistuttaa. "Ja kapteenin tehtävänä on vaikeanakin hetkenä toimia toivon jakajana."

Lennokkaiden ideoiden alas ampuminen kuuluu harmillisesti mukaan hyvää tarkoittavien ihmisten toimintatapo-

Kriisissä johtamisessa tärkeintä on rakentaa luottamusta ja painottaa perustehtävää. Tämä edellyttää koko työyhteisön yhteistä keskustelua.

hin, Rinne huomauttaa. "Myrskyssä hyviä ideoita kannattaa kuitenkin synnyttää kuvittelemalla tavoitetilä, jossa asiat ovat jo kääntyneet paremmalle tolalle."

Ryhmässä käytävän keskustelun ajasta 70 prosenttia kannattaa Rinteen mukaan keskittää tavoitetilän pohdintaan, 10 prosenttia voimavarojen eli osaamisen näkyväksi tekemiseen ja lopuksi 10 prosenttia lyhyen aikavälin toimitasuunnitelman laadintaan.

"Minne olemme menossa tällä porukalla ja näillä eväillä? Mistä asioista meidän on syytä olla ylpeitä? Entä mitä meistä tuntuu, kun teemme perustehtävämme hyvin ja saamme asiakkailta hyvää palautusta?"

MYRSKYN JÄLKEEN

Rinteen kokemuksen mukaan myrskytyöpajat synnyttävät työyhteisöön toiveikasta ilmapiiriä ja oloa, jolla on vaikutusta myös ryhmän epäillijöihin ja kyyniköihin.

"Ongelmien vatvomisesta sijasta yhteisymmärryksen löytäminen ja työyhteisön vahvuuksien esille nostaminen virittelevät aivot onnistumisiin. Samalla tehokkuus, sitoutuminen ja motivaatio alkavat pikku hiljaa palautua", hän sanoo.

Tavoitetilaa ei kannatta Rinteen mukaan alkaa määrittellä kysymällä kysymyksiä, jotka alkavat miten-sanalla. Yhteistä ajattelua saadaan paremmin liikkeelle mitä ja minkälainen -kysymyksillä.

Yksinkertaiset säännöt ja toimeen tarttuminen tuovat kaaokseen selkeyttä. Yhteinen unelma myös yhdistää, joten haaveet, toiveet ja ratkaisut voidaan muotoilla tavoitteiksi.

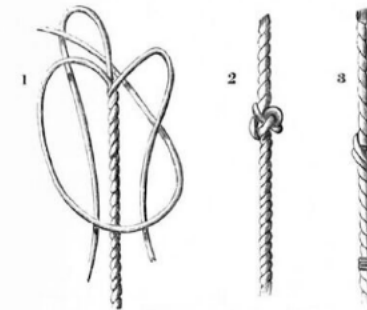
Toimitasuunnitelmassa kannattaa aluksi keskittyä moniin pieniin ja konkreettisiin tekoihin, lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja onnistumisista raportoimiseen.

"Voidaan esimerkiksi yhteisesti päättää, että kohtaamme aidosti toisemme, tervehdimme, lopetamme selän takana puhumisen ja epäarvostavan käyttäytymisen. Samalla sovitaan sekin, että säännön unohtavia on lupa tästä huomauttaa." ●

"Myrskyä ei ihminen voi lopettaa, se loppuu odottamalla tai odottamatta. Minä käytn odotusajan puhumisen miehistön kanssa. Nyt myrskyn laannuttua purjehtiminen on meille helppoa."

"Puosun" lokikirjamerkintä (Tapani Rinteen kirjasta *Myrskyn jälkeen*).

PLATE VII.



No. 1. Diamond Knot.
" 2. Ditto, when tight.
" 3. Busy Rope Knot.

Solmu- kohdat AUKI

Miten päästä eteenpäin, mikäli organisaatiossa on ajaututtu tunteeseen tilaan tai jopa irtisanomaan ihmisiä. Molemmista tapauksissa keskinäinen luottamus on koetuksella.

Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa päädyttiin käyttämään ratkaisukeskeistä mallia, vaikka irtisanomisista ei ollutkaan kysymys.

Etelä-Karjalan kuntien kanssa yhdessä toteutettava työllistämispalvelu merkitsee verkostomaista yhteistyötä, jossa päällekkäisyyksiltä ei aluksi voitu välttyä.

"Halusimme hahmottaa, mitkä ovat eri organisaatioita edustavan asiantuntijatiimin yhteisiä tavoitteita. Ajatuksena oli saada aikaan yhteinen tahtotila palveluita käyttävien asiakkaiden ohjaamisessa kohti työelämää", palvelukeskuksen johtaja **Tuomas Yliruka** kuvailee lähtötilannetta ennen työpajaa.

Ratkaisukeskeisen mallin avulla lähdeittiin pohtimaan, miten asioiden pitäisi olla. Samalla mietittiin, mitä resursseja tiimeistä löytyy jo valmiina.

"Myös henkilöstö halusi saada aidosti selkeyttä työprosesseihin, joten tahtoa avoimeen keskusteluun löytyi. Päivän aikana muun muassa sovittiin kolmesta heti toteutettavasta asiasta", Yliruka kertoo ja sanoo asiantuntijoiden olleen jälkikäteen tyytyväisiä onnistuneeseen ja napakasti vedettyyn päivään.