

Työkaluja ristiriitojen käsittelyyn

Kun työssä tulee ristiriitoja, työntekijät tukeutuvat herkästi esihenkilöön. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ristiriitaa ei päästetä eskaloitumaan esihenkilölle asti, vaan ensisijaisesti työntekijät itse ratkaisevat työyhteisössä mahdollisesti esiintyvät ristiriitatilanteet.

Työpaikoilla tulee olla tilaa erilaisille näkemyksille, joita haastetaan. Perusteiden kautta syntyy yhteinen ymmärrys. Myös tässä tilanteessa huomioidaan työntekijän osallisuuden kokemus ja työntekijä vapautetaan päätöksen tekoon.

Organisaatiopsykologi, konsultti **Jarmo Manner** määrittelee konfliktin toistuvien tilanteiden ketjuksi, joissa työyhteisön jäsenet menettävät kykynsä yhteistoimintaan.

Yhteisöohjautuvuudesta paljon viimevuosina kirjoittanut Renesans Consultingin organisaatiokonsultti **Perttu Salovaara** on nostanut esille itävaltalaisen professori **Friedrich Klaasl'n** ajatuksen konfliktien jaottelusta kuumiin ja kylmiin konflikteihin. Kuumat konfliktit ovat äänekkäitä ja avointa tunneilmaisua sisältäviä keskusteluja työpaikalla, joissa on taisteleva ilmapiiri. Toinen ääripää ovat kylmät konfliktit, joissa asia ei nouse yhteiseen käsittelyyn, vaan se vaikuttaa pinnan alla. Suomalaisittain tutuille kylmille konflikteille ovat ominaista passiivisaggressiiviset keinot, kuten silmien pyörittely toisen kommenteille, ohjelappujen liimaaminen jääkaapin oveen ja esihenkilöön tukeutuminen ajatuksena saada hänet hoitamaan asiaa. Perusteena tälle on se, että ei haluta pahoittaa toisen ihmisen mieltä antamalla suoraa palautetta. Toiminnalla vältellään tunteiden syntymistä.

Kun rakennetaan yhteisöohjautuvuutta, tulee rakentaa myös selkeitä menettelytapoja ristiriitojen käsittelyyn.

Klaasl tunnistaa yhdeksän porrasta konfliktille, missä ylimmäiset portaavat käsittelevät asiakysymyksiä. Mikäli näitä asioita ei saada vietyä eteenpäin, ristiriita voi kehittyä henkilökysymykseksi. Tällöin on hyvin tyypillistä, että oma toiminta koetaan tilanteeseen liittyvänä ja toinen nähdään hankalana ihmisenä. Mikäli kehittyneeseen ongelmaan ei saada vielä tässäkään vaiheessa ratkaisua, ollaan tilanteessa, jossa kyseessä on toisen tuhoaminen. Tällöin ollaan valmiita itse kokemaan tappioita, jotta toinen osapuoli saadaan häviämään konflikti.

Tutuin keino välttää ristiriitatilanteita on luoda pelisäännöt, joihin palataan aika ajoin. Niitä tulee myös muokata tarvittaessa. Yksi tärkeä sääntö on se, että perustehtävää on kyettävä hoitamaan kenen tahansa työyhteisöön kuuluvan henkilön kanssa. Konfliktin sattuessa ensin tulee puhua sen ihmisen kanssa, jonka kanssa hankausta on tullut.

Toinen keino harjoitella ristiriitatilanteiden hallintaa on oman käyttäytymisen havainnointi. On tärkeää kysyä itseltään, kuinka minä tuon epäkohtia esille. Onko puheeni sellaista, johon toiset voivat liittyä? Aggressiivinen itseilmaisus herättää joko aggressiota kuulijassa tai se voi toimia vaintajana. Oma puhumisen tapaa voi kehittää suuntaan, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ilman loukkaantumisia esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- 1) Puheeksi ottaja kertoo havaintonsa (olen saanut sinulta useita sähköpostiviestejä liittyen minun tapaani tehdä työtäni).
- 2) Puheeksi ottaja kertoo tunteensa asiaan liittyen minä-alkuisella viestillä (olin aluksi hämmentynyt, mutta viimeisen viestin kohdalla olin jo ärtynyt).
- 3) Puheeksi ottaja kertoo tarpeensa asiaan liittyen (toivon, että keskustelisimme asiasta kasvokkain ja selvittäisimme, mitä tällä keskustelulla pyrimme).

Kolmas esimerkki tulee Morningstarilta, joka on yhteisöohjautuva organisaatio. Heidän tapansa ratkaista ristiriitatilanteita on se, että hän, joka on havainnut ristiriidan, on puheeksi ottaja. Keskustelu käydään konfliktiin liittyvän henkilön kanssa. Keskusteluun voidaan ottaa mukaan myös joku puolueeton kolmas henkilö. Mikäli asia ei selviä, tämän jälkeen sitä voidaan käsitellä tiimissä. Viimeinen vaihtoehto on viedä ristiriita esihenkilölle käsiteltäväksi.

Manner on havainnut, että yhteisen merkityksellisyyden löytäminen on usein avain siihen, että päästään vuorovaikutukseen ja käsittelemään asiaa. Merkityksellisyyden tunne aktivoi ihmisissä yhteistoimintaan kykenevää puolta ja voimistaa sitä. Ratkaisukeskeisyys vie asioita eteenpäin. Jokaisessa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tulee olla ohjeet konfliktien ratkaisuun ja ne on oltava kaikkien tiedossa. Tyypillistä on se, että henkilöstöä koulutetaan konfliktien käsittelytaitoihin. Konfliktien ratkaisun menettelytavat tulee olla osa perehdytystä.

Lähde: Hietanen, A. & Piippo, J. 2022. Keinoja yhteisöohjautuvuuden rakentamiseen. Työkaluja ristiriitojen käsittelyyn. Verkko-seminaari. Viitattu 6.7.2022.