



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena

Author(s): Laaksonen, Hannele; Ollila, Seija

Title: Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena

Year: 2022

Version: Accepted manuscript

Copyright ©2022 Oppian.

Please cite the original version:

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena. In: Laaksonen, H. & Ollila, S. (eds.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*, 130-141. Helsinki: Oppian.

Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena

Hannele Laaksonen ja Seija Ollila

Johdanto

”Toimistolla riideltiin ja uutta työntekijää pyydettiin sanomaan mielipiteensä asiasta. Uusi työntekijä empi ja sanoi sitten, että hän ei osaa sanoa, miten asiassa olisi paras toimia. Hänestä molemmissa ehdotetuissa toimintatavoissa oli puolensa. Tämän kuultuaan hallitsevan oloinen työryhmän jäsen nousi ylös ja sanoi: ”Täällä ei kuule istuta kahdella tuolilla. Kun et kerta ole minun puolellani, niin tästedes olet minua vastaan.”

Mistä ihmeestä tässä oikein oli kyse?

Miten tästä eteenpäin?

Ristiriitoja ja konflikteja esiintyy kaikissa organisaatioissa kokoon katsomatta. Venkulan mukaan (1) konfliktit ovat väistämättömiä ja siksi organisaatiossa on jotain vikaa, jos siellä ei esiinny konflikteja. Ristiriita on tilanne, jossa usein kaksi toisistaan eriävää näkökulmaa kohtaavat ja osapuolet pitävät kiinni kannoistaan eivätkä välttämättä halua joustaa. Kun ristiriita syvenee, eivätkä osapuolet saa asiaa hoidettua, voidaan puhua konfliktista. Konflikti voidaan määritellä (2, 3.) kiistoiksi ja erimielisyyksiksi, ristiriidaksi ja riidaksi tai selkkaukseksi, johon liittyy voimakkaita negatiivisia tunteita sekä henkistä väkivaltaa ja kiusaamistakin. Tällainen vastakkainasettelu sisältää usein vihaa, vie energian pois työn tekemisestä, herättää vastustusta, synnyttää kuppikuntia ja voi vahingoittaa henkilöstösuhteita (4).

Konfliktin syntymiseen voi olla monenlaisia syitä, kuten väärät tulkinnat, vuorovaikutuksen vähyys, puhumattomuus, tiedon panttaaminen tai mitätöiminen. Syitä voivat olla myös eri osapuolten erimielisyydet tarpeista ja tavoitteista sekä toiveista (5). Yksilötasolla kyse voi olla rooliristiriidoista ja roolien epäselvyyksistä sekä ylikuormittumisesta. Organisaatiotasolla ristiriitoja voivat aiheuttaa hallinnolliset menettelyt, henkilöstöressurit, aikataulut ja persoonallisuusongelmat. (6.)

Henkilökunnalla konfliktien syitä voivat olla muun muassa ristiriidat organisaation sisäisten eri alan asiantuntijoiden tai esihenkilöiden kanssa sekä vaikeudet työskennellä tietyn henkilön kanssa yksikössä tai yksikön ulkopuolella. Tiimien välisten ja sisäisten konfliktien tehokkaalla hallinnalla

on positiivisia vaikutuksia tiimien työskentelyyn ja tiimin jäsenten keskinäiseen toistensa auttamiseen. (7.) Haitalliseksi konflikti muodostuu silloin, kun konflikti invalidisoi työyhteisöä ja vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen niitä heikentävästi (2).

Huonosti hallittu konflikti vaikuttaa kielteisesti sekä muuhun henkilökuntaan että toimintaan asiakkaiden kanssa. Siksi kaikkien työyhteisöjen ja tiimien jäsenten tulisi pyrkiä vastuullisesti ratkaisemaan ristiriitoja varhaisessa vaiheessa ennen niiden laajenemista ja leviämistä. Konflikteja nousee usein ihmissuhteista, stressistä, muutoksista ja huonosta johtamisesta. Muutoksissa konflikti tulisi valjastaa positiiviseksi muutoksen liikkeelle panevaksi voimaksi. Esihenkilön roolina on kannustaa osallisuuteen, yhteiseen ongelmanratkaisuun ja muutoksen hyväksymiseen sekä keskinäiseen kunnioittamiseen. Koska konflikteilla on välittömiä vaikutuksia asiakastyöhön, ovat myönteiset ratkaisut välttämättömiä. Vain siten voidaan edistää turvallista ja tehokasta työtoimintaa. Samalla myös rakennetaan positiivisia suhteita työtovereiden ja esihenkilöiden välille. (8.)

Nosto: konfliktien tehokkaalla hallinnalla on positiivisia vaikutuksia tiimien työskentelyyn ja tiimin jäsenten keskinäiseen toistensa auttamiseen

Kirjallisuudessa painotetaan usein sitä, että esihenkilön tulisi pystyä nopeasti reagoimaan konflikteihin ja ristiriitatilanteisiin (2). Tämä on ensiarvoisen tärkeää, mutta kaikkien konfliktien ratkaisemiseen ei tarvita esimiehen panosta, sillä myös työntekijöiden tulee kyetä itsenäisesti keskustelemaan ja selvittämään sekä selventämään työpaikan asioita sekä työtään myös keskenään (9). Turesky, Smith ja Turesky (10) korostavat, että työyhteisön ja tiimien tulisi ratkaista ongelmia itsenäisesti. Ristiriidan tai konfliktin selvittelyn jälkeen on esihenkilön tärkeää kutsua työyhteisö tai tiimi koolle ja kerrata jälleen työyhteisön tavoitteita. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä työyhteisössä, mutta myös johtamisessa. Esihenkilön tulee lähtökohtaisesti luottaa työntekijöihin, olla itse avoin ja jakaa tietoa sekä kommunikoida selkeästi ja olla viestinnässä johdonmukainen. Hän valmentaa ja tukee työntekijöiden kehitystä ja autonomiaa sekä huomioi työyhteisön tuottavuuden kehittymisen.

Vaikka esihenkilö antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia selvittää itse ristiriitoja, on hänen kuitenkin tarkkailtava tilannetta ja otettava aktiivinen rooli ristiriidan ratkaisemiseksi, mikäli tilanne alkaa pitkittyä. Konfliktitilanteen onnistunut ratkaisu parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työn tehokkuutta. Samalla se lisää myös työntekijöiden työmotivaatiota ja luovuutta sekä kokemusta

hyvästä päätöksenteosta (3, 11). Ristiriitatilanteen onnistunut ratkaisu vahvistaa työyhteisön luottamusta, yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteita sekä kehittää viestintätaitoa.

Ratkaisumalleja konfliktien kohtaamiseen

”Eräessä työyhteisössä muodostettiin moniammatillinen tiimi, johon valittiin mukaan eri työyhteisöjen jäseniä. Yhdellä tiimin jäsenellä oli suuria sopeutumisvaikeuksia: hän suuttui helposti ja saattoi jopa lähteä pois kesken palaverin. Muut tiimin jäsenet kokivat hänen tyylinsä aggressiiviseksi eivätkä edes uskaltaneet ottaa asioita käsittelyyn, koska he pelkäsivät hänen reaktioitaan.”

Mihin tarttua ensimmäiseksi?

Miten toimia tiimissä?

Mitä asialle tulisi tehdä työyhteisössä?

Konfliktit ovat yleensä tilannekohtaisia ja kontekstisidonnaisia. Esihenkilöt ja konfliktiin osallistuvat käyttävät konfliktien ratkaisemisessa monenlaisia ratkaisumalleja. Integroivassa toimintamallissa on osapuolilla huoli toinen toisistaan ja yhteistyön avulla koitetaan löytää sellainen lopputulos, että se tyydyttää kaikkia osapuolia. Palveleva toimintamalli on mukautuva ja myötätuntoinen, jossa kannetaan enemmän huolta toisen osapuolen asioista kuin omista. Hallitsevassa toimintamallissa sen sijaan tilanne koetaan kilpailutilanteena ja silloin hallitseva henkilö pyrkii omalla voimalla (esim. arvovalta, asema) ratkaisemaan asian edukseen. Välttelevä suhtautuminen konfliktiin tarkoittaa käytännössä asioiden lykkäämistä ja sivuuttamista sekä vastakkainasettelun välttelyä. Kompromissiin perustuvassa toimintamallissa koitetaan löytää konsensus osapuolien ehdotuksista. (12.) (kuvio 1)

Esihenkilöiden tulisi osata käyttää erilaisia ristiriitojen hallintamalleja ja erityisesti yhteistyöhön pyrkiviä malleja. Koska konfliktit ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia, niin mallien valinta riippuu olosuhteista. Esihenkilöiden kouluttaminen erilaisten konfliktien hallintamallien käyttöön ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen työyhteisössä on tärkeää. (12.)

Konfliktien ratkaisumallien kohdalla voisi pohtia, minkälaisiin tilanteisiin ne soveltuvat ja ovatko hallitseva sekä välttelevä malli sellaisia, että niitä ei tulisi lainkaan käyttää vai onko tilanteita, joissa hallitsevan tai välttävän mallin käyttö olisi kuitenkin perusteltua. Toisaalta voidaan pohtia, onko eri konfliktien ratkaisumallien käyttö saman konfliktin eri vaiheiden kohdalla perusteltua tilanteesta

riippuen. Esimerkiksi esihenkilö voisi alussa suhtautua konfliktiin välttelevästi tarkoituksena antaa työntekijöiden selvittää itsenäisesti keskinäisiä erimielisyyksiään. Jos tilanne ei kuitenkaan etene vaan pahenee, niin esihenkilö lähtisi palvelevalla mallilla selvittämään konfliktia haastattelemalla eri osapuolia kahden kesken. Sen jälkeen hän ottaisi käyttöön integroivan mallin, kun hän osapuolten yksilöhaastattelujen jälkeen kokoaisi kaikki saman pöydän ääreen pohtimaan tilannetta ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Lopputulos voi kuitenkin olla kompromissi, ja esihenkilö voi silloin viimekädessä asemaansa ja päätösvaltaansa vedoten ratkaista asian, elleivät osapuolet löydä kaikkia tyydyttävää integroivaa ratkaisua.



Kuvio 1. Konfliktien ratkaisutyyliä (12, 13.)

Kuten edellä on todettu, joskus konflikti syntyy siitä, että joku asia tai käytäntö koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Adamovicin (14) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin epäoikeudenmukaisuuden ja konfliktien noidankehää tiimeissä, todettiin, että yhteistyöhön perustuvan konfliktinhallinnan avulla työntekijät voivat katkaista epäoikeudenmukaisuuden noidankehän. Pattonin (13) tutkimuksessa välttelevä tyyli oli yleisin käytössä ollut tyyli ja sillä ei onnistuttu saamaan konflikteja hallintaan. Tulosten mukaan konflikteihin vaikuttaa emotionaalinen älykkyys, kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja puute vaikutusmahdollisuuksista. Konflikteissa esiintyi negatiivisia tunteita, koska osallistujat eivät osanneet säädellä tunteitaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että itsetuntemuksen ja empatian puute loivat edellisten lisäksi epäammattimaista viestintää ja käyttäytymistä. Ratkaisematon konflikti vaikutti niin yksilöihin kuin koko organisaatioon ja siksi kaikilla organisaation tasoilla pitäisi pyrkiä lievittämään ja hallitsemaan konflikteja. (13.)

Mukherjeen ja Upadhyayn (15) tutkivat mielenterveyden ja käsitteellisen ajattelukyvyn vaikutuksia konfliktien ratkaisutyyliin. Kyky ennustaa, miten henkilö reagoi tai käyttäytyy erilaisissa ristiriitaisissa työtilanteissa, olisi esihenkilöille tärkeä. Tulokset osoittavat, että korkeammalla käsitteellisellä tasolla ajattelevat henkilöt suosivat mieluummin yhteistyöhön perustuvia konfliktin hallintakeinoja ja vähemmän hallitsevaa tai kilpailevaa tyyliä. Organisaatioissa olisi tarvetta sellaiselle koulutukselle, jossa konfliktiherkkiä henkilöitä houkutellessaan yhteistyöhön, jossa heitä kannustetaan ajattelemaan abstraktisti sekä katsomaan kokonaiskuvaa ja omaa toimintaansa pitkän aikavälin seurauksilla. (15.) Käsitteellisen ajattelun avulla pystytään siis näkemään metsä puiltä eikä tuijoteta vain puita. Kokonaiskuvan muodostaminen pohtimalla eri vaihtoehtojen seurauksia on tulevaisuusorientoitunutta vastuullista ajattelua.

Ayub, AlQurashi, Al-Yafi ja Jehn (16) tutkivat persoonallisuuspiirteiden (neuroottisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, avoimuus kokemuksille ja sovinnollisuus) merkitystä konfliktien hallinnassa ja havaitsivat, että ekstrovertit eli ulospäin suuntautuneet henkilöt käyttävät todennäköisemmin integroivia, velvoittavia, kompromisseja ja vältteleviä konfliktien hallinnan lähestymistapoja. Emotionaalisesti vakaat ihmiset valitsevat integroivan lähestymistavan konfliktien ratkaisemiseen, kun taas neuroottiset ihmiset valitsevat hallitsevan tyylin. Ihmiset ovat herkkiä osallistumaan konflikteihin ja käsittelevät konflikteja eri tavalla persoonallisuudestaan riippuen. Siksi persoonallisuuden piirteitä olisi hyvä ymmärtää ja ottaa huomioon konfliktien kokemusten ja hallinnan sekä työyhteisön tuottavuuden näkökulmasta. (16.)

Nosto: On opittava hyväksymään ja arvostamaan muiden ominaisuuksia ja vahvuuksia.

Tiimiin kuuluvia jäseniä kuvaillaan joskus kielteisesti, mikä on merkki siitä, että erilaisia ihmisiä ei arvosteta ja erilaisuutta ei ymmärretä. Tiimien sisäisissä ristiriidoissa on usein kyse siitä, että toisen henkilön tapa toimia, puhua tai käyttäytyä herättää ärtymystä muissa henkilöissä. Erilaisuus ärsyttää, koska ihmiset usein näkevät ainoastaan samanlaisuuden yhteisöllisenä tasapuolisuutena ja oikeudenmukaisuutena (17). Erilaisten vuorovaikutus- ja viestintätyylien tunnistamisella ja tuntemisella voidaan avata ihmisten välisiä solmuja. Tietenkin tunnistamisen on lähdettävä ensin oman tyylin vahvuuksista ja heikkouksista. Sen jälkeen on opittava hyväksymään ja arvostamaan muiden ominaisuuksia ja vahvuuksia, joita itsellä ei ole. Vuorovaikutus ja viestintä lähtevät siitä, mitä ja miten sanomme, mitä viestimme kehon kielellä ja mitä muut ihmiset näkevät meistä. Ihmisen viestintätavoissa näkyvät asia- ja ihmiskeskeisyys, tunteiden näyttäminen sekä puheen suoruus ja

epäsuoruus. Näihin liittyviä neljää perustyyliä kuvataan systemaattiseen järjestykseen, tavoitteeseen ja tulokseen, ystävälliseen yhteishenkeen sekä spontaaniin innostukseen pyrkiviksi tyyliksi. Toimivaan tiimiin kannattaa valita kaikkia tyyliä, vaikka keskinäisiä ristiriitoja jäsenten välille saattaa kehittyä. (18.) Erialaisten tyylien huomioiminen ja mukaan ottaminen joka tapauksessa rikastaa tiimin toimintaa.

Konfliktin tunnistaminen ja ratkaisun avaimia

”Työntekijä, joka on työyhteisössä hyvin seurallinen, vakuuttava ja luottamusta herättävä puhuu työyhteisössä jatkuvasti negatiivissävyyteisesti toisesta työntekijästä. Näyttää siltä, että mitä tahansa toinen työntekijä tekeekin, sen hän tekee väärin ja on syyppää lähes kaikkeen. Selän takana puhutuissa asioissa on puututtu mm. työntekijän persoonaan ja yksityiselämään liittyviin asioihin. Pahanpuhujaa saa ympärilleen tukijajoukon, joka toimii hänen toivomallaan tavalla, ja niin syyllistetty työntekijä vähitellen eristetään...”

Mistä tässä voi olla kysymys?

Miten työyhteisössä tulisi toimia?

Esihenkilön haasteena on ensin ristiriidan ja konfliktin tunnistaminen työyhteisössä ja yksilötasolla ennen kuin hän pystyy puuttumaan tilanteeseen. Erimielisyyden kääntyminen konfliktin suuntaan työyhteisössä antaa monenlaisia merkkejä. Kommentointeihin tulee kielteinen tai poikkeava sävy erityisesti, kun ne koskettavat jotain ihmistä tai ihmisryhmää. Kokouksissa voidaan vältellä vuorovaikutusta joidenkin kanssa ja siten hiljaisuus saattaa lisääntyä. Tiettyjä keskusteluaiheita sivuutetaan, informaatiota ei jaeta riittävästi ja ilmapiiri voi muuttua jotenkin oudoksi. (4.) Venkula (1) esittää yksilötason oireiksi mm. työntekijän ahdistuksen, kärsimättömyyden, mykkäkoulun tai epärehellisyyden. Lisäksi lisääntyneet sairauspoissaolot tai eläkkeelle pääsyn odottaminen voivat myös kertoa jostain yksikön sisällä olevasta ongelmasta. Yhteisötasolla voi ilmetä esimerkiksi tietojen salaamista, uudistusten vastustamista, yhteistyöstä vetäytymistä tai esimiehen syyttelyä. Huonosta voinnista voidaan syyttää resurssipulaa tai yhteiskunnan ongelmia. Vastuun pakoilua ja velvollisuuksien laiminlyöntiä voi myös ilmetä. (1.)

Jokainen esihenkilö ja työntekijä tuo organisaatioon joukon omia uskomuksiaan ja arvorakenteitaan, jotka ovat muokkautuneet jo ennen organisaation tuloa. Nämä rakenteet vaikuttavat siihen, miten henkilö reagoi ja kykenee ratkaisemaan ristiriitatilanteita. (19.) Erityisesti johtamistyössä

itsetuntemuksella on suuri merkitys. Se on omien ajatusten, ideoiden, mielipiteiden, tunteiden ja toimintatapojen tiedostamista, joilla on vaikutusta omaan käyttäytymiseen myös ristiriitatilanteissa. Vaikutus voi aina olla myönteistä tai kielteistä. (20.) Konfliktia ei tulisi koskaan vähätellä ja lakaistamaton alle vaan se tulisi tiedostaa ja kohdata. Esihenkilön tulisi asemoida konfliktin paikka, missä konflikti on, ja ketä sekä mitä se koskettaa. (10). Olennaista on lähteä pohtimaan myös, missä olemme nyt, mitä seuraavaksi voidaan tehdä ja tarvitaanko mukaan ulkopuolinen ns. puolueeton henkilö (4). Tämän vaiheen kartoittamisen jälkeen päästään eteenpäin syvemmälle asian käsittelyssä. Tähän liittyy asian sanoittaminen ääneen, jotta ratkaisun etsintä voi alkaa.

Oikeanlaisten kysymysten tekeminen on konfliktin selvittämisessä ja ratkaisun etsimisessä tärkeää. Koska konflikti on erittäin harvoin vain yhden ihmisen aikaansaama, vältetään alussa *kuka teki* -kysymyksen esittämistä mahdollisimman pitkään. Kysymyksissä lähdetään tiedossa olevista faktoista, mitkä ovat tosiseikat ja mitä on tapahtunut. Myös tunteiden ja kokemusten kuvaukset ovat tässä kohden keskeisiä, koska ne suuntaavat huomion työtehtäviin, joita henkilöt olivat suorittamassa tapahtumahetkellä. (1.) (kuvio 2)



Kuvio 2. Kysymysten esittämisen järjestys konfliktitilanteessa (1.)

Seuraavaksi on tärkeää selvittää, kuinka tilanteessa toimittiin sekä, mitkä tehtävä- ja tapahtumakulut toteutuivat. Näitä asioita käsitellään kuitenkin erillään itse toimijoista eli työntekijöistä. Tapahtunutta tarkastellaan vaihe vaiheelta, jolloin ulkoisten tapahtumakulkujen ja henkilöiden tekojen väliset suhteet saattavat paljastaa järjestelmän sisäisiä solmukohtia, joita on jatkossa kehitettävä. Kolmannessa vaiheessa kysytään, miksi tapahtui se mikä tapahtui. Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään mahdollisia ajallisia syy-seuraussuhteita. Lisäksi tarkastellaan eettisiä näkökulmia, kuten mahdollista vallanhalua, marttyyriasennetta tai vahingoniloa. Konfliktitilanteeseen voivat

vaikuttaa monet loogiset yhteydet, jotka eivät paljastu miksi-kysymyksellä ja siksi on tarpeen ottaa selvää, mitkä muut tekijät vaikuttivat tilanteeseen. Se, kuka tilanteessa toimi, ei ole välttämättä enää viidennessä vaiheessa olennaista, koska tapahtuman kulku on jo saatu aikaisemmilla kysymyksillä selville. (1.)

Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu hankkeen dramatisoitu videon Venkulan mallin toteuttamisesta: <https://urly.fi/29G5>

Ongelmien lisäämisestä ei työelämässä ole hyötyä, koska ne vaativat paljon energiaa ja vaikeuttavat perustehtävän hoitamista. Konfliktista tulee pyrkiä luovan kitkan tilanteeseen, jossa erimielisyyksistä voidaan puhua avoimesti. Tuossa tilassa yksilöiden kiinnostus herää, energia suuntautuu asian hoitamiseen ja yhdessä kiivaskin keskustelu tuntuu antoisalta. Vaikka ollaan eri mieltä, pystytään sitoutumaan yhteiseen päätökseen, eikä vahingoiteta työyhteisön henkilösuhteita. (4.)

Työyhteisöissä tarvitaan dialogisen keskustelun osaamista, missä osataan ajatella yhdessä ääneen, kuunnella aidosti toisten mielipiteitä ja arvostaa muita sekä antaa toisille tilaa (kuvio 3). Dialogin tavoitteena on ymmärtää kaikkia esiin nostettuja mielipiteitä, nostaa esille uusia vaihtoehtoja ja tehdä valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Aidon kuuntelemisen oppiminen on haasteellista varsinkin, jos itsellä on hyvin voimakkaita mielipiteitä ja haluaisi saada ne läpi hinnalla millä hyvänsä. Oman mielipiteen pidättäminen dialogisessa keskustelussa on tärkeää varsinkin esihenkilöillä, jotta työntekijät rohkenevat kertoa näkemyksiään. Tämä malli soveltuu myös ristiriitojen hallintaan ja konfliktien ennaltaehkäisyyn. (21.)



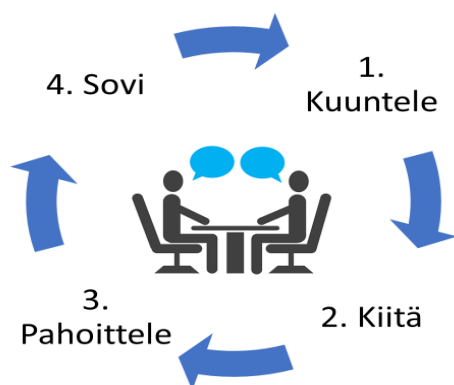
Kuvio 3. Dialogisen keskustelun kulmakivet (22.)

Dialogi edellyttää avointa ja luottamuksellista suhdetta keskustelijoiden kesken. Dialogin syntymistä edesauttaa se, että työyhteisössä on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, joihin kaikki ovat sitoutuneet ja ne ovat tiedossa. Dialogi tuo keskusteluun monipuolisuutta, yllätyksiäkin ja aitoa

uusien ratkaisujen etsimistä sekä innovoimista. Esihenkilöltä dialogiin antautuminen ja sen mahdollistaminen edellyttää omasta asiantuntijuuteen perustuvasta auktoriteettiasemastaan luopumista ja halua uuden oppimiseen. (23.)

Laaksonen ja Kivinen (23) ovat kehittäneet dialogisuuden testin, jonka teoreettisia sisältöjä lukija voi katsoa lisää oheisen linkin kautta videolta. Testi on suunniteltu esihenkilöille ja kokousten puheenjohtajille välineeksi testata vetäjien tapaa johtaa keskustelua. Myös keskusteluun osallistujat voivat osallistua testiin ja arvioida puheenjohtajan toimintaa sekä myös omaa toimintaansa keskustelun osallistujana. Kaikkien osallistujien tulisikin oivaltaa dialogisuuden mahdollisuudet ja rauhoittua keskusteluun ilman omaa agenda ja voittamisen halua.

Dialogisen keskustelun peruselementtejä tarvitaan myös Ku-Ki-Pa-So -menetelmässä (Kuuntele-Kiitä-Pahoittele-Sovi -video), joka sopii hyvin myös akuutin ristiriidan käsittelyyn ja laukaisemiseen työpaikalla. Menetelmän on kehittänyt Raisa Cacciatore (24) nuorten aggression kohtaamiseen, mutta malli soveltuu kaikenlaiseen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, missä kohdataan hyökkäävää käytöstä. Useinhan jostakin asiasta loukkaantunut tai suuttunut henkilö tulee tunteet pinnassa esittämään asiaansa esihenkilölle tai työkaverilleen ja tilanne voi usein lamauttaa vastaanottajan. Silloin on parasta rauhoittua kuuntelemaan henkilöä ja mahdollisesti siirtyä johonkin rauhalliseen tilaan, missä asiaa voidaan käsitellä ilman yleisöä. Aidon asiaan paneutumisen ja kuuntelun lisäksi on tärkeää, ettei keskeytä henkilöä vaan antaa hänen kertoa koko asia. Kun puhuja on lopettanut, niin kiitä häntä siitä, että hän toi asian esille ja tuli puhumaan kanssasi. (kuvio 4)



Kuvio 4. Ku-Ki-Pa-So -menetelmän vaiheet (24)

Se, että aggression vastaanottaja ei lähde puolustelemaan asiaa eikä itse tulistu, vaan kiittää, on jo itsessään aseistariisuvaa ja mahdollisesti tasoittaa tunneilmastoa. Tässä tilanteessa voi jopa käydä niin, että henkilö häpeääkin jo omaa käytöstään ja tulistumistaan. Kiittämisen jälkeen pahoittele tapahtunutta asiaan ja jos olet itse tehnyt virheen jossakin kohtaa, niin myönnä virheesi ja pyydä anteeksi. Jos asia koskee jotain toista henkilöä ja hänen tekemisiään, niin pahoittele hänen puolestaan. Pahoittelun jälkeen asiassa olisi päästävä eteenpäin, joten tavoitteena on sopia, miten tilanteessa edetään. Henkilöltä voi kysyä, miten toivot, että tässä tilanteessa edetään. Asia voi vaatia sekä esihenkilön että kyseessä olevan henkilön aktiivisuutta asian sopimiseksi. Voit myös itse ehdottaa ratkaisua tai eri vaihtoehtoisia etenemisväyliä asian suhteen. Mikäli aggressiivisella henkilöllä on vieläkin tunteet pinnalla, eikä hän pysty pohtimaan ratkaisuvaihtoehtoja, voit ehdottaa esimerkiksi, että mietitään asiaa huomiseen ja palataan tähän uudestaan sovittuna ajankohtana.

Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu hankkeen dramatisoitu video Ku-Ki-Pa-So -menetelmästä: <https://urly.fi/29G2>

Ristiriitojen ja konfliktien ehkäisyn keinoja

”Työyhteisön johtajalla on tapana tehdä päätös ennen kuin työntekijä ehtii edes selostaa asiansa loppuun. Hänestä se antaa dynaamisen ja jämäkän kuvan; sitä paitsi hän on nopea tekemään päätöksiä. Hän usein ehtii jo tiedottaa päätöksestään paitsi alkuperäiselle kysyjälle myös koko muutaman kymmenen hengen työyhteisölle ennen kuin tajuaa, mitä toiminnallaan saa aikaan...?”

Mitä tämä saattaa saada aikaan työyhteisössä?

Miten johtajan tulisi toimia toisin?

Mitä työyhteisö voi tehdä asialle?

Esihenkilöiden on jatkuvasti arvioitava työkuiltuuria, onko toiminta yhteistyöhön perustuvaa ja positiivista sekä onko käyttäytyminen sivistynyttä ja ammatillista. Mikäli nämä elementit puuttuvat, on esihenkilön tehtävä muutoksia ja toimittava itse roolimallina sekä kerrottava, minkälaista käytöstä työyhteisön jäseniltä odotetaan. Kaikilla organisaation tasoilla työskenteleviltä esihenkilöiltä edellytetään proaktiivista toimintaa ehkäistä ja ennakoida konflikteja. Jos kuitenkin tilanne eskaloituu, on esihenkilön ryhdyttävä nopeisiin ja suoriin toimenpiteisiin laajemman vahingon välttämiseksi. Myös työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta ristiriitojen selvittämisessä,

lieventämisessä ja poistamisessa. Kollektiivinen ponnistelu organisaation kaikilla tasoilla ristiriitojen ja konfliktien pysäyttämiseksi on tarpeen. (13.) Työelämä edellyttää työyhteisötaitoja, joita jokaiselta niin johtajalta ja esihenkilöltä kuin työntekijältäkin odotetaan.

Pakarinen ja Virtanen (6) ovat tutkimuksessaan todenneet matriisiorganisaation johdonmukaisen vision olevan ristiriitoja ehkäisevä elementti. Organisaatiossa tarjolla olevien ohjausryhmien sekä erilaisten foorumien käyttö ristiriitojen ja konfliktien tunnistamiseen sekä ratkaisemiseen on mahdollista, mutta kyky toteuttaa muutoksia riippuu päätöksentekovallasta, jonka todettiin olevan rajallista erilaisissa keskustelufoorumeissa.

Portugalilaisen terveydenhuoltoon kohdistuneen tutkimuksen (25) mukaan eettinen johtaminen edistää työtyytyväisyyttä sekä vähentää työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriitoja. Eettinen johtaja on oikeudenmukainen, antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon sekä kuuntelee heidän ajatuksiaan ja huolenaiheitaan. Lisäksi eettinen johtaja selventää vastuita, odotuksia ja tuottavuuden tavoitteita sekä toimii ihmisorientoituneesti huolehtien, kunnioittaen ja tukien työntekijöitään. Eettisyyttä kuvaa myös se, että sanat ja teot ovat johdonmukaisia ja lupaukset pidetään. Esihenkilö edistää eettisyyttä selittämällä ja avaamalla eettisiä sääntöjä työyhteisössä sekä palkitsemalla eettisestä toiminnasta. Eettiset johtajat kykenevät luotettavina, rehellisinä, ystävällisinä ja huomaavaisina ihmisinä tekemään oikeudenmukaisia päätöksiä eettisten arvojen perusteella, jotka mahdollistavat hyvän työympäristön kaikille osapuolille. Koska etiikka näyttelee suurta roolia konfliktien ehkäisyssä ja esihenkilön sekä työntekijöiden suhteessa, olisi johtajien eettiselle koulutukselle tarvetta (25).

Nosto: Eettisyyttä kuvaa myös se, että sanat ja teot ovat johdonmukaisia ja lupaukset pidetään.

Konfliktien parasta ehkäisyä on avoimen ilmapiirin ja keskustelukulttuurin luominen työyhteisöön, missä pidetään yllä runsasta vuorovaikutusta ja kaikilla on aito mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään. Näin asioita saadaan selvitettyä nopeasti eikä tunteiden patoutumista pääse tapahtumaan. (26.) Kuten edellä todettiin dialogisen keskustelukulttuurin yhteydessä, on yhteisten pelisääntöjen rakentaminen ja päivittäminen työyhteisötasolla tärkeää. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä ja konfliktien puhkeamista. Pelisäännöissä kuvaillaan yleisellä tasolla, miten meidän työyhteisössä toivotaan kaikkien käyttäytyvän ja toimivan. Henkilöstön osallistaminen pelisääntöjen rakentamiseen sitouttaa heitä toimimaan pelisääntöjen

mukaan. Pelisääntöjen sisällöissä nousevat usein esille työtoverien arvostaminen ja huomioiminen, vastuun ottaminen omasta tekemisestään, muiden mielipiteiden kuunteleminen ja arvostaminen sekä jokaisen vastuu jakaa hyvää mieltä työyhteisössä. (26.)

Osallistamisen tehostamisessa voidaan hyödyntää myös erilaisia menetelmiä. Tällaisia ovat AI (Appreciative Inquiry), erilaiset raadit ja World Cafe (=pyöreän pöydän keskustelu). AI-menetelmä sopii erityisesti työyhteisön ristiriitojen ja ongelmien käsittelyyn, sillä siinä positiivisten keskustelujen avulla osallistetaan työyhteisön jäsenet pohtimaan myönteistä ratkaisua ongelmalliseen tilanteeseen. (17.) Osallistaminen edellyttää osallisuuden ymmärtämistä, hyödyntämistä ja kehittämistä työyhteisössä.

Yhtenä ristiriitojen ehkäisyn keinona työyhteisötasolla voidaan pitää myös erilaisia persoonallisuustestejä silloin, kun ollaan täyttämässä jotain tointa tai virkaa. Erilaisten testien avulla voidaan testata henkilön arvopohjaa, johtamistyyliä, ja konfliktienhallinnan keinoja sekä soveltuvuutta kyseisen organisaation toimintakulttuuriin. (19.) Tällaisia maksullisia testejä toteutetaan yleensä esihenkilötason valinnoissa esimerkiksi kahdelle tai kolmelle syventävissä haastatteluissa oleville. Nykyään ovat yleistymässä myös digitaaliset testaukset esimerkiksi HR-CHECH-TEST® -rekryointitestillä (<https://www.hrtest.fi/hr-check-test.html>), jolla organisaatio voi varmistaa sopivien johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden valinnan. Kyseinen testi laskee ja tulkitsee johtajan ja esihenkilön vastauksista 18 eri johtamisen osa-alueita ja työntekijöiden vastauksista 9 eri osa-alueita, joiden tulokset voivat helpottaa rekryointipäätösten tekemistä. (27.)

Lopuksi

Konfliktit eivät ole aina huono asia, vaan niiden myötä voidaan löytää organisaation ja työyhteisön toiminnan solmukohtia, joita sitten pitää pyrkiä avaamaan ja muokkaamaan tehokkaasti. Oikein hoidettuna konfliktit elävöittävät työyhteisön toimintaa, lisäävät avoimuutta ja hyvinvointia työssä. Ongelmat ja ristiriitatilanteetkin voivat luoda ja lisätä työn merkityksellisyyttä. Kyse on pitkälti siitä, miten suhtaudumme niihin, koemmeko ne vahvasti negatiivisina tekijöinä vai kykenemmekö näkemään niissä positiivisia työelämää tai työyhteisöä kehittäviä puolia. Toiminnan vastuun näkökulmasta johtajan ja esihenkilön rooli on keskeinen ristiriitoja ja konflikteja selvitettäessä, mutta jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen vastuu omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään. Työyhteisötaidot kuuluvat niin johtajalle, esihenkilölle kuin jokaiselle työntekijällekin. Niitä

kehittämällä selvittää todennäköisesti helpommin erilaisista ristiriita- ja konfliktitilanteista, ennaltaehkäistään mahdollisia ongelmia ja tuotetaan sekä luodaan yhdessä työhyvinvointia.

Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön haasteena

1. Venkula, Jaana (2007) Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
2. Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. (2013). Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Luettu 16.1.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y
3. Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Luettu 12.1.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/30083877.pdf>
4. Åhman, H. (2019). Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent.
5. Yeung, D. Y., Fung, H. H. & Chan, D. 2014. Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management* 26 (3), 342-364.
6. Pakarinen, M. & Virtanen, P. 2016. Solving organisational conflicts in public matrix organization. *Qualitative research in Organizations and Management An International Journal* 11(4), 232-252.
7. Grubaugh, M. L. & Flynn, L. 2018. Relationships Among Nurse Manager Leadership Skill, Conflict Management and Unit Teamwork. *JONA* 48(7/8), 383-388.
8. McKibben, L. 2017. Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing* 26(2), 100-103.
9. Laaksonen, H. 2021. Työyhteisökonflikti, sovittelu ja tunteet. TAMKjournal: <https://tamkjournal.tamk.fi/tyoyhteisokonflikti-sovittelu-ja-tunteet/>
10. Turesky, E. F., Smith, C. D. & Turesky, T. K. 2020. A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal* 17(4/5), 185-206.
11. Salmi, I., Pertulla, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen - esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 33(1), 2014. 25, 28-29, 35.
12. Tanveer, Y., Jiayin Q., Akram, U. & Tariq, A. 2018. Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management* 29(1), 2-23.
13. Patton, C. M. 2020. Breaking the health-care workplace conflict perpetuation cycle. *Leadership in Health Services* 33(2), 147-162.
14. Adamovic, M. 2021. The vicious cycle of unfairness and conflict in teams. *International Journal of Conflict Management* 32(1), 126-157.
15. Mukherjee, K. & Upadhyay, D. 2019. Effect of mental construals on cooperative and competitive conflict management styles. *International Journal of Conflict Management* 30(2), 202-226.
16. Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A. & Jehn, K. 2017. Personality traits and conflict management style I predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management* 28(5), 671-694.
17. Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 39 (2), 90-102.
18. Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. (2020). Tiimisoppa - Iloa ja energiaa kaaliin. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.
19. Parmer, L. 2018. Relationships between philosophical values and conflict management style. *International Journal of Conflict Management* 29(2), 236-252.
20. Ajanko, S. (2019). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
21. Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Juvenes Print.
22. Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakamari.
23. Laaksonen, H. & Kivinen, P. 2021. Dialogisuus – enemmän kuin keskustelu. TAMK-KONFERENSSI – TAMK CONFERENCE 2021, 157-164. (painossa)
24. Cacciatore, R. (2007) Aggression portaat. Opetusmateriaali kouluille. Helsinki: Opetushallitus.
25. Freire, C. & Bettencourt, C. 2020. Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal* 41(2), 319-330.
26. Laaksonen, H. 2018. Johtamisen työkaluja arjen työhön. Teoksessa Hannele Laaksonen (toim.) Työn ilolla – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä, 27-37. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy.
27. Kujala Productions Finland Oy 2020. Luettu 15.8.2021 <https://www.hrtest.fi/hr-check-test.html>