

CASE MIELE OY: MITEN JOHTAJIA JA ESIMIEHIÄ KEHITETTIIN ONNISTUMAAN VAATIVISSA KESKUSTELUISSA ENTISTÄ PAREMMIN?

”On välittämistä ottaa vaikeatkin asiat esille”, sanoo Esa Silver, Miele Oy Suomen toimitusjohtaja, kun istumme yrityksen toimistolla. Silver ei arastele sanoa vaikeitakin asioita: ”Joskus pitää lähteä isosta kokonaisuudesta liikkeelle ja sitten selvittää suppilotekniikalla tarkemmin, että pääsee käsiksi oikeaan ongelmaan. Vasta sitten alkaa saamaan vastauksia ja toinen oivaltaa itse, mitä kannattaa tehdä.”

”Oletko sitä mieltä, että sanot joskus asiat liian suoraan”, kysyn häneltä. ”Ihan varmasti”, vastaa Silver, ”se on minun haasteeni, josta olen saanut tiimiltäni palautetta. Jollain toisella haaste on se, ettei kykene puhumaan riittävän suoraan. Siksi paineisista keskustelutilanteista kannattaa puhua ennaltaehkäisevästi. On kiinnitettävä huomiota heikkoihin signaaleihin, tarvitaan työkaluja puuttua ajoissa, kykyä olla eri mieltä, ennen kuin tilanteet kärjistyvät.”

Silverin tapaan olen huomionut työssäni, juuri kuten aiemmassa tekstissä on tullut esille, että kaikissa meissä on hyviä ja huonoja puolia painetilanteissa. Joku menee tilanteisiin liiankin suoraan ja saattaa vaikuttaa painostavalta, toinen karkaa painetilanteesta tai jähmettyy, kolmas ei koe vaativaa keskustelua painetilanteeksi lainkaan. Tärkeintä on ymmärtää, millainen itse on painetilanteessa, ja että kaikkien meidän toimintamme on osin tilannesidonnaista.

Olen saanut tehdä menestyneestä brändistään tunnetun, palkitun kodinkonevalmistaja Miele Oy:n johtoryhmän ja esimiesten kanssa yhteistyötä yli kymmenen vuotta. Keväällä 2019 sain sparrata Mielen johtoryhmäläiset ja esimiehet vaativien keskustelujen käymisen taidossa eli keskusteluälykkyydessä.

Projektin tavoitteet olivat seuraavat:

- *Saada aikaan motivoivampaa ja luontevampaa vuorovaikutusta, esimiehet kokevat haastavien keskustelujen käymisen entistä helpompana.
- *Ymmärtää, miten mielipiteet saattavat eskaloitua erimielisyyksiksi ja joskus päätyä konflikteiksi.
- *Pohtia, miten hankalat tilanteet voidaan katkaista mahdollisimman ajoissa, haastavien

keskusteluiden ja jopa konfliktien näkeminen mahdollisuutena.

*Antaa käytännön välineitä haastaviin, vaikeisiin keskusteluihin, jotka johtavat joskus jopa konflikteihin.

Yhteisissä tilaisuuksissa käytiin läpi, miten hankalaan keskusteluun kannattaa valmistautua, sekä käytännön keinoja hankalien keskustelujen käymiseen ja jopa konfliktien ratkaisemiseen: Miten aloittaa ja toimia vaativassa keskustelussa? Mitä kannattaa sanoa ja mitä ei? Mitä tehdä, jos tilanne ajautuu umpikujaan? Miten hankalista tilanteista voi oppia pitämään? Valmennuksessa hyödynnettiin tässä kirjassa kuvattuja oppeja. Toteutus pyrittiin pitämään erittäin käytännönläheisenä. Jokaiselle tehtiin myös henkilökohtainen konfliktityylianalyysi, jonka pohjalta keskusteltiin siitä, mitä itse kullekin tapahtuu haastavissa keskusteluissa. Myös lähestymistapojen eroista keskusteltiin. Pilottitoteutus sisälsi kolme workshop-tyyppistä ryhmätapaamista ja kaikkien osallistujien henkilökohtaisen tapaamisen analyyseineen. Projekti toimii myös jatkona organisaation varhaisen välittämisen mallille ja muulle aiemmalle kehittämiselle. Työsuojelurahasto tuki pilottiprojektin toteutumista.

[Alkukysely kertoo lähtötilanteen](#)

Minua kiinnosti, miten suomalaiset kuvaisivat kokemuksiaan vaativissa keskusteluissa. Niinpä ennen Miele Oy:n kehittämisprojektin starttia pyysin osallistujia lähettämään minulle kuvia, jotka ilmentäisivät heidän tuntojaan haastavissa keskusteluissa. Sain mielenkiintoisen kirjon vaativien keskustelutilanteiden vertauskuvia: kädenpuristus, palapelin kokoaminen yhdessä, halaus, voittotuuletus maalissa, shakkilauta, jonka reunalla tikittää ajanottokello, pelokkaan näköinen ihminen, musta sekava häkkyrä kahden ihmisen välissä. Osallistujat avasivat henkilökohtaisissa tapaamisissa omia tuntemuksiaan näiden kuvien perusteella todella valaisevasti, ja voinkin suositella tätä kirjassa aiemmin esiteltyä tapaa laajempaankin käyttöön. Me todella kuvaamme, kuten tutkimukset kertovat, tuntemuksiamme ja ajatuksiamme eri sanoin, tavoin ja termein kuvien kautta.

Osallistujat arvioivat oman toimintansa sekä projektin alussa että lopussa. Alla näkyvät arviointiväittämät sekä osallistujien itsearvioiden muutos. Väitteet on tässä järjestetty niin, että

ensin ovat ne väitteet, joissa tapahtui eniten muutosta projektin aikana. Osallistujat arvioivat ne asteikolla 1–5 (ei pidä lainkaan paikkaansa – pitää täysin paikkansa).

1. Pyydän toiminnastani palautetta haastavien keskustelujen jälkeen. +1,17
2. Minulla on tiedossani laaja konfliktinratkaisun, neuvottelujen ja haastavien keskustelujen työkalupakki (erilaisia menetelmiä/toimintamalleja haastaviin keskusteluihin). +0,85
3. Tunnen itseni luontevaksi kun kohtaan konflikteja ja haastavia keskusteluita. +0,53
4. Minulla on hyvä ymmärrys siitä, miten haastaviin keskusteluihin kannattaa valmistautua. +0,51
5. Tiedän miten varmistan sovittuihin asioihin sitoutumisen. +0,32
6. Olen hyvä saamaan toisen ihmisen avautumaan haastavassakin keskustelussa. +0,23
7. Olen hyvä säätämään omaa stressitasoani ja tilannetajuani haastavissa keskustelutilanteissa. +0,23
8. Olen hyvä ohjaamaan tunteita, kun kohtaan haastavan tilanteen. +0,2
9. Kohdatessani hankalan tilanteen en yritä ohittaa sitä vaan käsittelen asian. +0,08
10. Tiedän, miten reagoin paineeseen ja miten se kannattaa huomioida haastavissa keskusteluissa. -0,68

Tilanne näytti jo alussa hyvältä, toki haasteitakin koettiin. Eniten parantui ymmärrys paineisten keskustelutilanteiden työkalupakista ja palautteen pyytäminen haastavista tilanteista. Samoin luontevuuden kokeminen ja valmistautuminen ovat parantuneet reilusti. Näin ollen neljä alkutilanteessa alhaisinta arvioita nousivat eniten. Tätä voi pitää hyvänä tuloksena. Juurikaan parannusta ei tapahtunut siinä, käsitelläänkö hankala tilanne vai ohitetaanko se (keskustelurohkeus) mutta tämä kohta oli alkukyselyssä toiseksi korkein reilusti yli neljän keskiarvolla asteikolla 1-5 eli se oli pysynyt alkuperäisellä hyvällä tasolla. Mielenkiintoinen oli alkukyselyn korkeimman arvion (tietää miten reagoi paineeseen) laskeminen reilusti. Tämä saattaa johtua tyypillisestä ilmiöstä: kun johonkin asiaan syvenyy, huomaa myös ne asiat, missä on vielä kehittymistä. Juuri ennen loppukyselyä käytiin läpi myös toimintaa ääripaineessa, myös tämä on saattanut vaikuttaa arvioon.

Voit vapaasti käyttää tätä työkalua organisaatioissasi ja muokata sitä omaan tarpeeseesi sopivaksi. Kysymyspatteristo sopii hyvin sekä tiimin tilanteen arvioimiseksi että henkilökohtaisen pohdinnan

apuvälineeksi, ja sitä hyödynnettiin molemmilla tavoilla tässä projektissa. En käy läpi kaikkia kysymyksiä tarkasti mutta nostan esille muutamia huomioita.

Projektin alussa mielelläiset antoivat kaikkein huonoimmat arviot kysymykseen siitä, pyytääkö omasta toiminnasta palautetta haastavan keskustelun jälkeen. Henkilökohtaisissa tapaamisissa puhuimme aiheesta muutamien osallistujien kanssa, ja esille nousi muun muassa se, että palaute jää usein pyytämättä silloin, kun aihe ei ole ollut itselle helppo. Joskus voi olla parempi palata palautteeseen vasta, kun aikaa tilanteesta on kulunut. Nämä ovat juuri niitä epämiellyttäviä tilanteita, joista opimme usein eniten. Viimeinen kysymys on niin sanottu kaksoiskysymys eli siinä pyydetään arvioimaan kahta asiaa. Tarkemman tiedonkeruun nimissä nuo asiat on jatkossa syytä erottaa kahdeksi erilliseksi kysymykseksi. Alkukyselyssä Mielellä suurimmat erot vastaajien välillä löytyivät siitä, kuinka hyvin konfliktinratkaisuun liittyviä menetelmiä ja työkaluja itse kullakin oli hallussa, loppukyselyssä erot olivat pienentyneet.

[Henkilökohtaiset tapaamiset antavat mahdollisuuden käsitellä asiat luottamuksellisesti](#)

Henkilökohtaisissa tapaamisissa hyödynnettiin aiemmin kuvattua Thomas-Kilmannin konfliktityyliarviota. Arvio on saatavilla netistä korvausta vastaan, ja sen käyttäjäksi voi sertifioitua. Henkilökohtaisten tapaamisten rungon muodostivat nämä neljä osa-aluea:

- 1) Syventävä keskustelu alkukyselyn vastausten ja itse valittujen kuvien pohjalta: mitä ajatteli vastatessaan ja miten ko. asiat näkyvät omassa työssä, millaisia onnistumisia ja haasteita on kokenut.
- 2) Henkilön oma arvio konfliktityylistään: miltä arvio tuntuu, millaisia kokemuksia on arjesta, missä ja miten kannattaa kehittyä.
- 3) Vastaajalle ajankohtaiset asiat: Mitä oman arjen keissejä tai teemoja haluaa pohtia.
- 4) Palaute projektista tähän mennessä: Onko ollut jotain turhaa, mitä toivoo jatkosta.

Nämä alueet painottuivat eri osallistujilla hieman eri tavoin. Kukaan ei kokenut projektissa olleen mitään turhaa. Erityisen hyödylliseksi koettiin jo tässä vaiheessa käytännön harjoittelu ja arjen esimerkit, mutta myös asioiden laajempaa kuvausta kiiteltiin.

Simulaatiot jäljittelevät todellisuutta

Workshop-tapaamisia oli kolme. Kaikissa tehtiin käytännön harjoittelua niin, että jokainen osallistuja pääsi kokeilemaan simulaatiotilannetta. Tilanteiden teemat poimittiin ennakkokyselystä, jossa oli kysytty kaikilta osallistujilta, millaiset keskustelutilanteet he kokevat kaikkein haasteellisimpina. Näitä oli muun muassa työsuorituksen tai palkitsemiseen liittyvät esimiestilanteet. Simulaatioiden ohjeistus oli seuraava:

1. Jakaudutaan neljän hengen ryhmiin.
2. Jaetaan roolit: neuvottelija 1, neuvottelija 2, organisoija (sparraaja) ja palautteenantaja (sparraaja).
3. Valitaan listasta yksi case.
4. Pohditaan, mitkä workshopissa läpi käydyistä/keskustelluista/muista mieleen tulleista asioista ovat tärkeimpiä juuri tässä tapauksessa.
5. Keskustellaan, harjoitellaan case.
6. Itse simulaatio.
7. Yhteinen palautekeskustelu. Palautetta antoivat sekä ne, jotka eivät itse osallistuneet palautteeseen, itse osallistujat, ja workshoppien vetäjä.

Eryteisesti palautekeskusteluissa tuli esille seuraavan tyyppisiä asioita:

- Pidä omat puheenvuorot riittävän lyhyinä silloin, kun tilanne on paineinen.
- Jos toinen sanoo mielestäsi jotain liian suoraan: ”Otan tämän merkinä siitä, että meillä on niin paljon luottamusta, että voimme puhua suoraan.”
- Jos haluaa muuttaa jotain, mistä ei ole ennen antanut riittävästi palautetta: ”On totta, että olen aiemmin hyväksynyt hiljaisesti X:n. Nyt toivoisin...”
- Ei-sana on vasta alku neuvottelulle.
- Jos on useita osapuolia, on hyvä laittaa kaikki miettimään vaihtoehtoja, joita olettaa kaikkien osapuolten olevan valmiit hyväksymään.
- Keskustelun fokuksesta kiinni pitäminen: ”Tuo on tärkeä asia. Nyt keskustelemme kuitenkin asiasta X.”, ”Voimme puhua siitä kohta, kun X on käsitelty.”

- Hengityksen, energiatason, äänensävyyn ja kehon asennon viesti ja merkitys.
- Muista kiittää, kun toinen kertoo jotain avoimesti.
- Peilaamisen tärkeys ja tunnesiteen käyttö keskustelussa ja päätöksiin sitouttamisessa.

Simulaatioissa näimme muun muassa, miten viestin kanssa ristiriitainen äänensävy tai kehonkieli saattaa vaikuttaa viestin uskottavuuteen, jopa muuttaa viestin merkitystä. Huomattiin, että nämä asiat on tärkeää huomioida myös asiakastapaamisissa.

[Palaute auttaa kehittämään edelleen](#)

Kenenkään mielestä projektissa ei ollut mitään turhaa. Kaikkein eniten myönteistä palautetta tuli kahdesta asiasta: Workshop-tilaisuuksien arkea simuloivien tilanteiden harjoittelusta ja käytännön vinkeistä siihen, mitä painetilanteissa kannattaa tai ei kannata sanoa, ajatusmalleja ja työkaluja harjoiteltavaksi, saa tukea käytännön keskusteluihin. Myös valmistautumisen esille ottamista kiiteltiin erityisesti. Simulaatiollakin saa stressitason nousemaan, huomattiin. Oman olotilan säätely oli yksi aiheista, joita käsiteltiin sekä workshoppeissa että henkilökohtaisissa tapaamisissa, ja osa osallistujista seurasi palautumistaan kahden viikon ajan älysormuksella.

Miele Oy:n toimitusjohtaja Esa Silver totesi, että valmennuksessa saatuja vinkkejä voidaan hyvin kaikissa päivittäisissä keskustelutilanteissa, olivatpa ne sitten haasteellisia tai eivät. Hän myös totesi, että hänen on myyntimiestäustaisena hyvä muistaa, että kehittämisprojektin sisältö toimii hyvin myös organisaation ulkopuolisissa neuvotteluissa, esimerkiksi asiakkaiden luona käytävissä vuosisopimusneuvotteluissa tai tuotemalliston rakentamisessa. Näistä neuvoista Silver kertoo ottaneensa vaarin myös vuosittaisiin kehityskeskusteluihin ja harvemmin käytyihin kolmikantakeskusteluihin, jotka ovat osa Mielen varhaisen välittämisen mallia. Yksi asia on hänen mukaansa varma: Jos et harjoittele tilanteita eli valmistaudu hyvin, pidä asioita yksinkertaisina, saati tunne itseäsi johtajana (tarkoittaa oman mielen johtamista), et tule menestymään valitsemallasi uralla.

Projektin jälkeen pitää varmistaa jatko

Viimeisessä tapaamisessa sovittiin, miten ryhmä jatkaa näiden asioiden pohtimista omatoimisesti. Päätettiin hyödyntää seuraavaa, tapaamisessa käytettyä sparrausharjoitusta myös omatoimisesti:

1. Pohdi ja kirjaa ennalta ylös projektin teemoihin liittyvä asia, johon kaipaat kollegoilta näkökulmia: millaisen tilanteen koet haasteelliseksi tai mihin asiaan/tilanteeseen haluat muilta näkökulmia. Se voi olla käytännön tilanne, teema, toimintatapa, mikä tahansa asia, joka liittyy teemaan ja joka pohdituttaa itseä.
2. Mieti, millaista apua ryhmä voi antaa sinulle ko. asiassa.
3. Kun ryhmä tapaa, organisoidutaan neljän hengen ryhmiin. Yksi ryhmän jäsen kertoo oman haasteensa/teemansa/kysymyksensä/tilanteensa, johon haluaa sparrausta, samoin sen herättämiä ajatuksia, vaikutuksia muihin, mahdollisuuksia ja rajoituksia ym. Muut kuuntelevat.
4. Sen jälkeen muut kysyvät kysymyksiä, peilaavat, herättelevät kertojan syventämään näkökulmaansa.
5. Muut kertovat, millaisia ajatuksia heräsi, kehittävät ideoita haasteiden ratkaisemiseksi ja näkökulmien löytämiseksi ja kertovat omia kokemuksiaan, mielipiteitään. Ongelman esittänyt henkilö kuuntelee.
6. Sitten yhteinen keskustelu.

Tämän jälkeen seuraava ryhmän jäsen kertoo oman haasteensa; samat vaiheet toistetaan jokaisen osallistujan kohdalla. Aikaa kannattaa varata noin 20 minuuttia/henkilö. Kirjaa muistiin omat oivalluksesi ja mahdolliset toimenpiteet. Lopuksi ryhmä voi miettiä yhdessä, minkä hyvän oivalluksen haluaa kertoa koko ryhmälle.

Viimeisessä tapaamisessa sovittiin yhteinen lisätapaaminen kolmen kuukauden kuluttua projektin päättymisestä. Näin teemaa ylläpidetään ja kehitytään jatkuvasti ketterän oppimisen periaatteiden mukaan, osana työtä.

Lisätietoa projektista löytyy Työsuojelurahastolta www.tyosuojelurahasto.fi, hanke numero #180211.

