

## RAPORTTI TAPAAMISESTA

|           |                   |     |
|-----------|-------------------|-----|
| Läsnä:    | Palvelujohtaja    | B   |
|           | Projektipäällikkö | C   |
|           | Karl-Magnus Spiik | kms |
| Tiedoksi: | Toimitusjohtaja   | A   |

## IHMISTEN ERILAISUUS

Kävimme läpi teorian lyhyesti ja tarkastelimme kummankin persoonallisuutta sen pohjalta. Ennakkoon tehty minäkuva -arvio (egoswot) vastasi molempien mielestä heidän omaa käsitystään sekä myös käsitystä toisesta. Tämä varmistettiin valitsemalla teorialomakkeesta ne piirteet, joita tunnistivat itsessään. Lopputuloksena syntyi kokonaiskuva, jossa kummallakin oli paljon yhteisiä piirteitä, siksi teorian pohjalta suurempia ristiriitoja ja henkilökemia ongelmia ei pitäisi olla ja yhteisen ns. aaltopituuden pitäisi löytyä helposti. Tästä huolimatta ongelma yhteistyössä on kasvanut niin suureksi, että tilanteeseen piti puuttua. Pelkistettynä on ristiriidan syynä B:n hallitsevuus ja C:n tunneherkkyys.

## MITEN RISTIRIITA NÄKYI KÄYTÄNNÖSSÄ

B ei ole kokenut ongelmia yhteistyössä ja oli ihmeissään, miksi tilaisuus järjestettiin. Hän suhtautui kuitenkin asiallisesti ja osallistui aktiivisesti asioitten käsittelyyn. Yhteistyön kohdalla B korosti joukkoölyä ja että hän haluaa olla alusta asti mukana kehittämistyössä. B toi myös esiin, että yrityksessä on avoin ilmapiiri ja lupa puuttua toisen vastuualueeseen. Se tarkoittaa ideoiden ilmaan heittämistä, asioiden havainnoimista ja aktiivista reagoimista toisten näkemyksiin.

C tiedosti ja hyväksyi joukkoöly -ajattelun, mutta koki sähköisissä palavereissa henkistä painetta, kun ideoita tyrmättiin liian suoraan. Eniten motivaatio on kärsinyt siitä, että B on myöhemmin tuonut tyrmätyn idean esiin omana ajatuksenaan. Myös B:n suorat palautteet ja kommentit C:lle toimittajan tai asiakkaan läsnä ollessa on loukannut. Ne ovat synnyttäneet tunteen sekä henkilön että osaamisen vähättelemisestä.

B totesi, että reagoimalla hän haluaa haastaa muut suurempaan luovuuteen ja parempiin suorituksiin. Tässä kohtaa kävimme keskustelun siitä, että hallitsevat ihmiset innostuvat haastamisesta ja suorasta palautteesta (syntyy näyttämisen halua). Mutta mukautuvat persoonallisuudet saattavat mennä henkisesti lukkoon liian voimakkaasta palautteesta. Kerroin käytännön tilanteista ja omakohtaisia kokemuksia, joissa näin on tapahtunut.

B pyysi useampaan kertaan tosiasioita eli konkreettisia esimerkkejä. C ei pystynyt niitä kertomaan, koska ei ole niitä kirjannut. Lisäksi hän oli niin vahvassa tunnetilassa ettei muisti toiminut. Korostin, että tässä tilaisuudessa emme lähde ruotimaan yksittäisiä tapahtumia ja väittelemään siitä kumpi on ollut oikeassa (konkreettiset työasiat), vaan koska ongelma on toimintatavassa ja henkilösuhteissa (käyttäytyminen), kartoitetaan tilanne riittävästi ja pohditaan yhdessä ratkaisuja. Positiivinen huomio oli, että kumpikaan ei vaikuttanut stressaantuneelta. Tämän he vahvistivat myös suullisesti.

## RATKAISUJA

C kaippaa enemmän työrauhaa. Tämä koskee tiimissä mahdollisesti myös muita. Käytännössä C toivoo, ettei B puuttuisi niin paljon ja niin usein valmisteluvaiheessa oleviin asioihin. C on aikaisemmin työskennellyt siten, että valmistelut tehdään projektiorganisaatiossa, jonka jälkeen syntynyt ehdotus/tulos raportoidaan sovitun mukaisesti. Arvioiva keskustelu ja jatkokehittäminen tapahtuu tämän jälkeen.

Sovittiin, että jatkossa B pyrkii reagoimaan rauhallisemmin ja hillitsemään tehokkuuttaan. Kun hän on eri mieltä ideasta, voi tyrmäämisen sijaan kysyä: ”Oletko ehkä ajatellut asiaa tältä kannalta?”

B:n mielestä on tärkeä, että hän on alusta asti mukana ja koko ajan tietoinen miten asia valmistellaan, koska hänellä on lopullinen vastuu. C:n mielestä tämä on synnyttänyt pelon ilmapiiriin eikä asioita uskalleta tehdä ilman B:n lupaa. B ei tätä ole tunnistanut. B:n mukaan häntä on jossain kohtaa syytetty kiusaamisesta, johon C sanoi, ettei sellaisesta ole kysymys.

C - kuten lähes kaikki asiantuntijat - haluavat saada arvostusta ja luottamusta ja kokea olevansa päteviä työssään. Kuvatuista toimintatavasta johtuen C on kokenut epäluottamusta B:n taholta. B kuitenkin sanoi, että luottamus C:n osaamiseen on 100 %. Lisäksi B totesi, että C:lla on mahdollisuus viedä asioita eteenpäin reunaehtojen puitteissa.

Projektien myötä yhteistyö on lisääntynyt, joten on tärkeä, että työskentelyn ilmapiiri saadaan jatkossa avoimemmaksi ja kannustavammaksi. Ehdotan siksi, että seuraavassa yhteisessä tapaamisessa (ei lynch palaverissa) kaikkien kanssa käydään läpi tehtävät, roolit ja vastuut sekä miten yrityksessä on järkevintä toteuttaa kehittämistyötä (ideointi, joukkoöly...). Toimenkuvat ovat liian kiinteitä, joten niitä ei ole syytä määritellä. Mutta vastuualueiden, avaintehtävien ja toimintatavan selkeyttäminen on paikallaan.

## TULEVAISUUS

Kumpikaan ei koe tarvetta keskustella tilanteesta allekirjoittaneen kanssa / kautta, vaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä parannetaan yhdessä mm. siten, että kun B ”sorkkii” C:n ajatuksia ja C pahoittaa mielensä, käydään palautekeskustelu pian tilanteen jälkeen. Vastuu keskustelun käynnistämisestä on C:llä, koska B ei ole tunnistanut näitä tilanteita. Tavoitteena on puhdistaa ilmapiiri heti, jotta pinnan alle ei kerääny paineita ja vanha pelon ilmapiiriin aktivoituu. C:n tehtävänä on hyväksyä joukkoöly -työskentely ja opetella sietämään suoria palautteita ja eriäviä mielipiteitä paremmin.

Kysymykseen mikä ei ole mahdollista, on vastaus helppo: poistaa C:n tunteet ja B:n hallitsevuus. Kumpikin siis joutuu opettelemaan ensin

- erilaisuuden kohtaamista,
- sitten sietämistä,
- sen jälkeen hyväksymistä ja
- lopuksi arvostamista.

## YHTEENVETO

Tilanne ja ongelma käsiteltiin rakentavasti. Kumpikin kertoi avoimesti näkemyksistään. Mutta vielä ei riitä, että ongelma on tiedostettu. Seuraavassa vaiheessa kumpikin katsoo nöyrästi

peiliin ja arvioi uudestaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojaan käytännön tasolla. Tarvitaan todellisia asennemuutoksia. C:n kohdalla tunnereagointi liittyy persoonallisuuteen, mutta myös aikaisempiin kokemuksiin vahvoista persoonista. Näistä henkilökohtaisista asioista puhuimme kahdestaan tapaamisen lopussa. Kävimme läpi myös muutamia keinoja, miten alitajunnassa olevia raskaita ”jälkiä” voi korjata. C tietää mistä on kysymys ja tekee töitä itsensä kanssa.

B:n kohdalla tilanne selkeni, mutta en ole vakuuttunut, että viesti meni riittävän vakavasti perille. Sisäistikö hän sen siten, että aikoo oikeasti tarkistaa omaa toimintaansa ja hallitsevuuden vaikutusta ympäristöön? Tein tämän tulkinnan asiantuntemukseni pohjalta ja erityisesti sen perusteella, kun hän sanoi useita kertoja, ettei ymmärrä tapaamisen tarkoitusta; vaikka asiasta oli puhuttu moneen kertaan ja väännetty suorastaan rautalankamalli todellisten esimerkkien avulla. Arvioidessaan itseään, hän löysi viisi hyvää ominaisuutta sosiaalisen tyypin alueelta. Ne näkyivät käytännössä siten, että vuorovaikutus oli miellyttävää, helppoa ja rentoa. Mutta C:n herkät tunteenpurkaukset eivät vaikuttaneet B:hen millään tavalla. Hän vain pyysi tosiasioita eli käytännön esimerkkejä. Todellinen itsetutkiskelu on paikallaan.

Jotta tilaisuudesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, antaisin kolme tehtävää A:lle.

1. Ensimmäinen on selvittää, kokeeko joku muukin pelon ilmapiiriä ja miten se vaikuttaa heidän motivaation ja työsuorituksiin.
2. Toinen on arvioida miten hyvin lynch -palaverit toimivat ja tuottavatko ne haluttuja tuloksia? Onko nykyinen käytäntö paras mahdollinen? Pitääkö tehtäviä paloittaa ja pienentää ryhmiä? Onko se mahdollista?
3. Kolmas on joukkoäly -työskentelyn selkeyttäminen. Idea on hieno, joka kehittämistyössä on tuottanut hyviä tuloksia sekä tutkimuksissa että käytännössä. Mutta onko sen soveltaminen B:n uskomalla ja toteuttamalla tavalla hyvä yrityksessä? Tukeeko se yrityksen menestymistä oikealla tavalla? Ylläpitääkö se henkilöstössä innostusta, luovuttaa ja sitoutumista, jota tarvitaan kehittämisessä? Auttaako se ihmisiä antamaan parastaan? C:n ja B:n käsitykset olivat erilaisia, eivätkä ne muuttuneet keskustelun aikana.

Oman kokemukseni mukaan joukkoäly toimii parhaiten, kun ryhmä kokee olevansa tasavertainen ja toisia arvostetaan sekä ihmisenä että asiantuntijoina. Mutta jos mukana on aktiivinen ja hyvin hallitseva johdon edustaja, voi yhteistyö tukehtua. Syntyy varovaisuuden ja jopa pelon ilmapiiriä, eikä omia ideoita uskalleta heitellä ilmaan vapaasti. Kyseinen voimakas persoona saattaa pehmentää otetaan, mutta ongelmana on edelleen muiden mielessä oleva auktoriteetin pelko, joka synnyttää itsekontrollia.

Onko mahdollista kokeilla joukkoälyä ilman johdon edustajaa muutamia kertoja tai kuukausia ja arvioida tuloksia sen jälkeen? B:llä on luonnollisesti vastuu kokonaisuudesta ja hän korosti, että pienessä yrityksessä kaikki voivat olla mukana. Teoriassa tämä on hyvä ajatus, mutta jos se ei toimi käytännössä eikä saa aikaan aitoa vuorovaikutusta ja innostumista, pitää ideaa soveltaa ja kokeilla muita keinoja. Tulokset ratkaisevat.

Kaarinassa ....

Karl-Magnus Spiik , yrittäjäekonomi, liikkeenjohdon konsultti (LJK)  
Lemuntie 355, 20760 Piispanristi  
050-2333  
[spiik@spiik.fi](mailto:spiik@spiik.fi)  
<http://www.spiik.fi>