

# Konfliktit työelämässä

Risto Puutio





- Mistä ne tulevat?
- Miten ne näkyvät?
- Miten niitä voi ratkoa?

# Lähtökohtaisesti



- Työyhteisössä on aina jännitteitä ja ristiriitoja sillä yhteisöt ovat aina ”keskeneräisiä”
- Valtaa käytetään aina ihmisten välisissä suhteissa
- Ihmisissä on paljon samaa mutta myös eroja
- Työyhteisön ongelmassa on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen puoli
- Ihmisissä on kyky rakentavaan ja tuhoavaan

# Mitä ajattelemme tilanteesta?

- ”hankala tyyppi”
- ”narsistinen persoonallisuus”
- ”hankala yhteistyösuhde”
- ”vaikea löytää yhteistä säveltä”
- ”hankala tilanne”
- ”mahdoton asetelma – ilkeä ongelma”

Yksilöt kantavat mukanaan  
itseään laajemman systeemin  
jännitteitä, vaateita ja mahdollisuuksia.  
Siksi olennaista on kysyä:

”Mitä jännitteitä konfliktin ympärillä on?”

# Mitä on ympärillä?

- Organisatorinen muutos, joka edellyttää uudenlaista hahmotusta ja toimintaa (esim. matriisi / prosessiorganisaatio)
- Työn luonteen muuttuminen (esim. asiantuntijakeskeisyydestä asiakaskeskisyteen, konseptiajattelu, uuden asiakasryhmän edellyttämä työtapa)
- Organisaation asiakkaiden tuomat jännitteet ja keinot ratkoa konflikteja

# Konfliktien synty

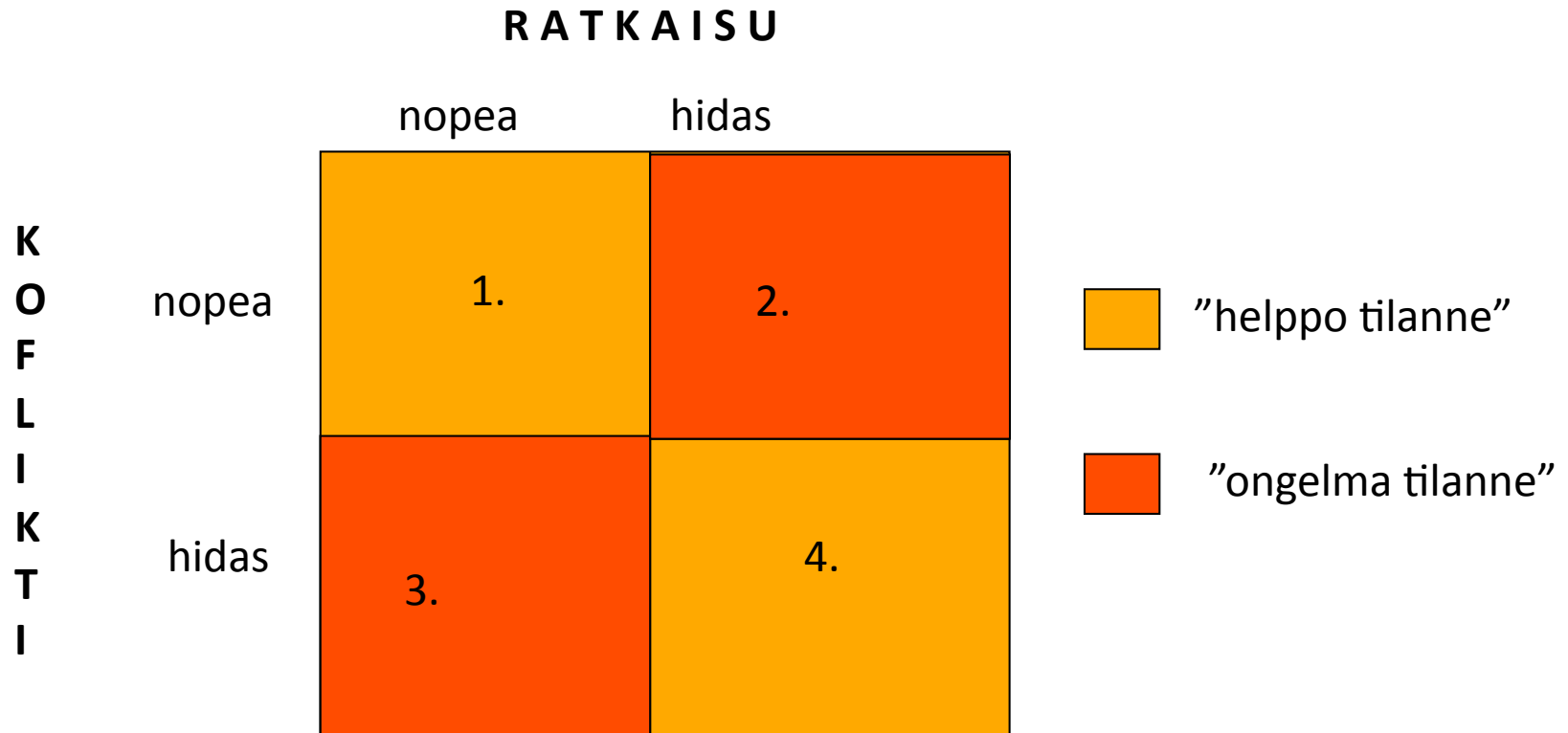
- Eri intressien samanaikaisesta läsnäolosta viriävät kilpailuasetelmat ja –tilanteet (“minä haluan tämän!”)
- Menettelytavoista syntyvät vastakkainasettelut (“näin ei voi tehdä, tämä on väärin”)
- Yhteistyön tekemisessä syntyvät, suhteisiin liittyvät konfliktit (“en voi käsittää saati arvostaa häntä”)
- Olosuhteiden puutteellisuuden synnyttämät jännitteet (“mahdoton tilanne vain jatkuu”)
- Sallittu ongelmakäyttäytyminen (“ei tähän ole aiemminkaan puututtu”)
- Palkitsemiseen liittyvät kokemukset (“minun työtäni ei arvosteta”)

# Herkkyysalueita

- Epäoikeudenmukaisuuden kokemus
- Epätasa-arvo: toiset saavat parempaa kohtelua, etuja tai palkkioita
- Mielivallan kokemus ("käsittämätöntä!")
- Manipuloinnin kohteeksi joutumisen tunne:  
"asiat on jo päätetty, tässä vain näytellään sitä, että meiltä kysytään"



# Erilaisia konflikteja – erilaisia ratkaisuja



## Esimerkkejä:

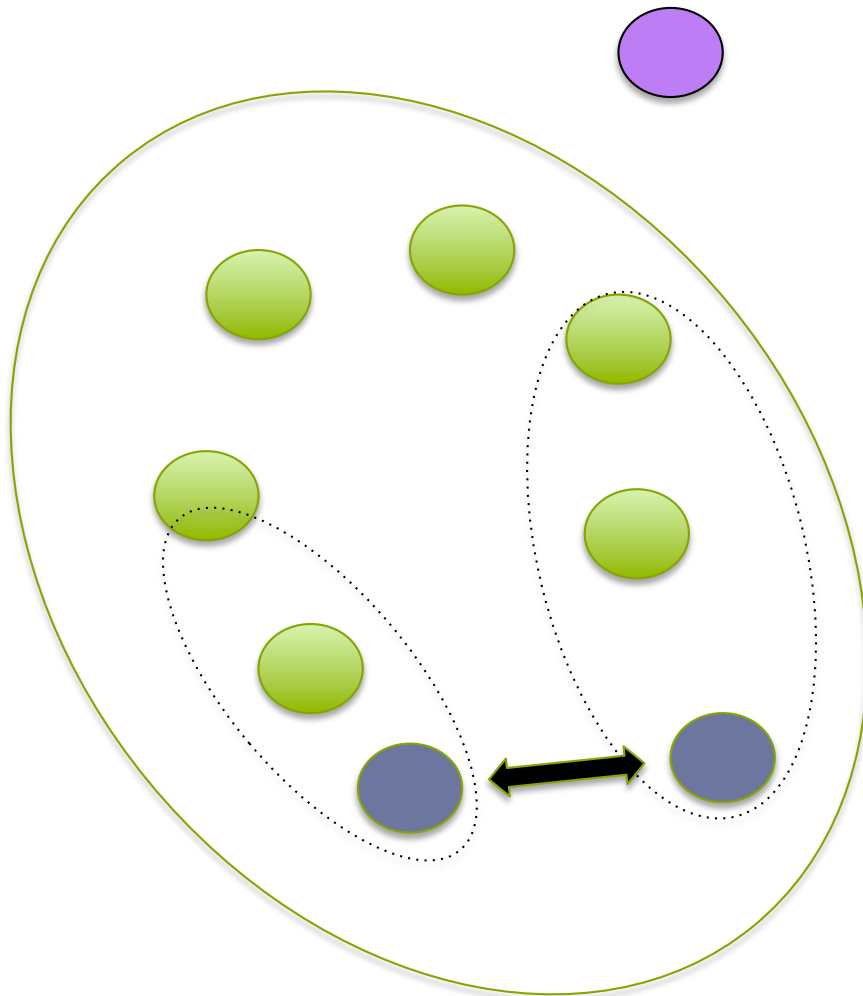
1. Tunteiden kuumeneminen palaverissa => asiasta puhuminen seuraavana päivänä
2. Asiakastilanteen epäonnistuminen => asiaan ei tartuta, asiakas menetetään vähitellen
3. Loukkaantumisen kokemusten toistuminen => toisille puhuminen
4. Työpaikan tulehtunut ilmapiiri => yhdessä aloitettu kehittämisprosessi

# Konfliktitilanteessa

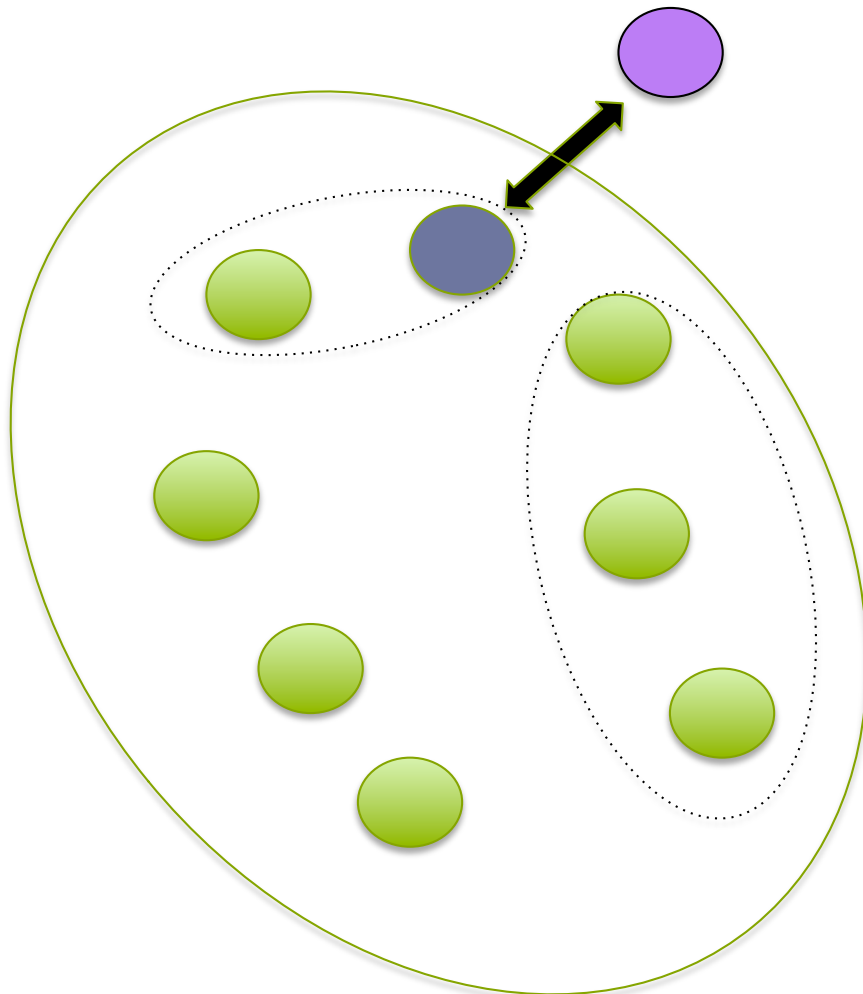
1. On vaikea tunnistaa oman toiminnan ristiriitaisuuksia
2. Syyllisen etsimispyrkimyksen vuoksi oman edun mukainen toiminta voi hämärtyä
3. Loukkaantumisen kokemukset ja vääryyden tunteet vievät valtavasti energiaa
4. Vuorovaikutuksen keinovalikko kapenee

”Samasta tilanteesta aivan eri tarina”

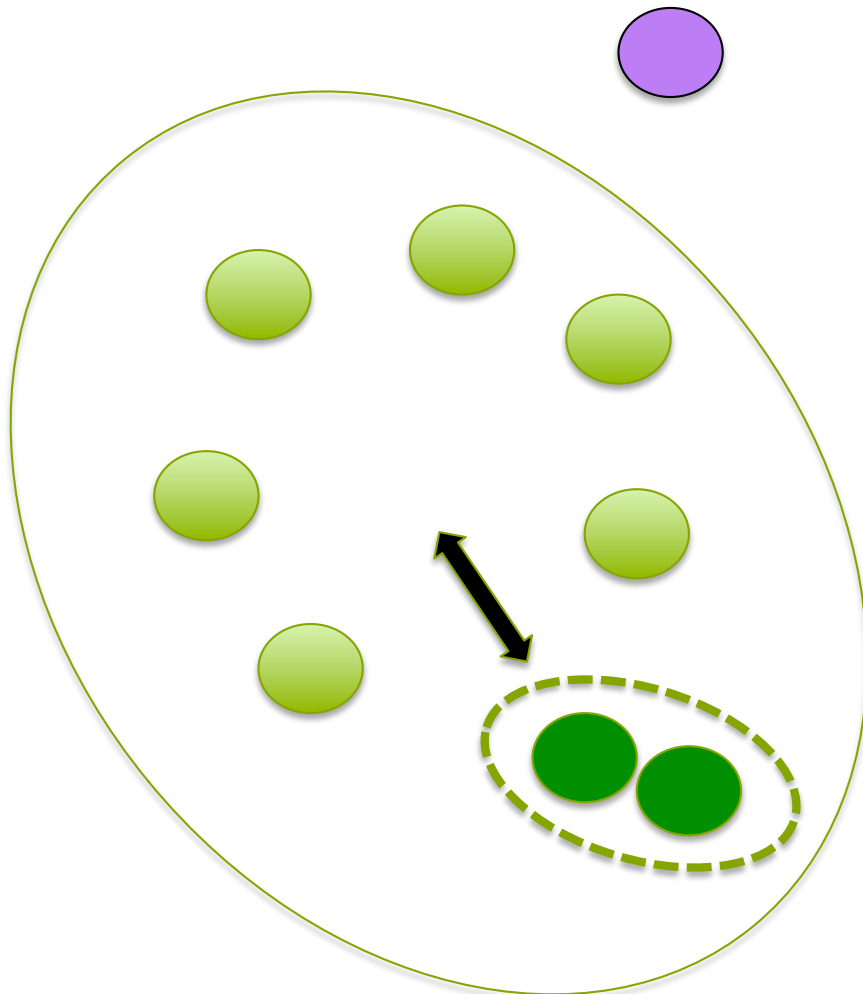
# Asetelma 1: työntekijä vastaan toinen



# Asetelma 2: työntekijä vastaan esimies

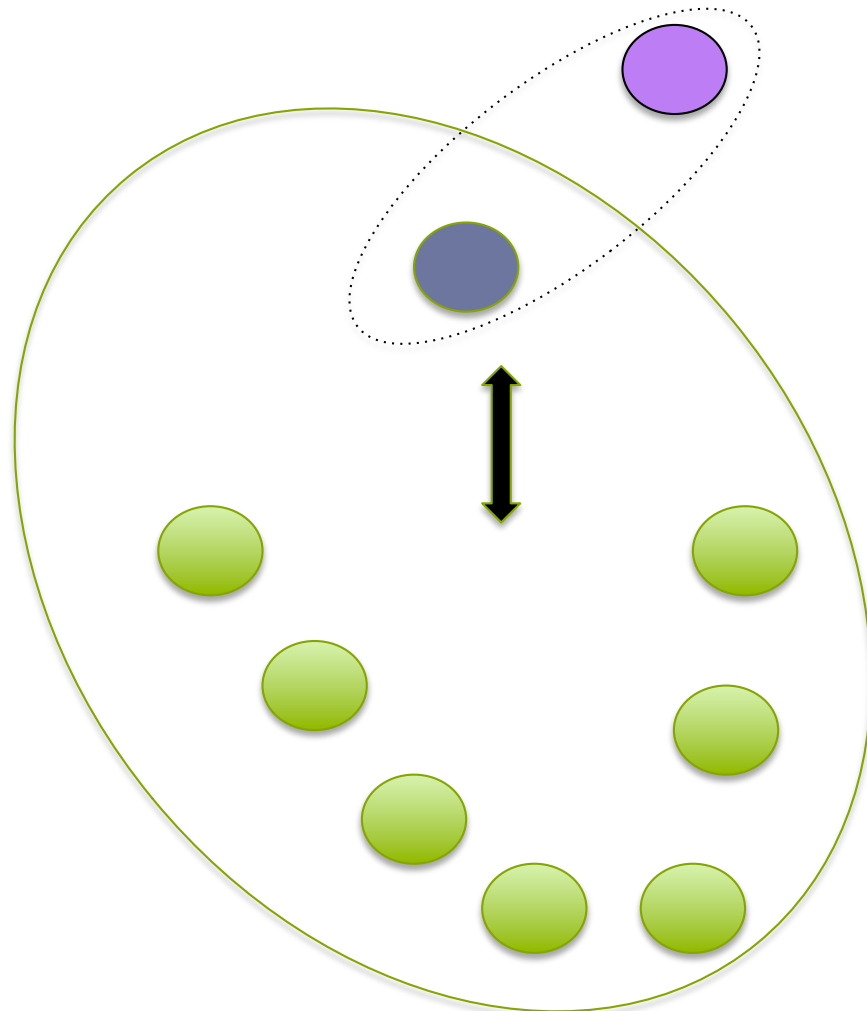


# Asetelma 3: pari vastaan tiimi



- Parina toiminta ratkaisee jotakin mutta samalla tuottaa yhteensovittamisen hankaluuden suhteessa ryhmään

# Asetelma 4: esimies ja "luottohenkilö" vastaan tiimi

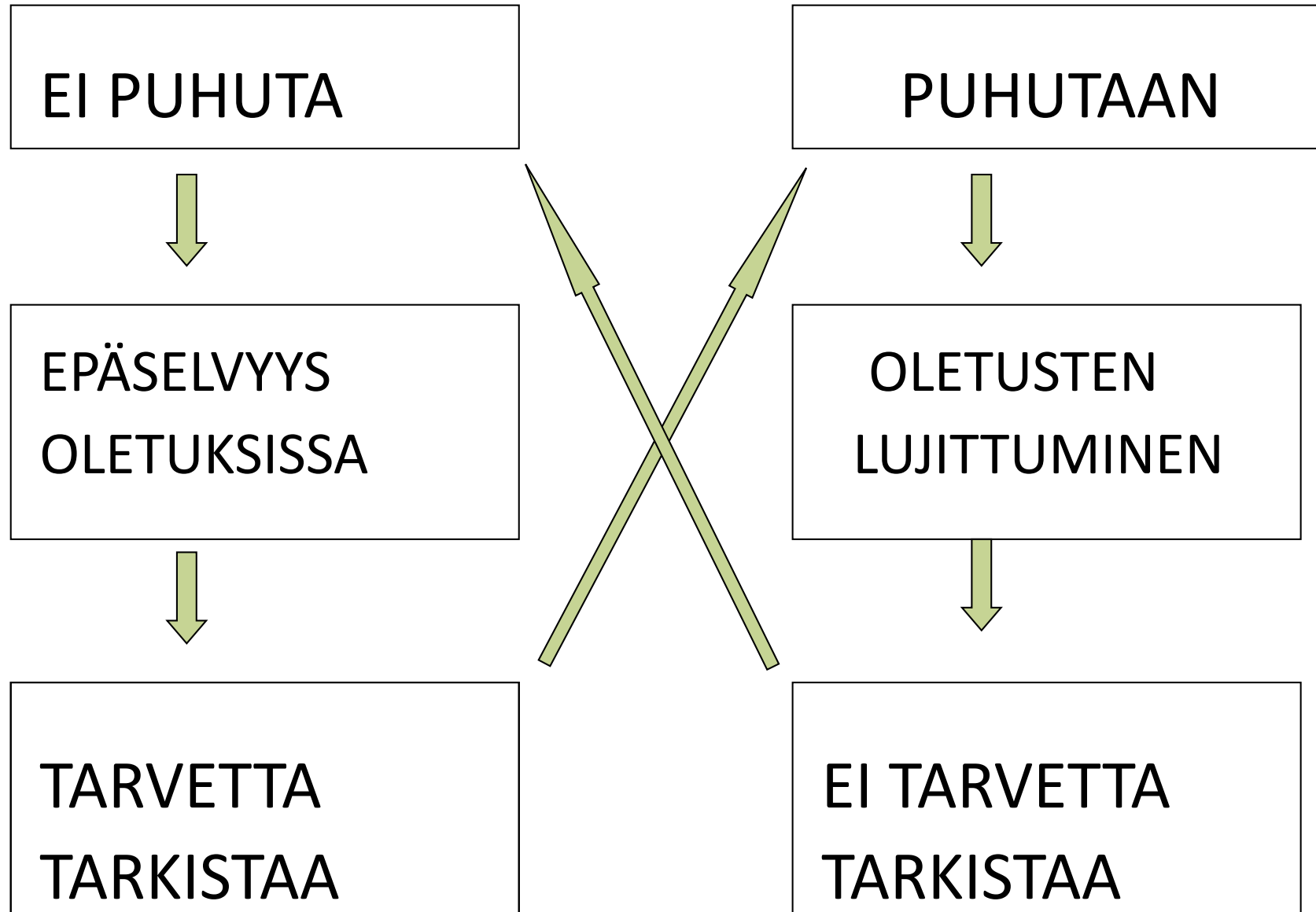


# Keskustelun kompleksisuus

- Monenkeskisyys, ts. useampi osapuoli keskustelemassa
- Toimijoilla on erilaisia suhteita keskenään (esim. lojaalius, kilpailu, vertaisuus)
- Keskustelutilanteeseen liittyy useita erilaisia intressejä, joista monia ei sanota ääneen
- Keskusteluasemat (positiot) voivat yllättäen muuttua (esim. syyttäjistä syytetyksi)
- Moniäänisyys; kaikkia merkityksiä ei voida avata
- Ennakoimattomuus; emme voi tietää, mitä siirtoja muut keskustelussa tekevät (vrt. mysteerihetket)



# ”Jumiutunut keskustelu”



# Jokainen työyhteisö ratkaisee

- Kuinka tehtävää hahmotetaan
- Miten työn arvoa sanotetaan
- Millaista yksilöllisyyttä sallitaan ja mitä yhteisöön sopeutumista edellytetään
- Millaisia yhteistyön muotoja suositaan
- Kuinka omasta porukasta puhutaan
- Miten yhteisön toimintaan vaikutetaan
- Millainen eettinen koodi synnytetään
- Mistä palkitaan ja mistä rangaistaan

# Puhuminen

1. Mistä meillä puhutaan paljon?
2. Mistä puhutaan vain pieniessä ryhmässä?
3. Mistä tärkeästä pitäisi puhua yhdessä?
4. Missä tilanteissa yhdessä puhuminen onnistuu?

# Keskustelukeinoja ristiriidan ratkaisemisessa

Ting-Toomeyta 1997 mukailen Risto Puutio

- Puolueettomuuden osoittaminen – ”miten voisin olla avuksenne tässä tilanteessa”
- Luottamuksellisuuden toteaminen – ”pidän omana tietonani sen mitä kuulen”
- Ennako-oletuksista vapaa kuuntelu: ”mitä oikein tapahtui?”
- Tasapuolisuuden osoittaminen: ”kiitos että jaksoit kuunnella, nyt on sinun vuorosi”
- Miksi kysymysten välttäminen => ”miten haluaisit asian olevan” => ”mitä tekemällä...”
- Kokemusten validointi => ”voin ymmärtää mielipahasi siinä tilanteessa”
- Yhteenvedo: ”tähän asti olen kuullut teidän puhuvan kolmesta huolenaiheesta: ...”
- Tarkennettaessa oman vajaavuuden hyödyntäminen: ”en vielä ymmärtänyt...”
- Uudelleen määrittely: ”oikeasta” ja ”väärästä” erilaisten tavoitteiden näkemiseen
- Neuvon välttäminen – keinon synnyttäminen: ”mikä tässä tilanteessa veisi eteenpäin?”
- Yhteinen ideointi: ”mitä eri keinoja voisi tämän kaltaisessa tilanteessa olla?”
- Rohkaisu: ”olette tehneet molemmat jo paljon tämän asian korjaamiseksi, uskon...”
- Testaus: ”kuinka paljon uskotte tähän mahdollisuuteen?”
- Vaihtoehto: ”mitä voitte sitten tehdä jos tavoitetta ei saavuteta”
- Vastuun osoittaminen osapuolille: ”vain teidän kautta muutos voi toteutua”
- Sopimuksen synnyttäminen: ”oletteko nyt sopimassa siitä, että...”
- Ei rankaisevia seuraamuksia: ”luopumalla tästä vaatimuksesta voit saada....”
- Dokumentointi: konkreettisuus - ”mitä olemme nyt sopineet”

# Johtamisessa

1. Etsi yhteistä intressiä ja auta ihmisiä tukemaan toisiaan
2. Toimi itse johdonmukaisesti ja puutu epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin
3. Tuota tilanteita, jossa työntekijät voivat kuulla toisiaan ja rakentaa onnistumista yhdessä
4. Tee voitavasi olosuhteiden luomiseksi perustyölle
5. Huolehdi siitä, että työstä saadaan kiitos ja korjaava palaute