

# **Avoim eettinen foorumi- Paremmiin puhumalla**

**Joensuu 07.11.2016**

**Timo Pehrman**

# Luennon oppimistavoitteet

- **lisätä ymmärrystä konflikteista, sekä niiden syntymisen ja kasvamisen syistä työyhteisöissä**
- **lisätä ymmärrystä keskustelun ja vuorovaikutuksen merkityksestä konfliktien ja kiistatilanteiden käsittelyssä**
- **lisätä ymmärrystä konflikteja ennalta estävän toiminnan merkityksestä**

# Trendejä sovittelutarpeen taustalla (Pia Lappalainen 2016)

- **Vuorovaikutuksen määrä korostunut postmodernissa työssä (Lappalainen 2015)**
- **Muutoksen ohella konfliktit merkittävin sosio-emotiivisen kuormituksen aiheuttaja (Tallodi 2015)**
- **Hankalien tilanteiden kohtaaminen yksi merkittävimmistä organisatorisista haasteista -> houkutus vältellä, jolloin eskaloitumisen riski kasvaa (Bies et al. 2013)**
- **Konfliktien aiheuttama sosio-emotiivinen kuormitus yhteydessä psyykkisiin sairauksiin (Enehaug et al. 2016)**
- **Konfliktien aiheuttama kuormitus yhteydessä fyysiseen terveyteen, poissaolotilastoihin, eläköitymiseen, tuottavuuteen (Okhuysen et al., 2013)**
- **Viime kädessä työhyvinvointi kulminoituu työyhteisön viestintäkulttuuriin (Juholin 2015)**
- **Sosio-emotiivinen kuormituksen vähentäminen tärkeä tuottavuustekijä (Kelloway et al., 2013)**

## **Sovittelu auttaa ymmärtämään, että:** (Pia Lappalainen 2016)

- **Viestinnän sävy ja tilannesoveltuvuus yhtä tärkeitä kuin tehokkuus ja faktisuus** (Garner 2012)
- **Ammattimaisuus rakentuu neljän viestinnällisen kulmakiven varaan: 1) itsesäätelykyky, 2) assertiivisuus, 3) emotiivinen läsnäolo ja 4) innostaminen** (Lappalainen 2012)
- **Työyhteisöt vastuussa konfliktinkäsittelykulttuuristaan -> sitä voi kehittää!** (Kruger and Brodbeck 2014)
- **Esimiehillä kriittinen rooli viestinnällisinä roolimalleina ja esimerkkeinä** (Lappalainen 2012)
- **Mutta JOKAINEN on vastuussa viestintänsä laadusta ja yhteistyötaidoistaan** (Pehrman 2011)

# Konfliktin määrittelyä

**Konflikti käsitteenä määritellään tavallisesti *ristiriidaksi, riidaksi, kiistaksi, selkkaukseksi tai erimielisyydeksi.***

**Yleisesti voidaan määritellä, että konflikti on *prosessi*, jossa yksi osapuolista havaitsee ja ymmärtää, että hänen intressinsä ovat vastakkaiset tai kielteiset verrattuna muiden osapuolten intresseihin.**

**Konflikteja voi esiintyä *yksilöllisellä tasolla, ryhmätasolla, organisaatiotasolla ja valtiollisella tasolla.***

**Yhdellä tasolla esiintyvä konflikti voi vaikuttaa myös muilla tasoilla.** (Peltonen & Villanen 2004, Wall & Callister 1995, Pruitt & Kim 2004)

# Ongelman/konfliktin havaitseminen

- **Ongelman ratkaiseminen ei ole mikään ongelma, mutta todellisen ongelman tunnistaminen vasta ongelma on. Erityisesti silloin, kun itse olemme tuo ongelma.** (Heikkilä 2000)

# Konfliktin määrittelyä

**Konflikti voi esiintyä eri muodoissa. Se voi olla *piilevässä* muodossa (latentconflict) ja muuttua myöhemmin joko *tunnekonfliktiksi* (felt conflict) tai *havaituksi* konfliktiksi (perceived conflict).**

**Havaittu konflikti voi muuttua tunnekonfliktiksi ja tunnekonflikti voi muuttua havaittavaan muotoon.**

**Sekä tunne-, että havaittu konflikti voivat muuttua *silminnähtäväksi*, eli konkreettisesti havaituksi jossain vaiheessa (manifest conflict). (Pondy 1967)**

# Kun ristiriita kasvaa riidaksi

- Lisääntyy
  - Ratkaisun kesto
  - Vaikeusaste
  - Riidan merkitys
  - Virallisuusaste
  - Asenteiden lukkiintuminen
  - ”Oikeassa” olemisen tarve
  - Oikeuksien korostuminen
  - Ulkopuolisten määrä
  - Osapuolten ajankäyttö
  - Kustannukset
  - Riidan haittavaikutus yrityksen toimintaan ja kokonaisuuteen

Neuvottelu



Tuomioistuin

- Vähenee
  - Kokonaisuuden hahmottaminen
  - Konsensuksen mahdollisuus
  - Henkilösuhteiden kehittyminen
  - Tarpeiden ja intressien arvottaminen
  - Luovuus
  - Kokonaisvaltainen ratkaisu
  - Kustannustehokkuus
  - Osapuolten oma hallinta-aste
  - Faktojen taso
  - Sovinnon halu
  - Lopputuloksen ennustettavuus



# Konflikti

- **Konflikti on syklinen prosessi, joka voi muuttaa osapuolten käyttäytymistä. Konfliktia voidaan siis pitää oppimisprosessina.** (Wall & Callister 1995)

# Konfliktien ratkaisu

**Käytäntökeskeinen ongelmanratkaisu ymmärretään itsessään yhteisön kehittymisen ja yksilön kompetenssin edellytykseksi ja välineeksi:**

**Kun ratkaiset konflikteja ja ongelmia, niin kehityt.**

**Tavallisesti kompetenssin katsotaan olevan seurausta edellytysten ongelmattomuudesta:**

**Kehityt, kun sinulla ei ole ongelmia?**

**Erityisesti kielteiset tapahtumien, vastoinkäymisten ja konfliktien kohtaaminen kehittää hyödyllisiä taitoja ja tapoja.**

**Tavallista on kuitenkin nähdä konfliktit kielteisyytensä tähden epäsuotuisina asiantiloina, joiden tulkitaan viestivän yksilön ominaisuuksien heikkouksista.**

(Venkula 2007)

# Konfliktin ratkaisu

- **Aidossa konfliktin ratkaisussa kaikki ovat kehittämässä uutta tietoa ja uusia toimintatapoja, minkä seurauksena jokainen sitoutuu hankaliinkin päätöksiin, koska ymmärtää niiden perusteet oltuaan itse tekemässä ratkaisua.**
- **Jokainen kokee arvostusta koska ratkaisussa on tarvittu ja käytetty juuri hänen näkemyksiään, kokemuksiaan ja taitojaan.**

(Venkula 2011)

# Konfliktin ratkaisu

- **Aidossa konfliktin ratkaisussa psykososiaaliset seuraukset poikkeavat täysin tukahduttamisen tuomasta ahdistuksesta ja taistelun ylläpitämästä aggressiivisuudesta.**
- **Yhteinen vaikeiden asioiden käsittely lisää luottamusta, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti jopa yksilölliseen terveyteen.**
- **Asioiden ymmärtämisestä ja työn sujumisesta seuraa vapaus, ilo ja energian lisääntyminen.**

(Venkula 2011)

## 2 kilpailevaa koulukuntaa (Pia Lappalainen 2016)

Sovittelijat painivat kahden kilpailevan tavoitteen/arvon välillä:

### YRITÄMMEKÖ PÄÄSTÄ SOPIMUKSEEN VAI SOVINTOON?

#### 1) **Direktiivinen**

- Evaluatiivinen
- Juridinen ja oikeudellinen painotus
- Sovittelijakeskeinen
- Rankaiseva ja tuomitseva
- ”Tehokkaasti” prosessissa etenevä
- Armoton
- Ulkoapäin neuvova ja konsultoiva
- Katsoo taaksepäin
- Nojaa rationaaliseen argumentointiin

#### 2) **Ei-direktiivinen**

- Fasilitatiivinen
- Restoratiivinen painotus
- Osapuolikeskeinen
- Ihmisarvoa suojaava
- Läsnäolevasti vuorovaikutteinen
- Armollinen
- Oppimiseen kannustava
- Katsoo eteenpäin
- Nojaa tunnerehellisyyteen

**TAVOITTEENA LOPPUTULEMA**

**TAVOITTEENA SOPIMUS**

**TAVOITTEENA MUUTOS**

**TAVOITTEENA SOVINTO**

Avoim eettinen foorumi  
2016/pehrman

# Oppivan sovittelun vaiheet, teoriatausta, sekä lähestymis- ja ohjaustapa (Pehrman 2010)

## TEORIA

### Restoratiivisuus

- osallistava konfliktinratkaisu
- arvon ja aseman säilyttäminen

### Oppiminen

### Emansipaatio (empowering)

### Transformaatio

- empowerment/recognition

## LÄHESTYMISTAPA

### Ihmiskeskeisyys

### Ratkaisukeskeisyys

### Ymmärryksen lisääminen

### Kohtaaminen

### Narratiivisuus

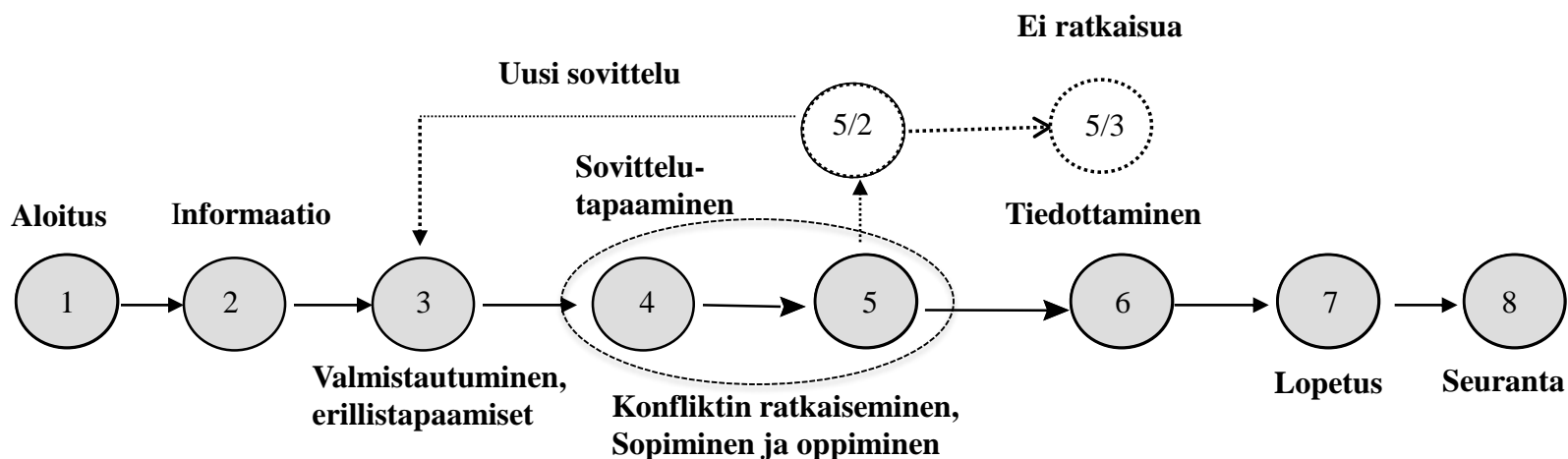
### Demokraattinen dialogi

### Totuuden tuntu

## OHJAUSTAPA

### Fasilitatiivinen ohjaus:

- osapuolilla aktiivinen rooli ratkaisun määrittelyssä
- sovittelijalla puolueeton ja kannustava rooli ohjauksessa



# Ihmiskeskeisyys / Emansipaatio

- **Emansipaatiolla tarkoitetaan vapautumista holhouksesta tai muusta eriarvoisuudesta. Se tarkoittaa myös tasa-arvon saavuttamista.** (Nurmi ym. 2001)
- **Ihmiskeskeisessä sovittelussa ihmisen tulee kokea olevansa vapautettu byrokraattisista kahleista ja olevansa vapaa ilmaisemaan itseään omana itsenään.** (Pehrman 2013)

# Fasilitatiivinen sovittelu

- **Fasilitatiivisen sovittelun avulla pyritään mm. siihen, että ihmisten omatoimisuutta ja vastuuta omien ongelmiansa ratkaisijana tulee lisätä yhteiskunnassa. Tavoitteena on, että ihmiset itse ratkovat ongelmiaan tulevaisuudessa enenemässä määrin kaikilla yhteiskunnan alueilla mukaan lukien työyhteisöt. Sovittelun taustalla vaikuttaa siten myös *kriittinen yhteiskuntatiede ja ideologiakritiikki***



# Sovittelun teoriatausta Suomessa (Pehrman 2008)

**Uusklassinen rikosoikeusajattelu  
1960-1970 taitteesta alkaen.**

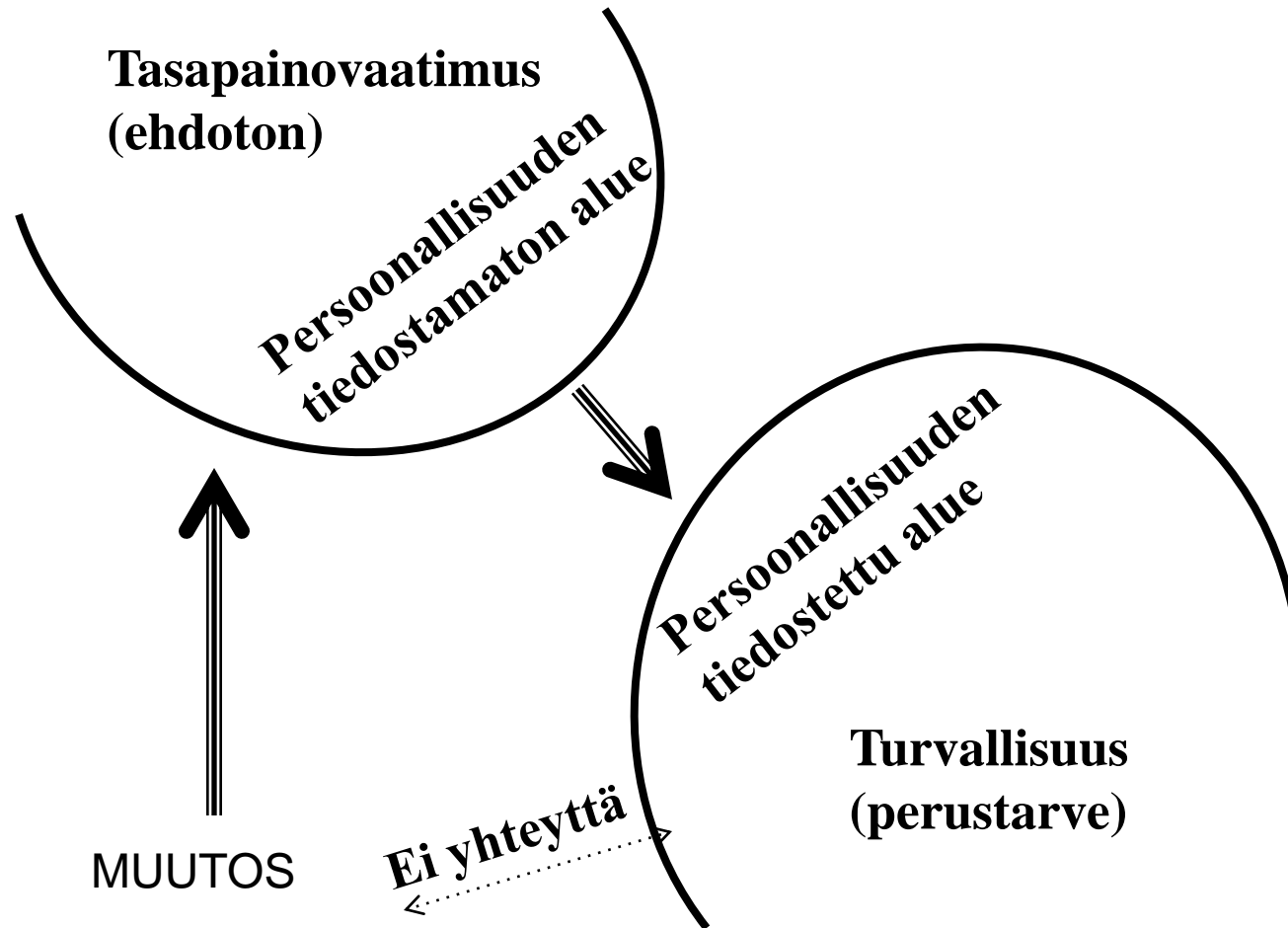
**Rangaistusteoreettinen  
preventioajattelu.**

- **Yleisestävyyys takaisin  
painopistealueeksi rangaistuksen  
moraalia luovan vaikutuksen kautta  
(ennustettavuus, yhdenvertaisuus,  
suhteellisuus)**
- **Erityisestävyyys ja sen vaikutukset.**

**Restoratiivinen oikeusajattelu 1983  
alkaen = sovittelu**

- **Osallistava konfliktinratkaisu**
- **Reintegraatio ja restoratiiviset arvot:  
ihmissuhteiden korjaaminen,  
kunnioittava vuoropuhelu, vastuunotto,  
anteeksipyyntö, armo, oppiminen,  
hyväksyminen)**

# Muutoksen vaikutus konfliktitilanteissa

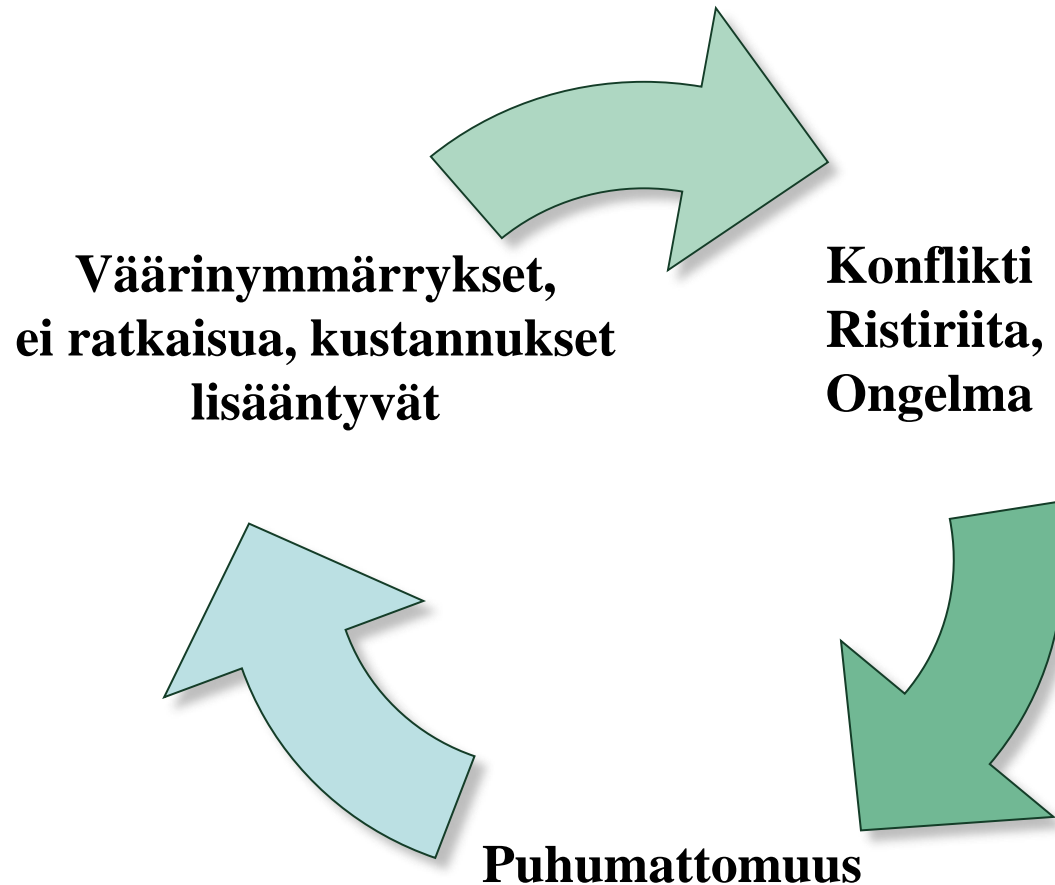


# Miksi muutoksia vastustetaan?

- **Pelko muutosta kohtaan silloin, kun muutokseen liittyy joitakin sellaisia piirteitä, jotka horjuttavat ihmisen tasapainotilaa.**
- **Asenteet, jotka estävät ihmistä muuttamaan toimintatapojaan ja**
- **Vahvat opitut toimintamallit, eli ns. oppimisen skeemat, jotka estävät uusien toimintamallien pääsyn ihmisen ajattelua ja toimintaa tukevaksi käytännöksi.**
- **Ihmisten erilaisuudesta johtuvat haasteet**

# Puhumattomuuden noidankehä

(Pehrman 2008)



# Mikä johtaa puhumattomuuteen

- **Puhumattomuus on inhimillinen reaktio konfliktitilanteessa** (Pehrman 2016)

# **Yhteisen sosiaalisen todellisuuden merkitys**

- **Yhteinen sosiaalinen todellisuus ei merkitse, että yhteisön jäsenet ajattelevat ja suhtautuvat samalla tavoin työhön ja työyhteisöön, vaan sitä, että he jakamalla omia näkemyksiään toisten kanssa tulevat tietoisiksi toinen toistensa näkemyksistä ja käsityksistä. Tämä edistää keskinäistä ymmärtämistä, vuorovaikutusta ja luottamusta (Murto, 1998).**

# **Yhteisen sosiaalisen todellisuuden merkitys**

- **Yhteisössä, jossa on vähän yhteistä sosiaalista todellisuutta, ei ole myöskään pohjaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Esimies voi kyllä käydä tavoitekeskusteluja, mutta jos henkilöstöltä puuttuu yhteinen ja yhtenäinen näkemys työstään ja työyhteisöstään, tavoitteiden toteuttamiselta puuttuu vakaa perusta**

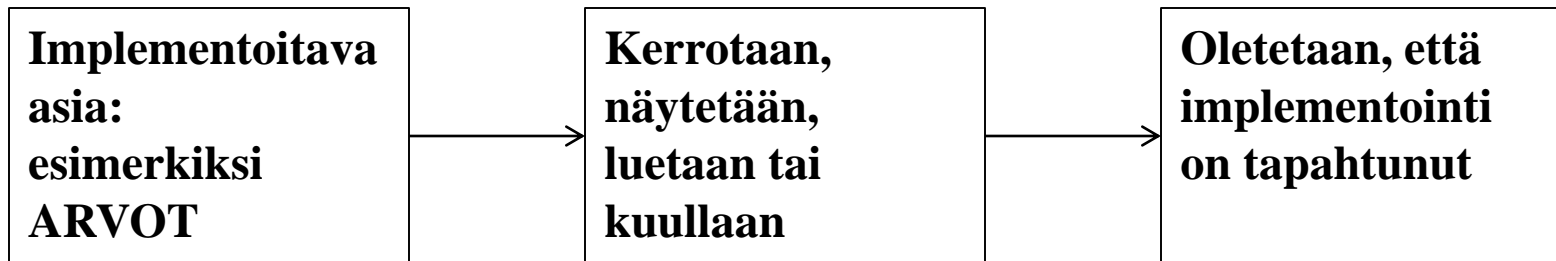
(Murto, 1998).

# **Yhteisen sosiaalisen todellisuuden merkitys**

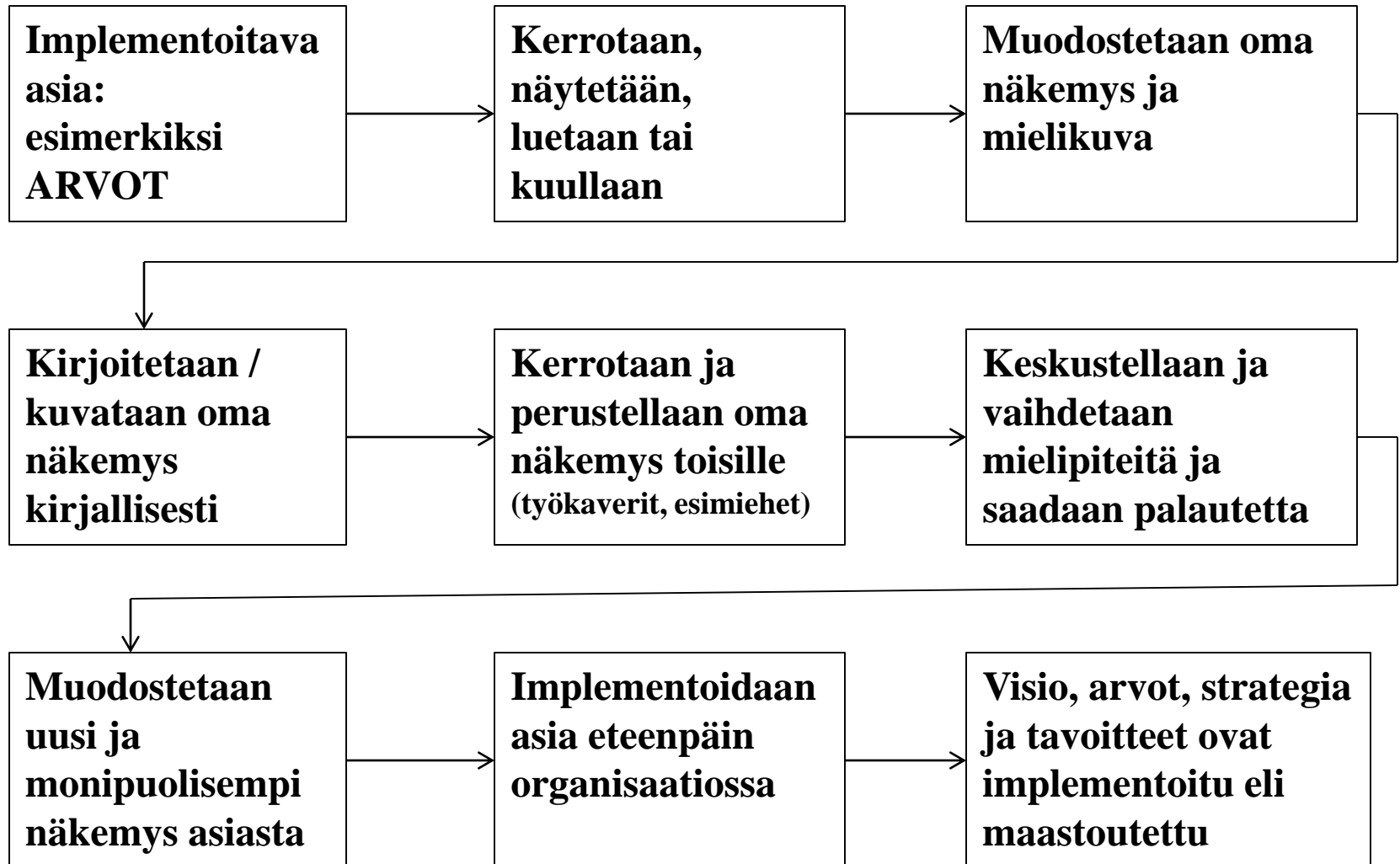
- **Jos meillä yksilöinä tai yhteisöinä ei ole aikaa pysähtyä tutkimaan elettyä ja tehtyä, me toistamme entisiä toimintatapoja ja rutiineja sokeasti, emme opi kokemuksestamme emmekä kehity** (Murto, 1998).



# Arvojen implementointi perinteisellä tavalla (Pehrman 2013)

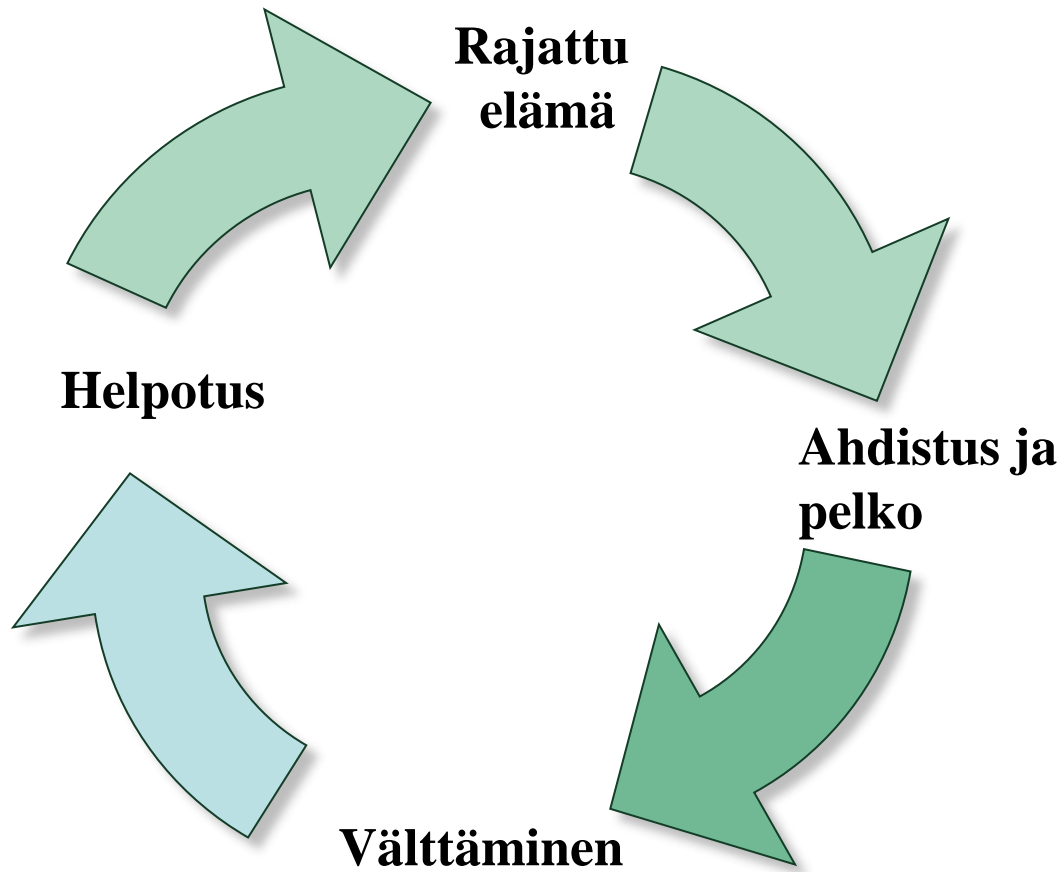


# Arvojen implementointi osallistavalla periaatteella (Pehrman 2013)

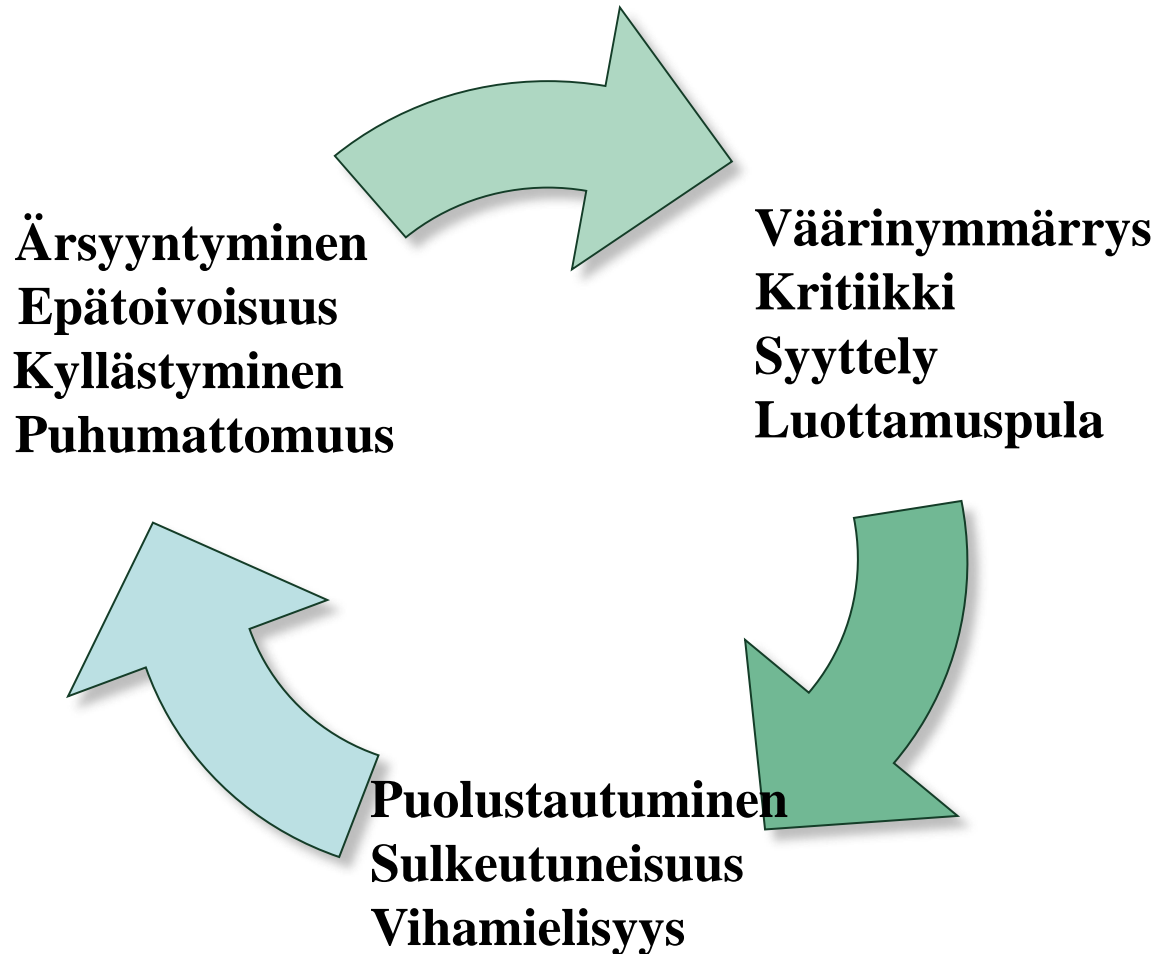


# Välttelyn noidankehä

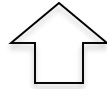
(Orsillo & Roemer 2012)



# Rutinoituneen vuorovaikutuksen noidankehä (Pehrman 2012)



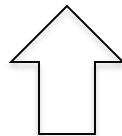
**Syyllistävän ja puhumattomuuden kulttuurin muodostuminen.**  
**Organisaation oppimisen estyminen** (Pehrman 2012)



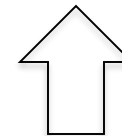
- **Puhumattomuus ja sulkeutuneisuus**
- **Kirjeiden avulla kommunikointi**
- **Taustalla toimiminen ja manipulointi**
- **Organisaation valtasuhteiden ohittaminen**
- **”Nimettömät toimeksiannot”**

- **”Kun tulee ongelma, niin kaikki hienot käyttäytymiset siirretään syrjään ja tilalle tulee joku vanha hierarkkinen systeemi” (estetään henkilöstön osallistuminen)**
- **Henkilöstö ei opi konfliktitilanteesta, jos he vain syyllistävät eivätkä ota vastuuta**
- **Totutaan siihen, että asiat voidaan hoitaa tietyllä tavalla (muodostuu kulttuuri)**

**Avoimen yrityskulttuurin muodostuminen ja organisaation oppiminen.** (Pehrman 2012)



- **Avoimuus ja selkeä viestintä työyhteisössä**
- **Konfliktien käsittely puhumalla**
- **Organisaation toimivallan mukainen toiminta**



- **Konfliktien avoin käsittely ja ratkaisukeskeisyys**
- **Oppiminen tulevaisuutta varten**

# Sopimisen peruslähtökohta

**”Ei ole olemassa ongelmaa,  
mistä puhumatta jättäminen  
auttaisi sen ratkaisemisessa”.**

Lähde: Tuntematon

# Miksi konflikteja syntyy?



# Konfliktien syntymiseen johtaneet keskeisimmät syyt TYSO- tutkimuksessa vuosina 2005 – 2008

## 1. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät

### a) Verbaalinen vuorovaikutus

- Selän takana puhuminen (14/14)
- Epäasiallinen puhetyyli (35)
- Aggressiivinen käyttäytyminen(28)
- Kirje tai kirjallinen arvostelu (5)

### b) Nonverbaalinen vuorovaikutus

- Puhumattomuus (10/14)

## 2. Henkilökohtaiset tekijät

- Sairaslomat (6/14)
- Poissaolot (3/14)

## 3. Tehtäväsuuntautuneet tekijät

- Erimielisyydet työn jakamisesta ja työtavoista (9)
- Pelisääntöjä ei noudateta (7)
- Seurataan toisten tekemisiä (4)

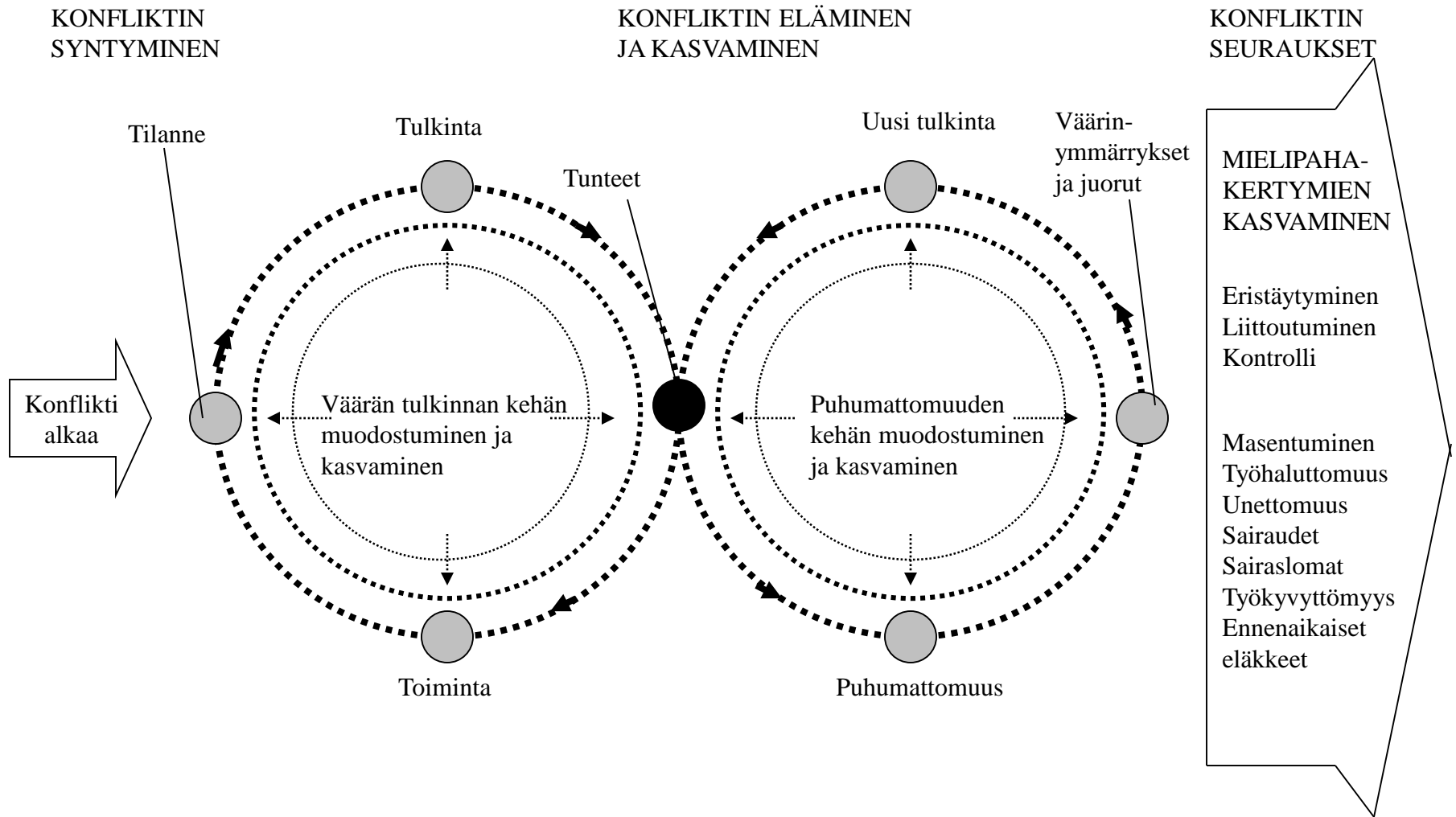
# Pahuudesta akateemisessa maailmassa

- **Kieli sitoo ja erottaa tehokkaasti ihmisiä**
- **Kielen avulla ihmiset puhutaan tietynlaisiksi**
- **Erityisesti pahuutta tuottava johtaja/esimies voivat saada työyhteisössään erittäin huonoa jälkeä aikaan** (J. Perttula, 2014)

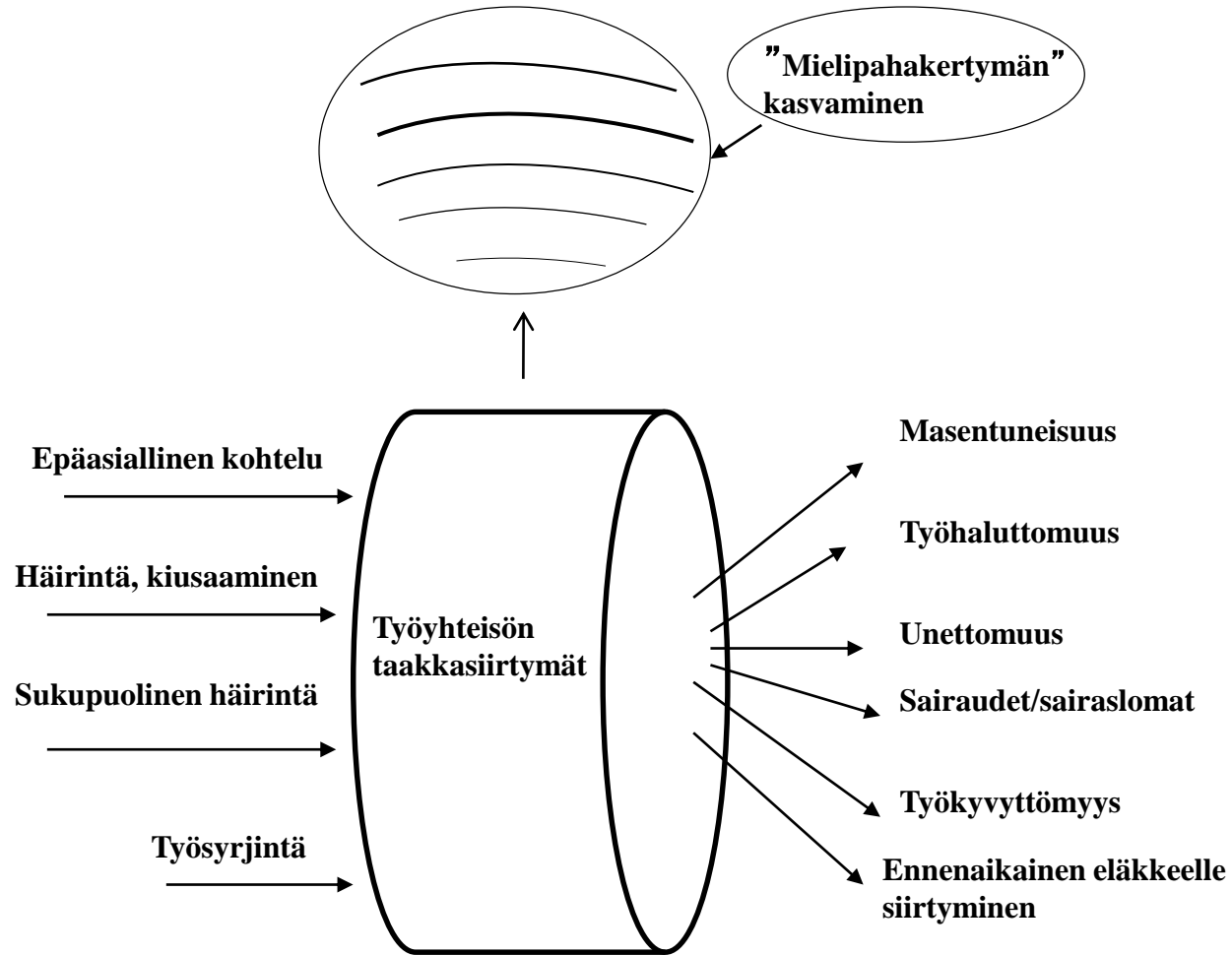
# **Pahuudesta akateemisessa maailmassa**

- **Pahuuden ydin kielen tarkoituksellista käyttämistä omien etujen ajamiseksi**
- **Pahuus ilmenee:**
  - **Ihmisten vähättelynä, aliarvioimisena, mahdollisuuksien estäjänä, ansioiden mitätöintinä, selän takana puhumisena, vääristelynä, mustamaalaamisena, kiusaamisena, eristämisenä, leimaamisena, liioittelemisena, valehtelemisena** (J.Perttula, 2014)

# Konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä



# Pitkäkestoisen henkisen väkivallan aiheuttamat seuraukset



# Sovittelun oppimisvaikutukset

- **Voimaantuminen (itse tuntemus ja toisten tuntemus)**
- **Toisten ymmärtäminen (erittäin voimakkaasti lisääntynyt)**
- **Varhaisen puuttumisen merkitys**
- **Rohkeus puuttua ongelmiin**
- **Avoin keskustelu ja puhumisen merkitys**
- **Myönteisen kommunikation merkitys** (Pehrman 2011)

# Voimaannuttava sovittelu

- **Voimaannuttamisessa on kysymys osapuolten erilaisista taidoista sovittelussa, kuten kuuntelutaidosta, toisten ja omien mielipiteiden kannattamisesta, ongelman ratkaisemisesta tai oppimisesta.**
- **Voimaantumiseen sisältyy uskallus lisätä arvostavaa kommentointia ja ottaa vastuuta sovituista asioista tai eri vaihtoehtojen valinnoista** (Anderson & Bingham 1997).

# Sovittelun oppimisvaikutukset

- **Miehillä kehittyi erikoisesti:**
  - **Myönteinen ajattelu ongelmatilanteissa**
  - **Taito etsiä erilaisia ratkaisumalleja**
  - **Rohkeus kohdata haasteellisia ihmissuhdeongelmia**
  - **Kuuntelutaito**
  - **Kyky huomioida ihmisten tarpeita** (Pehrman 2011)



# Sovittelun oppimisvaikutukset

- **Ikä vaikutti oppimiseen:**
  - **Eniten oppivat yli 60-vuotiaat ja 31-50 vuotiaat**
  - **Vähiten oppivat 21-30 vuotiaat ja 51-60 vuotiaat** (Pehrman 2011)

# Sovittelun oppimisvaikutukset

- **Passiivinen ja huomaavainen ja liian avulias kanssakäyminen konfliktien ratkaisussa vaikuttaa kielteisemmin terveydelle ja yksilölliseen hyvinvointiin kuin proaktiivinen toiminta.**
- **Ihmissuhdetaidot, itsekunnioitus, pätevyyden tunne ja tyytyväisyys kehittyvät myönteisesti avoimessa konfliktin ratkaisussa.** (De Dreu 2003)

# Soveltuvuus työyhteisöön

- **Sovittelu soveltuu hyvin kaikille: Naisille ja miehille, eri henkilöstöryhmille, kaiken ikäisille, eri koulutustaustojen omaaville, kiusaamista kokeville ja kiusaajiksi syytetyille.**
- **14 tapauksesta 11 saatiin aikaan sopimus**

# Soveltuvuus työyhteisöön

- **Usein sovittelu koetaan hyödylliseksi myös silloin kun varsinaista sopimusta ei saada aikaan.**
  - *Ristiriitojen ”maadoitus” tuntuu parantaneen työilmapiiriä, ainakin tässä suhteessa sovittelu on ollut toimiva keino.*

# Lopuksi:

*”Vain ihmiset, jotka voivat rakentaa rauhan, voivat olla konfliktin osapuolia. Ja juuri he ovat vastuussa konfliktista ja sen seurauksista. Heidän pitäisi olla kantamassa vastuuta ja tunnustamassa rauhaa.” (Ahtisaari 2008.)*

*On hyvä muistaa, että ”Kaikki konfliktit ovat ratkaistavissa” (All conflicts can be resolved). (Ahtisaari 2008.)*