

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2021) Työyhteisökonflikti, sovittelu ja tunteet. TAMKjournal, 17.3.2021.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/tyoyhteisokonflikti-sovittelu-ja-tunteet/>

Työyhteisökonflikti, sovittelu ja tunteet

- in [Asiantuntija-artikkelit](#) · [Sosiaali- ja terveysala](#)
- — 17 maaliskuu, 2021

Työyhteisöissä esiintyy monenlaisia konflikteja pienemmässä ja suuremmissa mittakaavassa. Suurin osa konflikteista selviää henkilöiden välisissä keskusteluissa ja ne ohitetaan nopeasti. Osa konflikteista kärjistyy siinä määrin, että tilanne alkaa haitata työilmapiiriä ja perustehtävän toteuttamista, jolloin esihenkilön tulee puuttua tilanteeseen. Sovitteluprosessin avulla voidaan asiat käsitellä rakentavalla tavalla ja palauttaa työyhteisön toimintakyky. Tunteet näyttelevät suurta osaa konflikteissa ja siksi tunteiden käsittelyyn sekä hallintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kirjoittaja: Hannele Laaksonen

Konflikteilla on monenlaisia syitä

Konflikti voidaan määritellä erimielisyydeksi, ristiriidaksi, riidaksi ja selkkaukseksi, johon liittyy voimakkaita negatiivisia tunteita kuten vihaa, pelkoa tai häpeää. Konfliktiin voi liittyä myös kostonhalua toista henkilöä kohtaan. Konfliktit voivat liittyä esimerkiksi pieniin arkeen kuuluviin asioihin tai rakenteellisiin seikkoihin. Myös erilaiset tilanteet työyhteisössä kuten esimerkiksi kokemus tiedon panttaamisesta tai asioiden ulkopuolelle jättämisestä, haukkumisesta, mitätöinnistä tai juonittelusta sekä epätasa-arvoisesta kohtelusta, voivat aiheuttaa subjektiivista mielipahaa, josta kehkeytyy konflikti. Mikäli työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri ei tue eriävien mielipiteiden avointa puheeksi ottamista, on konfliktien kehittyminen todennäköisempää kuin avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 22, 26.)

Pehrman (2011, 11, 37) määrittelee konfliktit kiistoiksi ja erimielisyyksiksi, joihin liittyy usein henkistä väkivaltaa ja kiusaamisen tunnetta. Konfliktien syitä voivat olla puhumattomuus, epäasiallinen vuorovaikutus ja väärät tulkinnat. Salmi, Perttula ja Syväjärvi (2014, 22) näkevät konfliktin vuorovaikutustapahtumaksi, joka ilmenee yhteensopimattomuutena tai erimielisyytenä erilaisten sosiaalisten kokonaisuuksien kuten yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden sisällä tai välillä. Yeung, Fung ja Chan (2014, 343) määrittelevät sen sijaan konfliktin kahden tai useamman osapuolen erimielisyytenä tai tarpeiden, tavoitteiden, toiveiden ja ideoiden yhteensopimattomuutena.

Haitalliseksi konflikti muodostuu silloin, kun konflikti invalidisoi työyhteisöä ja vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen niitä heikentävästi (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 28, 43). Työyhteisöjen konfliktit voivat muodostua pitkäkestoisiksi, koska niiden avointa käsittelemistä usein vältellään erilaisista syistä. Puhumattomuus konfliktitilanteissa on yleistä, mutta puhumattomuudella ei ratkaista konflikteja. Puhuminen on tärkeää, ja siinä korostuu suhdemerkitys eli äänensävy, jolla viestejä ilmaistaan. (Pehrman 2011, 119.)

Konfliktit toimivat oppimistilanteina työyhteisössä.

Työyhteisössä konflikti on siis erimielisyys kahden tai useamman henkilön, työryhmän tai organisaation eri yksiköiden välillä. Käytännön työelämässä sosiaali- ja terveysalalla

konfliktin osapuolet voivat usein olla myös eri ammattiryhmistä, joten silloin konfliktissa voidaan riidellä esimerkiksi siitä, mitkä työt kuuluvat eri ammattiryhmille. Hyvin pelkistetysti voisi sanoa, että konflikti on hyödyllinen, kun se otetaan oppimiskokemuksena sekä kehittämisen välineenä ja se kohdataan avoimin mielin sekä aktiivisesti. Haitalliseksi konflikti tulee silloin, kun konfliktia vältellään, asiat lakaistaan maton alle eikä asioita kohdata. Esihenkilöllä on suuri vastuu tunnistaa riittävän ajoissa konfliktin uhka ja tarttua siihen aktiivisesti.

Konfliktin sovitteluprosessi

Pehrmanin (2011, 12) mukaan esihenkilöiden tulee puuttua konflikteihin sovittelun keinoin. Konfliktit toimivat oppimistilanteina työyhteisössä ja niiden ratkaiseminen edellyttää restoratiivista, konflikteja sovittavaa ja ratkaisevaa johtajuutta eli muutosjohtajuutta. Sovittelutoiminta mahdollistaa uusien myönteisten vuorovaikutustaitojen oppimisen, jolloin myös työilmapiiri paranee ja ihmisten väliset konfliktitkin vähenevät.

Sovittelumenettely pohjautuu restoratiivisen oikeuden filosofiaan, jossa luotetaan ihmisten kykyyn ja tahtoon ratkaista konflikteja osapuolten välisellä kunnioittavalla dialogilla. Prosessissa ulkopuolinen sovittelija auttaa riidan osapuolia muuttamaan käsityksiään ja keskustelujen sekä dialogin alulla pääsemään yksimielisyyteen, miten he toimivat tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti sovittelun tulee olla puolueetonta ja vaitiolovelvollisuuteen pohjautuvaa. Tavoitteena on saada aikaan tilanteen normalisoituminen. (Flinck & Eloheimo 2020, 8.)

Järvisen ja Luhtaniemen (2013, 1348) restoratiivisessa sovitteluprosessissa kiinnitetään huomiota osapuolten aktiivisuuteen ja tärkeyteen konfliktin ratkaisussa. Prosessissa käydään kunnioittavaa vuoropuhelua ja tunteiden käsittelyä, jossa tavoitteena on ongelmien korjaaminen ja molempien osapuolten voittaminen eli win-win -ratkaisu. Sovitteluprosessissa on kolme vaihetta, joista ensimmäisenä on osallisten erillistapaamiset tapahtumien ja tunteiden avaamiseksi sekä katseen suuntaamiseksi tulevaisuuteen. Näiden jälkeen toteutetaan yhteistapaaminen, jossa on tavoitteena osapuolten välisen sopimuksen tekeminen. Tässäkin tapaamisessa käsitellään osapuolten tarinat ja tunteet sekä yhteiset tavoitteet. Lopuksi solmitaan osapuolten kesken sopimus, missä konkretisoidaan ja yksilöidään asiat, joita seurataan ja mitataan sovitun ajanjakson aikana. Asiasta myös tiedotetaan työyhteisössä.

Suunnitellun ajan kuluttua järjestetään seurantapalaveri, jossa tarkastellaan, miten sopimuksessa sovitut asiat ovat toteutuneet, vahvistetaan edistymistä ja tarvittaessa määritellään tavoitteita uudelleen. Sovitteluprosessin avulla yhteisössä opitaan havaitsemaan konflikteja ja ratkaisemaan niitä yhdessä käyttämällä sovittelussa opittuja taitoja tulevissa uusissa tilanteissa. Sovittelija voi olla organisaation sisältä tai ulkopuolelta, mutta sisäinen sovittelija kasvattaa enemmän organisaation sosiaalista pääomaa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 1348.) Kuvaan 1 on koottu konfliktin sovitteluprosessin elementtejä Pehrmanin (2011) sekä Järvisen ja Luhtaniemen (2013) teoreettisten tarkastelujen pohjalta. Sovitteluprosessin elementtejä voi jokainen esimies soveltaa ristiriitojen ratkaisuisissa, mutta Suomessa on myös saatavilla eri laajuisia (10-30 op) työyhteisösovittelijan koulutuksia, joita voi hyödyntää ja hankkia syvällisempää sovittelujen hallintaa.



Kuva 1 Konfliktin sovitteluprosessin elementtejä

Esihenkilön velvollisuus ja vastuu on tietää, mitä hänen yksikössään tapahtuu ja puuttua mahdollisiin ristiriitatilanteisiin mahdollisimman nopeasti. Hoitamaton ja pitkittynyt ristiriitatilanne voi haitata perustehtävän toteutumista ja tehdä työyhteisön tai osaa työntekijöistä toimintakyvyttömäksi. Työnantajalla on työturvallisuuslain perusteella velvollisuus huolehtia työntekijän ruumiillisen ja henkisen turvallisuuden lisäksi myös työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta. Velvollisuuteen kuuluu työyhteisön tarkkailu ja nopea puuttuminen mahdolliseen häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 30).

Työyhteisössä esiintyy työntekijöiden välillä myös sellaisia konflikteja, joissa ei välttämättä tarvita esihenkilön väliintuloa ja puuttumista tilanteeseen. Voi ilmetä esimerkiksi pientä sanaharkkaa ja erimielisyyttä joistakin toimintatavoista, joissa työntekijät sopivat asian keskenään. Lähtökohtaisesti työntekijöiden tulee pystyä keskustelemaan keskenään kaikista työasioista ja selvittämään keskinäisiä asioita ilman esihenkilöä, mutta jos tilanne alkaa eskaloitua laajemmaksi eivätkä osapuolet pysty sitä selvittämään, on esihenkilön otettava ohjat käsiinsä.

Tunteiden merkitys konflikteissa

Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen on tietoinen omista tunteistaan, heikkouksistaan, vahvuuksistaan ja toimintaansa ohjaavista motiiveista. Hyvä itsetuntemus pitää kiinni realiteeteista, eikä ihminen silloin suhtaudu tilanteisiin liian dramaattisesti, vähättelevästi, kriittisesti tai positiivisesti vaan juuri tilanteeseen sopivalla tavalla näkemällä asiat kontekstissa ja oikeassa suhteessa tapahtumiin nähden. (Paasivaara 2010, 40.)

Konfliktien yhteydessä nousevat esiin voimakkaat tunnekokemukset, jotka syntyvät muun muassa ihmisten vastakkaisista tavoitteista, erilaisten tiimikulttuurien kohtaamisesta tai väärästä palautteen tulkinnasta (Pardey 2007, 3-10). Tunteita saattavat herättää myös organisaatiokulttuuri, rooliristiriidat, tuen puute, tehoton viestintä sekä tunteiden kokeminen ja hallinta. Kielteisinä tunteina voi nousta esille muun muassa vihaa, aggressiota ja turhautumista, pettymystä ja epäilyä sekä skeptisyyttä ja kyynisyyttä. Työntekijät

hyödyntävät tunnetyötä, emotionaalista älykkyyttä sekä etäisyyttä ja irrottautumista tunnekokemusten säätelyyn ja hallintaan. (Jonkerin & Botman 2012, 13.)

Tunteiden tiedostaminen ja säätely ovat siis ensiarvoisen tärkeitä konfliktien ehkäisyssä ja hallinnassa. Jos työyhteisössä on avoin ilmapiiri ja rakennettu keskusteluareenoja sekä käydään runsasta vuorovaikutusta kaikista asioista, niin silloin asioita saadaan selvitettyä päivittäin eivätkä tunteet ja asiat patoudu. Kun työntekijät pääsevät kertomaan mielipiteitään aktiivisesti, voidaan ehkäistä konfliktien syntyä. Tunteiden säätely on haastavaa, koska ihmisillä on erilaisia temperamentteja, elämäkokemuksen kautta opittuja malleja ja kodin kulttuuriperintö, jotka kaikki vaikuttavat tunteiden ilmaisuun. Työyhteisöissä voidaan tehdä yhdessä pelisäännöt myös tunteiden ilmaisuun. Tunteiden ilmaisussa pitäisi rakentaa kunnioituksen kulttuuria, jossa otetaan huomioon myös toiset ja toisten tunteet. Työyhteisöissä hyväksytään yleisesti ottaen paremmin positiiviset tunteet, mutta myös negatiivisista tunteista tulisi keskustella ja antaa niille turvallisia purkutilanteita, jotta ihmiset oppisivat ilmaisemaan tunteitaan hallitusti.

Lähteet

Flinck, A. & Elonheimo, H. 2020. Sovinnon mahdollistajat vaativassa vapaaehtoistyössä. Vapaaehtoissovittelijoiden kokonaisohjelma. Helsinki: THL.

Jonker, C. & Botma, N. 2012. The Emotion experiences of Employees in a Work setting. Teoksessa Ashkanasy, N.M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. (toim.) Experiencing and managing emotions in the workplace. Emerald Publishing Limited, 2012. Luettu 15.1.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uef-ebooks/detail.action?docID=956325>.

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

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pardey, D. 2007. Managing Conflict in the Workplace. Fifth edition. Institute of Leadership & Management. Oxford: UK.

Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Luettu 12.1.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/30083877.pdf>

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Hallinnon tutkimus 33 (1), 21–38.

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.

Kirjoittaja

Hannele Laaksonen, HTT, terveysalan johtamisen yliopettaja, TAMK,
hannele.laaksonen@tuni.fi

Asiantuntijuusalueet: henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.

Laaksonen on mukana asiantuntijana Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote- alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hanketta rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja sosiaali- ja terveysministeriö (STM).

Kuvituskuva: Unsplash/ Johannes Plenio