

TÄMÄ VIESTI LÄHTI SEMINAARIN JÄLKEEN

Hei

Kiitos aktiivisesta työskentelystä. Tilaisuudet onnistuvat aina paremmin, kun ryhmä on mukana ja innostuu. Todennäköisesti päivän kaksi päätavoitetta saavutettiin eli pohdittiin yhdessä yksikkönne tulevaisuutta. Pääpaino oli kuitenkin erilaisuuden ymmärtämisessä, hyväksymisessä ja arvostamisessa. Liitteenä on raportti ja tyyppikartta.

Monissa palautteissa mainitaan, että pinnan alle jäi ongelmia (luottamusputa, kommunikaatio, vuorovaikutus muutamien kesken ym). Näistä heitettiin päivän aikana erilaisia kommentteja. Todellisten ongelmien esiin nostamiseksi käsitelimme sisäisiä heikkouksia ja uhkia. Koska tässä kohtaa luottamusputa ym. ei tuotu esiin, tein tulkinnan, että ryhmä ei ole valmis käsittelemään näin arkoja asioita julkisesti. Jos henkilösuhteisiin liittyviä ongelmia kaivetaan väkisin esiin, jää käsittely usein kesken ja on suuri riski, että tilanne pahenee. Toitte myös usein esiin, että palautteita ei uskalleta tai haluta antaa kollegoille. Tämä vahvisti käsitystäni, että ryhmä ei ole valmis tarvittavaan avoimuuteen. Käytän voimakkaampaa ravistelua vain ääritapauksissa, koska henkilöiden julkinen ”teilaaminen” pahentaa lähes aina ilmapiiriä ja voi jättää haavoja. Kahdessa palautteessa on samasta asiasta positiivinen kommentti: ”Ei ollut ristiinnaulitsemista. Ei nimeämisiä.”

Ohjelma ja työskentelytapa oli suunniteltu siten, että jokainen voi ja joutui katsomaan peiliin:

- mukautuvat, jotka eivät uskalla antaa palautetta tai sanoa mielipiteitään
- hallitsevat, jotka loukkaavat muita kehon kielellä, liian suorilla tai värikkäillä puheillaan
- passiiviset, jotka vetäytyvät vastuusta eivätkä halua osallistua yksikön ja toimintojen kehittämiseen

Käsitykseni mukaan peiliin katsominen onnistui. Annoin myös muutamille voimakkailla persoonilla suoria palautteita näyttääkseni, että he kestävät sen ja asioista voi puhua, vaikka ne ovat vaikeita ja liittyvät henkilöön.

Luottamukseen ja asenteisiin liittyvät ongelmat pitää käsitellä vain niiden ihmisten kesken, joita ne koskevat. Sama koskee johtamista, josta minulle kerrottiin epävirallisesti taukojen aikana.

Jotta pääsemme rakentavasti eteenpäin, pyydän jokaiselta tarkempaa tietoa ... mennessä:

* Lähetä minulle luottamuksella henkilön nimi ja kuvaus epäkypsästä käyttäytymisestä tai toimintatavoista, jotka pilaavat ilmapiiriä. Teen niistä yhteenvedon ilman lähettäjän / lähettäjien nimiä kahdenkeskisiä palautekeskusteluja varten.

* Tee netissä arvioi esimiehen johtamistaidoista linkissä (ohjeet tulevat sähköpostissa).

Tässä tilanteessa on myös jokaisen peiliin katsomisen paikka. Vastuu ilmapiirin parantamisesta on kaikilla - ei vain muutamilla tai esimiehellä. Esimiehen on täysin mahdotonta vaikuttaa ilmapiiriin, jos ryhmä ei halua ymmärtää omaa osuuttaan ja ole mukana. On myös tärkeä antaa kaikille mahdollisuus - eli lähipäivinä ja viikkoina tulette ehkä havaitsemaan positiivisia muutoksia kollegojen käyttäytymisessä.

Aivan loistavaa, jos lähestytte toisianne ja keskustellette tilanteista, joista on jäänyt paha mieli ja/tai olette kokeneet asiatonta käyttäytymistä. Joidenkin kohdalla anteeksi pyytäminen on ehkä paikalla,

joka osoittaa rohkeutta ja henkistä kypsyyttä.

Odotan viestejä ... asti. Kaikesta huolimatta en nähnyt tilannettanne huonona, kun vertaan sitä muihin työyhteisöihin.

VASTINE SÄHKÖPOSTIKIRJOITTELUUN

Hei

Kiitos palautteista, joista suurin osa olivat julkisia eli ne oli jaettu kaikille.

On hienoa, että valmennus sai aikaan keskustelua ja kannanottoja. Päivän tavoitteenahan oli, että työyhteisönne parantaisi oma-aloitteisesti ilmapiiriään. Toivottavasti lisääntynyt itsetuntemus, erilaisuuden ymmärtäminen ja rakentavat keskustelut saavat tämän aikaan, ja jo tässä vaiheessa on havaittavissa positiivisia muutoksia käyttäytymisessä, avoimuudessa ja vuorovaikutuksessa.

Kahdenkeskisiä keskusteluja tässä vaiheessa ei todennäköisesti tulla käymään, koska olen saanut niitä varten liian vähän viestejä ja faktoja. Julkinen sähköpostikirjoittelu on myös saattanut vaikuttaa joidenkin käsityksiin, jolloin alkuperäinen tarkoitus ei enää toteudu. Siksi niitä ei tarvitse enää lähettää.

Johtamisen määrätietoinen kehittäminen on toinen koulun kannalta tärkeä asia. Kahdeksan on eilisen tiedon mukaan jo tehnyt arvion. Hyvä. Nyt odotan vielä muiden vastauksia tämän viikon aikana. Käymme sen jälkeen esimiehen ja toimitusjohtajan kanssa keskustelun tuloksista, joista tulette kuulemaan myöhemmin.

Olen kopioinut tähän [sähköposteistanne lauseita sinisellä](#) ja vastannut niihin *kursiivilla*.

Huom! Tunnistamisen estämiseksi, on teksteistä poimittu tähän vain avainsanoja.

... nimettöminä työkaverien kommentoinnin näin virallisemminkin ongelmalliseksi...

... selän takana "kuiskuttelu" ei tunnu hyvältä

... koen asetelman - työkavereiden nimeämisen ikävässä valossa - takana päin mustamaalaamiseksi

Suurten "kehityshyppyjen" tekeminen yhdessä päivässä on mahdoton tehtävä, kun tarkoituksena on saada aikaan merkittäviä käyttäytymisen ja asenteiden muutoksia. Ilmapiirin parantaminen on edelleen tavoite, johon pyrimme. Mutta jos ihmiset eivät uskalla / halua antaa palautetta ja puhua avoimesti, pitää asia jättää siihen tai keksiä muita keinoja.

[Moni olisi halunnut puhua, vaan ei uskaltanut. Toivottavasti asiat kehittyvät tätä kautta, vaikka toimintatapa ahdistaakin.](#)

Suuri kiitos kaikille, jotka käyttivät aktiivisesti puheenvuoroja. Niitä tarvitaan, jotta ongelma tunnustetaan ja voidaan miettiä ratkaisuja. Monet muutokset ahdistavat ja pelottavat kuten epämurkavuusalueelle meneminenkin. Mutta ongelmia ei voida ratkaista, jos niitä ei tuoda esiin.

Eikö sitten riitä, että yksi vastasi ja kiteytti muidenkin ajatuksia? Ei riitä. Olen tuonut avoimesti ajatuksiani julki. Nyt on muidenkin vuoro ottaa vastuuta. Tai sitten jättää asiat ennalleen.

Tästä on kysymys. Siksi kaikille tarjottiin mahdollisuus tuoda esiin tosiasioita. Ulkopuolisena vetäjänä en voi ryhtyä julkiseen painostukseen tai puhumaan pakottamiseen nimettömien kommenttien (aikaisempi kirjallinen kyselyne) ja kuulopuheiden perusteella.

Virallisissa sovitteluissa kerrotaan ensin koko ryhmälle mistä on kysymys ja miten edetään. Sen jälkeen otetaan selville tosiasiat kahdenkeskisissä luottamuksellisissa keskusteluissa. Tässä tapauksessa tämä vaihe oli tarkoitus tehdä sähköpostilla. Kun faktat on satu esiin, sovitaan kahdenkeskisistä tai ryhmäkeskusteluista asianosaisten kanssa. Lopuksi tiedotetaan koko työyhteisölle mitä on tehty ja miten edetään.

Koen kiusalliseksi ja työyhteisön ilmapiirin kannalta haitalliseksi tällaisen nimettömän ilmiantamisen. Emmekö juuri sen vuoksi olleet yhdessä, että saamme myönteisessä hengessä ja rakentavasti asioita pohtia, että nostetaan kissat pöydälle?

Kyllä olitte. Yhden ryhmätyön aiheena oli sisäiset heikkoudet ja uhat. ”Kissoja” ei kuitenkaan nostettu tässä kohtaa pöydälle. Esiin ei tuotu riittävän suoria näkemyksiä, joihin olisin voinut tarttua ammatillisesti. Erilaisia mielipiteitä kissoista tosin heitettiin ilmaan päivän aikana. Jos ja kun halutaan käsitellä julkisesti arkoja ja henkilöihin kohdistuvia asioita, pitää taustalla olla selkeät faktat, jotka voidaan osoittaa toteen. Julkinen syytteleminen puolin ja toisin pahentaa lähes aina tilannetta.

Oikein toteutettu ilmapiirin rakentaminen tapahtuu aina ryhmän ehdoilla, jotta ratkaisujen taakse saadaan riittävä sitoutuminen. Tulkintani mukaan ryhmä ei tässä vaiheessa ollut siihen valmis. Siksi ensimmäinen tapaamisemme oli suunniteltu rakentavaksi ja sellaiseksi, että jokainen voi katsoa peiliin ja miettiä omaa osuuttaan ilmapiirin muodostumisessa.

Työyhteisössämme on paljon hyvää, mutta aina on kehitettävää. Olemme varmasti kaikki katsoneet peiliin seminaarin jälkeen ja hyvän työyhteisön avaimet ovat meillä itsellämme. Osalle tuottaa vaikeuksia osallistua suullisesti keskusteluun ja sekin pitää hyväksyä. Toisaalta jos jollain on ongelma kollegan kanssa, silloin voi lähestyä esimiestä. Puhumalla asiat selviävät, ei nimettömien ilmiantojen perusteella.

Ensimmäinen vaihe terveessä työyhteisössä on keskustella kahden kesken sen henkilön kanssa, jonka kanssa yhteistyö tai kommunikaatio ei toimi. Jos tämä ei johda parempaan, on esimies seuraava askel. Mikäli esimies ei koe omaavansa riittävästi osaamista, käytetään HR:ää tai ulkopuolista asiantuntijaa (työnohjaajaa, terapeuttia, konsulttia...).

Olen samaa mieltä, että työyhteisössänne on paljon hyvää, jopa paljon enemmän kuin itse tiedostatte. Kun vertaan teitä muihin työyhteisöihin 35 vuoden ajalta, on ilmapiirinne hyvä ja kommunikaatio toimii. Tämän osoitti toimintanne seminaarissa. Tulehtunut työyhteisö ei kykene niin innostavaan, monipuoliseen ja avoimeen työskentelyyn kuin te. Minusta työyhteisönne perusongelmia ovat tai toivottavasti olivat heikko erilaisuuden kunnioittaminen ja sietäminen sekä liian suuret odotukset koskien avoimuutta, kommunikaatiota ja ilmapiiriä. Sähköpostikyselyn tarkoituksena oli kerätä tosiasioita, joiden pohjalta korjaavat keskustelut olisi käyty. Aikaisemmin tehty nimetön kysely oli samanlainen kuin päivän aikaan ilmaan heitetyt ajatukset. Niistä ei ollut mahdollista koota selkeitä tosiasioita, joiden pohjalta olisi voitu käydä palautekeskusteluja ko. henkilöiden kanssa.

... kaikesta huolimatta hoidamme työmme asiakkaidemme suuntaan hyvin.

Loistava! Tämä on myös eräänlainen mittari. Tulehtunut työilmapiiri heijastuu lähes aina sekä palveluun että työn laatuun. Sitä ei ilmeisesti ole havaittavissa, joten ongelma on pienempi kuin tuntuu ja jotkut kuvittelevat. Yksikön mustamaalaamista ulkopuolisille on ilmeisesti esiintynyt. Se on raukkamaista toimintaa ja kaukana ammatillisuudesta. Likapyykit pestään kotona eikä kylillä.

... meidän pitää hyväksyä, että kaikki eivät osallistu keskusteluun selkään puukottamisen pelossa. Pitääkö tämä hyväksyä, että työpaikalla ei uskalleta puhua? Minusta ei. Vai olenko väärässä?

Et ole väärässä. Ammattitaitoon ja yhteistyöhön liittyy avoin vuorovaikutus ja asioiden esiin tuominen. Kehittäminen ja kehittyminen on nykypäivänä menestymisen avain. Jos asioita ei uskalla tuoda esiin suoraan, voi käyttää työkaveria, esimiestä, sähköpostia kouluttajalle ja tai muulle sovitulle taholle... Kysymys on valinnoista. Jos joku ei kaikesta huolimatta tuo asioita esiin, on hän tehnyt valinnan, josta kantaa myös vastuun. Silloin ei pidä jatkuvasti valittaa ja puhua selän takana, vaan pitää suunsa kiinni, hyväksyä tilanne ja keskittyä työhön.

Selkään puukottamiset, sovinniset jutut ja henkilöihin kohdistuvat loukkaavat huomautukset edustavat epäkypsää ja epäreilua tapa esittää asioita tai "antaa palautetta". Sama koskee jatkuvaa negatiivisuutta ja valittamista. Joitakin tapauksia tuotiin esiin aikaisemmassa nimettömässä kyselyssä. Keskustelen niistä esimiehen kanssa.

Mikä olisi teidän mielestä tässä tapauksessa hyvä keino saattaa asiaa tietoon, jos sähköposti tai puhelu allekirjoittaneelle tai muulle taholle koetaan huonona vaihtoehtona? Esimies on vastuussa työilmapiiristä, mutta reiluuden nimissä on myös arvioitava onko hänellä siihen osaamista ja jaksamista. Aikuisten ihmisten riitelyjen sovittaminen on erittäin vaativa tehtävä asiantuntijoillekin.

En usko, että ilmapiiri paranee, kun jokainen viestittää erikseen ongelmista ja niitä käydään läpi palautteita saaneen henkilön kanssa. Tällainen tuskin lisää avoimuutta työyhteisössämme.

Sovittelu- ym. kokemukset kertovat muuta. Jos työyhteisössä on ns. hankala jäsen ja hän saa tällä tavalla toimien säilyttää kasvonsa sekä tilaisuuden korjata käyttäytymistään, saavutetaan tavoite hienovaraisesti ja turvallisesti. Teoilla on paljon suurempi vaikutus kuin puheilla. Valitettavasti joidenkin mielestä tällaista henkilöä pitää rangaista - jopa julkisesti. Näin on joskus tehtykin, tilanteet lähes aina menneet huonompaan suuntaan ja pelon ilmapiiri lisääntynyt.

Kännykät

Sain muutamia palautteita, että olisi pitänyt reagoida kännyköiden käyttämiseen ja ymmärtää hyvin, että esimerkiksi kouluissa on syytä puuttua tilanteeseen määrätietoisesti. Toimin samalla tavalla, kun osallistujien keski-ikä on 20 tai työntekijät on "pakotettu" kurssille ja asenteet ovat negatiivisia. Mutta kun kyseessä on akateemisesti koulutettu toimihenkilöryhmä, käsittelen tilanteen eri tavalla. Pyrin tekemään ohjelman ja työskentelytavan niin mielenkiintoiseksi, että kännykkäräpläminen vähenee ja ko. henkilö osallistuu työskentelyyn.

Seuraan myös tilannetta. Kuunteleeko ko. henkilö, vaikka silmät ovat kännykässä. Osallistuuko hän ryhmäkeskusteluihin ja -töihin. Tämä menetelmä on aina toiminut - kuten se toimi myös tälläkin kertaa. Kännykällä ”pelaaminen” voi olla mielenilmaisu - tai suojakeino - tai protesti - tai ehkä testi kouluttajalle. Näissä tapauksissa en ryhdy arvovaltataisteluun ja puutu asiaan vain joidenkin muiden mieliksi. Seuraan tilannetta ja jos aktivointi ei onnistu, annan tauolla palautteen kahden kesken.

Itse tehty vapaaehtoinen valinta toimii aina paremmin kuin ulkoapäin pakotettu käyttäytyminen. Tehtäväni valmennuksissa ei ole kärjistä tilannetta ja kaivaa esiin ”syyllisiä”, vaan saada kaikki mukaan työskentelemään asetetun tavoitteen eli hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi.

Lainaan filosofi Pekka Himasen näkemyksiä.

Himänen ei anna painoarvoa kritiikille, joka perustuu esittäjän negatiivisuuteen, luuloihin, selän takana puuhasteluun tai joka menee henkilökohtaisuuksiin. Himänen vaatii kritiikin esittäjältä, että tämä tietää mistä puhuu ja pyrkii itsekin rakentavaan vuorovaikutukseen: ”*Asiaton kritiikki kertoo aina enemmän esittäjästä kuin asiasta. Se on esittäjän itsensäpaljastamisakti, jossa hän tuo esiin tietämättömyytensä, kapea-alaisuutensa ja jopa henkisen typeryytensä*”.

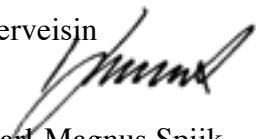
Himänen inhoaa kyynisyyttä: ”*Suomessa on sotkettu käsitteet kritiikki ja kyynisyys. Asiallinen kritiikki on hyvä, koska sen tavoitteena on tuoda esiin ongelmia ja löytää niihin ratkaisuja. Kyynisyys ei pyri ratkaisuihin. Sen takana on itsekeskeisyys. Tavoitteena on vain osoittaa että joku toimii väärin tai jokin asia on väärin, tyhmää tai naurettavaa.*”

YHTEENVETO

Kaiken kaikkiaan on tärkeä muistaa, että kysymys on työyhteisöstä eikä perheestä, parisuhteesta tai harrastuspiiristä. Kaikista kollegoista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on kyettävä keskusteluun ja yhteistyöhön. Se on ammatillista käyttäytymistä.

Itse- ja ihmistuntemuksella sekä omien arvojen tarkistamisella voi jopa oppia pitämään ihmisistä, joiden kanssa sukset ovat menneet ristiin. Tehtävä on vaikea ja haastava, mutta mahdollinen. Siinä mitataan ihmisyyden arvon toteutuminen käytännössä.

Terveisin



Karl-Magnus Spiik