

Haastavat vuoro- vaikutustilanteet ja konfliktit työyhteisössä

Johtamisen päivät, Kemi

Paula Kähkönen
Valmennustalo Tempo Oy

30.9.2021



Osaaminen:

- henkilöstö- ja rekrytointikysymykset
- esihenkilöiden ja johdon kasvuteemat
- työkyky ja jaksaminen
- työhyvinvointi
- konflikteissa tukeminen
- muutosprosessit yrityksen strategia huomioiden
- vuorovaikutuksen ja työroolien kehittäminen

Tausta: kunta- sekä yritys- ja järjestösektoreilla esimiehenä, projektipäällikkönä ja yrittäjänä

Koulutus :

Kasvatustieteen maisteri (Lay)
Työyhteisösovittelija (Lay)
Ratkaisukeskeinen työnohjaaja (Hy)
Yritysvalmentaja (Intotalo)
Life coach (Valmentamo)
Terapeutti (Lyhytterapia Instituutti)

Intohimoni on luoda toivoa, osaamista ja tuloksia ihmiselle ja työyhteisölle valmennuksen, työnohjauksen, sovittelun ja terapian avulla.

Missioni on saada ihminen oivaltamaan omat vahvuutensa ja olemaan rohkeasti oma itsensä.



Haastavat vuorovaikutustilanteet

Mitä konfliktit ovat ja mistä ne syntyvät?

Miten menetellä, mikä avuksi? Välineitä.

Puheet siitä, etteivät suomalaiset osaa
näyttää tunteitaan ovat hölynpölyä."



1.
Suunnaton
riemu



2.
Pakahduttava
nauru



3.
Pohjaton
ilo



4.
Kirvelevä
turhau-
tuminen



5.
Syvä
euru



6.
Katkera
viha

*”Asiat ja prosessit
ovat helpommin ymmärrettävissä ja hallittavissa
kuin ihmisten toimintaan liittyvä vuorovaikutus.”*

*Ehkä siksi moni johtaja keskittyy mieluummin asioihin
kuin ihmisten johtamiseen.*

Kunta-alalla työskentelevä esihenkilö

Nämä koetaan yleisimmiksi haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi

1. Silloin kun otetaan huoli puheeksi tai annetaan kriittistä palautetta
2. Haastavat tyypit työpaikalla
3. Konfliktit

Konfliktit voidaan jaotella taustan mukaan

(Timo Pehrman, 2010):

- 1) **vuorovaikutuksellisiin konflikteihin**, jotka syntyvät sanallisen tai sanattoman viestinnän yhteentörmäyksissä,
- 2) **henkilökohtaisista tekijöistä johtuviin konflikteihin**, jotka syntyvät sosiaalisissa suhteissa tapahtuneista ongelmista,
- 3) **tehtäväsuuntautuneista syistä johtuviin konflikteihin**, kuten erilaisista työtavoista, informaatiosta tai oletuksista omiin etuoikeuksiin, kumpuaviin ongelmiin,
- 4) **kulttuurista johtuviin konflikteihin**, jotka taas nousevat erilaisista näkökulmaeroista ja
- 5) **muihin tekijöihin**, joita ovat esimerkiksi ailahtelevaisuus, osaamattomuus ihmissuhteissa ja väärinymmärrykset.

On niin iso vaikutus sillä, miten suhtaudut toiseen

Validaatio (oikeuttaminen)

- Kohdista toiseen koko huomiosi (30 s)
- Kuuntele aktiivisesti
- Suhtaudu toiseen vakavasti
- Pyri näkemään asiat myös hänen kannaltaan
- Ilmaise pitäväsi toisen tekoja, tunteita ja ajatuksia ymmärrettävinä
- Tee toisen kertomasta yhteenvetoja ja heijasta ne takaisin
- Auta toista ilmaisemaan tai pukemaan sanoiksi toivomuksiaan ja ajatuksiaan
- Kysy: Miten voin auttaa sinua?

Invalidointi (mitätöinti)

- Kuuntelemattomuus, aiheen vaihtaminen
- Haluttomuus / kyvyttömyys ymmärtää toisen lähtökohtia tai elämäntilannetta, tunteita
- Toisen ajatusten, tunteiden ja kokemusten arvostelu ja kyseenalaistaminen
- Toisen sivuuttaminen
- Syyn näkeminen toisissa ja toisten jatkuva moittiminen ja tuomitseminen
- Suhtautuminen toiseen ennakkoluuloisesti ja asenteellisesti tutustumatta koskaan kunnolla siihen, millainen hän oikeasti on

*Hoitamattomat energian viejät työssä (ja arjessa) johtavat usein väärinymmärryksiin ja **konflikteihin***

- Tavoitteet, tehtävien jako ja työrooli ovat epäselviä
 - Työn suunnittelun ja prioriteettijärjestyksen puuttuminen
 - Tuen ja palautteen puute
 - Työmäärä kuormittaa, voimavarat eivät riitä
 - Delegoinnin puute
 - Ilmapiiri ja puheen tapa on negatiivinen, lannistava tai loukkaava
 - Aikataulutus on ylioptimistinen
 - Sanon kyllä, kun pitäisi sanoa Ei
 - Lupaukset, joita en pystynytään lunastamaan, aiheuttavat syyllisyyttä ja henkistä kuormaa
 - Ihmissuhteet; tunnetaidot ja sosiaalinen kyvykkyys
 - Temperamentti: ihmisten luontainen tapa ja nopeus reagoida asioihin vaihtelee ja sitä ei suvaita
 - Keskeytykset; sallin itse niitä liikaa, eikä työkaveritkaan huomaa keskeyttävänsä
 - Huonot kokoukset, joissa tavoitteita ja tekijöitä ei ole kirkastettu
 - Toimintamallien ja –tapojen yhteensovittaminen aiheuttaa haastetta
 - Viivyttely; olen viime tingassa liikkeellä ja se aiheuttaa itselle ja toisille lisätöitä ja tunnetta, että ei arvosteta.
 - Joku muu?
- Mikä näistä vie sinun energiaasi? Parikeskustelu 5 min. yhteensä

Konfliktinhallinta vapauttaa energiaa.

Lisää selkeyttä.

Parantaa ilmapiiriä.

Tuo hyvinvointia.

Välineitä.

Lakiin perustuva velvoite

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

(Työturvallisuuslaki 28 §)

HANKALAA KÄYTTÄYTYMISEEN SUHTAUTUMINEN

Kuka tahansa meistä voi olla välillä tässä ”moodissa”, mutta kaikille meillä on mahdollisuus päästä käyttäytymisen yli.

Aina on erotettava henkilö ja käyttäytyminen.

Toisinaan voimme kadottaa kykymme toimia rakentavasti hankalasti käyttäytyvän henkilön kanssa.

Näin voi käydä ollessamme stressaantuneita, epävarmoja tai kokiessamme uhkaa. Silloin tarvitsemme tietoa, miten toimia.

Pystyt jämäkkyyteen harjoittelemalla!

Jos kohtaamme toistuvasti tiettyä hankalaa käyttäytymistä, on hyvä valmistautua kanssakäymiseen etukäteen.

Myönteisestä näkökulmasta tarkasteltuina hankalat tilanteet ovat tärkeitä mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Konfliktien käsittely kehittää vuorovaikutustaitoja ja parantaa tuloksellisuutta ja hyvinvointia.

VIHAISUUS – moodissa toimivan kohtaaminen

Vihaisessa tilassa ihminen toimii kuin autopilotilla omassa voimakkaassa tunnetilassaan ja kyky kuunnella toisia ihmisiä ja erilaisia näkökulmia on hukassa.

Miten toimimalla kontaktia voi parantaa?

Ennakoi, jos mahdollista, vihamielinen toiminta ja pysy itse rauhallisena.

Ole ystävällinen tilanteen aiheuttamasta tunnekuormasta huolimatta, muista arvostava katse.

Kuuntele ilman puolustautumista.

Ole samaa mieltä niistä asioista, jotka voit hyväksyä.

Täsmennä ja kertaa ääneen puhujan huolenaihe.

Takaa, että jotain tullaan tekemään puhujan huolenaiheelle, mikäli se on mahdollista.

KRIITIKKO / VALITTAJA – moodin vallassa

Toimija etsii jatkuvasti virheitä, jotta voisi päästä kritisoimaan.

Varsinkin esimiesasemassa kriitikkotilassa annettu kritiikki voi vahingoittaa alaisen itsetuntoa ja vaikeuttaa yhteistyötä jatkossa, koska sanomisiin tuppaa sisältymään kritiikkiä henkilöä, ei vain suoritusta kohtaan.

Pidä erillään henkilön ja hänen käyttäytymisensä

Kuuntele aktiivisesti ongelmaa ja tarkista, että olet ymmärtänyt oikein.

Valittele tapahtunutta.

Kysy, mikä olisi toivottu lopputulos ja pyri saamaan yksityiskohtainen vastaus.

Kerro, mihin aiot ryhtyä asian suhteen.

Kiitä toista siitä, että hän on kertonut asian sinulle.

Esimerkkinä epäasiallinen kohtelu ja häirintä

Epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan työsuhteessa noudatettavan yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien ja lain vastaista käyttäytymistä toista kohtaan työssä.

Häirintä on sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käytöstä, joka jatkuvana tai säännöllisenä aiheuttaa haittaa tai vaaraa terveydelle.

Häirintä voi ilmetä uhkailuina, pelotteluna, ilkeinä ja vihjailevina viesteinä, väheksyvinä ja pilkkaavina puheina jne.

Epäasiallista kohtelua tai häirintää ei ole

- Työtä ja työnjakoa koskevat asialliset, perustellut päätökset ja ohjeet sekä työn ja työyhteisön ongelmien yhteinen käsittely, vaikka ne herättäisivätkin epävarmuutta, ahdistusta tai muita kielteisiä tunteita.
- Häirinnästä ei ole myöskään silloin kyse, jos henkilölle annetaan perusteltu huomautus tai rangaistus tai hänet päätetään ohjata työkyvyn arviointiin sen jälkeen, kun hänen kanssaan on keskusteltu asioista.

Jokaisella on vastuu. Ole ratkaisemassa konfliktia omaa toimintaa tarkkailemalla.

1. Sinä olet sitä, mitä sinä ajattelet

Tunteiden tunnistaminen

Ennakkoluulot ja asenteet

Puolueettomuuden ja johdonmukaisuuden saavuttaminen

2. Valmistaudu kohtaamiseen

Oma ajattelu ja omat tunteet

Toisen ajattelun ymmärtäminen, anna mahdollisuus

Harjoittele tunnetilojen kohtaamista

3. Avaa yhteydet osapuolten välille

Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen

Tunteiden salliminen ja niiden johtaminen

Keskusteluyhteyden avaaminen

Epäasiallinen toiminta >Puuttumiskynnys> Mitä tehdä?

1. Sovi keskustelusta etukäteen. Esim. Pyydä aamulla iltapäivällä pidettävään keskusteluun.
2. Mene suoraan asiaan ja varmista, että henkilö tietää, mistä puhutaan.
3. Älä puhu henkilöstä, vaan teoista / tekemättä jättämisistä.
> Älä sano henkilöä epäkohteliaaksi. Sano, että tervehtimättä jättäminen on koettu epäkohteliaaksi.
4. Ole konkreettinen. Mitä, milloin, kenen kanssa?
5. Etsi yhteisymmärrys siitä, millaista käyttäytymistä odotetaan ja mitä ei suvaita.
6. Tehkää konkreettinen sopimus seuraavista toimenpiteistä.
7. Sovi seurannasta.

Valmentava ote haasteellisissa tilanteissa

Kuuntele ja osoita kiinnostusta kuulemaasi kohtaan.

Kiinnostuksen osoittaminen itsessään on vahva interventio. Ole läsnä ja kysy kuulemastasi.

Puhu itse **suoraan ja arvostavasti** ja kannusta muita samaan: ongelmaa on vaikea ratkaista, jos ”kissaa ei nosteta pöydälle”.

Hyväksy rinnakkaiset todellisuudet ja ihmisten erilaisuus. Anna arvo osapuolten omille totuuksille: ihmisillä on usein samoista tilanteista täysin eri tulkinnat. Tee näkemysten erilaisuus näkyväksi ja auta keskinäisen ymmärryksen lisääntymisessä.

Konfliktin taustalla elää yksilölliset merkitykset ja arvot: **tunnista mikä ihmisille on tärkeää** ja pyri varmistamaan niiden toteutuminen.

Lähtökohtana ihmisten erilaisuus: henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioimisen sijaan ihmiset **määrittävät uudelleen keskinäisiä suhteitaan.**

Älä pelkää tunteita: emotio pitää ihmistä kiinni konfliktissa ja siksi on **tärkeä puhua siitä miltä jokin tilanne tuntui.**

Älä siedä epäasiallista käyttäytymistä: se voi olla vallankäyttöä, mutta myös usein tiedostamatonta.

Pyri säilyttämään oma puolueettomuutesi: sovintoa voi edistää vain **neutraalin fasilitaattorin roolissa**

Hyödynnä tarve kokea osallisuutta: **anna konfliktin osapuolille vastuu** ja aktiivinen rooli ongelman ratkaisemisessa ”Hyvän tilan” periaate: **varaa aikaa pysähtymiselle.** Kiireettömyys alkaa tuottaa ratkaisuja.

Vatvomisesta ratkaisuihin: erilaisista näkemyksistä voi jauhaa loputtomiin. Kysy: **miten jatkossa toimimme toisin, jotta tilanne ei uusiudu?**

Puuttumiskynnys / Pohdinta

- Miten meillä puututaan (tai jätetään puuttumatta...) ei-toivottuun käytökseen? Menettelytapa?
- Millainen on sinun puuttumiskynnyksesi?

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa,
mahdollisuus voida hyvin.

Valmentava ohjaaminen ja motivaatio

Johtamisen päivät, Kemi

Paula Kähkönen
Valmennustalo Tempo Oy

30.9.2021



Mitä kaikki ihmiset tarvitsevat (myös sinä) hyvinvoinnin ja onnistumisten tueksi

- Kiinnostusta
- Ymmärrystä
- Luottamusta
- Arvostusta
- Reiluutta
- Hallinnan tunnetta
- Edistymistä
- Merkitystä



VALMENTAVASTA JOHTAMISESTA/

esimiestyöskentelystä

- Se on luottamuksen rakentamista
- Oman ja toisten ajattelun ja toiminnan ymmärtämistä
- Suunnan valitsemista ja näyttämistä
- Edessä kävelemistä, motivoimista
- Ihmisten kohtaamista
- Voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista
- Liikkeellepanemista, mahdollistamista
- Ihmisten vahvuuksien näkemistä, potentiaalin maksimoimista
- Välittämistä
- Tosiasioiden kohtaamista, riskien ottamista
- Yksinäistä

Valmentava ohjaaminen mahdollistuu kun työpaikan peruselementit ovat kunnossa

Turvallinen ja toimiva työpaikka syntyy:

- *hyvällä johtamisella,*
 - *selkeällä perustehtävällä sekä*
 - *rakenteiden ja tunnedynamiikan valjastamisella perustehtävän käyttöön.*
-
- Mikäli **perustehtävä** ei ole selkeä, yhteisö lähtee toteuttamaan sekundääriä -> Oheistoimintoja, työskentelyn sabotointia, selän takana puhumista, työrauhaongelmia, liittolaisten etsintää, kontaktista vetäytymistä.
 - **Rakenteet** luovat turvaa ja selkeyttä arkeen. Niiden toimivuutta tulisi tutkia säännöllisesti ja pitää ne joustavina sen sijaan, että ne ohjailisivat toimintaa.
 - **Tunnedynamiikka** tulee hyväksyä luontevaksi osaksi yhteisöä, mutta sen ei saa antaa nousta valtaan. Hyvin toimiva yhteisö pystyy sisällyttämään jäsentensä tunnereaktioita säädellen niiden ilmaisumuotoja ja intensiteettiä.

Kysy neuvomisen sijaan

Kysyminen on avain toisen johtamiseen

- Kysyminen on pyyntö saada kuulla ja kuunnella
- Kysyminen on tiedon, näkökulmien ja ymmärryksen etsimistä, toisen ovelle kolkuttamista
- Se on avain, jota ei kannata säästellä vaan käyttää viisaasti
 - Mitä parempi kysyjä esimies on, sitä enemmän hän saa ajattelua aikaiseksi
- Kirjaa ylös hyviä kysymyksiä, tallenna mieleesi ja käytä niitä
- Esimerkiksi: Ei näin: Miksi teit näin? Vaan näin: Kerrotko, mikä sai sinut toimimaan näin / valitsemaan näin?

Työyhteisön / työntekijän suoriutumisen valmentava johtaminen



1) Kirkasta jokaisen vastuu, rooli, työtehtävät. Sovi selkeät deadlinet.

- Tietääkö jokainen oman roolinsa ja vastuunsa osana kokonaisuutta?
- Onko työtehtävät selkeitä?
- Miten ajankäytön ja aikataulujen noudattamista seurataan?

2) Luo tavoitteet, välistepit, mittarit. Seuraa tavoitteiden toteutumista.

- Asettaako jokainen työntekijä omat tavoitteet?
- Miten niitä seurataan?
- Miten tuloksiin reagoidaan?

3) Rakenna vuosi-, kk- ja viikkotason top-listat

- Ymmärtääkö jokainen, mitkä ovat hänen tärkeimmät tehtävät?
- Osataanko priorisoida ja valita?
- Osataanko kehittää parempia ja tehokkaampia tapoja suoriutua tehtävistä?

4) Kannusta ja palkitse

- Miten rohkaiset kokeilemaan uutta?
- Miten kiität?
- Miten palkitset?

5) Luo yhdessä oppimisen kulttuuria

- Miten käynte läpi onnistumiskokemuksia?
- Miten rohkaiset tuomaan esiin epäonnistuneita kokeiluita ja niistä oppimista?
- Mitkä ovat kehittämisen pääprioriteetit?

Uskalla olla inhimillinen ohjaaja, johtaja

Kun uskallat näyttää haavoittuvuutesi, sinua arvostetaan.

Miltä tuntuu sanoa, en tiedä, en osaa?

Miltä tuntuu pyytää anteeksi ja korjata virheelliset sanomiset ja teot/tekemättä jättämiset?

Inhimillisuus herättää luottamusta ja tunteen samassa veneessä soutamisesta myrskyn keskellä.

Arvosta ihmisiä ympärilläsi! Siten synnytät luottamusta ja motivaatiota.

Tutki hetki itseäsi: osaatko luoda sellaista energiaa, että seurassasi voi luottaen levätä?

Mistä ihmiset motivoituvat?

- Työn merkityksellisyys
- Oman osaamisen näyttäminen & kehittäminen eli kompetenssi
- Sopivan haastavat, oman kokoiset tehtävät
- Yhteisöllisyys, toisen aito kohtaaminen

Daniel Pink, mukaellen Makke Leppänen



Tunnista yksilölliset motivaatiotekijät

– autat yksilöä motivoitumaan työssään ja muutosten keskellä

Motivaatiotekijöitä on 9 ja yleensä näistä 2-3 on ensisijaisia.

Kun nämä – usein arvopohjaiset – tarpeet on tyydytetty, syntyy tasapainoa, onnellisuutta ja tehokkuutta.

- **Vuorovaikutus** – tiedonjano ja keskustelut.
- **Turvallisuus** – suunnitteleminen ja asioiden varmistaminen.
- **Seikkailu** – spontaanius ja uudet kokeilut.
- **Valta** – vaikuttaminen ja vastuullisuus.
- **Ilmaisu** – erottautuminen ja luovuus.
- **Vapaus** – itsenäisyys ja omat pelisäännöt.
- **Laajeneminen** – suuret visiot ja uudet aluevaltaukset.
- **Arvostus** – muiden huomioiminen ja yhteistyö.
- **Yhteys** – verkostoituminen ja sosiaalisuus.

Mitkä 2-3 ovat sinulle tärkeimmät?

Työkaluja

Dialogi

Valmentava työote

Vastavuoroista keskustelua, kysymistä ja arvostavaa vuorovaikutusta:

- Henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen tukeminen
- Palautteen säännöllinen käyttäminen
- Itsetuntemuksen lisääminen
- Vahvuuksien löytäminen
- Uusien näkökulmien löytäminen
- Arvojen ja unelmien näkyväksi tekeminen

Työkaluja siihen, kuinka estää dialogin blokkautuminen

- **Punainen kortti:** Jokainen dialogin osallistuja saa punaisen kortin, joka nostetaan pystyyn, aina kun huomataan, että joku osallistuja blokkaa (keskeyttää, alentaa...) dialogin.
- **Kyllä, mutta... – bannaus:** Kielletään käyttämästä kyllä, mutta termiä. (Kyllä, mutta on klassinen arvон alentaminen) **Käytä: Kyllä, ja**
- **Neljän lauseen sääntö:** Tämä auttaa osallistuja keskittymään olennaiseen ja miettimään sanomisiaan. Tällä on vähennetty palaverien kestoja jopa 70 %.

Pidä itsestäsi ja energiastasi huolta:

Mikä näistä puhuttelee sinua?

- ❖ Sallin itselleni tarpeeksi taukoja päivän mittaan
- ❖ Sallin itseni kulkea rauhassa ja kiirehtimättä paikasta toiseen
- ❖ Sallin itselleni myötätuntoa
- ❖ Sallin itseni empiä ja olla epävarma
- ❖ Sallin itseni iloita ja olla ylpeä itsestäsi – ja loistaa!
- ❖ Sallin itselleni tarpeeksi laadukasta ja maukasta ruokaa
- ❖ Sallin itselleni rakastavia ihmissuhteita ja ystäviä
- ❖ Sallin itselleni virkistystä ja ihmetystä luonnon ja kulttuurin parissa
- ❖ Sallin itselleni aikaa pysähtyä hengittämään

Mistä haluat kiittää itseäsi tänään?
Mistä haluat kiittää työkaveriasi?

Kiitos.

Hyvää ja myötätuntoista
syksyä sinulle!

paula@valmennustalotempo.fi

tai

puh. 0503522079

Paula Kähkönen

Pelaajakortti

- Tunnetaan myös nimellä:
- Erytisvahvuus:
- Pelipaikka:
- TOP 3 tehtävät:
 -
 -
 -

