

Artikkeli Suomen Työnohjaajat ry:n ammattilehdessä Osviitta 3/2021

Konflikti suistaa pois perustehtävästä

Tuija Bäck
työnohjaaja
Arinna Oy

Erimielisyyksiä ja jännitteitä nousee esille kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisiaan. Suhtautumisemme erilaisuuteen ratkaisee, syntykö asiasta konflikti. Ongelmat ja kärjistyneetkin konfliktit ovat osa työyhteisöjenkin arkipäivää. Työyhteisöt ovat arjen hiomoja, parhaimmillaan työyhteisö käyttää ongelmia ja ristiriitoja jatkuvan kehityksen ja oppimisen välineenä. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten erilaisuutta ja ongelmia pystytään kohtaamaan ja käsittelemään.

Itävaltalainen professori ja organisaatiokonsultti Friedrich Glasl on tutkinut erilaisia konflikteja - parisuhderiitoja, työyhteisökiistoja, lakkoja, kansainvälisiä selkkauksia, sotia - ja löytänyt niistä yhteneviä lainalaisuuksia. Glasl jakaa konfliktit kuumiin ja kylmiin sen mukaan, millainen on niissä vallitseva riitailmapiiiri (kuva 1.)

Jos kyseessä on ns. kuuma tapa taistella, osapuolet painottavat omia tarkoituksiperiään ja yrittävät 'päästä voitolle'. Tunnelma on ylimotivoitunut ja ollaan jopa hyökkäyskannalla, tunnepurkaukset ovat myös tavallisia. Tällaisten konfliktitilanteiden ensiapu on 'jäähdyttely'. Pyritään laittamaan tapaamisille ja käyttäytymiselle rajat, joiden sisällä voidaan toimia rakentavasti.

Kylmät konfliktit ovat suomalaiselle mentaliteetille yleisempiä verrattuna esimerkiksi eteläeurooppalaisten ihmisten toimintaan. Koska ikävyyksien suoran kohtaamisen väistely on tälle toimintatavalle tyypillistä, keinovalikoimasta valitaan tunneilmaisista pidättäytyminen ja käytetään mieluummin virallisia kanavia, tehdään kirjelmia tai jätetään ohjelappuja. Näitä tilanteita aletaan hoitaa 'lämmittelyllä'. Pyritään saamaan osapuolet kohtaamaan toisiaan ja hälvennetään ristiriitoja kohtaan esiintyvää pelkoa luomalla turvallisia käsittelytilanteita. Samalla tuodaan osapuolille toivoa ja energiaa alkaa työskennellä kohti ratkaisua.

Konfliktien dynamiikalle on tyypillistä polarisoituminen; asettaudutaan asemiin minä tai me vastaan tuo toinen / nuo muut. Ristiriidat alkavat usein asiatasolta, vaikka henkilökemiatkin tietyt vaikuttavat. Tämän tason eri vaiheissa saatetaan junnata vuosikausia. Psykologinen etäisyys kasvaa, kun tarve suojautua ja / tai puolustautua ajan kuluessa lisääntyy. Olisi erittäin tärkeää tunnistaa näitä ilmiöitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja puuttua tilanteisiin selvittämällä pulmat ja kysymykset, kun ne ovat vielä asiatasolla ja hoidettavissa jopa omalla porukalla. Työyhteisön pelisäännöt ovat myös tarpeen tarkistaa aika ajoin: jokaisen kanssa ei tarvitse olla sydänystävä, mutta perustehtävä on kyettävä hoitamaan yhdessä kenen kanssa tahansa. Jos tilanteisiin ei puututa, ajan myötä konfliktikäyttäytyminen vain lisääntyy; levitetään juoruja ja huhuja, jotka usein ovat alkaneet väärinymmärryksistä, tulkinnosta tai oletuksista, puhutaan takanapäin, linnoitaudutaan kuppikunniksi tai jäykistytään roolien taakse turvaan. Ongelmat pääsevät etenemään henkilökysymyksiksi, kun koetaan, ettei puhumalla enää saada asioita selviämään. Lähdetään vaikuttamaan asioihin ylempien ja/tai ulkopuolisten tahojen kautta. Kun ongelmana pidetään henkilöitä, on seurauksena mustamaalausta ja kasvojen menetyksiä. Kuvaan tulee mukaan myös kiihtymisilmiö; asiat alkavat nopeasti eskaloitua ja päätyvät lopulta valtakysymyksiksi, joilla on vakavia seurauksia. Glasl on esittänyt näitä ilmiöitä konfliktin portaina (kuva 2.). Perttu Salovaaran kirjassa 'Johtopäätös' on portaita kuvailtu yksityiskohtaisesti.

Konflikti aiheuttaa muutoksia ihmisen ajattelussa, tunteissa, tahdossa ja käyttäytymisessä. Muutosten tiedostaminen on vaikeaa ja vaatii jatkuvaa työtä itsetuntemuksen kanssa. Marshall B. Rosenbergin väkivallattoman kommunikoinnin malli (NVC) on käyttökelpoinen työväline jännitteiden purkamisessa ja arvostavan, myötäelävän vuorovaikutuksen opettelussa ja viljelemisessä (kuva 3.). Päähuomio ja alkulähtökohta on oman toiminnan tutkiminen ja omien uskomusten, tunteiden ja automaattisten reaktioiden tunnistaminen. Kielteisten tunteittemme takana on omiin arvoihimme perustuvia tarpeita ja toiveita siitä, miten asiat olisivat mielestämme paremmin. Tämä edellyttää sen hyväksymistä, että olemme jokainen itse vastuullisia siitä, mitä tuomme tilanteisiin. On hyödyllistä ryhtyä havainnoimaan, miten oma käytökseni vaikuttaa muihin ja sen jälkeen alkaa kehittää omaa toimintaa. Tunnistamisen jälkeen on vielä opittava kommunikoidaan haasteellisiksi koetuista asioista toisille ilman arvostelua, syytöksiä tai vaatimuksia. Tehtävä ei ole helppo, sillä ihmisinä olemme vielä niin paljon biologisia olentoja, että tulkitsemme kuulemaamme etenkin nonverbaalisen viestinnän kautta. Ei ole samantekevää, millä äänensävyllä vastaamme esimerkiksi 'Ai niinkö?', kun kuuntelemme toista. Ilmeemme, eleemme ja äänenpainomme viestivät muille onko puheemme sisältö yhdenmukainen sisäisen asenteemme kanssa. Luonteenpiirteemme ovat yksilöllisiä, eikä kenenkään tarvitse muuttaa persoonallisuuttaan, mutta jokaisen on mahdollista oppia arvostavaa vuorovaikutusta. Rauhanomainen, ratkaisukeskeinen käyttäytyminen on opittavissa oleva asia ja tietoisuustaidot kehittyvät harjoitettaessa.

Konflikti suistaa ihmisiä irrationaaliseen käyttäytymiseen ja ulos perustehtävistään, mikä saattaa monessa mielessä tulla hyvin kalliiksi organisaatioille. Ihmiset ja työyhteisöt olisi saatava tietoisiksi konfliktien dynamiikasta ja oppimaan rakentavia ristiriitojen kohtaamisen ja ratkaisun keinoja. Organisaatioissa tarvitaan siis ennakkointia ja panostusta asiaan eri työntekijätasolla. Työnohjauksessa voidaan tiedostaa jännitteiden aiheuttamia ilmiöitä itsessä ja yhteisössä sekä tunnistaa toimintoja, joilla asioiden eskaloituminen voidaan ehkäistä. Katkaistaan huhuilta ja juoruilta siivet alkuunsa; käytäväpuheiden sijaan pyritään puhumaan asioista reilusti suoraan asianosaisille - ja kukin omasta puolestaan, eikä vetäydy yleisen mielipiteen taakse. Taustojen loputon kaivelu ei vie asioita eteenpäin, parempi on keskittyä pohtimaan sitä, mikä juuri nyt on olennaista. Ratkaisukeskeisyyden periaatteiden mukaisesti pyritään myös löytämään yhteisen työskentelyn pullonkaulat ja tehdään niihin tarvittavat parannukset sekä aletaan kiinnittää enemmän huomiota siihen, mikä on kunnossa ja toimii. Ryhmä- ja kokousmenetelmät on myös hyvä tarkistaa ja ottaa käyttöön avointa keskustelua tukevia käytänteitä. Esimerkiksi tärkeistä asioista voidaan ottaa kokouksen aikana kierros, joissa kaikkia kuullaan, tai puhututtavista asioista annetaan aikaa pienelle välikeskustelulle pareissa tai pienryhmissä. Jos on tapahtunut loukkaantumisia, niitä on otettava puheeksi ja pyrittävä pääsemään pahoittelun, anteeksi pyytämisen ja anteeksipyyntöön vastaanottamisen mielialaan.

Jokainen meistä tarvitsee ja ansaitsee arvostuksen kokemuksi. Konfliktien yhteydessä haastattelemieni eri puolille ajautuneiden henkilöiden kuvaukset ovat siltä osin yhdenmukaisia, että kukin kokee, ettei toinen osapuoli arvosta ja itse on joutunut tavalla tai toisella on vastapuoleksi kokemansa henkilön tai ryhmän käyttäytymisen uhriksi. Jännitteet ja ristiriidat pitävät sisällään paljon energiaa, jota on mahdollista vapauttaa rakentavaan toimintaan. Tavoitteena on saada ihmiset keskustelemaan; kuulemaan ja ymmärtämään toistensa näkökantoja. Joskus vasta kärjistynyt tilanne saa ihmiset pysähtymään ja etsimään valoa ja tietoisuutta syvällä oleviin ongelmiin. Konflikteille on löydettävissä myönteinen merkitys, kun saavutetaan tila, josta käsin on mahdollista tiedostaa tilanteiden ja toiminnan hämärään jääneet katvealueet ja kyetään löytämään yhteiset päämäärät, joiden edistämiseen ponnistelut ja voimavarat suunnataan. Koen, että konfliktien kanssa työskentely ja niiden ennaltaehkäisy on tässä lähellä tehtävää rauhantyötä, jossa työnohjaaja voi roolistaan käsin olla apuna, koska ei ole itse osapuolena ja voi siten pysyä ulkopuolisena tilanteen tunnemaailmasta. Toivottavasti kohtaamisvalmiudet ja tunnetyöskentelytaidot kuuluvat tulevaisuudessa ihan kansalaistaitoihin – kouluissa ja päiväkodeissa aloitettu Verso-työskentely vaikuttaa lupaavalta. Maailmamme tarvitsee viisautta ja rohkeutta tarttua pulmiin nyt ja tulevaisuudessa enemmän kuin koskaan.

LÄHTEITÄ

- Glasl, Friedrich (1999). Confronting conflict. A first-aid kit for handling conflict. Hawthorn Press.
 Glasl, Friedrich (2002 ja 2009). Trigon ltd, luentomateriaali.
 Rosenberg, Marshall B. (2019). Rakentava ja myönteinen vuorovaikutus: Non-violent communication, NVC. Viisas elämä Oy.
 Salovaara, Perttu (2020). Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos.

kuva 1.

RIITAILMAPIIRI

Kuuma konflikti

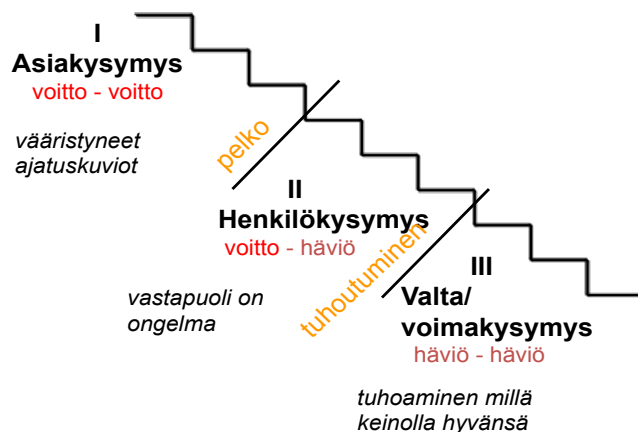
- Osapuolet painottavat omia tarkoituksiaan, yrittäen saada toisen osapuolen kannalleen
 - Hankitaan tukijoita
 - Tunnekuohuja, 'käydään kuumana'
 - Vaatimuksia: 'Kissa pöydälle!'
 - Ylimotivoituminen, halutaan vakuuttaa, ollaan hyökkäyskannalla
 - Laajenemishakuinen suhtautuminen
 - Yliaktiivisuus, ollaan halukkaita tapaamaan
- => Paremmuuden tunne – päämääränä voitto!

Kylmä konflikti

- Osapuolet eivät usko rakentaviin päämääriin
 - Heikentävät innokkuuttaan estäen, ruuhkauttaen ja hidastaen asioiden käsittelyä
 - Passiivis-aggressiiviset keinot käytössä
 - Pidättäytytään tunneilmaisista, käytetään virallisia kanavia, jotta ei tarvitse kohdata 'vastustajia'
 - Turhautumista, sarkasmia, pettymystä, kyynisyyttä
 - Asenne syrjään vetäytynyt ja välttelevä
- => Itsetunnon puute - pelko, masennus, luovuttaminen, toivottomuus...

kuva 2.

KONFLKTIN PORTAAT



kuva 3.
VÄKIVALLATON VIESTINTÄ

Myötäelävä vuorovaikutus

Kun minulla on jännitteitä toisen henkilön kanssa, ilmaisen...

1. Mitä havainnoin = omat subjektiiviset havaintoni ilman arvostelua
2. Mitä tunnen = tunteeni minä-viestein ilman syytöksiä
3. Mitä tarvitsen = tarpeeni, ei vaatimuksia
4. Mitä toinen voisi tehdä = ilmaisen pyyntöjä ja toivomuksia sekä minkälaista käyttäytymistä itse tarjoan toiselle

Lähde: Marshall B. Rosenberg