

Työyhteisön kokemukset jännitteiden säätelyn ja konfliktien ratkaisun lähtökohtana

Tensing Marianne, Kiviniemi Liisa, Koivisto Kaisa

30.11.2017 ::

Työyhteisön toimivuuden edistäminen on kaikkien yhteisön jäsenten vastuulla. Esimiehellä on kuitenkin suuri vastuu jännitteiden tunnistamisessa ja konfliktien ratkaisemisessa. Ihmisen ainutlaatuiset kokemukset ovat lähtökohtana puheeksiotolle ja toimivien ratkaisujen etsimiselle työyhteisössä.



Jännitteiden ja konfliktien tunnuspiirteitä

Artikkelissa kuvataan työyhteisön jännitteiden ja konfliktien tunnuspiirteitä sekä niiden säätelyssä ja ratkaisussa hyödynnettäviä toimintatapoja, jotka perustuvat ihmisen yksilölliseen tapaan kokea tapahtumat. Työn uusiutuminen ja organisaatioiden muutosprosessit muokkaavat työyhteisöjä, tuovat esimiehille ja henkilöstölle oppimisen ja uudistumisen tarvetta, mutta samalla myös jännitteitä. Jännite on fyysikasta lainattu käsite, joka kuvaa työyhteisökontekstissa vuorovaikutustilanteita, jossa ihmisten väliset suhteet, odotukset tai

organisaatorakenteista johtuvat tilanteet aiheuttavat voimakkaita tunteita, loukkaantumista tai muuten epämiellyttävää olotilaa. Jännitteet syntyvät ihmisten erilaisesta tavasta kokea ja havaita todellisuutta.

Ihmisten väliset jännitteet voivat edeltää konfliktia tai ne voivat olla sen seuraus. Muun muassa erilainen temperamentti ja tottumukset sekä arvot tai erilainen kielenkäyttö voivat johtaa konfliktiin. Konfliktit voidaan nähdä myös törmäyksenä, jossa halutaan sekaantua toisen osapuolen toimintaan ja tyydyttää omia tarpeita [\[11\]](#) [\[21\]](#).

Konfliktit syntyvät yleensä merkityksellisissä suhteissa, yhteistyötä tekevien tai samaan tavoitteeseen pyrkivien ihmisten välillä. Erilainen ymmärrys yhteisestä asiasta voi muodostua konfliktin ytimeksi. Konfliktin tunnusmerkkejä on kolme:

1. Konfliktiin liittyy aina suhde ja vastakkainasettelu, sillä konflikti tapahtuu joidenkin välillä.
2. Konfliktilla on aina kaksi tai useampia osapuolia.
3. Konfliktissa on aina ydin, kysymys tai asia, josta osapuolilla on erilaiset näkemykset. [\[31\]](#)

Työyhteisö ainutkertaisten ja jaettujen kokemusten maaperänä

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön jännitteiden säätelijänä. Lisäksi merkittävää on esimiehen kyky ennaltaehkäistä jännitteitä ja konflikteja sekä ymmärtää ihmisten kokonaisvaltaisuutta. [\[41\]](#) Lauri Rauhalan kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen [\[51\]](#) [\[61\]](#) [\[71\]](#) [\[81\]](#) [\[91\]](#) mukaan ihminen on jakamaton ja ainutlaatuinen. Kokemus on aina kokemusta jostakin ja se muodostuu ihmisen sen hetkisestä elämyksellisestä tilasta. Taustalla on elämäntilanne ja vuorovaikutus, jonka ihminen kokee merkityksellisenä. Kokemukset ja niiden merkitykset ovat elämän aikana rakentuneita, persoonakohtaisia ja ainutkertaisia sekä sosiaalisesti jaettuja kokemuksia. [\[91\]](#) Perttulan [\[101\]](#) mukaan kokemus on 'tajunnallista merkityksenantoa todellisuudelle', jossa jokin elämäntilanteesta oleva tulee kokemuksellisesti ymmärretyksi. Jokaisen ihmisen kokemus on erilainen suhteessa muihin ihmisiin, koska jokaisen ihmisen elämäntilanne ja elämän historia ovat muodostuneet eri aiheista. [\[11\]](#)

Käsitys ihmisestä ainutlaatuisena kokonaisuutena on tärkeä lähtökohta jännitteiden ja konfliktien puheeksiotossa ja ratkaisussa. Toisen ihmisen kokemusten ja niihin liittyvien merkitysten kuuleminen on toimiva perusta esimiehen järjestämille tilanteille. Yksityisen ihmisen kokemukset muokkaavat yhteistä kokemusta todellisuudesta, ja ihmisten yhteiset kokemukset todellisuudesta puolestaan muokkaavat yksityisen ihmisen kokemuksia ja käsityksiä niistä. Mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja niiden reflektointiin on näin ollen tärkeää. [\[121\]](#) Tärkeää on myös esimiehen tasapuolisuus kaikkien osallistujien kokemuksia kohtaan. Merkityksiä jakamalla ihminen alkaa tiedostaa omia käsityksiään todellisuudesta ja nähdä myös uudenlaisia vaihtoehtoja kokemuksilleen.

Esimiehet pystyvät omalla puheellaan ja ajan antamisella merkittävästi vaikuttamaan työyhteisössä vallitseviin vuorovaikutussuhteisiin. Myös niihin, joissa on havaittavissa ihmisten välisiä jännitteitä. Esimiehen sosiaalinen pätevyys voidaan kuvata taitona oivaltaa työyhteisössä ja sitä ympäröivässä maailmassa tapahtuvat ilmiöt. Paasivaara [\[41\]](#) kuvaa esimiehen sosiaalista pätevyyttä kykyinä toisen ihmisen kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Myös monipuoliset ihmishuhdetaidot, empaattisuus, ystävällisyys ja yhteistyövalmiudet korostuvat.

Työyhteisön konfliktien käsittelyyn kannattaa suhtautua tutkivasti ja kiinnostuneesti. Konflikti paljastaa usein myös sen, mikä ihmisille on merkityksellistä ja tärkeää. Voimakkaissa konflikteissa puolustetaan yleensä omia henkilökohtaisia arvoja ja identiteettiä. Konflikti on merkki siitä, että jokin organisaatioissa ei toimi. Omien tunteiden hillitseminen, maltillinen käyttäytyminen ja pidättäytyminen toisen syyttelystä ja loukkaamisesta muodostuvat olennaisiksi asioiksi konfliktin käsittelyssä. Luottamuksen säilyttäminen ja rakentava käyttäytyminen jännitteisessä tilanteessa mahdollistaa konfliktin työstämisen ja syiden ymmärtämisen. [\[131\]](#)

Tilanteita ja toimintatapoja ratkaisujen etsimiseen

Jännitteiden säätelyssä ja konfliktien ratkaisussa tarvitaan keskustelutilanteita, joissa vapaa mielipiteiden vaihto ja toisten kuuleminen voivat tapahtua. Esimiehen tehtävänä on näissä tilanteissa muistuttaa, että erilaisia näkemyksiä salliva, tutkiva asenne on välttämätön. Esimiehen oma taustatuki on tärkeää onnistuneiden toimintatapojen löytämiseksi ja oman roolin vahvistamiseksi. Vertaistuki ja työnohjaus ovat tärkeitä taustatuen muotoja. Toisen esimiesasemassa olevan vertaistuki on todettu eri organisaatioissa merkittäväksi uusien toimintatapojen kehittämisessä ja esimiehen osaamisen edistämiseksi. Työnohjaus mahdollistaa säännöllisen ajan ja paikan tarkastella työyhteisössä meneillään olevia ilmiöitä paikalla olijoiden

näkökulmasta. Työnohjaustilanne voi olla suunnattu esimiehille, henkilöstölle tai mielellään molemmille yhtä aikaa. Työnohjauksen tuloksellisuus jännitteiden säätelijänä ja konfliktien ennalta ehkäisemisessä on havaittu useassa työyhteisössä ja organisaatiossa. [\[14\]](#) [\[4\]](#) [\[13\]](#)

Konfliktinratkaisuprosessissa tarvitaan joskus ulkopuolista ammattilaista, joka ilman aseman tuomaa valtaa työskentelee osapuolten kanssa. Kaikki yhdessä pyrkivät selvittämään konfliktin todelliset syyt ja löytämään luovia ratkaisuja, joita osapuolet eivät ehkä ole nähneet lukkiutuneissa asemissaan. Nykypäivän työyhteisöjen konfliktit ovat kompleksisia ja usein yhteydessä eri tavoin ympäröivään maailmaan. Onnistunut konfliktinratkaisu pohjautuu muutoksiin siinä ympäristössä, jossa konflikti on syntynyt. Näin voidaan estää uusien konfliktien syntyminen samoista olosuhteista. Konfliktityö tehdään pienten muutosten sarjana, jotka vähitellen muuttavat konfliktin edellytyksiä ja luovat perustan uudelle toimintavoille. [\[15\]](#)

Jännitteitä ja konflikteja sisältävässä tilanteessa tarvitaan foorumien lisäksi konkreettisia työmenetelmiä. Käytännön esimiestyön näkökulmasta voidaan soveltaen käyttää seuraavassa listassa olevia ajatuksia työyhteisössä syntyneiden jännitteiden säätelystä.

Esimiehen muistilista [\[16\]](#):

- Hahmota työyhteisön vuorovaikutusta systeeminä, joka elää ja muuttuu ajassa ja jonka perusolomuoto on jännite erilaisten ulottuvuuksien välillä. Esimerkiksi näkökulma 1–näkökulma 2, uusi–vanha, tuttu–tuntematon, työläs/vaikea–helppo/nopeasti syntyvä ja niin edelleen välillä.
- Tunnista ulottuvuudet ja tasapainoile niiden välillä. Hahmota asioiden erilaisia puolia, kerro niistä kaikille.
- Hyväksy lähtökohdaksi erilaisten tunteiden samanaikainen läsnäolo. Älä pelkää omia tunteitasi, älä ole niiden johdettavissa.
- Pyri tunnistamaan keinoja, joilla yleensä on pyritty säätämään työyhteisön jännitteitä. Mieti, onko tarpeen ottaa käyttöön uusia keinoja.
- Ole tietoinen omasta toiminnastasi. Arvioi, mitä sinun väliintulosi saa aikaan.
- Käytä välillä puheenvuoroja, jotka luovat rauhallisuutta ja hallinnan tunnetta.
- Kerro keskustelun pelisäännöt selkeästi. Osoita tilanteeseen ymmärrystä, älä tuomitse.

Kohti eheää ja kehittyvää työyhteisöä

Työyhteisön jännitteiden tunnistaminen ja niihin yhteydessä olevien konfliktien ratkaisu on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Esimiehellä on kuitenkin ratkaiseva rooli yhteisen keskustelun ja tavoitteellisen konfliktin ratkaisun mahdollistavien tilanteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Esimies voi taitavalla luotsaamisella olla mukana rakentamassa työyhteisön jäsenten itsetietoisuuden lisääntymistä konfliktien ratkaisemisessa. Hyvin hoidetut konfliktitilanteet lisäävät ihmisten kykyä ohjata itse työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja ennaltaehkäistä konfliktien syntymistä. Jokainen työyhteisön jäsen ottaa enemmän vastuuta toiminnostaan. Onnistuneet ratkaisut puolestaan innostavat jokaista työyhteisön jäsentä lisäämään osaamistaan ja osallistumaan työyhteisön ja työn kehittämiseen, mikä osaltaan lisää toiminnan tuloksellisuutta [\[17\]](#).

Ihmisen tapa kokonaisvaltaisena ja kokemuksellisenä sekä itseään ilmaisevana että tulkitsevana henkilönä on perusta itsen ja toisten ymmärtämiselle. Ihminen kasvaa ja kehittyy suhteessa muihin ja hän oppii uutta yhteisten kokemuksellisten vuorovaikutusten ja kulttuurin kautta. Ihmisten kokemukset ovat yhteyksissä myös siihen, miten ihminen toimii konfliktitilanteissa ja niiden ratkaisemisessa. Konfliktien ja ristiriitojen käsittelyssä ja ratkaisemisessa on hyvä huomioida ihmisten ainutlaatuiset kokemukset. Kokemusten tiedostaminen edesauttaa konfliktiin liittyvien asioiden ymmärtämistä ja mahdollisesti myös konfliktien ehkäisyä ja käsittelyä. Merkityksiä jakamalla ihminen alkaa tiedostaa omia käsityksiään todellisuudesta ja nähdä myös uudenlaisia vaihtoehtoja kokemuksilleen omasta elämäntilanteestaan tai työyhteisön jäsenenä toimimisestaan sekä siellä tapahtuvista konflikteista.

Työyhteisöjen jännitteitä ja konflikteja voi lähestyä seuraavan japanilaisesta filosofiasta peräisin olevan vertauksen avulla:



""Kintsugi on 1500-luvulta lähtöisin olevaa japanilaista filosofiaa ja taidetta, jossa "kultaiset puusepät" luovat rikkiinäisille keraamisille astioille uuden arvokkaan elämän liittämällä palaset yhteen kullalla, hopealla tai muulla arvokkaalla metallilla. Ajatus on kiehtova. Rikkiinäisyyttä ja halkeamia ei tarvitse peittää eikä hävetä, vaan niihin luodaan täysin uusi suhde, joka mahdollistaa kokonaisuuden näkemisen muuttuneena, uutena esteettisenä elämyksenä. Näin kullalla korjatusta säröstä tulee astian erityinen ominaisuus. Juuri särö tekee uudenlaisen merkityksen mahdolliseksi yhdistämällä ainutlaatuisesti säröytyneet osat kullatulla rajalla." [\[18\]](#)

Lähteet

1. [^](#) Rüttinger, B. 1980. Konflikt und Konfliktlösen. Goch: Batt-Institut für Neues Lernen.
2. [^](#) Lulofs, R.S. & Cahn, D.D. 2000. Conflict. From theory to action. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon.
3. [^](#) Lehtsaar, T. 2015. Suhtlemiskonflikti psykholoogia. Tartu Ülikooli kirjastus.
4. [^](#) [abc](#) Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
5. [^](#) Rauhala, L. 1988. Holistinen ihmiskäsitys. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 25, 190–201.
6. [^](#) Rauhala L. 1989. Ihmisen ykseys ja moneus. SHKS. Helsinki.
7. [^](#) Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta. Vol. 41. Suomen Fenomenologinen Instituutti, Tampere.
8. [^](#) Rauhala, L. 1993. Filosofinen ihmiskäsitys empiirisen ihmistutkimuksen ja auttavan toiminnan perustana. Hoitotiede 5(3), 98–109.
9. [^](#) [ab](#) Rauhala, L. 1996. Tajunnan itsepuolustus. Yliopistopaino, Helsinki.
10. [^](#) Perttula, J. 2012. Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? Fenomenologisen ajattelun kehityspolkuja. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto, T. Latomaa & M. Merilehto (toim.) Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Lapland University Press, Rovaniemi.
11. [^](#) Koivisto, K. 2011. Ihminen kokonaisvaltaisena kokemuksiaan ilmaisevana ja tulkitsevana henkilönä. Pro Terveys 2, 12-14.
12. [^](#) Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen teoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Dialogia Oy, Helsinki, 115–158.
13. [^](#) [abc](#) Karvinen-Niinikoski, S. 2011. Kehittävä työnohjaus – hengittävä rakenne työelämän paineissa. Osviitta 1, 14-17.
14. [^](#) Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. Turun yliopisto, Turku.
15. [^](#) Peitso, S. 2006. Konfliktinratkaisu Svenska studiecensuren Vaasa. Forgsberg Painotalo, Pietarsaari.
16. [^](#) Puutio, R. & Kykyri, V-L. 2015. Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti.
17. [^](#) Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2016. Työhyvinvoinnilla kestävä kehitys työyhteisöihin. UAS Journal 4. Hakupäivä 21.9. 2017. <https://uasjournal.fi/tag/sosiaalisesti-kestava-kehitys/>
18. [^](#) Heikkilä, J. P. & Tensing, M. 2016. Kintsugi, säröjen ja häiriöiden kultainen raja. Organisaatioajattelun blogi 8. Metanoia instituutti. Hakupäivä 24.9.2017. <http://www.metanoia.fi/kintsugi-sarojen-ja-hairioiden-kultainen-rajaa>

Metatiedot

Nimeke: Työyhteisön kokemukset jännitteiden säätelyn ja konfliktien ratkaisun lähtökohtana. Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita

Tekijä: Tensing Marianne; Kiviniemi Liisa; Koivisto Kaisa

Aihe, asiasanat: esimiehet, esimiestyö, konfliktit, ristiriidat, työyhteisöt

Tiivistelmä: Artikkelissa kuvataan työyhteisön jännitteiden ja konfliktien tunnuspiirteitä sekä niiden säätelyssä ja ratkaisussa hyödynnettäviä toimintatapoja, jotka perustuvat ihmisen yksilölliselle tavalle kokea tapahtumat. Jännitteet syntyvät ihmisten erilaisuudesta, koska ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat todellisuutta eri tavoin. Konfliktin ytimeksi muodostuu usein erilainen ymmärrys yhteisestä asiasta. Johtamisella on jännitteiden säätelijänä työyhteisöissä suuri merkitys. Lisäksi merkittävää on esimiehen kyky ennalta ehkäistä jännitteitä ja konflikteja sekä ymmärtää ihmisten kokonaisvaltaisuutta. Jännitteiden säätelyssä ja konfliktien ratkaisussa tarvitaan keskustelufoorumeita, joissa vapaa mielipiteiden vaihto ja toisten kuuleminen on mahdollista.

Konfliktitilanteiden ratkaisussa ulkopuolinen ammattilainen on usein tarpeen, koska hänellä ei ole valta-asemaa suhteessa konfliktin osapuoliin. Kokemusten tiedostaminen edesauttaa konfliktiin liittyvien asioiden ymmärtämistä ja konfliktien ehkäisyä ja käsittelyä. Merkityksiä jakamalla ihminen alkaa tiedostaa omia käsityksiään todellisuudesta ja nähdä myös uudenlaisia vaihtoehtoja kokemuksilleen omasta elämäntilanteestaan tai työyhteisön jäsenenä toimimisestaan sekä siellä tapahtuvista konflikteista.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2017-11-30

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101850146>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Tensing, M., Kiviniemi, L. & Koivisto, K. 2017. Työyhteisön kokemukset jännitteiden säätelyn ja konfliktien ratkaisun lähtökohtana. Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Hakupäivä xx.xx.2017. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101850146>.