

## HANKALA RYHMÄN JÄSEN

Asiaan puuttuminen tapahtuu portaittain alhaalta ylöspäin **1 -> 11**. Liian usein ryhdytään ensimmäiseksi pohtimaan kohtia 10 ja 11.



- 11 Varoitukset ja irtisanominen.** Irtisanomista varten tarvitaan näyttöä / faktaa, jotta asiasta ei sen jälkeen riidellä oikeudessa. Siksi kirjaamiset ovat tärkeitä (kohta 6).
- 10 Siirretään** ko. henkilö ryhmän sivulle tai **muihin tehtäviin**.
- 9 Kutsutaan asiantuntija ulkopuolelta** (työnohjaaja, psykologi, terapeutti...).
- 8 Järjestetään valmennus**, jossa käsitellään esim. ihmisten erilaisuutta ja jäsenten keskinäisiä suhteita positiivisessa hengessä (yhteinen tavoite, yhteinen hyöty...). Vetäjälle kerrotaan ennakkoon tilanteesta, jotta hän tietää mitä on tulossa.
- 7 Pyydetään asiantuntija-apua talon sisältä** (HR, työterveys, työsuojelu...)
- 6 Kutsutaan esimies apuun.**
  - a. Ryhmän jäsenen / jäsenten haastattelu erikseen (tarkempi käsitys ongelmasta).
  - b. Hankalan tyypin haastattelu (ymmärretään hänen näkökantansa).
  - c. Haastatteluja voi olla useita, jotta selviää mistä lopulta on kysymys.
  - d. Sopivan ratkaisun miettiminen yhdessä ko. henkilöiden / henkilöstön kanssa.
  - e. Selkeät päätökset, joita seurataan. Esimies kirjaa haastattelut ja päätökset, jotta hänellä on faktaa, mikäli asiaan on palattava myöhemmin. Pyritään siihen, että ko. henkilö saa säilyttää kasvonsa (helpompi sopeutua ja muuttaa asenteitaan).
- 5 Keskustelu tiimipalaverissa**, jos muillakin on ongelmia ko. henkilön kanssa. Nostetaan ”kissa pöydälle”. Avoin vuorovaikutus ja henkinen paine muun ryhmän taholta saattaa saada aikaan oikeita asennemuutoksia. Tässä menettelyssä on riskejä, jolloin ulkopuolisen ammattilaisen käyttäminen voi olla parempi vaihtoehto (kohta 8).
- 4 Puhutaan tiiminvetäjälle**, joka auttaa tilanteen selvittämisessä.
- 3 Keskustelu työkaverin avulla tai kautta**, joka on hyvissä väleissä ko. ihmisen kanssa. Pyydetään apua: mahtaako työkaveri tietää, mistä kenkä puristaa. Tähän liittyy riski selän takana puhumisesta, mutta menettely voi myös onnistua.
- 2 Keskustelu kahden kesken** ko. henkilön kanssa. Valitaan oikea aika, paikka ja ilmapiiri. Varmistetaan että puhumiseen on myös aikaa. Keskustelu avataan positiivisesti ja/tai yhteisen tavoitteen pohjalta (esim. työt sujuisivat paremmin kummankin kannalta).
- 1 Oman asenteen tarkistaminen.** Riitaan tarvitaan aina kaksi. Mikä on oma tahallinen tai tahaton osuus?

## VAIKEA AVAINHENKILÖ

Tilanteeseen ei yleensä puututa, koska:

- \* ”Hän nyt on aina ollut sellainen!” Kyseinen henkilö on ns. vaikea luonne. Uskotaan ettei tilanteeseen voi vaikuttaa. Väistämällä ongelmaa työyhteisö sallii sen jatkumisen omalla passiivisuudellaan. Pahimmillaan esimies on tämä henkilö.
- \* Henkilön ammattitaito on korkea. Pelätään että työt/asiakkaat kärsivät.
- \* Esimiesten osaamattomuus, arkuus tai suosikkijärjestelmä.
- \* Yrityksen henkilöstöpolitiikka.

Kokemukset ongelman esiin nostamisesta ja ratkaisemisesta ovat lähes aina osoittautuneet myönteisiksi. Riittävän suora palaute saa ko. ihmisen tarkistamaan asenteitaan ja osaamistaan, kunhan se tehdään ajoissa. Selkeästi sovitut toimenpiteet ja aktiivinen seuranta ovat tässä tilanteessa ehdottoman tarpeellisia, muuten on riskinä, että tilanne palaa entiseksi.

Muun henkilöstön kannalta negatiivinen henkilö aiheuttaa motivaatio-ongelmia. He halusivat tehdä työnsä hyvin. Asiaan puuttuminen on lisännyt toisten aktiivisuutta ja vastuunottoa merkittävästi ja esim. siirron tai irtisanomisen synnyttämä osaamisaukko on täytetty nopeasti.

Motivaatio on myös lisääntynyt, kun muut kokevat, että toimitaan oikeudenmukaisesti. Kysymys on kaikkia kohtaan toteutetusta henkilöstöpolitiikasta, joka on epäoikeudenmukainen, jos se sallii yhden pilaavan työilmapiiriä. Suomalaisten työmoraali ja oikeudentaju ovat kansainvälisissäkin vertailuissa korkeita. Yhteisten pelisääntöjen pitää koskea kaikkia.

### MITALIN TOINEN PUOLI

- \* Positiivisuuden oppii negatiivisilta.
- \* Hiljaisuuden oppii puheliailta.
- \* Suvaitsevaisuuden oppii suvaitsemattomilta.
- \* Ystävällisyyden oppii epäystävällisiltä.

Ole siksi kiitollinen opettajillesi. Opimme tunnistamaan omaa käyttäytymistämme, kun huomaamme mikä toisessa meitä ärsyttää. Erilaiset tilanteet tarjoavat mahdollisuuksia kokemuspohjaiseen oppimiseen. Parhaat opetukset aiheuttavat usein jonkin aikaa tuskaa.

*K-M S:n kokemukset yli 30 vuoden ajalta, kun toimeksiantona on ollut tällaisten ongelmia ratkaiseminen johtoryhmissä/työyhteisöissä/tiimeissä. 10:stä tapauksesta keskimäärin - 5 onnistuu ja muutos on pysyvä.  
- 3:ssa tapauksessa saadaan jotain aikaan, mutta pinnan alle jää häiriötekijöitä.  
- 2:ssa tapauksessa muutos kestää vain muutaman viikon. Silloin on lähes aina ollut kysymys siitä, että tilanteeseen ei ole puututtu ajoissa. Ongelman on annettu jatkua liian kauan ja asenteet ovat muuttuneet pysyviksi. Vaikka syyt ovat selvinneet ja päätöksiä on tehty yhdessä, on hetken kuluttua palattu entiseen (vrt. sovitteluyritysten onnistumiset avioeroissa, kun riita on jatkunut vuosia).*