

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu

Haastavat johtamistilanteet

Teemavalmennus 9.2.2021



Etänä
Enemmän

– sote-työ uudistuu

Outi Wallin ja Jussi Savolainen, TAMK

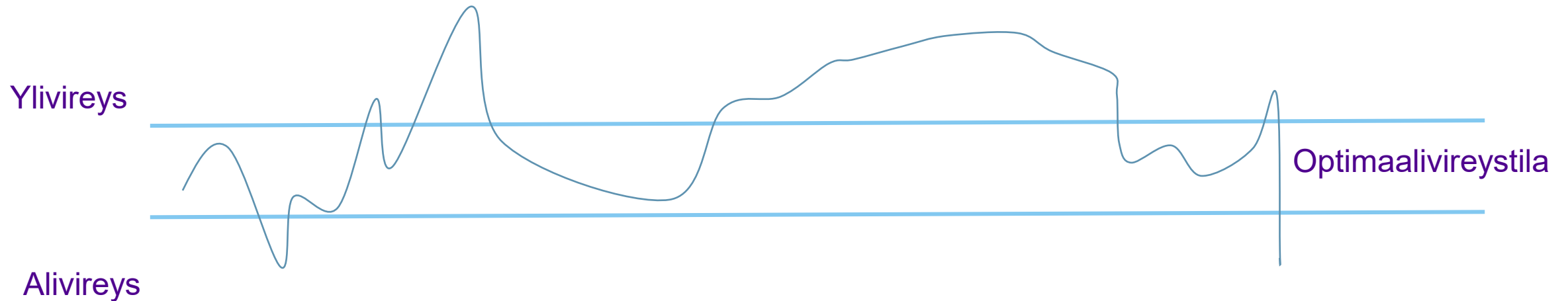


Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

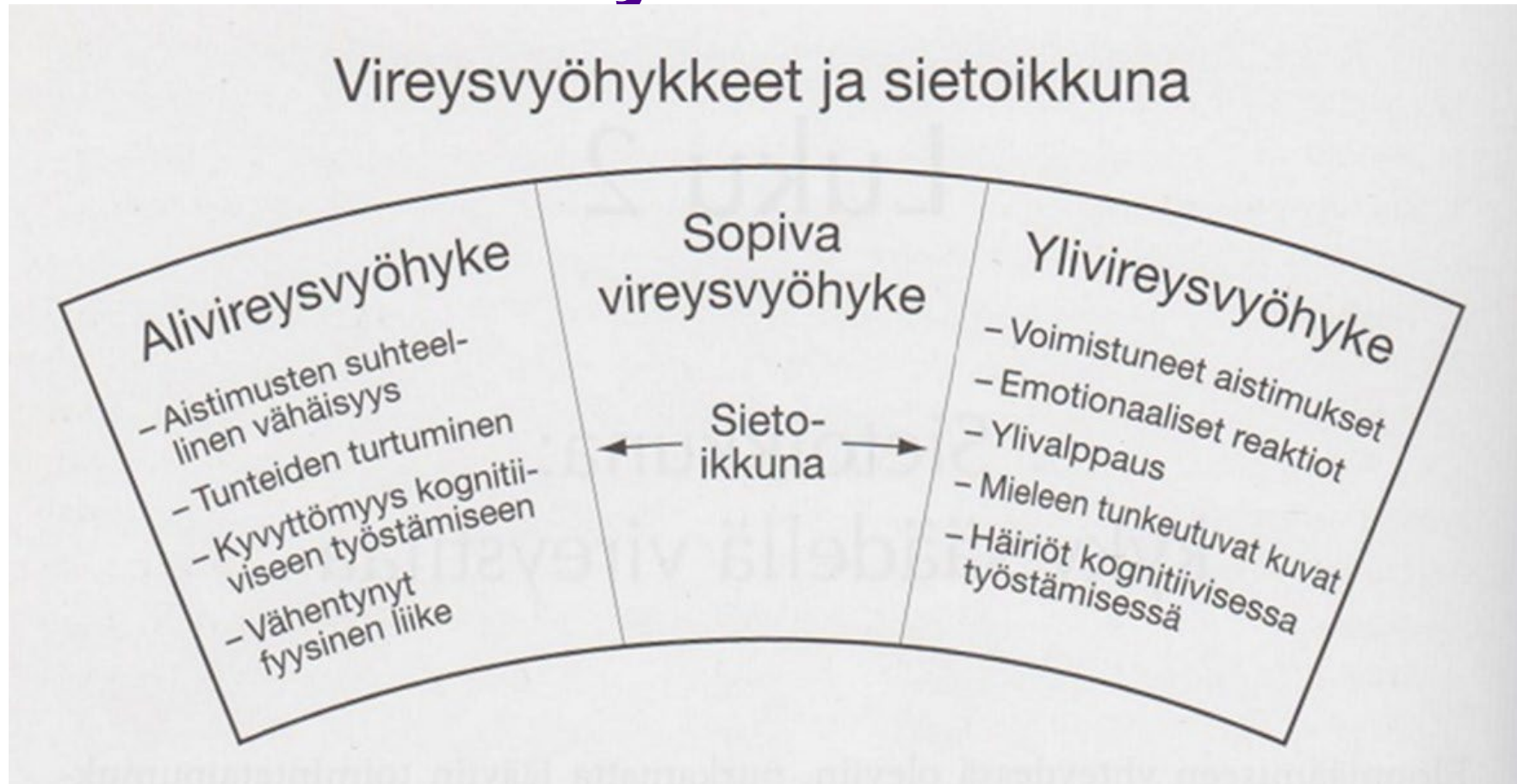


Vireystila ja sietoikkuna

Sietoikkuna:



Millainen vireystilasi on?



Vireysvyöhykkeet ja siotoikkuna (Odgen, Minton & Pain 2006)

Stressi ja vireystila

- Ylivireys:
 - Liiallinen puolustautuminen, emotionaalinen reaktiivisuus (tunneherkkyys), Pakonomainen (kognitiivinen) prosessointi, ylivalppaus, somaattiset oireet
 - Jäätyminen: Jähmettyminen, korkea vireystila, johon liittyy liikkumattomuus, halvaantumisen tunne
- Alivireys:
 - Romahdus, kognitiivinen kyvyttömyys, turtuneisuus, alistuminen, matala affekti, aistimusten vähäisyys...

Ääreishermosto ja vireystila

Traumaattisessa tilanteessa, takauimissa tai stressissä:

- sympaattinen hermosto saa ihmisessä aikaan fysiologisia muutoksia, joiden vaikutuksesta normaali toimintakyky ja vuorovaikutus eivät ole mahdollisia
- Parasympaattinen hermosto hidastaa toimintoja, liiallisessa toiminnassa jähmettyminen

Ääreishermosto		
Vireystilan muutoksen aiheuttaja	Sympaattinen	Parasympaattinen
	Stressi, raivo, ahdistus...	Lepo, onnellisuus, rentoutuminen, surullisuus
Aktivoitumisen merkkejä	hengityksen ja pulssin kiihtyminen, verenpaineen kohoaminen, pupillien laajentuminen, hikoilu, voimakkaat tunnetilat...	hengityksen hidastuminen, pupillien supistuminen, ruuansulatuksen aktivoituminen, punan nouseminen iholle...
Aktivoitumisesta johtuva toiminnan muutos	Taistelu- tai pakorefleksin käynnistyminen, valmistautuminen nopeaan liikkeeseen	Jäätymisrefleksi, liikkumattomuus

(Mukailtu Rothschild 2002)

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu Mistä on kyse?

“Emo-hanke” Tarve ja tavoitteet

- Sote-palvelurakennemuutos ja siihen tiiviisti kytkeytyvä digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut muuttavat sote-työtä.
- Sote:ssa moni esimies työskentelee hajautetussa organisaatiossa, missä esimiehen alaisuudessa olevia työyksiköjä on maantieteellisesti hajallaan. Tällöin korostuu tarve etäjohtamiselle ja etäjohtamisen osaamiselle.

”Digi on liki myös johtamisessa”

- Etänä on Enemmän -hankkeessa vastataan sote-työn muutokseen juuri etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea sekä muutosjohtamista kehittämällä sekä em. kehittämiskohtiin liittyvää osaamista vahvistamalla.

Toteuttajat ja kumppanit

- Valtakunnallinen hanke (valtakunnalliset mallit ja työkalut, levittäminen)
- Hankkeen toiminta-aika: 1.1.2019 - 31.12.2021

Hankekonsortio ja osallistuvat pilottimaakunnat:

koordinaattori:

❖ **Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK), Pirkanmaa**

- Pirkanmaan kuntien sote-johtoa ja henkilöstöä, yhteistyö Pirkanmaan liitto
- Tampereen kaupunki (Ikäihmisten palvelut) ja Pirkkala pilottikuntina
- Mukaan otetaan myös yhdistysten, järjestöjen ja yritysten esimiehiä ja työntekijöitä
- Helsingin virtuaalikotaihoito

osatoteuttajat:

❖ **Itä-Suomen Yliopisto, Pohjois-Savo**

❖ **Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK), Satakunta**

❖ **Lapin yo, Lapin maakunta**

❖ **Lisätyöpaketin osatoteuttajana KT**

LISÄTYÖPAKETTI 6: Sote-esimiestyön tukeminen kriisitilanteen ja etätyön aikana

Työpaketin toteutuksesta vastaavat TAMK ja Kuntatyönantajat hyödyntäen emohankkeessa kehitettyjä sote- etätyön toimintamalleja. Tuemme esimiestyötä:

- Webinaarit
- Teemavalmennukset
- Pienryhmät
- Artikkeleja, videoita...

Hankkeen tapahtumia keväällä 2021

- 9.2.klo 12.30-15.30 Haastavat johtamistilanteet I- teemavalmennus, TAMK
- 19.2 klo 13-14.30 Haastavat johtamistilanteet II -webinaari, TAMK
- 17.3.21 klo 14-15.30 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, webinaari, TAMK
- 30.3.21 klo 13-15.30 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, teemavalmennus, TAMK & KT
- 8.4.21 klo 14-15.30 Työhyvinvoinnin askelmerkit, webinaari, TAMK
- 21.4.21 klo 13-15.30 Työhyvinvoinnin tukeminen esihenkilötaiona, TAMK & KT
- 6.5.21 klo 13-15.30 Työsuoritusten arviointi, webinaari, TAMK
- 19.5.21 klo 13-15.30 (otsikko tarkentuu myöhemmin), teemavalmennus KT & TAMK
- 3.6.21 ip, yhteinen seminaari, TAMK & KT

Ilmoittautumislinkit päivittyvät etanaenemman.fi sivuille kohtaan ajankohtaista sitä mukaan, kun ohjelmat ja sisällöt varmistuvat. Seuraa siis nettisivujamme. Löydät ajankohtaista tietoa myös hankkeen facebook-sivuilta.

Tänään

- Haastavat johtamistilanteet, Outi Wallin, TAMK
- Ristiriidat ja neuvottelutilanteet työyhteisössä, Jussi Savolainen, TAMK

Haastavat johtamistilanteet

Outi Wallin, TAMK

Haasteellisia tilanteita ja huomionnoinnin aiheita

- **Haasteellisia tilanteita johtamisessa monenlaisia**

- Alisuoriutumiseen puuttuminen (vrt ylisuoriutuminen): mikä on vaadittava taso/ laatu organisaatiossa?, miten mitataan?
- Ristiriitatilanteiden ja konfliktien ratkaiseminen > motivaatio ja sitoutuminen, työhyvinvointi laskevat, huono työilmapiiri > **ota puheeksi nopeasti ja ole aidosti kiinnostunut tilanteesta**
- Työntekijän sairastuminen, irtisanominen
 - Myötätunto, tuki, ohjeet, kuinka toimia siinä tilanteessa
 - Argumentaatio irtisanomiseen, usein tarvitaan monta palaveria
- Palautteen antaminen, toiminnan läpinäkyväksi tekeminen ja kommunikoinnin tai viestinnän/tiedonkulun haasteet: **minkälainen palaute toimii meillä? Mitä on hyvä tiedonkulku meillä ja miten se toteutetaan?**
- Työntekijöiden valitukset
 - usein työntekijä haluaa tulla kuulluksi
 - Mitä valitusten, kiukuttelun taustalla?
 - **HUOM! Onko kyse rakenteista, huonoista toimintatavoista tai toimimattomista pelisäännöistä? Näitä voidaan keittää ja yhteiskehittäminen lisää sitoutumista toimintatapoihin > työntekijä tulee kuulluksi**

Puuttumista vaativia haastavia tilanteita työpaikalla

ihmissuhdetörmäys

yhteisön toimivuutta
haittaava seurustelusuhde
työyhteisössä

häirintä ja epäasiallinen kohtelu

vastuuton
työkäyttäytyminen

uhkailu

mielenterveyden
häiriö

konflikti,
ristiriita

päihdeongelma

häiritsevä pukeutuminen

kiusaamiskokemus

seksuaalinen häirintä

Haasteellisia tilanteita

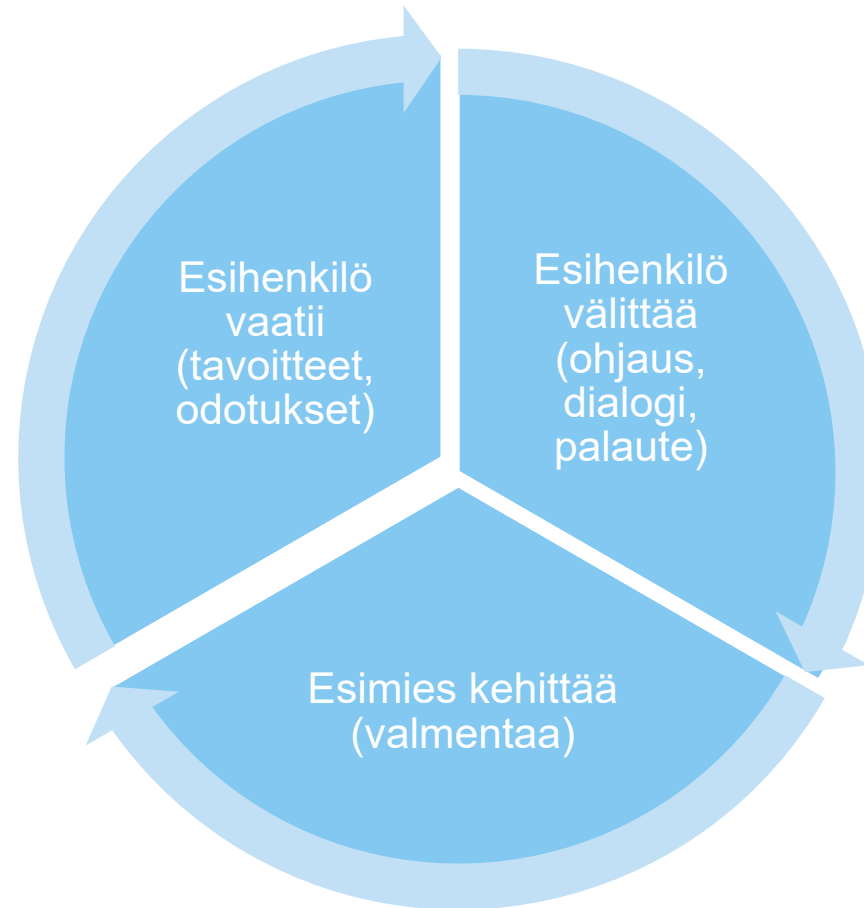
- Muutostilanteet organisaatiossa jatkuvia ja voivat olla haasteellisia: Herätä sisäinen motivaatio muutokseen esim. **osallistamalla yhteisön jäsenet** (voi olla vaikkapa edustuksellinen osallisuus)
- Epäselvät toimintatavat tai rakenteet vaikeuttavat arkea
 - työn- ja toimenkuvat saattavat olla epäselviä
 - pelisäännöt eivät ole kaikille selviä tai niihin ei sitouduta
 - työn tekeminen ei ole sujuvaa > voi aiheuta konflikteja
 - **Huomio kiinnitettävä organisaation prosesseihin ja rakenteisiin, ei aina/pelkästään yksilöihin**
 - **Rakenteelliset ongelmat ovat korjattavissa**
 - **Ne löydettävä ja sanotettava**
 - **Kehitettävä johdonmukaisesti**
- Organisaation toiminta- ja johtamiskulttuuri eivät tue esim. strategiaa > keskustelu ylemmän johdon kanssa strategian jalkauttamisesta
- Työtehtävien, ammatin, organisaation epävarmat tulevaisuudennäkymät > esim. digitaalisuuden vaikutukset työelämään > **miten meillä luodaan turvallisuuden tunnetta?**

Haasteellisia tilanteita

- Haasteellisia tilanteet johtajalle itselleen, kun
 - Vaikea puuttua haasteellisiin tilanteisiin:
 - Onko helppoa ottaa asiat asioina, kun omat tunteet nousevat esille?
 - 29% esimiehistä ja 53% työsuojeluvaltuutetuista koki, että työpaikkakiusaamisesta on vaikea puhua (Työterveyslaitos 2020)
 - Onko huoli siitä, kuinka muut kokevat hoitamasi hankalat tilanteet?
 - Johtaminen joustamatonta, kylmää, epäoikeudenmukaista....
- Haasteelliset tilanteet kuuluvat johtamiseen:
 - Johtajuuden rooli, asema, tehtävät organisaatiossa > ovatko selkeitä organisaatiossa ja tietävätkö kaikki nämä?
 - Haasteita, koska ihmisten kanssa toimimista, tavoitteellisuutta (Järvinen 2020, Työturvallisuuskeskus 2020)
 - Päivittäisjohtamisen tavoite ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti
 - Suoritusten johtamista > voidaan mitata ja analysoida > hyvästä suortumisesta tärkeää palkita (esim. Järvinen 2014, Rötkin 2015)

(Järvinen 2020, Työturvallisuuskeskus 2020)

Suorituksen johtaminen



Hyvä johtaminen haastavissa tilanteissa

- Hyvä johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta. Tärkeää, että saati itse tukea omalta johdoltasi.
- Esihenkilö sisäistänyt oman roolinsa ja organisaation strategian sekä tavoitteet
- Vahvista omaa johtamisen sisäistä rooliasi
 - Olet työnantajan edustaja > työnjohdollinen valta ja vastuu
 - Ole suora ja avoin, oikeudenmukainen ja luottamusta rakentava, hienovarainen
 - Pidä keskustelun ohjat käsissäsi ja perustele ratkaisusi
 - Ole rauhallinen ja hae ymmärrystä,
 - Vrt manipulointi, älä projisoidu, muista dokumentaatio tilanteista/keskusteluista
 - Tunteita saa olla, mutta niiden pitäminen kurissa on keskeistä: esim. vagushermoston rauhoittaminen palleanhengityksen avulla (mindfulnessharjoituksia), katso asiaa lintuperspektiivistä
 - Esihenkilön tulee ohjata, vaatia ja samalla osallistaa, antaa tilaa ja vapaus toimia,
 - Edellyttää jämäkkyyttä, päättäväisyyttä, rohkeutta, kykyä auktoriteettiin
 - Luo avoin kommunikaatiokulttuuri
 - Dialogi ja luottamus käyvät käsi kädessä (dialogissa ei kilpailla, kuka oikeassa)
 - Työntekijät viihtyvät sellaisen esimiehen kanssa, joka on inhimillinen
 - Kokemus tuo varmuutta tilanteiden käsittelyssä > virheitä voi tulla > oma reflektio tärkeää

Hyvä johtaminen haastavissa tilanteissa

- Vuorovaikutustaidot ja pehmeät ihmistaidot nousussa **digitaalisuuden** myötä (Jaakko Sahimaa 2021)
 - Etätyössä yhteisöllisyys rakentuu työn tekemisestä
 - Epämuodollinen kanssakäyminen jää vähäisemmäksi ja hiljaisen tiedon jakaminen vähenee
 - **Mitä tukea työyhteisössä tarvitaan itsensä johtamiseen?**
 - Tarvitaan **tiedonkulkua jossa sekä tietopohjaista informaatiota että tunneviestintää ja johtamista: mitä tarkoittaa meillä?**
 - Tarvitaan ns. **kognitiivista ergonomiaa**: teams-kokouksia 8h päivässä?
 - Hyvät digitaidot yksi työelämän megataidoista, samoin oman työn suunnittelun sekä johtamisen taidot tärkeitä: miten johtajana tuen näitä ja yhteisöllisyyttä etätyössä?
 - Tavoitteiden asettaminen omalle työlle
 - Priorisointi
 - Ajanhallinta
 - Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
 - Reflektointikyky

- Vaikeissa tilanteissa on tärkeä ymmärtää, milloin turvautua muihin ammattilaisiin ja sidosryhmiin (työterveys, työsuojelu, oma esihenkilö)
- Varhainen puuttuminen yleensä helpottaa asian käsittelyä
- **Konfliktit työyhteisössä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen hoidettava heti**
 - Ristiriitatilanteet syntyvät, kun painotamme asioita eri tavoin ja pahenevat johtuen persoonallisuuksien eroista. Entäpä työorientaatiot?
 - **Kuule kaikkia osapuolia: mikä on heidän kokemuksensa ja ns. sosiaalinen todellisuus, faktat**
 - Kysy paljon avoimia kysymyksiä ja kuuntele aktiivisesti > oletko aidosti kiinnostunut
 - **Selvitä asian omistaja:** ratkaisut usein henkilöillä, jotka kahnauksessa
 - **Ole jämäkkä ja objektiivinen, HUOM! ratkaisukeskeisyys**
 - **Älä syyllistä, mutta odota ja vaadi kaikilta yhteistyötaitoja**

- **Kiusaaminen:**

- Ehdoton luottamuksellisuus
- Ota neutraali selvittäjä
- Kiusaamisen omistajuus
- Tee selväksi että kiusaamista ei suvaita
- Seuranta

- **Alaisen ”alisuoriutuminen”, toistuva laiminlyönti > esihenkilön ohjaus ja ohjeet**

- Sisäinen motivaatio (kiinnostavuus, työn merkityksellisyys, omat arvot)
- Ero ”normaaliin” työsuoritukseen
- Avoin keskustelu ja jatkuva palaute
- Anna alaiselle aikaa ja mahdollisuus korjata tilanne
- Tarvittaessa kirjalliset työnjohdolliset ohjeet
- Mahdolliset seuraamukset



Muutostilanteet

- Muutokset jatkuvia, isoja, pieniä... spontaaneja, suunniteltuja
 - Muutokset arkipäiväistyneet
 - Muutoskyvykkyys työelämän perustaito, vrt. resilienssi
- Muutos voi avata uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia, tavoitellaan kasvua, kilpailukykyä, tehokkuutta
- Muutos luo epävarmuutta, asennoituminen voi olla positiivista ja negatiivista
- **Muutoksessa nousee esiin vastuut organisaatiossa ja työyhteisön monimotisuus**
 - Työntekijöiden erilaisuus ja eriaikaisuus
 - Johdettava eri tavoin
- Muutoksen luonne vaikuttaa siihen, miten sitä tulee johtaa
 - Esihenkilö suunnannäyttäjä, kontrolloija
 - Vuorovaikutustaidot ja pehmeät ihmistaidot nousussa digitaalisuuden myötä(Jaakko Sahimaa 2021)
- Viestintä keskiössä (Korhonen & Bergman 2019)
- Esihenkilön läsnäolo korostuu, varsinkin etätyössä

Tammi(2018) Tuki muutoksessa

- Varaa riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen!
- Huolehdi perusturvallisuuden ja jatkuvuuden kokemuksesta muutoksen keskellä.
- Tee näkyviksi sekä yhteisölliset että yksilölliset pysyvyyden ankkurit ja kiinnitä huomio alaistesi ammatilliseen ydinosaamiseen.
- Huolehdi vaikuttamisen mahdollisuudesta perustehtävissä.
- Ihmettele. Kysele, älä káske. Kyselevä ote synnyttää muutosideoita ja innostaa aktiivisuuteen.
- Vie yhdessä sovitut asiat loppuun asti.

Tammi (2018) Tuki muutoksessa

- Ole esimiehenä selkeästi yhteisösi puolella. Kuuntele työntekijöitäsi aina kunnioittavasti sekä yksilöinä että ryhmänä. Tue yksilöllisesti, sillä ihmisten tuen tarve vaihtelee kovasti.
- Ole kiinnostunut jokaisen selviytymisestä. Älä lannista muutosvastarintaa.
- Järjestä aikaa ja tilaa tunteille; **kuunteleminen ja vastaanottaminen ovat sinun tehtäviäsi.** Älä pyri selittämään tunteita pois äläkä ryhdy puolustautumaan tunnekuohun keskellä. Riittää, että otat tunteet vastaan ja toimit tunnesäiliönä.
- Kiinnitä huomio yksilöllisiin ja yhteisöllisiin onnistumisen kokemuksiin arjessa. Vaali ja pidä esillä selviytymis- sekä oppimistarinoita.

Yhteenvetoa:

- Haasteelliset tilanteet kuuluvat johtamiseen ja esihenkilön rooliin. Pidä selkeänä oman työn tavoitteet ja johtamisen osa-alueet sekä organisaation strategia. Keskeistä haastetilanteista selviytymiseen on omalta esihenkilöltä/johdolta saatu tuki.
- Keskeistä, että pohdit omia kokemuksiasi haasteellisissa tilanteissa ja sitä miten pidät itsesi rauhallisena.
- Haasteellisissa tilanteissa on kyse työntekijän/työntekijöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä myös organisaatioiden toimimattomista prosesseista, toimintatavoista, pelisäännöistä ja rakenteista
- Muutostilanteet kuuluvat tämän ajan työelämään ja edellyttää johtamiselta yksinäisyyttä, motivointia, turvallisuuden luomista, innovointia, osallisuutta sekä toimeenpanoa.
- Haastetilanteissa auttaa nopea ja rohkea puuttuminen, aito kiinnostus ja aito ihmisten kohtaaminen, osallistaminen, työntekijöiden ohjaus ja tuki, asioiden kehittymisen seuraaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Haastavat johtamistilanteet: Ristiriidat ja neuvottelu työyhteisössä

Jussi Savolainen, TAMK

Työelämässä ollaan muutosten keskellä

- Muutos haastaa perusturvallisuudentunnetta
 - Tärkeää säilyttää jotakin pysyvää, tuttua ja turvallista
- Jatkuva poikkeustilanne aiheuttaa ylimääräistä stressiä, kuormitusta ja turvattomuutta
 - Turvallisuutta tukevia rakenteita pitäisi siis lisätä
- Tulkinnat nonverbaalisen viestinnän muutoksessa!
 - Tässä ajassa tulkinnat vuorovaikutustilanteissa korostuvat

Psykologinen turvallisuus

- Psykologisen turvallisuuden taustalla ratkaisevaa työyhteisön ilmapiiri
 - Työyhteisön jaettu uskomus siitä, että yhteisössä voi olla oma itsensä ja ottaa tarvittaessa riskejä: ”Jos toimin tässä kohtaa näin, joudunko loukatuksi, nolatuksi tai kritiikin kohteeksi?”
- Psykologinen turvallisuus vähentää epätoivottuja ristiriitatilanteita
- Turvallisuus tarvitsee vuorovaikutusta
 - Tunteet tarttuvat vuorovaikutuksessa, erityisesti turvattomuus
 - Keskitytään myönteisiin asioihin, kieltämättä vaikeita tunteita
 - Keskity epäonnistumisen sijasta siihen, mitä opit ja missä onnistuit. Pyri näkemään aina jotakin myönteistä. Toiveikkuus!

Erilaiset yhdessä

- Työyhteisö on erilaisten arvojen pelikenttä
 - Osa erilaisuuden piirteistä on suhteellisen pysyviä ominaisuuksia ja osaa voidaan muuttaa



Erilaiset työorientaatiot

- SOSIAALINEN TYÖORIENTAATIO
 - vastuu, tunteet, epävirallinen, yhteisyys, solidaarisuus, näkymätön, hyvinvointi, ”naiseus”
- AMMATILLINEN TYÖORIENTAATIO
 - vastuu, identiteetti, toiminta, tehokkuus, virallinen, järki
- EDUNVALVONTAORIENTAATIO
 - valta, yhteinen, intressi, solidaarisuus
- URAORIENTAATIO
 - Näkyvä, valta, tuotanto, tekninen, henkilökohtainen, erillisyys, kilpailu, ”miehisuus”

(Katriina Perkkä-Jortikka 2014)

Ristiriidat työyhteisössä

- Toista ei voi juurikaan muuttaa. Kukaan tekee töitä omien ”juttujensa” kanssa, mutta muuttamalla toimintaympäristöä ja toimintatapoja ihmiset saavat mahdollisuuden muuttua.
- Hankalaksi koetun käyttäytymisen syynä saattaa olla epävarmuus, ahdistuneisuus ja turhautuminen omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyteen.

Konfliktien taustoista

- Taustalla usein eri vastakkaisuudet ja niiden ääripäiden korostuminen, esim:
 - Asiakkaan (/ryhmän) etu vs. organisaation etu
 - itsenäinen päätöksenteko vs. ylhäältä johdettu
 - Jatkuvuudesta ja pysyvyydestä huolehtiminen vs. toiminnan uudistaminen/muuttaminen
 - (Vuorovaikutustilanteissa) yksilön vastuu vs. muiden vastuu

Haasteita?

- Kukaan ei halua antaa itsestään kuvaa
 - epäpätevänä tai osaamattomana (eli ei myönnä virheitä)
 - tietämättömänä (eli: älä kysy kysymyksiä ja vältä tilanteita, joissa sinun pitää antaa vastaus)
 - tunkeilevalta tai toisten asioihin puuttujalta (eli: älä esitä ideoita tai ajatuksia)
 - kielteiseltä (eli: älä ole kriittinen, kysy perusteita tai kyseenalaista)



• TYÖPAIKALLA ASIAT RIITELELEVÄT - PERSOONAT OVAT ERILAISIA

- Kuitenkin: defensiiviset käyttäytymismallit ja coping-keinomme näkyvät ja korostuvat
- Kehittymisintressit: kieltäytyjät, olosuhderiippuvaiset, aktiiviset
- Muutospositiivisuus ja –negatiivisuus, eri asteisina
- Tulkinnat

Loukkauksen rakenteesta

- Kaksoisloukkaus: tilanne, jossa toinen on (syystä tai syyttä) loukkaantunut jostakin, hän valittaa asiasta ja kokee, että häntä loukataan toistamiseen.
 - Kaksoisloukkaus syntyy toisen yrittäessä hyvää tarkoittaen selittää, miksi on toimittu kuten on toimittu.
 - Loukkaantunut kuitenkin kuulee viestin toisin: “Olet pahoittanut mielesi, mutta siihen ei ole mitään syytä. Vika on siis Sinussa itsessäsi!”
- Loukkaantumisen vankila:
 - Kiukkuinen kärsii itsekin omasta kiukkuisuudestaan. Hän on kuitenkin kiukkunsa vanki niin kauan kuin hänen annetaan ymmärtää, että hänen kiukkunsa on perusteetonta.

Ben Furman: Jyrki Elo ”Hankalat potilaat ja kaksoisloukkaus”. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim nro 17/1998.

Ristiriidat työyhteisössä

- Koetko riitelyn räyhäämiseksi vai omien mielipiteiden perustelluksi puolustamiseksi?
- Turvattomuus: pako-taistelu-lamaannus -> Kohti ”turva-moodia”
 - Aivot herkkiä arvioimaan turvallisuutta vs. turvattomuutta

- Negatiivinen vuorovaikutus onnistuu ilman sen kummempaa harjoittelua, positiivinen vaatii ponnistelua ja tulee harvemmin ihan itsekseen.
 - *Negatiivisten tunteiden vallassa kohtaamisen, keskustelun ja korjaamisen sijasta muutamme mestareiksi välttelemisessä, selän takana puhumisessa ja kuonan itseemme keräämisessä.*
- Mitä syvemmälle kielteiset tunteet ovat saaneet juurtua, sitä järeämpiä toimia tarvitaan tilanteen korjaamiseksi.

Pienryhmäporinat?

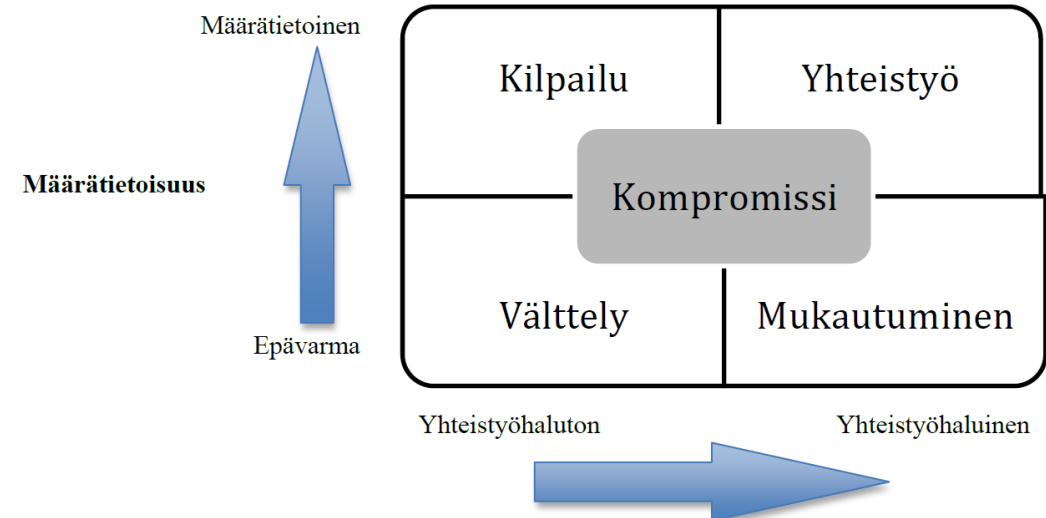
Milloin olette viimeksi joutuneet kahinaan kahvipöydässä tai ristiriitatilanteeseen työelämässä?

- Mitä tapahtui?
- Miten toimit?
- Mitä siitä seurasi?

Pohtikaa mitä yhteistä tilanteista on löydettävissä?

TKI Conflict Model

- Thomas-Kilmann -konfliktin kohtaamistavat:
 - Dynaaminen malli, jonka mukaan kannattaa harjoitella etenkin niitä konfliktin kohtaamisen tapoja, jotka eivät ole itselle luontaisia.
 - perustuu Kenneth W. Thomasin ja Ralph H. Kilmannin vuonna 1974 määrittelemille konfliktin kohtaamisen tavoille.
- Tapoja voi pitää enemmänkin jokaisen tarkoitusperänä tai ohjaavana ajatuksena kuin puhtaana käyttäytymismallina
 - Toivottu lopputulos ohjaa käyttäytymistä



Ristiriitojen käsittelytaidot (TK Conflict Modes)

- Viisi keskeistä käsittelytapaa, joista voimme käyttää kaikkia, mutta tyypillisesti käytämme yhtä tai kahta voimakkaimmin.
 - Jokainen hyödyllinen eri tilanteissa
 - Kukin edustaa joukkoa hyödyllisiä sosiaalisia taitoja
 - Ristiriitojen käsittelyn tehokkuus riippuu konfliktin vaatimuksista suhteessa siihen käytettyihin taitoihin

Mukautuminen

Kilpailullisuus

Pyrkimys yhteistyöhön

Pyrkimys kompromissiin

Välttely

Mitä ristiriitojen käsittelytaitoa sinä käytät eniten?

- Tee testi osoitteessa: <http://bit.ly/eetki> ja testaa!

Testissä on 30 vaihtoehtokysymystä. Valitse kahdesta vaihtoehdosta se, joka vastaa toimintaasi paremmin. Lue vaihtoehdot ja valitse vastauksesi huolella.

Käy lopuksi merkitsemässä tuloksesi: <http://bit.ly/3jqJ1Fe>

Tulokset

- Pisteiden profiili kertoo ristiriitojen käsittelytaidoista, joita sinulla on ja joita käytät konfliktitilanteissa.
 - Tuloksesi oli vastaustesi perusteella eniten käyttämäsi käsittelytaito, toisena tuleva toiseksi eniten jne...
- Kaikki ovat vahvimmillaan ja heikoimmillaan joissakin tilanteissa
- SOTE-alalla on ollut testausteni perusteella eniten nalleja, pöllöjä ja kettuja ja vastaavasti vähiten kilpikonnia ja haita.

Teidän tuloksenne:

1. Kysymys

[More Details](#)

-  Nallekarhu
-  Kettu
-  Pöllö
-  Hai
-  Kilpikonna



Ihmissuhdekeskeisyys

9
8
7
6
5
4
3
2
1
0

**Mukautuja
“Nallekarhu”**

Pisteet: _____
MATALA Tavoiteorientaatio
KORKEA Ihmissuhdekeskeisyys

**Yhteistyöhön pyrkivä
“Pöllö”**

Pisteet : _____
KORKEA Tavoiteorientaatio
KORKEA Ihmissuhdekeskeisyys

**Kompromissi
“Kettu”**

Score: _____
NEUVOTTELEVA Tavoiteorientaatio
NEUVOTTELEVA Ihmissuhdekeskeisyys
orientation

**Välttelevä
“Kilpikonna”**

Pisteet : _____
MATALA Tavoiteorientaatio
MATALA Ihmissuhdekeskeisyys

**Kilpaileva
“Hai”**

Pisteet : _____
KORKEA Tavoiteorientaatio
MATALA Ihmissuhdekeskeisyys

Henkilökohtaisista tavoitteista
huolehtiminen

Käytätkö sinä liian voimakkaasti tai liian heikosti jotakin strategiaa?

Kilpailevat hait

Erimielisyydessä on kyse yksityiskohdasta tai kokonaisuuden kannalta vähäpätöisestä asiasta.

Tarvitaan nopeita päätöksiä.

Jokin asia tulee saada tehdyksi sen epämieluisuudesta huolimatta.

Tarvitaan puolustautumista, sillä toisen tekemä päätös olisi epäedullinen.

Toisilla ei ole asiantuntemusta tehdä päätöstä.
Käsiteltävä asia on itselle erityisen tärkeä.

Ongelma tai erimielisyys koskee monimutkaista asiaa.

Asia ei ole itselleni tai meille tärkeä.

Molemmat näkökulmat ovat asiaan liittyen yhtä tärkeitä.

Päätöstä ei tarvitsisi tehdä nopeasti.
Hierarkiassa alemmilla on paljon valtaa päätettävään asiaan.

Hait/ kilpailu

Korkea pistemäärä:

- Oletko Jees-miesten saartama?
 - Ovatko ympärilläsi olevat oppineet, että ei ole viisasta olla eri mieltä kanssasi? Tai ovatko he luopuneet vaikuttamasta sinuun? Tällöin saatat jäädä ilman informaatiota ja toista näkökulmaa.
- Pelkäävätkö alaisesi myöntää sinulle tietämättömyytensä ja epävarmuutensa?
 - Kilpailevassa ilmapiirissä vaikutusvallasta ja kunniansta täytyy taistella, toimia varmempana kuin todellisuudessa on. Ihmiset eivät uskalla ihmetellä ja kysyä lisätietoja, joten oppiminen vaikeutuu.

Matala pistemäärä:

- Tunnetko itsesi voimattomaksi eri tilanteissa?
 - Tunnistatko ja tunnetko omat voimavarasi? Onko sinun epämiellyttävää käyttää omia voimavarojasi? Vähentääkö tämä vaikutusvoimaasi ja heikentääkö tehokkuuttasi?
- Onko sinun vaikea olla määrätietoinen, vaikka näkisit sitä tarvittavan?
 - Huoli vallankäytön toisille aiheuttamista negatiivisista tunteista saa meidät epäröimään ja siirrämme päätöksentekoa ja samalla lisäämmekin toisten levottomuutta ja/tai negatiivisuutta

Käytätkö sinä liian voimakkaasti tai liian heikosti jotakin strategiaa?

Yhteistyöhön pyrkivät pöllöt

Erimielisyydessä on kyse monimutkaisesta asiasta.
Tarvitaan ideoiden synteesiä, jotta paras ratkaisu löydetään.

Toisten osapuolten sitoutumista tarvitaan onnistumiseen.

Päätöksen tekemiseen ja ongelmanratkaisuun on käytettävissä aikaa.

Yksi osapuoli ei voi yksistään ratkaista ongelmaa.
Yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan eri osapuolten hallussa olevia voimavaroja.

Tehtävä tai ongelma on yksinkertainen.
Päätös tarvitaan välittömästi.
Muita osapuolia ei kiinnosta lopputulos.
Muilla osapuolilla ei ole ongelmanratkaisutaitoja.

Pöllö/ yhteistyö

Korkeat pisteet:

- Käytätkö aikaa syvällisiin keskusteluihin ja pohdintoihin, silloinkin, kun se ei olisi tarpeen?
 - Yhteistyö vie aikaa ja energiaa. Kaikki ratkaisut eivät vaadi konsensusta tai jokaisen henkilökohtaisen mieltymyksen huomioimista.
- Tukahdutatko yhteistyöinnolla muiden halun yhteistyöhön?
 - Yhteistyöhön kuuluva kokeilevuus ja ”hapuilu” saattavat johtaa yhteistyön ohittamiseen. Et välttämättä huomaa merkkejä puolustusasenteesta tai kilpailusta keskittyessäsi yhteistyöhön.

Matalat pisteet:

- Onko sinulla vaikeutta nähdä erimielisyydet mahdollisuuksina oppia, ratkaista ongelmia ja yhteistä hyötyä?
 - Ristiriitoihin liittyy usein ei-rakentavia ja uhkaaviksikin koettuja aineksia, jotka voivat auttaa näkemään mahdollisia ongelmia laajemmin ja mahdollistavat yhteistyön tulosten seuraamisen.
- Eivätkö alaisesi sitoudu päätöksiisi ja toimintaohjeisiin?
 - Voisiko heidän näkökulmiaan sisällyttää päätöksiin ja toimintaohjeisiin?

Käytätkö sinä liian voimakkaasti tai liian heikosti jotakin strategiaa?

Kompromissiin pyrkivät ketut

Osapuolten tavoitteet ovat toisiaan poissulkevia tai ratkaisuun ei pääse kaikkia tyydyttävästi.

Osapuolet ovat päätöksen tekemiseen liittyen yhtä voimakkaita.

Konsensusta ei ole löydettävissä.

Asiasta suoraan määrääminen tai sen sisällyttäminen osaksi jotakin ei onnistu.

Monimutkaiseen asiaan tarvitaan väliaikainen ratkaisu.

Yksi osapuoli on muita voimakkaammassa asemassa tekemässä päätöstä.

Ongelma on niin monimutkainen, että sen ratkaiseminen vaatii ongelmanratkaisumenetelmiä.

Kettu/ kompromissi

Korkeat pisteet:

- Keskitytkö liikaa kompromissiin?
 - Jäävätkö periaatteet, arvot ja pitkän aikavälin tavoitteet liian vähälle huomiolle?
- Luoko ”tinkiminen” ja kaupankäynti liikaa pelurihenkeä?
 - Kyynistytäänkö (mitä sä nyt haluat?)? Keskinäinen luottamus voi heiketä ja huomio siirtyä pois itse asiasta ja sen tärkeydestä.

Matalat pisteet:

- Tunnetko itsesi araksi ja hämmentyneeksi neuvottelemaan tehokkaasti?
- Onko sinun vaikea antaa periksi?
 - Ilman tällaista ”varaventtiiliä” on haastavaa selvittää kiistoista ja loukkaavista tilanteista.

Käytätkö sinä liian voimakkaasti tai liian heikosti jotakin strategiaa?

Välittelevät kilpikonnat

Aihe on vähäpätöinen tai toiminnan kannalta lähes merkityksetön.

Asian käsittelyn mahdolliset haitat ovat suuremmat kuin käsittelyllä mahdolliset saavutettavat edut ja hyödyt.

Tarvitaan aikaa “jäähdytellä”, tunteet käyvät kuumina.

Asia on tärkeä itselle tai edustamilleen.
On sinun tehtäväsi ja vastuullasi tehdä päätös.

Osapuolet eivät halua lykätä asiaa, vaan se on ratkaistava nopeasti.
Asia vaatii pikaista huomiota tai korjausta.

Kilpikonna/ Välttely

Korkeat pisteet:

- Kärsiikö yhteistyö?
 - Onko ihmisten vaikea saada esiin sinun näkökantasasi?
- Onko tavallista, että ihmiset välttävät puuttumasta asioihin?
 - Toisinaan löysä suhtautuminen asioihin johtaa liialliseen varovaisuuteen (asioiden annetaan vain olla) ja välinpitämättömyyteen.
- Teetkö sinä tai tehdäänkö tiimissäsi päätöksiä pelon edessä tai vasta viimeisellä mahdollisella hetkellä?

Matalat pisteet:

- Tunnetko loukkaavasi ihmisiä ja saamaan aikaan epäsopua?
 - Tarvitsisitko kenties lisää tahdikkuutta ja hienovaraisempaa ristiriitojen käsittelytapaa? Tahdikkuus on taitoa välttää epäsopua aiheuttavien asioiden korostamista.
- Onko sinulla usein tunne, että asiat ja niiden määrä kaatuvat päälle?
 - Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen auttaa ja mahdollisuuksien mukaan delegoi vähemmän tärkeät asiat muille.

Käytätkö sinä liian voimakkaasti tai liian heikosti jotakin strategiaa?

Mukautuvat nallekarhut

Uskot saattavasi olla väärässä tai, että on mahdollista ettei ratkaisusi olisi kaikkein toimivin.

Asia on tärkeämpi toiselle osapuolelle kuin sinulle tai edustamillesi.

Olet valmis luopumaan jostakin vaihdossa nyt johonkin sellaiseen jota saat tulevaisuudessa.

Olet heikossa asemassa päätöksen tekemisessä tai asian ratkaisemisessa.

Yhteistyösuhteen säilyttäminen on tärkeää.

Asia on tärkeä sinulle tai edustamillesi.

Uskot olevasi oikeassa.

Toinen osapuoli on väärässä tai epäeettinen.

Nallekarhu/ mukautuminen

Korkeat pisteet:

- Tuntuuko sinusta, että ideoitasi ja näkökantojasi ei huomioida?
 - Huolehtiessasi liikaa toisten tarpeista ja näkökulmista, jäät itse varjoon.
- Onko ”kuri” löysää?
 - Kuunnellaanko sinua? Noudatetaanko ohjeitasi ja neuvojasi?

Matalat pisteet:

- Onko sinulla vaikeuksia saavuttaa toisten hyväksyntä?
- Pidetäänkö sinua jääräpäisenä?
- Onko sinun vaikeaa myöntää olevasi väärässä?
- Otatko huomioon perustellut poikkeukset säännöistä?
- Oivallatko milloin on syytä antaa periksi?

Mitä ajatuksia on herännyt?

Pienryhmäporinat?

- Millaisia kehittämistarpeita olet itse huomannut?
 - Itsessäsi? Työyhteisössäsi?
- Kuinka niitä voisi kehittää?



Ristiriidan käsittely

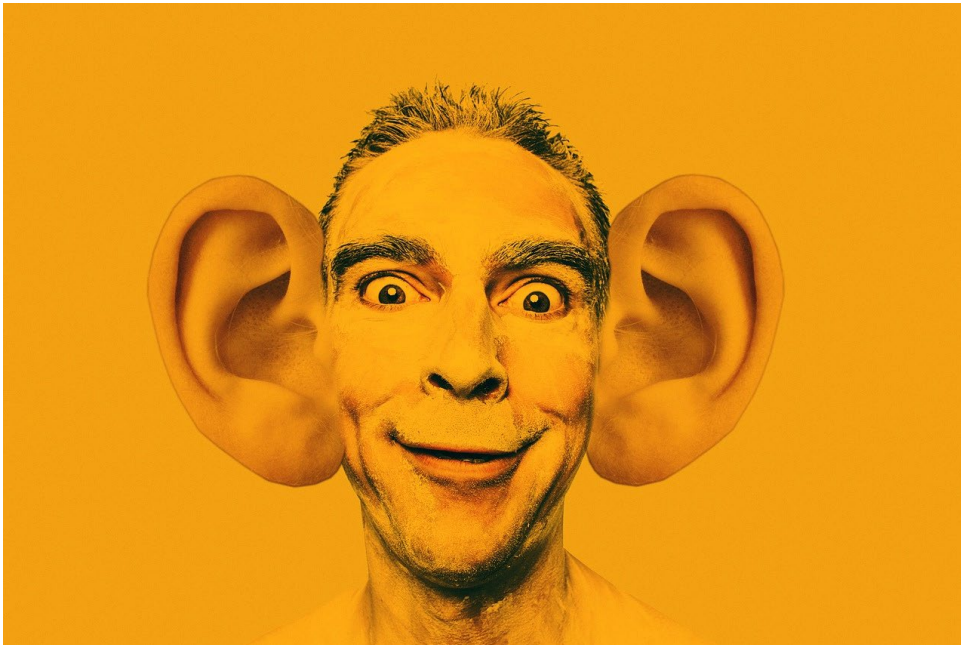
Kuuntele myös toisen näkökulmaa ja näkemyksiä. Hyväksy muutkin kuin omat tunteesi ja näkemyksesi.

- Kerro konkreettinen tietosi/havaintosi
 - Mitä, missä, milloin, kuka, miten...
 - Vain faktat, ei asian arvottamista tai tulkintoja
- Ilmaise oma tunteesi
 - Mitä havaintosi/tietosi sai sinussa aikaan
- Kerro sinun tarpeesi asiassa
 - Selkeästi ja konkreettisesti
- Esitä tarkka pyyntö, toive tai vaatimus muutoksesta
 - Ensin pyynnöillä ja toivomuksilla, myönteinen ”henki” helpottaa, kuten myös yhteinen tavoite

Ristiriitojen ratkaisutaidot

Keskeistä on kuunnella:

- Meillä on kaksi korvaa ja yksi suu, käytä niitä samassa suhteessa!



Asioita on turha vatvoa ja voivotella käytävillä,
kun ne voidaan hoitaa kuntoon reilummin
kertomalla tilanteesta avoimesti eteenpäin.

YHDESSÄOLON TILKKUTÄKKI

RYHMÄTYÖN AAKKOSET

JÄMÄKKYYS

- Osaan sanoa Ei
- Osaan sanoa mielipiteeni
- Puolustan oikeuksiani
- Muuta, mitä?

RISTIRIITOJEN RATKAISUTAIDOT

- Osaan pyytää anteeksi
- Osaan antaa anteeksi
- Osaan antaa ja vastaanottaa palautetta
- Muuta, mitä?

TAITO ETSIÄ APUA

- Uskallan etsiä tukea
- Osaan tukea kaveria
- Osaan pyytää ja tarjota apua
- Muuta, mitä?

NEUVOTTELUTAIDOT

- Olen joustava
- Otan toisen huomioon
- Osaan kysyä
- Muuta, mitä?

YHTEISTYÖTAIDOT

- Osaan kannustaa
- Otan toiset huomioon
- Osaan sanoa kiitos
- Muuta, mitä?

EMPATIATAIDOT

- Osaan kuunnella
- Osaan lohduttaa
- Osaan olla läsnä ja kohdata
- Muuta, mitä?

Pelisäännöt työpaikan ristiriitoihin

- Hautuva riita laajenee, puutu erimielisyyttä aiheuttaviin asioihin heti. Ota puheeksi ja rohkaise muitakin puhumaan.
- Arvostaminen vai arvostelu? Arvosta toista ja hänen tapaansa tehdä ja nähdä asiat. Arvosta myös omaa tapaasi ja näkemystäsi.
- Puhe lisää ymmärrystä. Keskustele ja kysy tulkinnan sijasta.
- Turvaudu ulkopuoliseen apuun jos asia ei keskenänne ratkea.
- Muista, ettet aina ole niin fiksu kuin luulet. Muista myös, että muut ovat fiksumpia kuin luulet.

Pienryhmäporinat

- Millaisia haastavia tilanteita olette kokeneet ja miten olette niistä selvinneet?
- Keskustelkaa pienryhmissä asiasta ja kootkaa ryhmänne vastaukset Padlettiin:
<http://bit.ly/EEHJT>
- Haasteet otsikon ”haastavat tilanteet” alle +-merkistä
- Selviytymiskeinot ja ratkaisut oman otsikkonsa alle +-merkistä

Ennakkokysymyksiänne ja niihin vastauksia:

- Kuinka toimia haastavissa tilanteissa, kun työntekijällä vastuutonta työkäyttäytymistä toisia työntekijöitä kohtaan? Miten esimies puuttuu tähän, etenkin mitä ei sovi sanoa/tehdä?
- Korjaavan palautteen antaminen
- Henkisesti loppuun palaneen ohjaaminen hoitoon, kun itse kieltää oireensa
- Negatiivisuuden kierre
- Eniten kiinnostaa alisuoriutumisen hallinta ja päihderiippuvaiset työpaikalla

Vastuuton työkäyttäytyminen

- Vastuuttoman työkäyttäytymisen puheeksi ottaminen ja lopettaminen on aina esimiehen tehtävä:
 - Valtuuksien ylittäminen ja omavaltainen käytös, erikoisoikeuksien ottaminen ja vaatiminen
 - Työaikojen tai muiden työtä ja työn tekemistä koskevien yhteisten sopimusten ja pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
 - Muiden aiheeton syyttely tai muiden osaamista ja työtä kyseenalaistava toiminta laiminlyönnit ja muu vastuuttomuus
 - Dramaattiset tunteenpurkaukset ja mielen osoittaminen eri tavoin
- Kukaan ei voi selitellä huonoa käytöstään temperamentillaan, eikä hankalien tyyppien käytöstä tarvitse sietää loputtomasti.
- Ratkaisuna ”kissan nostaminen pöydälle” ja työyhteisön yhteiset pelisäännöt
 - Vinkkejä asian ratkaisemiseksi esim: TTL:n julkaisusta ”Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä”:
[Täältä](#)

Palautteen kohdistaminen



Rakentavien keskusteluiden tueksi

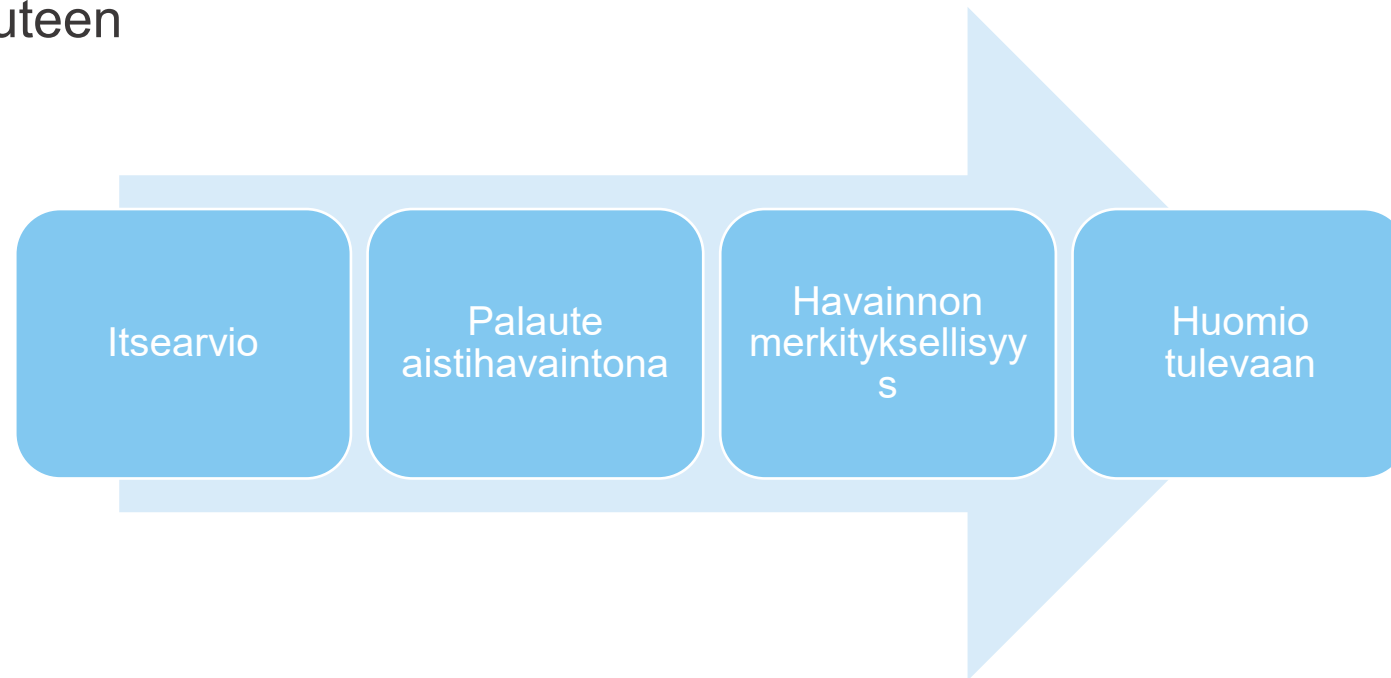
Korjauksen tarpeen syitä voi miettiä:

- Tietääkö (Miksi työtä tehdään: työn sisällöt ja tavoitteet)
- Osaako (Mitä hallitsee, mikä vaikeampaa, mitä tulee kehittää ja mitä osaamista lisättävä)
- Kykeneekö (Miten selviytyy työstä, mikä on raskasta ja vaikeaa)
- Haluaako (Näkemyksiä, ajatuksia, vaikutuskeinoja)

Helpottuvat joka kerta. Asiat asioina ja korjaamisen kohteet havaintoina.

Kriittisen palautteen rautalankamalli (Ristikangas & Grünbaum, 2014)

1. Itsearvio (saajan)
2. Palaute annettuna aistihavaintona
3. Havainnon merkityksellisyys
4. Huomio tulevaisuuteen



Rautalankamalli käytännössä

- Ole valmistautunut
 - Mieti, miksi palautetta halutaan antaa ja mitä sillä toivotaan saavutettavan
- Pyydä saajan näkemys (itsearvio)
- Konkretisoi (aistihavainto) ja kerro havaitun vaikutukset
- Tarjoile (tai pyrkikää yhdessä löytämään) muutostoive
- Dialogi: mitä opittavaa, miten jatketaan (katse tulevaisuuteen)

Negatiivisuuden kierteen katkaiseminen

- Negatiiviset energiasyöpöt jatkavat resurssihukan tuottamista, mikäli niihin ei puututa.
 - Yksi keino yrittää puuttua on kysyä: "Mikä saa sinut päätymään tähän lopputulokseen?"
- Hankalaan tilanteeseen pitää puuttua nopeasti ja nostaa siihen liittyvät asiat keskusteluun:
 - Kuuntelemalla ja hiljenemällä tai myötäilemällä olet itsekkin osa ongelmaa
 - Keskustelu-neuvottelu-tarvittaessa varoitus ja muut toimenpiteet

Alisuoriutuminen

- Alisuoriutumiseen pitää puuttua työntekijän itsensä takia
 - Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat onnistua työssään ja saada hyvää palautetta.
 - Tyypillisesti ongelmana joko piittaamattomuus tai osaamattomuus.
 - Jos kyseessä tilapäinen, selvitettävä mitkä tekijät taustalla: johtuuko esim. äkillisesti muuttuneesta elämäntilanteesta (tai muusta työn ulkopuolisesta asiasta), liiallisesta kiireestä, vääristä resursseista, muuttuneesta toimintaympäristöstä, jonkun toisen epäasiallisesta käyttäytymisestä tai häirinnästä...
- Taustalla voi olla myös
 - Virheellinen rekrytointipäätös, vaillinainen perehdytys, toimimattomat prosessit ja huono työn organisointi
 - Epäselvät, epärealistiset, toistensa kanssa ristiriitaiset tai huonosti viestityt tavoitteet, väärät mittarit ja palkitsemismallit ja riittämätön seuranta ja tuki sekä liiallinen kontrolli
 - Riittämätön resursointi ja liiallinen kuormitus, riittämättömät tai väärät työkalut ja menetelmät, koulutuksen puute tai vääränlainen koulutus
 - Liian vähän tai paljon haastetta, palautteen, kiitoksen ja kannustuksen puute, tarkoituksen puuttuminen työltä sekä alisuoriutumisen hiljainen hyväksyminen

- **Kirjallisuutta:**

- Järvinen (2020) Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.)
<https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Lukijalle/piste:t2A>
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa (rajoitetusti) [https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#/kohta:Esimiesten\(\(20\)merkitys\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#/kohta:Esimiesten((20)merkitys((20)/piste:b0)
- Sahimaa (2021) Pehmeät taidot ja inhimillinen vallankumous ovat seuraava askel digitalisoituvassa työssä. DNA Business.
- Swanwick, T. McKimm, J. 2017. ABC of clinical leadership. E-Kirja. 2nd edition. New Jersey: Wiley Blackwell. Viitattu 8.10.2020. Saatavissa (rajoitetusti) <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4788162>

- Tammi Outi (2018) Esimies tukee muutoksessa. Kuntatyö muutoksessa.
- Työterveyslaitos (2020) Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 21.5.2020. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>
- Vaikeat esimiestilanteet, <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/vaikeat-esimiestilanteet/>
- Työterveyslaitos, (2020) Haastavat tilanteet vuorovaikutuksen näkökulmasta.