

KEMMO-case: Alisuoriutuvan työntekijän johtaminen

9.3.2026

Kemmo-hankkeen (Kestävän maankäytön ja metsätalouden koulutuksen ja opetuksen kehittäminen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla) henkilöstöjohtamisen kurssipilotissa käytettiin dialogisia oppimismenetelmiä sekä case-harjoituksia. Yksi case-harjoituksista käsitteli alisuoriutumista. Kurssilla simuloitiin tosielämän tilanne, jossa dialogin keinoin ratkaistiin seuraavaa tilannetta: *Tiimissäni on alisuoriutuja. Kyseessä on työympäristö, jossa välinpitämättömyydestä voi aiheutua vaaratilanteita ja muu tiimi kokee epäreiluutta siitä, että yksi työntekijä ei hoida omia töitään kunnolla.*

Työturvallisuus on prioriteetti numero 1

Tilanne on esihenkilölle sekä vaativa että tärkeä, erityisesti kun kyse on turvallisuuskriittisestä työstä. Dialogissa ensimmäisenä nousikin esiin työturvallisuutta uhkaavien tilanteiden taajuus ja vakavuus. Turvallisuuden varmistaminen koettiin tärkeimmäksi tehtäväksi. Koska välinpitämättömyys voi aiheuttaa vaaratilanteita, turvallisuus menee kaiken edelle.

Esihenkilön toimet turvallisuuteen liittyen voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Arvioi, onko työntekijän toiminta aiheuttanut tai voiko se välittömästi aiheuttaa vaaran.
- Rajoita työtehtäviä tai muuta vastuita tarvittaessa heti.
- Dokumentoi havainnot konkreettisesti (päivämäärät, tilanteet, vaikutukset).

Jos turvallisuus vaarantuu toistuvasti, tilanne ei ole enää pelkkä “suoriutumisongelma”, vaan työturvallisuuskysymys.

Omaksi selkänojaksi faktaa, ei tulkintoja

Jotta asian voi ottaa puheeksi, keskustelun tueksi on hyvä kerätä konkreettisia perusteluita. Pelkkä tunne tai epämääräinen argumentointi ei kanna kovin pitkälle eteenpäin.

Ennen keskustelua on hyvä kirjata muistiin konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä ja milloin tapahtui ja mitä siitä seurasi. Tilanteita on hyvä verrata sovittuihin odotuksiin ja ohjeisiin. Tapahtumista voi saada hyvää informaatiota myös muilta tiimiläisiltä, mutta ei juoruiluna, vaan tilanteen kartoituksena ja ilmiön selvittämisen hengessä (Vartia 2012, s. 78).

Hyvä neuvo on välttää yleistyksiä, kuten “Et ole sitoutunut.” Sen sijaan on hyvä käyttää konkreettisia huomioita, kuten “Kolmena viime viikkona turvallisuustarkistus on jäänyt tekemättä, vaikka se kuuluu vuorosi vastuisiin.”

Kahdenkeskinen, suora ja rauhallinen keskustelu auttaa eteenpäin

Puheeksi ottaminen koettiin vaikeaksi, ja yksi esihenkilön keskeisistä ominaisuuksista onkin dialogitaidot. Dialogin keskeiset periaatteet ovat kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen, kysyminen ja suora puhe (Isaacs 2001). Suora puhe ei tarkoita kuitenkaan sitä, että päästää suustaan mitä sattuu, vaan sitä, että puhuu vilpittömästi, rehellisesti ja avoimesti. Dialogitaidot kaipaavat usein harjoitusta, vain harvalla on luonnostaan vahva dialogiosaaminen.

Keskustelun voi jakaa tilanteen kuvaamiseen, kuunteluun ja vakavuuden selväksi tekemiseen. Tilannetta kuvataan faktaperusteisesti: mitä on havaittu ja miksi se on ongelma. Kyseistä tilannetta kuvailtiin turvallisuudella ja tiimin kuormituksella sekä oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Kysyminen on oleellinen osa alisuoriutumisen tilanteessa. On tärkeää kuunnella aidosti mahdollisia taustasyitä, esimerkiksi osaamispuutetta, epäselviä odotuksia, motivaation laskua, kuormitus- tai jaksamisongelmia tai työntekijän henkilökohtaisia asioita. Kysyminen ja aito kuuntelu tekee toisen osapuolen näkyväksi ja arvostetuksi. Suora, vilpitön puhe auttaa myös toista osapuolta avautumaan. Psykologisesti turvallinen tilanne edistää asioiden selvittämistä. Usein pehmeäksi koetut sosiaaliset taidot ovat todellisuudessa esihenkilötyön kovinta ydintä. Erityisesti turvallisuuskriittisessä ympäristössä on tärkeää tehdä selväksi asioiden vakavuus ja viestinnän on oltava yksiselitteistä ja selkeää, esimerkiksi: “Tässä työssä huolimattomuus voi aiheuttaa vaaratilanteita. Siksi en voi hyväksyä tätä tasoa.”

Suunnitelmat ja selkeät odotukset ohjaavat oikeaan suuntaan

Keskustelun jälkeen sovitaan yhdessä konkreettisesti

- mikä muuttuu
- miten mitataan
- missä aikataulussa näin tapahtuu
- miten edistymistä seurataan.

Esimerkiksi konkreettiset, päivittäiset tarkistuslistat, viikoittaiset seurantakeskustelut tai lisäkoulutus tai perehdytys ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Sovitut asiat on hyvä kirjata ylös muistioon.

Mitä jos homma ei vieläkään toimi?

Jos muutosta ei yhdessä sovittujen pelisääntöjenkään jälkeen tapahdu, voidaan joutua tekemään virallinen huomautus. Työsuorituksen parantamiseen voidaan laatia erityinen suunnitelma ja HR voidaan ottaa mukaan asian ratkaisemiseen. Joskus voidaan joutua myös työsuhteeseen liittyviin toimenpiteisiin. Turvallisuuteen liittyvissä asioissa rima on korkeammalla, ja pitääkin olla, kuin monessa muussa ympäristössä.

Pidä tiimi ajan tasalla

Tiimi arvostaa, kun sitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esihenkilö ei voi kertoa kaikista asioista yksityiskohtia, mutta voi vahvistaa tiimille turvallisuuslinjaa, korostaa, että kaikkiin suhtaudutaan samoilla pelisäännöillä ja puuttua yleisellä tasolla laatu- ja turvallisuusasioihin, esimerkiksi “Meillä jokaisen on hoidettava sovitut vastuut täysimääräisesti – turvallisuus ei ole neuvottelukysymys.”.

Esihenkilön oman roolin tunnistaminen on tärkeää

Esihenkilön on hyvä tarkastella myös omaa toimintaansa avoimesti ja rehellisesti. Esihenkilö voi reflektoida tilannetta esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- Ovatko odotukset täysin selkeät?
- Onko perehdytys ollut riittävä?
- Onko työn kuormitus realistinen?
- Onko tiimissä kulttuuri, jossa laatuun oikeasti puututaan?

Joskus alisuoriutuminen paljastaa rakenteellisen ongelman. Kokonaisvaltainen asioiden tarkastelu paljastaa murtumat ja säröt rakenteessa, ja silmien ummistaminen vain mutkistaa asioita. Erityisesti turvallisuutta painottavissa työympäristöissä välinpitämättömyys on vakavampi asia kuin osaamisen puute. Luotettavuus ja nopea reagointi on esihenkilön vastuulla. Esihenkilön osaaminen ja kyvykkyys punnitaan vaikeissa tilanteissa, mutta näissä tilanteissa todellinen johtajuus myös näkyy selkeimmin. Tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus pääsee toteutumaan vain kyvykkäiden esihenkilöiden käsissä (Meincke & Tähtinen 2025, s. 91).

Artikkeli on osa Euroopan unionin osarahoittamaa Kestävän maankäytön ja metsätalouden koulutuksen ja opetuksen kehittäminen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla – KEMMO-hanketta.

Helena Myllymäki

FM, Tiimivalmentaja
Asiantuntija, KEMMO-hanke
SEAMK

Lähteet

Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito.* Kauppakaari.

Meincke, N. & Tähtinen, O. (2025). *Monimuotoisuuden juridiikka henkilöstötyössä.* Alma Insights.

Vartia, ym. (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Työterveyslaitos.