

RATKAISUKESKEINEN REILU SUUNNITELMA -MALLI

Ristiriitojen sovittelun tukeminen työyhteisössä

Marja Kehus

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveystieteiden koulutus
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2015

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveysten edistämisen koulutus

Tekijä	Marja Kehus	Vuosi	2015
Ohjaaja(t)	Reetta Saarnio ja Airi Paloste		
Työn nimi	Ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli. Ristiriitojen sovittelun tukeminen työyhteisössä.		
Sivu- ja liitemäärä	60 + 4		

Työyhteisön ratkaisemattomat ristiriidat ovat taloudellisesti kalliita. Työpahoinvoinnin hinta Suomessa on korkea. Työyhteisössä jokainen voi vaikuttaa työhyvinvoinnin tasoon, vaikka esimiehillä on tästä päävastuu. Esimiesten työajasta kuluu jopa 40 % ristiriitojen hallintaan. Ristiriitoihin puuttuminen voi olla sekä esimiehestä että työyhteisöstä vaikeaa. Esimiehet hyötyvät ristiriitojen hallintaan liittyvästä koulutuksesta. Ristiriitojen sovittelu vahvistaa työyhteisöä, sekä esimiestä että henkilöstöä.

Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoituksena oli jalkauttaa ratkaisukeskeiseen viitekehykseen sijoittuva menetelmä nimeltään Reilu suunnitelma työyhteisön ja yksikön esimiehen käyttöön. Projektin tavoitteena oli edistää avointa vuorovaikutusta, sekä ennaltaehkäistä niin sanottujen kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. Projektin tuotoksena syntyi työyhteisön ja esimiehen käyttöön kirjallinen ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje.

Opinnäytetyöprojektin aikana pilottiyksikön henkilöstöä osallistettiin Reilu suunnitelma -mallin jalkauttamiseen yksikköön. Projektin päättyessä henkilöstö ja yksikön johtaja arvioivat mallin käytettävyyttä ristiriitojen sovittelun tukena. Reilu suunnitelma -mallia hyödynnetään jatkossa yksikön ristiriitojen sovittelun tukena. Opinnäytetyöstä hyötyvät, sekä yksikön henkilöstö että esimies. Yksikössä on jatkossa ristiriitojen sovittelun tukena selkeä yksilöä kunnioittava Reilu suunnitelma -malli. Mallia voidaan hyödyntää monenlaisissa työyhteisöissä ristiriidan sovittelun tukena.

Asiasanat työyhteisöt, ristiriidat, ratkaisukeskeisyys, sovittelu

Muita tietoja Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje

School of services, Health and Sports
Master's Degree Programme in Health
Promotion

Author	Marja Kehus	Year	2015
Supervisor(s)	Reetta Saarnio and Airi Paloste		
Subject of thesis	Solution -oriented Reilu suunnitelma -Model for Supporting Work Community Conflict Mediation.		
Number of pages	60 + 4		

Conflicts appear every now and then in working communities and usually they cannot be totally avoided. Unresolved conflicts and disagreements cause huge expenses for organisations in the form of lost working time and effectiveness. Everyone can affect well-being in workplace even though the main responsibility for managing disagreements belongs to superiors, which can account up to 40% of their working hours. Managing disagreements before they escalate can save time and strengthen the community by idea generation, building up relationships and trust. On the contrary, unresolved conflicts can increase the appearance of conflicts. Community mediation is an alternative way for resolving various forms of conflict, it gives people tools for working out their problems.

The purpose of the thesis project was to put in practice community mediation with the title Reilu suunnitelma -method for working community and superiors. The aim of this thesis was to promote open interaction and to prevent the work community conflicts in the workplace.

The project produced a manual Reilu suunnitelma for work community and superiors. It aims for guiding to mediate conflicts with a focus on solutions and resolving problems within a work community. The usability of the model to support conflict mediation was approved at the end of the project by piloted staff and head. Reilu suunnitelma serves as a clear conflict mediation model helping to mediate conflicts with respect for individuals. The model was found to be rather universal and can be used widely to support the work community conflict mediation, not only in this specific case.

Key words work community, conflict, focus on the solution, the mediation
Reilu suunnitelma -model manual

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖYHTEISÖN TERVEYDEN EDISTÄMINEN	3
1.1	TYÖ JA TERVEYS	3
2.1	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	5
2.2	JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KIVIJALKANA	7
2.3	TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURIN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE.....	9
2.4	HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	10
2.5	HOITOTYÖN ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	12
3	RATKAISUKESKEINEN REILU SUUNNITELMA -MALLI TYÖYHTEISÖN RISTIRIITOJEN SOVITTELUN TUKENA	13
3.1	RISTIRIIDAT TYÖYHTEISÖSSÄ	13
3.2	RISTIRIIDAN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖÖN	15
3.3	RISTIRIIDAN SOVITTELU TYÖYHTEISÖSSÄ RATKAISUKESKEISESTI.....	16
3.4	RATKAISUKESKEINEN REILU SUUNNITELMA -MALLI RISTIRIIDAN SOVITTELUSSA	18
3.5	RISTIRIITOJEN HALLINNASTA RISTIRIITOJEN ENNALTAEHKÄISYYN	20
4	PROJEKTI	23
4.1	PROJEKTI TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	23
4.2	PROJEKTIN MÄÄRITTELYÄ.....	24
4.3	PROJEKTIN ELINKAARI.....	26
4.4	PROJEKTIN ARVIOINTI	28
5	REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN TOTEUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ	30
5.1	REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN TARKOITUS, TAVOITE JA LOPPUTULOS	30
5.2	REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN TAUSTAA.....	31
5.3	REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN SUUNNITTELU.....	32
5.4	REILU SUUNNITELMA PROJEKTIN TOTEUTTAMISVAIHE	34
5.5	PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN	36
5.6	REILU SUUNNITELMA PROJEKTIN ARVIOINTI	37
6	OPINNÄYTETYÖPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	40
6.1	PROJEKTIN EETTISYYS TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTYÖSSÄ	40
6.2	PROJEKTITYÖN JA TUTKIMUKSEN EETTINEN POHJA	42
6.3	REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN LUOTETTAVUUS.....	43
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	OPINNÄYTETYÖPROJEKTIN YHTEENVETO	45
7.2	OPINNÄYTETYÖPROJEKTIN JOHTOPÄÄTÖKSET	46
8	POHDINTA	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	60

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. PROJEKTIN AIKATAULU- JA TOTEUTTAMISSUUNNITELMA.....	32
TAULUKKO 2. REILU SUUNNITELMA PROJEKTIN VASTUUALUEET JA RESURSSIT.....	33
TAULUKKO 3. YHTEENVETO REILU SUUNNITELMA PROJEKTIN VAIHEISTA, OSALLISTUJISTA JA TOIMINNOISTA.....	36

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. PROJEKTIN TARKOITUS, TAVOITE JA TUOTOS.....	30
KUVIO 2. REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN ETENEMINEN KOHTI TAVOITETTA	35

1 JOHDANTO

Suomen työelämän on Euroopan paras vuonna 2020. Tämä visio ohjaa Suomen työelämän kehittämistä. Työelämän kehittyminen lähtee liikkeelle jokaisesta yksittäisestä työorganisaatiosta. Tulevaisuuden menestyvillä työpaikoilla panostetaan työyhteisön toimivuuteen ja työelämän laatuun. Siinä onnistumiseksi panostetaan muun muassa johtamiseen ja esimiestyöhön, yhteistyöhön, uusiin toimintatapoihin ja työn imun vahvistamiseen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012, 9.) Tällä hetkellä työpahoinvoinnin hinta on korkea. On laskettu, että Suomessa hinta on yli 20 miljardia vuodessa. (Häggman - Laitila 2014, 145.) Työpahoinvoinnin taustalla olevat psykososiaaliset riskit ja työpäiväinen stressi aiheuttavat uhkaa henkilöstön terveydelle (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2015).

Esimiesten työajasta kuluu jopa 40 % ristiriitojen hallintaan (Siira 2013). Hoitotyön esimiehillä ei ole riittävästi koulutusta ja ammattitaitoa ristiriitojen hallintaan ja ratkaisemiseen (Vivar 2006, 201). Ristiriidat näkyvät työyhteisössä tyytymättömyytenä ja huonovointisuutena (Vartia 2013, 79). Työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantajaa selvittämään tilanteet, jossa työntekijä kuormittuu työssään terveyttä vaarantavalla tavalla (Ahola, Tuisku & Rossi 2015).

Ristiriidat johtavat ratkaisemattomina yhteistyöongelmiin ja kuppikuntien syntymiseen. Pahimmillaan pitkittynyt konfliktikierre voi synnyttää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista työssä. (Työterveyslaitos 2014.) Henkilöstön tehokkaasta työajasta kuluu merkittävä aika ristiriitojen selvittelyyn ja häiriökäyttäytyjän välttelyyn. Samalla sitoutuminen työhön heikkenee (Heiskanen 2014, 172). Ristiriidat voidaan nähdä mahdollisuutena kehittyä. Ratkaistu ristiriita tuo työyhteisöön energiaa. (Kesti 2013, 99.) Ristiriidan ratkettua syntyy kokemus ja luottamus siihen, että asioita kannattaa selvittää hyvissä ajoin (Työturvallisuuskeskus 2014). Sovittelu, jossa korostetaan osapuolten kykyä löytää ratkaisu, on tehokas. Käytännössä ristiriita palautetaan ristiriidan osapuolille sovittelijan avulla. Sovittelu antaa luvan tunteille, se lisää sovinnonhalua. (Roos 2015, 111.)

Ratkaisukeskeinen ajattelumalli mahdollistaa uudenlaisen lähestymistavan ongelmallisiin tilanteisiin. Nimensä mukaisesti ratkaisukeskeisyys pyrkii ratkaisui-

hin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2006.) Ratkaisukeskeisiä menetelmiä sovelletaan esimiestyön tukena ristiriitojen sovittelussa. Ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -mallin mukainen ristiriidan sovittelu käynnistyy ristiriidan tunnistamisen jälkeen osapuolten kuuluksi tulemisella. Osapuolilla on mahdollisuus tuoda esille ristiriitaan liittyvä henkilökohtainen näkökulma ja siihen liittyvät tunteet. Toisessa vaiheessa ristiriidan osapuolet tapaavat toisensa sovittelijan läsnä ollessa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003,143.) Sovittelun aikana pyritään syvälliseen asioiden käsittelyyn. Syvällinen puhuminen poistaa osapuolten mielipahakertymää, ahdistusta ja stressiä. (Pehrman 2011, 82.) Sovittelun lopuksi sovitaan tavoite, yhteiset toimintatavat ja seuranta-aika (Hirvihuhta ym. 2003, 143). Suomessa on sovellettu ratkaisukeskeistä lähestymistapaa työhyvinvoinnin kehittämisen tukena muun muassa valtionkonttorilla (Nieminen 2015).

Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoituksena oli jalkauttaa ratkaisukeskeiseen viitekehykseen sijoittuva menetelmä nimeltään Reilu suunnitelma työyhteisön ja yksikön esimiehen käyttöön. Projektin tavoitteena oli edistää avointa vuorovaikutusta sekä ennaltaehkäistä niin sanottujen kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. Projektin tuotoksena syntyi työyhteisön ja esimiehen käyttöön kirjallinen ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje.

Opinnäytetyöprojektin aikana pilottityöyhteisön henkilöstöä osallistettiin Reilu suunnitelma -mallin jalkauttamiseen yksikköön. Projektin päättyessä henkilöstö ja yksikön johtaja arvioivat mallin käytettävyyttä ristiriitojen sovittelun tukena. Reilu suunnitelma -mallia hyödynnetään jatkossa pilottiyksikössä. Opinnäytetyöstä hyötyvät sekä yksikön henkilöstö että esimies. Mallia voidaan hyödyntää monenlaisissa työyhteisöissä ristiriidan sovittelun tukena.

Kirjoitin koko opinnäytetyöprojektin ajan tutkijanpäiväkirjaa. Käytän opinnäytetyössä sanaa *ristiriita* synonyyminä konfliktille. Johtamisen synonyyminä käytän sanaa *esimiestyö* ja työssä koetun terveyden ja hyvinvoinnin synonyyminä käytän työhyvinvointi- käsitettä.

2 TYÖYHTEISÖN TERVEYDEN EDISTÄMINEN

1.1 Työ ja terveys

Suomalaisten työura on keskimäärin noin 35 vuotta. Se on EU-15-maiden kuudenneksi pisin. Suomalaisten eläkkeellesiirtymisikä on pohjoismaisella tasolla. (Työterveyslaitos 2012.) Työurien pidentäminen ja työhön osallistumisen lisääminen on keskeinen kansallinen tavoite. Työikäisen väestön osuus Suomessa pienenee jatkuvasti, joten kaikkien työpanos on tärkeä. Työurien pidentämiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista panostusta työkyvyn ylläpitoon ja työhyvinvointiin. Hyvä terveys on työssä jaksamisen ja jatkamisen perusedellytys. (Työterveyslaitos 2015.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoinen henkilöstö tekee hyvin johdetussa organisaatiossa (Anttonen & Räsänen 2009, 30).

Eliniän pidentyessä ja terveiden elinvuosien lisääntyessä työuralla on mahdollisuus pidentyä. Ikääntyvät ovat entistä paremmassa kunnossa, ja heidän työkykynsä ylläpitoon kannattaa panostaa. Esimiestyössä on otettava huomioon ikääntymiseen liittyvät tekijät niin, että yksilö voi saavuttaa sekä organisaation että omat tavoitteensa. Työolojen ja työhyvinvoinnin parantaminen motivoi ja auttaa ikääntyvää työntekijää jatkamaan työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014a.) Kun esimiehet ja henkilöstö vaikuttavat yhdessä työelämän laatuun työpaikoilla, työssä jaksetaan paremmin ja eläkkeelle jääminen myöhentyy. Työuraan on panostettava sen kaikissa vaiheissa: alussa, keskellä ja lopussa. (Työterveyslaitos 2012.) Tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle kuin muutosten hallinnalle. Siksi esimiestyössä kiinnitetään jatkuvasti huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Työhyvinvointi ja terveys perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012, 18.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla oleellinen osa johtamistoimintaa ja sen pitäisi kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan (Ervasti & Joensuu 2013, 59).

Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan Suomi erottuu edelleen kansainvälisessä vertailussa edukseen työyhteisöjen matalien hierarkioi-

den, tietotekniikan soveltamisen ja tiimityön yleisyyden suhteen. Suomessa työntekijät pitävät myös mahdollisuuksiaan kehittyä työssä ja kouluttautua sekä vaikuttaa työtehtäviin parempina kuin työntekijät muissa Euroopan maissa. (Tilastokeskus 2013.) Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2012 - tutkimuksen mukaan työ-oloissa on viime vuosina tapahtunut monessa asiassa myönteistä kehitystä ja työhyvinvointi on lisääntynyt. Peräti 86 prosenttia suomalaisista sanoo olevansa tyytyväisiä työhönsä. (Työterveyslaitos 2014 a.) Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Hanke haastaa työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan omista lähtökohdistaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Työelämän tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet, että työpaikan työ- ja toimintakulttuuri, työilmapiiri, vuorovaikutussuhteet sekä esimiestyö ja johtamistavat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. (Aitta 2014, 462.) Työntekijän työkyky ja hyvinvointi -selvityksessä todetaan, että suomalaisten näkemys omasta työkyvystään on parantunut vuodesta 2009 vuoteen 2013 saakka, mutta vuoden 2015 aikana heikentynyt. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5.)

Työ ja terveys 2012 haastattelun mukaan työtovereiden välejä pitivät työpaikallaan erittäin hyvinä joka kolmas ja melko hyvinä yli puolet vastanneista palkansaajista. 70 % vastaajista kokee olevansa työssään osa työyhteisöä. Työtoverien keskinäinen apu ja tuki näyttää olevan lähes kiitettävän yleistä, sillä erittäin paljon tai melko paljon apua ja tukea työtovereiltaan ilmoitti saavansa 80 %. Vastaavasti vuonna 2010 kaikissa EU-maissa toteutetussa työolotutkimuksessa 85 % suomalaisista raportoi saavansa apua ja tukea työtovereiltaan aina tai suurimman osan ajasta, kun koko EU:n tasolla vastaava osuus oli 72 %. (Työterveyslaitos 2013, 215.) Vuonna 2015 neljättä kertaa toteutetun tutkimuksen mukaan työhön liittyvät syyt vaikuttavat työkykyriskiin keskeisesti kaikissa ikäryhmissä. Erityisesti työn vaatimukset ja työhön liittyvä kova työtahti vaikuttavat selvästi työkykyriskiin. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5.) Selvityksen mukaan työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän esimiesten, henkilöstöhallinnon, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyötä työntekijöiden työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Työhön liittyvillä tekijöillä on merkittävä osuus kohonneen työkykyriskin taustalla. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 17.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että henkilöstölle. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja henkilöstön yhdenvertaisesta kohtelusta. Myös henkilöstöllä on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisesta ylläpitämisestä. Työyhteisössä voi jokainen vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa muun muassa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista sekä työterveyshuollon avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014b.) Esimiesten käsitykset työhyvinvointiin liittyvistä hyödynäköikölmista työnantajille ovat puutteellisia. Tällöin keskitytään työhyvinvoinnin edistämisessä pääasiassa lakisääteisten velvollisuuksien täyttämiseen. Työhyvinvointitoimintaa on mahdollista lisätä ja monipuolistaa merkittävästi esimiesten työhyvinvoinnin edistämisen perusteiden tuntemusta vahvistamalla. (Ravanti & Pääkkönen 2012, 19.) Työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän esimiesten, henkilöstöhallinnon, henkilöstön ja työterveyshuollon yhteistyötä henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Työkyvyn ylläpitämisessä ja työkykyriskin lisääntymisen ehkäisemisessä ei riitä sairauksien arviointi ja sairauspoissaolojen seuranta. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 16.)

2.1 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisö on ihmisten muodostama ryhmä, jolle on tunnusomaista toiminnan tavoitteellisuus ja yksilöiden tietynlainen riippuvuus toisistaan. Työyhteisö on yleensä tiettyyn organisaatioon kuuluva erillinen yksikkö, jonka henkilökunta on vuorovaikutuksessa keskenään. (Paasivaara ym. 2008, 17.) Työyhteisöä voidaan yksinkertaisimmillaan tarkastella yksilöiden kokoelmana, jossa jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on piirteitä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen. (Sundviik 2006, 14). Työyhteisöä voidaan tarkastella sekä asioiden hoitamisen ja konkreettisen tekemisen kautta tai vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen näkökulmasta. Ensimmäisistä puhutaan niin sanotusti kovina tekijöinä ja toisista pehmeinä tekijöinä. Pehmeisiin ja koviin tekijöihin voi liittyä arvolutaus. Nykykäsityksen mukaan pehmeät tekijät tulee ottaa työyhteisöissä entistä vakavammin, jotta selvittää uusista haasteista ja muutosvaatimuksista. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 5.)

Työyhteisön kehittäminen on sovittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä suunnitelmallisesti yhdessä. Parhaimmillaan koko henkilöstö vaikuttaa niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja. Kehittäminen on keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. (Työterveyslaitos 2014c.) Työyhteisöt ovat monimutkaisia ihmissuhteidenverkostoja, joihin liittyy ihmettelyä ja epäselvyyden kokemuksia (Tökkäri 2012, 5). Psykkisesti terveessä ja turvallisessa työyhteisössä henkilöstö saa sekä psyykkistä että sosiaalista tukea, joka tukee henkilöstön yksilöllistä kehittymistä työyhteisössä. (McKenzie 2015, 52). Työyhteisön henkilöstön väliset suhteet ovat merkittäviä rakennettaessa työhyvinvointia. Henkilöstön väliset hyvät vuorovaikutussuhteet tuottavat työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Esi- miesten tulee panostaa hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen työyhteisön kehittämisen yhteydessä. (Dur & Sol 2010, 299.) Taloudelliset kannustimet puolestaan voivat jopa vahingoittaa työyhteisön sisäistä ilmapiiriä (Dur ym. 2010, 293).

Työyhteisön hyvinvoinnin ja vuorovaikutustaitojen arvostaminen lisääntyy. Yleensä aihetta on lähestytty sillä ennakko-oletuksella, että ihmisten tulisi luonnostaan olla reiluja ja ystävällisiä kollegoilleen, täten tätä osa-aluetta ei ole nähty tärkeänä kehittämiskohteena. Nyt ajatellaan, että työyhteisössä voidaan kehittää kyseisiä taitoja. (Furman ym. 2004, 5.) Reilu ja ystävällinen suhtautuminen kollegaan pohjautuu työyhteisössä muun muassa pyyteettömyyteen ja välittämiseen (Dur ym. 2010, 299). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus perustuu kokemukseen työyhteisössä. Vuorovaikutustilanteissa kaikilla työyhteisön jäsenillä on yksilölliset, toisistaan eroavat kokemusmaailmat ja näkökulmat, joista he tulkitsevat työyhteisön tilanteita ja tapahtumia. Tästä johtuen samasta tapahtumasta voi elää työyhteisössä useita tulkintoja, jotka tuottavat työyhteisöön epäselvyyksiä. Niiden ymmärtäminen on työyhteisön olemassaolon kynnyskysymys etenkin, kun halutaan kehittää työyhteisöä ja luoda työyhteisössä työhyvinvointia. (Tökkäri 2012, 242.)

Työn luonne ja tavoitteet ohjaavat työn kehittämistä. Joskus riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, esimerkiksi säännöllisten palaverien aloittaminen, jotta myönteiset asiat työssä ja työyhteisössä lisääntyvät. Toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön kehittymiseksi. Yhdessä tehty kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee työyhteisöä. (Työterveyslaitos 2014c.) Työyhteisön toimivuuden ja töiden organisoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstömäärä vastaa työn vaativuutta. Työyhteisön toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että työyhteisön tekemistä leimaa tehtäväsuuntautuneisuus. Hyvässä työyhteisössä keskustellaan paljon, ilmapiiri on avoin ja työntekijöitä rohkaiseva ja työn tavoitteet ovat selkeät. Työyhteisössä pidetään tärkeänä sitä, että esimieheltä ja kollegoilta saadaan arvostusta, henkistä ja sosiaalista tukea sekä käytännön tukea. (Dur ym. 2010, 299; Hahtela 2014, 30–31.) Henkilöstön kokemukset esimiestyöstä kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja henkilöstön välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Toimiva esimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta ja vastuun ottamista lähiesimiestyöstä. (Batson & Yoder 2012, 1663; Manka 2014, 98.) Työyhteisöä kehitettäessä tulee esimiehellä olla valmiuksia ottaa vastaan henkilöstön palautetta. Esimiehen on kuunneltava henkilöstön huolenaiheet ja näkökulma edistymisestä ja mahdollisista esteistä. (Batson ym. 2012, 1662.)

Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys tarjoaa myös turvallisuutta ja auttaa työyhteisöön kuuluvia hahmottamaan ympäristöään. Hyvä työyhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. (Manka 2011, 115.) Hyvässä työyhteisössä hyvinvointi synnyttää kollegiaalisuutta, tiimiytymistä ja työssäviihtymistä. Esimiestyön merkitys on suuri työhyvinvoinnin edistämisessä. (Batson ym. 2012, 1664.)

2.2 Johtaminen terveydenhuollon työyhteisön hyvinvoinnin kivijalkana

Sairaanhoitajaliitto julkisti tammikuussa 2015 sairaanhoitajien uusimman työolobarometrin tulokset. Kolmatta kertaa toteutettu tutkimus paljasti, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeet eivät vielä näy hoitotyön arjessa. Sairaanhoitajat

ovat barometrin mukaan entistä tyytymättömämpiä työoloihinsa. Heikoimman arvosanan tutkimuksessa sai osallistavan johtamisen osa-alue. (Hanhinen 2015.) Osallistava johtaminen on yhteistyöhön perustuva johtamistapa. Yhteistyöhön perustuvat johtamistavat edistävät työntekijöiden ammatillisuutta ja osallistumista päätöksentekoon. Ulkomaisessa kirjallisuudessa osallistavasta johtamisesta käytetään käsitettä *shared governance*, jota vastaavat suomalaiset käsitteet osallistava johtaminen ja jaettu johtaminen. Osallistavan johtamistavan katsotaan nykyisin olevan tärkeä osa ammattimaista johtamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009c, 34.) Johtamisella vaikutetaan työyhteisön työhyvinvointiin, työasenteisiin, sekä haluun pysyä työyhteisössä. Johtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja henkilöstön hyvään terveyteen. (Häggman - Laitila 2014, 145.)

Esimiestyön määrittelyt ovat moninaiset, mutta yhdistävänä tekijänä on yleensä ajatus siitä, että esimiestyö on prosessi, joka sisältää vaikuttamista ja tavoitetsuuntautuneisuutta (Tökkäri 2012, 25). Esimieheissä tulee olla jämäkkyyttä ja rohkeutta, sillä esimies on vastuussa siitä, että yksikön henkilöstö toimii tavoitteiden mukaisesti (Laaksonen, Niskanen & Ollilla 2012, 127). Hoitotyön johtamisen valtakunnallisen linjauksen mukaan hoitotyön johtamisen tulee perustua sekä hoitotyön että johtamisen asiantuntijuuteen. Hoitotyön esimiehellä tulee olla käytännön kokemusta ja tutkitun tiedon tuntemusta sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemusta. (Hoitotyön valtakunnalliset linjaukset 2014, 3.) Hoitotyön johtajien puute puolestaan näkyy potilaiden huonona ja epäasiallisena kohteluna, hoitovirheinä, hoidon huonona laatuna, korkeina kustannuksina, henkilöstön työssä viihtymättömyytenä ja alalta poistumana (Hoitotyön valtakunnalliset linjaukset 2014, 2).

Hyviä esimiestaitoja tarvitaan muun muassa tehtävien organisoinnissa, kehityskeskustelujen käymisessä, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Huomioitavaa on, että esimies ei enää voi eikä hänen ole tarpeenkaan hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä, vaan esimiestyön painopiste on siirtynyt yksittäisten työsuoritusten valvonnasta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2009, 6.) Organisaation tavoitteiden ja strategian muuttaminen todelliseksi toiminnaksi osoittaa lähiesimiehen todellista ammattitaitoa.

Strategian toteuttaminen käytännössä on lähijohtajan jokapäiväistä työtä. (Laaksonen ym. 2012, 8.) Työhyvinvointi on jokaisen työyhteisön strateginen menestystekijä (Manka 2014, 92).

2.3 Työyhteisön toimintakulttuurin merkitys työhyvinvoinnille

Sairaanhoitajista ennustetaan olevan pulaa tulevaisuudessa. WHO arvioi vuonna 2006, että maailmasta puuttui noin 4,3 miljoonaa terveydenhuollon työntekijää. WHO on arvioinut myös, että 57 maailman maassa on kriittinen pula terveydenhuollon työvoimasta. Euroopan unioni puolestaan on arvioinut, että sen jäsenmaissa on vuoteen 2020 mennessä 590 000 hoitajan vaje. Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö on arvioinut, että sosiaali- ja terveydenhuollossa on vuoteen 2025 mennessä 20 000 – 60 000 hoitajan vaje. (Flinkman, Leino - Kilpi & Salanterä 2014, 45.) Työelämän tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet, että työpaikan työ- ja toimintakulttuuri, työilmapiiri, vuorovaikutussuhteet sekä esimiestyö ja johtamistavat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. (Aitta 2014, 462.) Työyhteisön toimintakulttuuria voidaan pitää oppimishaasteena esimiehille. Esimiestyöllä voidaan muuttaa toimimatonta työyhteisön toimintakulttuuria. (Kinnunen 2011,179.)

Merkittävä havainto työyhteisökulttuurista on, että se ilmenee usein kielteisellä tavalla, sillä sen ilmiötä ei tunneta hyvin. Kulttuuri ilmentää työyhteisön arvoja, jotka luovat työyhteisön yhteisesti hyväksymän käsityksen siitä mikä on työyhteisön tehtävä ja miten työyhteisössä tulee käyttäytyä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 64–65.) Työyhteisön toimintakulttuuri ja vuorovaikutustapa vaikuttavat muun muassa siihen, miten uudet alalle tulevat hoitajat otetaan vastaan. Vastavalmistuneiden työhyvinvointi on riippuvainen työyhteisöstä. Vastavalmistuneilla hoitajilla on suuri riski ajautua uupumukseen ja alanvaihtoon. Johtamisella vaikutetaan työyhteisön uuden hoitajan alalla viihtymiseen, työtyytyväisyyteen ja pysymisen alalla. Esimiestyöllä voidaan myös ennaltaehkäistä työpaikkakiusaamista, jota vastavalmistuneet usein kokevat. (Laschinger, Wong & Grau 2012, 1273.) Huomioitavaa on, että nuorilla, etenkin alle 40 vuotiailla, on runsaasti lyhyitä sairauspoissaoloja johtuen työn vaativuudesta ja kiireestä. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5.) Työyhteisön uusi jäsen on työsuhteen alussa aloittelija. Kokenutkin ammattilainen joutuu omaksumaan uusia ajattelu-

ja toimintatapoja astuessaan uuteen työyhteisöön. Samalla hän joutuu omaksumaan uusia arvoja, normeja ja perusoletuksia. (Kinnunen 2011,173.)

Esimiestyö, joka ei väheksy työniloa on merkittävä työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen osatekijä. Esimiestyöllä on merkittävä osuus työpaikan ilma- piiriin ja organisaatioon sitoutumiseen. (Ismail, Mohamad, Hussain, Zaleha & Rashid 2011, 383.) Tavoitteet työssä motivoivat henkilöstöä tarjoamalla varmuutta ja turvaa työntekoon. Toiminnan suunta on tavoitteiden kautta kaikille selvä, mutta työhyvinvointi saavutetaan innostuksen ja ilon kautta, kun huomio kiinnittyy muuhun kuin ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Energiaa synnyttää se, että työyhteisölle tarjotaan enneminkin mahdollisuus luoda olosuhteita itse, kuin vain ottaa ne valmiiksi annettuina. Tekemisen riemu ja innostus syntyy, kun työstä pystyy nauttimaan sen itsensä vuoksi eikä vain ulkoa asetettujen tavoitteiden vuoksi. (Niemi - Kaija 2014, 111.)

2.4 Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin tukeminen vaatii sen ymmärtämistä mitä sillä tarkoitetaan. Perinteisesti työhyvinvointia on tarkasteltu työuupumuksen kautta. Suomalaisten sairaanhoitajien työhyvinvointia lisäävät kansainvälisen vertailun perusteella yhteistyösuhteet lääkäreihin, tyytyväisyys kouluttautumismahdollisuuksiin ja palautteen saantiin. Suomessa työuupumusta on kolmanneksi vähiten Alankomaiden ja Sveitsin jälkeen. Sairaanhoitajista yli 20 % kärsii kuitenkin korkeasteisesta uupumuksesta. (Häggman - Laitila 2014, 143.) Työ- ja toimintaympäristö vaikuttavat selkeästi sairaanhoitajien uupumiseen. Sairaanhoitajien työhyvinvointia puolestaan tukee mahdollisuudet saada käytännön päätösten tueksi apua lääkäreiltä. (Li, Bruyneel, Sermeus, Heede, Matawie, Aiken & Lesaffre 2013, 282.) Jatkuva kiire altistaa työyhteisöt työhyvinvoinnin ongelmille. Kiireisen yksilön käyttäytyminen muuttuu, havainnointikyky kutistuu, pinna kiristyy ja ratkaisujen löytäminen vaikeutuu. (Manka 2014, 101.) Vuoden 2015 tehdyn selvityksen mukaan erityisesti nuorten alle 40 vuotiaiden työhyvinvointiin vaikuttaa kiire ja työn korkeat vaatimukset. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5.) Ajan puutteen vuoksi ja kiireen keskellä sairaanhoitajat eivät ehdi keskustella työssä ilmenneistä ristiriitatilanteista ja täten ratkaisuyritykset jäävät heikoiksi (Vivar 2006, 205).

Henkinen väkivalta on työpaikoilla yleistä. 29 % palkansaajista ja jopa puolet hoitoalan työntekijöistä kertoo havainneensa sitä työyhteisössään. (Manka 2014, 90.) Sairaanhoidajaliitto laati Matkalla maineeseen hankkeessa 2008 Hyvän työpaikan kriteerit herättämään keskustelua työhyvinvoinnista ja sen osaluista. Kriteerit ovat käyttökelpoisia työtapojen arvioinnissa ja kehityskeskusteluissa. Organisaatioiden johto ja esimiehet voivat hyödyntää kriteereitä työyhteisön tai organisaation kehittämistyössä. Hyvän työpaikan kriteerit muodostuvat kuudesta osatekijästä, joita ovat toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidon laatu sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Hahtela 2015, 3–4.) Työnjaon onnistunut koordinaatio, ammattiosaamisen oikea kohdentaminen ja laadukas johtamis- ja esimiestyö tehostavat työtä. Hyvin toteutettu työn organisointi mahdollistaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, sillä työn sopiva mitoitus, vaativuus ja toimivat työmenetelmät eivät ylikuormita työntekijöitä. (Haapakorpi & Haapala 2008, 95.) Osallistava johtaminen tarjoaa hoitotyöhön johtamisrakenteen, jossa ammatilliseen toimintaan liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009c, 34.)

Sairaanhoidajien työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa toimintaympäristöönsä (Laine 2014, 11). Esimiesten ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa olennaisesti henkilöstön jaksamiseen. Erityisesti kuormittavissa tilanteissa vuorovaikutussuhteiden laatu vaikuttavaa henkilöstön kykyyn sietää stressiä. (Haapakorpi & Haapala 2008, 90; Hunt 2014, 580.) Sosiaalinen dynamiikka ja siihen liittyvä keskinäinen tuki vuorovaikutuksessa ja toiminnassa vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, jaksamista ja sitoutumista myös tehokkuusvaatimusten keskellä (Niemi - Kaija 2014, 109). Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa kollegiaalisten suhteiden heikkous ja esimieheltä saadun tuen niukkuus (Pasaron, 2013, 2601). Hoitajien työhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilökohtaiset näkökulmat, kuten koulutustaso, parisuhde, perhe ja henkilökohtainen taloudellinen tilanne (Tellez 2012, 80).

2.5 Hoitotyön esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Hoitotyön johtamisen ydintehtävä on luoda edellytykset hoitotyölle siten, että hoitotyö on vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38. c). Työelämän mukanaan tuomat vaatimukset kasvavat ja useimpien esimiesten tehtävät monipuolistuvat. Tämä on suuri haaste esimiesten johtamisvalmiuksille. (Laaksonen ym. 2012, 8.) Hoitotyön johtajien työhyvinvointia on henkilöstön kokemuksiin verrattuna tutkittu vähän. Hoitotyön esimiehille psyykkistä kuormitusta aiheuttaa kiire, yksinäisyys, puutteellinen koulutus, työn hallinnan puute ja henkilöstön jaksamisongelmat. (Häggman - Laitila 2014, 149.)

Henkilöstön johtaminen on yksi vaativimmista ja haasteellisimmista lähijohtajan tehtävistä (Laaksonen ym. 2012, 141). Hoitotyön esimiehen täytyy aina puuttua ongelmiin, jotka ratkaisematta jäädessään saattavat vaarantaa hoidon laadun. (Laaksonen ym. 2012, 124.) Hoitotyön esimiehet tarvitsevat täydennyskoulutusta ristiriitojen hallintaan (Vivar 2006, 205), sillä työajasta kuluu jopa 40 % ristiriitojen selvittämiseen (Siira 2013). Esimiehelle asetetaan työyhteisöissä suuria odotuksia. Odotuksista osa voi tuntua esimiehestä aivan kohtuuttomilta. Jokaisen esimiehen oikeus on saada tukea omalta esimieheltään. Myös esimiehellä on oikeus käydä säännölliset kehityskeskustelut, saada mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen ja kehittymiseen esimiehenä ja ihmisenä. (Kaistila 2009, 19.)

Hallinnollisella työnohjauksella tarkoitetaan esimiesten työnohjausta, jossa käsitellään johtamiseen liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallinnollisessa työnohjauksessa pääpaino on johtamisessa, työn organisoinnissa ja ihmissuhteissa. Tavoitteena on esimiesten työn kehittäminen ja työilmapiirin luominen, jossa työntekijöitä rohkaistaan mielipiteiden ja tunteiden ilmaisemiseen. (Laaksonen ym. 2012, 163–164.) Esimiehen on hyvä olla arjessa läsnä ja hänen pitäisi antaa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta, mutta tuntee myös lainsäädännön velvoitteet ja tarttua jämäkästi epäkohtiin. (Manka 2014, 100.) Ennen kaikkea esimiehen itsensä tulisi olla armelias itseään kohtaan. Julkisella sektorilla on tunnollisia ja parhaansa yrittäviä esimiehiä, jotka uupuvat yrittäessään taloudellisesti ja toiminnallisesti vaikeissa tilanteissa saada työyhteisönsä palvelutuotannon vaateet täytettyä. (Kaistila 2009, 19.)

3 RATKAISUKESKEINEN REILU SUUNNITELMA -MALLI TYÖYHTEISÖN RISTIRIITOJEN SOVITTELUN TUKENA

3.1 Ristiriidat työyhteisössä

Ristiriidalla tarkoitetaan yhteensopimattomuutta, vastakkaisuutta, riitaisuutta, erimielisyyttä, selkkausta tai konfliktia. Ristiriidan tyypejä ovat muun muassa etujen ristiriidat, loogiset ristiriidat ja sielulliset ristiriidat. Väitteet voivat olla ristiriidassa keskenään samoin kuin ihmisten toiminta lain tai muiden sääntöjen kanssa. Ristiriidattomuus puolestaan tarkoittaa selvää, varmaa tai sopusointuista. (Pehrman 2011, 35) Työyhteisön ristiriidat eivät synny siitä, että yksilöt näkevät asiat eri tavoin tai toimivat eri tavoin, vaan siitä, ettei työyhteisössä ole riittävästi vuorovaikutusta eri näkemyksistä ja toimintatavoista. Ongelma ei siis ole ristiriita vaan sen käsittelytapa. Ristiriitoihin tarttuminen vaatii esimieheltä sekä jämäkkyyttä että diplomaattista sovittelua. (Paasivaara ym. 2010, 119.)

Ristiriidat ovat olleet kiinteä osa ihmisten kanssakäymistä kautta aikojen (Iglesias & Vallejo 2012, 73). Esimiehen on hyvä ymmärtää miten työyhteisön ristiriidat syntyvät ja miten ristiriitakierre etenee (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 7). Työyhteisön ristiriidat eivät aina ole pahasta. Ristiriidat tuovat yleensä esille niitä asioita työssä, jotka eivät suju. Näennäinen yhteisymmärrys ei ole työn kehittämisen kannalta hyvä tilanne. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Stereotyyppinen mielikuva hoitajista on kiltti, empaattinen ja toisista huolta pitävä henkilö, joka ei aiheuta ristiriitoja tai riitele (Kelly 2006, 23). Ongelmat ja ristiriidat voidaan nähdä mahdollisuutena kehittyä. Ratkaistu ristiriita tuo työyhteisöön energiaa. (Kelly 2006, 22, Kesti 2013, 99, Vivar 2006, 201.) Ristiriidan sovittelu voi parhaimmillaan antaa eväitä uudenlaiseen ajatteluun. Ristiriidan ratkettua syntyy kokemus ja luottamus siihen, että asioita kannattaa selvittää hyvissä ajoin. (Cox 2005, 57, Työturvallisuuskeskus 2014.) Työyhteisössä ristiriidan kohtaaminen mahdollistaa työn kehittämisen, vaikkakin samalla voi joutua niin sanotulle epä mukavuusalueelle (Cox 2005, 57).

Työyhteisöissä toimii erilaisia ja eri elämäntilanteessa olevia yksilöitä. Heillä on erilainen käsitys elämästä ja työstä. Moni olettaa, että kollegan käsitys työyhteisöstä ja työstä on samankaltainen kuin oma. Joskus työyhteisössä on vaikea kohdata ja hyväksyä erilaisia tavoitteita ja toimintatapoja. Työyhteisössä on tär-

keää saada esille työyhteisön yksittäisten henkilöiden näkökulmat. (Mäkisalo - Ropponen 2014, 118.) Työyhteisön toimintaa häiritsevät ihmissuhdekonfliktit ja ristiriidat tunnistetaan työyhteisöissä aiempaa herkemmin (Aitta 2014, 463). Työterveyshuolto on usein se ensimmäinen taho, jolle yksittäinen työntekijä kertoo työhyvinvointiin liittyvistä psyykkisistä tai psykosomaattisista oireistaan, kuten unihäiriöistä, uupumuksesta tai masennuksesta. (Aitta 2014, 462.) Henkilöstön korkea stressitaso johtuu muun muassa työyhteisön ristiriidoista (Holmgren, Dahlin – Ivanoff, Björkelund & Hensing 2009, 1). Huomattava osa esimiesten työajasta kuluu ristiriitojen selvittelyyn (Iglesias ym. 2012,73, Siira 2013). Ristiriitatyyplejä on kolmenlaisia: vetäytyvää, ratkaisukeskeistä ja jyräävää. Suomalaiset naiset ja yhdysvaltalaiset miehet ovat saaneet tutkimuksissa korkeat pisteet jyräävästä tyylistä. Jyräävä tyyli liitetään siihen, että halutaan säilyttää oma julkinen imago eli ”ei haluta menettää kasvoja”. (Siira 2013.)

Työyhteisössä on toisinaan vallalla käsitys, jonka mukaan osalla työyhteisöön kuuluvista on erilainen oikeus päättää työyhteisön asioista. Joillakin on oletuksen mukaan enemmän oikeuksia kuin toisilla. Tämä asia voi olla kaikilla tiedossa, siitä ei puhuta koko työyhteisössä, vaan siitä puhutaan pienissä ryhmissä ”selän takana”. (Vesa 2009, 140–141.) Ristiriitoja aiheuttaa tilanne, jossa joku voimakas henkilö ilman esimiesvaltaa alkaa johtaa muita työyhteisön jäseniä. Epävirallinen vallankäyttö koetaan pomottamiseksi, joka ärsyttää muita työyhteisön jäseniä. (Pehrman 2011, 198.) Vallankäyttäjiä on yleensä vain yksi tai kaksi, mutta heidän käyttäytymisensä ja näkemyksensä voivat saada työpaikan toimintakulttuurissa suhteettoman suuren painoarvon. Tällaista vallankäyttöä, jossa työntekijä ottaa itselleen valtaa on yksi vastuuttoman työkäyttäytymisen muoto. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 13.)

Selän takana puhuminen on yleisin ja merkittävin ristiriitojen aiheuttaja. Ihmiset alkavat puhua asioista kielteiseen sävyyn. Väärinymmärrykset, tulkinnat, huhut ja juorut saavat suhteettoman suuren osuuden ja pahentavat tilannetta entisestään. Muita tyypillisiä ristiriitojen aiheuttajia ovat jatkuva oikeassa olemisen tarve ja itsekeskeinen toiminta. Myös kollegan pukeutumistyyli, sairauslomat, omien asioiden hoitaminen työaikana ja esimiehen ja kollegan väliset läheiset suhteet aiheuttavat ristiriitoja työyhteisöissä. (Pehrman 2011, 196–198.) Ristiriitoja

syntyy helposti myös potilaiden hoitosuunnitelmista ja työnteon aikataulutuksesta (Trossman 2011, 7).

3.2 Ristiriidan vaikutus työyhteisöön

Suomi on tilastoissa Euroopan johtava kiusaamismaa. Tutkimusten mukaan noin 30–40 % suomalaisista työntekijöistä on kokenut työpaikkakiusaamista. Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan jatkuvaa, pitkäkestoista, järjestelmällistä, toistuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai mitätöintiä ja hyvän tavan vastaista käyttäytymistä toista ihmistä kohtaan. (Laaksonen ym. 2012, 247.) Kiusaaminen eroaa ristiriidasta siten, että kiusaamisessa toinen osapuoli on selkeästi alistetussa asemassa tilanteeseen nähden. Ristiriidassa puolestaan on yleensä kaksi tai useampi tasavertaisessa asemassa olevaa toimijaa joiden intressit eriyvät. (Roos & Mönkkönen 2015, 11.)

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat, sekä johtamisjärjestelmän sujumattomuus, aiheuttavat useimmat ongelmatilanteet työyhteisöissä (Laaksonen ym. 2012, 249). On jo pitkään tunnistettu, että ajoittaiset yhteistyöongelmat kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen (Almost 2005, 451, Siira 2013). Ristiriidat vaikuttavat työyhteisön toimintaan estäen perustehtävän toteutumista. Tehokkaasta työajasta voi kulu merkittävä aika ristiriitojen selvittelyyn, häiriökäyttäytyjän välttelyyn ja sitoutumisen heikkenemiseen, laskennallisesti viikkotyöajasta voi kulu jopa 7,61 tuntia viikossa selvittelyyn. Lisäksi häiriökäyttäytymistä havainneet kokevat tuottavuutensa laskevan keskimäärin 30 %. Murehtimisen hinnaksi on laskettu 6,5 miljoonan euron arvotuho ja häiriökäyttäytyjän välttelyn laskennallinen hinta on 3,8 miljoonaa. (Heiskanen 2014, 172.)

Ristiriitojen esille ottaminen ja suora kohtaaminen tuntuvat kiusalliselta niin esimiehistä kuin henkilöstöstäkin. (Latva - Kiskola 2006, 44.) Ristiriidat johtavat ikäviin tunteisiin (Siira 2013). Terveystieteiden organisaatioissa epäonnistunut ristiriitojen ratkaisu johtaa stressaavaan työympäristöön, valtataisteluihin ja sellän takana puhumiseen (Iglesias ym. 2012, 74). Moni hoitaja välttää pitkään ristiriidan puheeksiottamista. Usein ristiriidan taustalla on liian vähäinen vuorovaikutus. Ristiriidat vaarantavat työyhteisön toimivuuden ja potilaiden turvallisen hoidon. (Trossman 2011, 7.) Varhaisella puuttumisella voidaan ehkäistä ristiriidat.

tatilanteiden muuttumista konfliktikierteeksi, joka johtaa työilmapiirin huononemiseen. Puheeksiottaminen on työyhteisössä jokaisen tehtävä. (Laaksonen 2012, 249.) Ristiriitojen sovittelussa pääidea on, että osapuolet löytävät itse ratkaisun vallitsevaan ongelmaan (Pehrman 2011, 69).

3.3 Ristiriidan sovittelu työyhteisössä ratkaisukeskeisesti

Ratkaisukeskeisyys sisältää pyrkimyksen ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. (Katajainen ym. 2006.) Ratkaisukeskeisessä viitekehyksessä ei paneuduta siihen, mistä ristiriita on alkanut tai kenen syy se on, vaan haetaan taustalle jäänyttä hyvää tarkoitusta tai arvoa, jota puolustaessaan osapuolet ovat päätyneet toisiaan vastaan. Yleensä taustalla on jokin osapuolille tärkeä asia, jota ristiriidan toinen osapuoli on rikkonut. (Katajainen ym. 2006.) Työelämässä on vallalla informaatioon pohjautuva tehokkuuspuhe, joka huomioi ensisijaisesti faktojen merkityksellisyyden ja sivuuttaa henkilökohtaisen kokemuksen. Vaarana on, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan tehokkuuden nimissä järkipärisin keinoin, vaikka haasteet olisivat kokemusten ja tuntemusten tasolla. (Niemi - Kaija 2014, 113.) Muun muassa valtionkonttorilla on käytetty ratkaisukeskeistä lähestymistapaa työhyvinvoinnin kehittämisessä (Nieminen 2015).

Työyhteisön ristiriitatilanteissa on asianosaisilla vastuu selvittää ristiriitatilanne puhumalla asiasta. Kahdenkeskinen puhuminen on aiheellista silloin, kun asia koskee vain kahta ihmistä. Asian nopea käsittely ehkäisee selän takana puhumista ja ristiriidan leviämistä koko työyhteisöön. Asioiden avoin kohtaaminen, puheeksiotto ja selvittäminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. (Laaksonen ym. 2012, 245.) Viime kädessä päävastuu työyhteisöongelmien korjaamisesta on aina työnantajalla (Aitta 2014, 462). Työyhteisöissä on konflikteja ja ristiriitoja, joihin esimiehen tulisi puuttua ajoissa, mutta on myös ristiriitoja, jotka henkilöstön tulisi hoitaa keskenään. Esimiehellä on usein vaikeus tietää, milloin puuttua ristiriitaan. (Laaksonen ym. 2012, 242.) Mikäli tilannetta seurataan liian pitkään, voi pienistä asioista kehittyä suuria ilmapiiriongelmia (Roos ym. 2015, 127). Ristiriitojen sovittelu on tutkimusten mukaan tehokas menetelmä ristiriitojen ratkaisemisessa (McKenzie 2015, 52). Ristiriita voi ratkaisemattomana

muuttua kiusaamiseksi. Kiusaaja on useimmiten yksi tai useampi työtoveri, toiseksi yleisimmin esimies. (Laaksonen ym. 2012, 248.)

Jokaisen työyhteisön menestyksen taustalta löytyy toiminnan parantaminen ja kehittäminen. Ristiriitojen ratkaisemisella tähdätään jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Ongelmanratkaisuprosessissa pyritään epätyytyvästä tilanteesta toivottuun tilanteeseen. (Paasivaara ym. 2008, 85.) Usein työyhteisön ongelmat ovat jatkuneet pitkään, ennen kuin niihin tartutaan. Näin siitä huolimatta, että monet ovat saattaneet olla tyytymättömiä jonkun työ-suoritukseen tai työssä käyttäytymiseen. Usein tilannetta on seurattu ja odotettu sen muuttuvan kuin ihmeen kaupalla paremmaksi. (Hirvihuhta ym. 2003, 143.) Tilanne pahenee, mikäli ristiriidasta puhutaan työyhteisössä kaikkien muiden kesken kuin ristiriidan osapuolten kanssa (Cox 2005, 57).

Työyhteisön kehittyminen pysähtyy kehittävän palautteen puuttuessa. Kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat vaativia työyhteisötaitoja. Kun työyhteisön jäsenet antavat palautetta toisilleen, on palautteen hyvä olla rakentavaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiselle osapuolelle selitetään, miten itse olisi toivonut toisen toimivan. (Mäkisalo - Ropponen 2014,120.) Jos työyhteisön jäsen ei anna palautetta ajoissa ja tule ymmärretyksi, voi primitiivinen raivokohtaus yllättää ja järkyttää äkkipalautteen saajan. Tällöin palautteen antajan näkökulma voi olla suppea, ja hän ei osaa huomioida toisen osapuolen perusteluita toiminnalleen. (Roos ym. 2015, 128.) Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ristiriidoista uskalletaan puhua ja yhteistyö on sujuvaa (Super 2012, 8).

Puutteet työntekijän niin sanotuissa työelämän taidoissa voivat johtaa häiriötilanteisiin ja ristiriitojen syntymiseen. Työntekijällä voi olla puutteellisesti tietoa työelämän yleisistä pelisäännöistä. Hän ei tiedä miten työpaikalla, alaisena, työntekijänä ja kollegana toimitaan ja käyttäytyään. Häiriökäyttäytyminen voi nousta yksilön persoonallisista ominaisuuksista, luonteenpiirteitä tai persoonallisuuden häiriöistä. (Vartia 2012, 35.) Myönteisiä työelämäntaitoja ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien ristiriitojen välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen (Toimihenkilökeskusjärjestö [Sttk] 2015).

3.4 Ratkaisukeskeinen reilu suunnitelma -malli ristiriidan sovittelussa

Työyhteisösovittelu on ratkaisukeskeisyyteen ja restoratiiviseen oikeuskäsitykseen perustuva ristiriidanhallintamenetelmä (Valtionkonttori 2013). Restoratiivisella tarkoitetaan osallistavaa konfliktin ratkaisua, ja huomio on korjaavissa toimenpiteissä (Pehramn 2011,13). Se tarjoaa sekä vaihtoehtoisen tavan, että työvälineen kohdata ja ratkoa työyhteisön ristiriitoja silloin, kun varhaisen välittämisen malli ei enää riitä. Tavoitteena on puuttua työyhteisössä esiintyviin ristiriitoihin, lisätä työyhteisön vuorovaikutustaitoja, palauttaa työ-rauha ja parantaa työilmapiiriä. Ristiriitojen ”hallinnalla” tarkoitetaan sovittelun yhteydessä yhteisen oppimisen prosessia, jossa jokainen säilyttää kasvonsa ja arvonsa. (Valtionkonttori 2013.) Ristiriidan sovittelu voidaan nähdä prosessina, jossa työyhteisöllä on mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen (Cox 2005, 57). Sovittelun aloittamiseen liittyy monenlaisia ajatuksia ja kysymyksiä. Työyhteisössä voidaan pohtia esimerkiksi sitä ovatko ristiriidat jotain kielteistä, josta on syytä vaieta tai voiko ristiriitojen olemassaolo olla enemmän mahdollisuus kuin riski. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 34.)

Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin taustalla vaikuttavat muun muassa systeemiteoria ja kybernetiikka. Systeemiteoreettisen näkökulman mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kybernetiikka ratkaisukeskeisyydessä tarkoittaa sitä, että asioita ei tulkita, vaan päätelmät perustuvat aina havaintoihin. Ratkaisukeskeisyydessä peruseriaatteita ovat muun muassa: älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki, tee lisää sitä, mikä toimii ja tee pieni muutos siihen, mikä ei toimi. (Hirvi-huhta ym. 2003, 65.) Ratkaisukeskeinen lähestymistapa tarkoittaa tietynlaista asennetta ongelmallisiin tilanteisiin. Nimensä mukaisesti ratkaisukeskeisyys pyrkii ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. On asioita ja tapahtumia, joissa on hyvä etsiä ongelmaan syy ja korjata se. Kyseinen toimintatapa toimii parhaiten mekaanisissa ongelmassa, kuten auton korjaamisessa. Ihimillisissä tai ihmisten välisissä pulmissa syiden etsimisestä seuraa helposti syyttelyä ja syyllisyyttä, vaikka se ei olisi tarkoituskaan. Kierre, joka vie syiden etsimiseen, ei edistä yhteistyötä tai asioiden kehittymistä toivottuun suuntaan. (Katajainen ym. 2006.)

Ratkaisukeskeisyydessä vuorovaikutus on erityisen tärkeää. Kysymykset ovat olennainen osa ratkaisukeskeisyyttä. Kysymykset ovat keskustelun niin sanottuja oven avaajia. Vastauksetkaan eivät ole niin tärkeitä kuin kysymykset, sillä kysymysten tarkoitus on saada toinen osapuoli ajattelemaan ja löytämään jotakin uutta. (Hirvihulta ym. 2003, 101.) Työyhteisöongelmia voidaan lähestyä pohtimalla riidan osapuolten kanssa sitä, mikä on se tärkeä arvo tai asia, joka on ristiriidan taustalla. Jotain riidan osapuolille olennaista vastaan on yleensä rikottu ja sen seurauksena on päässyt syntymään vastakkainasettelu. Ratkaisukeskeisyydessä ei etsitä sitä, mistä riita on varsinaisesti alkanut tai kenen syy se on, vaan haetaan sitä hyvää tarkoitusta, arvoa tai tavoitetta, jota puolustessaan osapuolet ovat päätyneet toisiaan vastaan. Ratkaisukeskeisessä keskustelussa voi löytyä toive tasa-arvoisesta kohtelusta, oikeudenmukaisista päätöksistä tai sujuvasta tiedonkulusta. (Katajainen ym. 2006.)

Ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli on kehitetty ristiriitatilanteiden selvittelyyn muutaman työyhteisöön kuuluvan yksilön välillä. Mallia voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa lähiesimiehen ja työyhteisön välille on syntynyt ristiriita. Mallia ei ole tarkoitettu sovellettavaksi koko työyhteisössä esiintyviin ristiriitoihin. Käytäntö on osoittanut, että kaikkia ristiriitoja ei ole hyödyllistä käsitellä koko työyhteisössä, kun ratkaisun avaimet ovat vain muutamilla henkilöillä. (Hirvihulta ym. 2003, 142.) Reilu suunnitelma -malli antaa esimiehelle mahdollisuuden puuttua ristiriitaan selkeällä tavalla. Se on keskustelumalli, jossa keskitytään siihen, miten asioiden halutaan olevan tulevaisuudessa. Mallin tavoitteena on saada ristiriidan osapuolet keskustelemaan rakentavasti ja tekemään toimintasuunnitelma siitä, miten jatkossa toimitaan, sekä sopimaan tilanteen seurannasta. (Hirvihulta ym. 2003, 143.) Kun ristiriidan osapuolet ottavat toimijuuden ja kuuntelevat toistensa kokemuksia asiasta, molempien näkökulmat avartuvat väistämättä ja samalla ristiriidan osapuolet irrottautuvat yksisuuntaisista uhri- ja tekijäpositioista. (Roos ym. 2015, 112.) Sovittelutoiminnan avulla voidaan ratkaista vaikeitakin ristiriitatilanteita työyhteisöissä, oppia uusia myönteisiä vuorovaikutuksen taitoja ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä (Pehrman 2011, 264). Reilu suunnitelma -mallissa sovittelijana voi toimia esimerkiksi esimies, johtaja, työterveyshoitaja tai työterveyslääkäri (Hirvihulta ym. 2003, 143).

Sovittelu ei sinänsä ole uusi asia, vaan sitä on käytetty menestyksellisesti riita- ja rikosasioissa sekä koulujen ristiriitatilanteissa. Sovittelun taustalla on restoraatiivisen oikeuden näkökulma, jossa korostetaan osapuolten kykyä löytää ratkaisu. Käytännössä ristiriita palautetaan ristiriidan osapuolille sovittelijan avulla. Sovittelu antaa luvan tunteille. Sovittelu myös opettaa käsittelemään tunteita rakentavasti osana työyhteisön toimintaa. Tunteiden käsittely lisää sovinnon halua. (Roos 2015, 111.) Ristiriidan osapuolien kuunteleminen ja sen ymmärtäminen, mikä ristiriidan taustalla olevassa asiassa on osapuolille tärkeää, luo pohjaa yhteisymmärryksen syntyemiselle. (Crawley 2011, 64). Sovittelu mahdollistaa prosessina sen, että yksilö kokee oikeudenmukaisuutta ristiriidan ratkaisussa ja sitoutuu tällöin lopputulokseen. Ristiriidan sovittelussa ristiriidan osapuolet ovat aktiivisia ristiriidan ratkaisijoita ja heillä on tasavertainen mahdollisuus ilmaista omat näkökulmansa. Yksi vahvimista ristiriidan ratkaisukeinoista on anteeksipyyttäminen. (McKenzie 2015, 55.)

3.5 Ristiriitojen hallinnasta ristiriitojen ennaltaehkäisyyn

Työhyvinvoinnin johtaminen on oleellinen osa johtamista, ja sen pitäisi kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan (Ervasti & Joensuu 2013, 59). Esimiehen tulee ristiriitojen ratkaisussa siirtyä ristiriitojen hallinnasta ristiriitojen ennaltaehkäisyyn (Almost 2005, 451). Hoitotyön esimiehet ja työyhteisöt hyötyvät ristiriitojen ratkaisemiseen ja hallintaan liittyvästä koulutuksesta (Brinkert 2011, 90). Työnteon edellytysten luomiseen voidaan liittää ristiriitojen hallintasuunnitelma (Laaksonen ym. 2012, 242). Työturvallisuuslaissa veloitetaan työnantaja selvittämään tilanteet, jossa työntekijä kuormittuu työssään terveyttä vaarantavalla tavalla (Ahola, Tuisku & Rossi 2015).

Mikäli esimies ajattelee, että työyhteisössä on yksittäisiä ristiriitojen aiheuttajia, hän ei kykene huomioimaan, että työyhteisössä useat osallistuvat ristiriidan aikaansaamiseen kukin omalla tavallaan. Ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä ei ole niinkään tärkeää oppia tunnistamaan ristiriidan aiheuttajia, kuin oppia ratkaisemaan ristiriitoja yhteisyössä työyhteisön sisällä. (Valencia 2015, 61.) Työpaikan johdon ja työsuojeluorganisaation tulee ottaa aktiivisesti mukaan työterveyshuolto vakavien ristiriitojen ratkaisemiseksi. Mikäli tätä kolmen tahon yhteistoimintaa ei kyetä vahvistamaan, lisääntyvät uupumus, pitkittyneet sairauslomamat

ja ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet. (Aitta 2014, 462.) Aina ristiriitoja ei pystytä ratkaisemaan erilaisista persoonallisuuksista johtuen kaikkia osapuolia tyydyttävästi. Silloin on hyvä yrittää ymmärtää kollegan huolta, murheita ja stressiä. Kaikkia ristiriitoja ei pystytä ratkaisemaan ja tällöin käy usein niin, että toinen tai molemmat jättävät työyhteisön. (Engle 2012, 20.)

Kun työyhteisössä halutaan ennaltaehkäistä ristiriitoja, tulee työyhteisössä olla esimiesten ja hoitajien välillä yhteisymmärrys siitä, mikä on ristiriita ja miten se vaikuttaa työyhteisöön. On kiistatonta, että ristiriidat työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvointiin ja hoidon tasoon. (Almost 2005, 451.) Ratkaisukeskeisellä ristiriitojen sovittelulla siirretään fokus ongelmien käsittelystä ja syyllisten etsimisestä ratkaisuihin ja tavoitteisiin. Tällainen toimintatapa edistää yhteistyöhalukkuutta. Painopiste on voimavaroissa ja tapahtuneessa edistymisessä. (Furman ym. 2004, 6.) Ennaltaehkäisemisellä ja varhaisella puuttumisella ongelmatilanteisiin voidaan ehkäistä ristiriitakierre ja työilmapiirin huononeminen (Cox 2005, 57; Kalavainen 2013; Laaksonen 2012, 248).

Hoitajilla on tietoa siitä, mikä saa aikaan ristiriitoja, kuten myös siitä, mikä edesauttaa työhyvinvointia. Hoitajat nimeävät työilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa huomaavaisuuden ja kunnioittamisen kollegaa kohtaan, klikkien välttämisen, kollegan kannustamisen, työyhteisön jäsenten tukemisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistämisen. (Moore, Leahy, Sublett & Lanig 2013, 178.) Ristiriidat synnyttävät työyhteisössä kuppikuntia ja herättävät voimakkaita tunteita (Crawley 2011, 64). Kuppikuntia syntyy helposti työyhteisöissä, joissa on vähäistä vuorovaikutusta ja esimiestyö puutteellista (Paasivaara ym. 2010, 114). Hoitajat ymmärtävät, että työyhteisön henkilösuhteet vaikuttavat potilaiden hoidon tasoon. Hoitajien tietoa tulisi hyödyntää ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä. (Moore ym. 2013, 178.)

Kun ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä huomioidaan työn tavoitteiden kirkastamisen ohella tyyli ja tapa, jolla työtä tehdään, syntyy työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Mikäli työyhteisössä on vahva fokus tavoitteissa, tuloksissa ja päämäärissä, voi keskittyminen tapan, jolla työtä tehdään, jäädä liian vähäiseksi. Mikäli yksilölle luodaan harha siitä, että hän on merkityksellinen vain silloin, kun hän pystyy täyttämään asetetut tavoitteet ja vastaamaan muiden odo-

tuksiin, siirtyy energia pois toiminnasta ja keskittyy lopputulokseen ja siihen liittyvään arviointiin. Kokemusten ainutkertaisuus voi jäädä tällöin huomioimatta. Työhön liittyvät rationaaliset tavoitteet voivat johdattaa työntekijää vaatimaan itseltään liikaa. Mikäli esimies keskittyy vain työn tavoitteiden kirkastamiseen, eikä huomioi henkilöstön kokemuksia, voi henkilöstön ja esimiehen välille syntyä rationaalisuuden muuri. (Niemi - Kaija 2014,104.) Esimies, joka tarjoaa syvällistä ymmärrystä ja herkkyyttä vuorovaikutuksessa, vahvistaa henkilöstön hyvinvointia. Tunneälyä ei voida pitää ihmelääkkeenä, mutta se voi tarjota uudenlaisen johtamisen osa-alueen, jonka kautta henkilöstön luottamus työyhteisöön ja osaamiseen kasvaa. (Akerjordet & Severinsson 2008, 571.)

4 PROJEKTI

4.1 Projekti työyhteisön kehittämismenetelmänä

Projektien hallintaa, projektijohtamista ja projektiosaamista tarvitaan yhä enemmän. Tulevaisuudessa projektiosaaminen on työtehtävistä riippumatta keskeinen työelämäntaito myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Laaksonen ym. 2012, 101.) Koko työyhteisöä osallistavan, prosessimaisen ja perustehtävään kytkeytyvän kehittämissuunnitelman tehtävä on työyhteisön kyvykkyyden vahvistaminen, jotta se voi toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vataja 2012, 108.) Työyhteisöissä projektit ovat kehittämisen tietoinen keino. Kehittämisellä tarkoitetaan uudistamista, joka ilmenee muun muassa toimintatavoissa ja johtamisessa. Toimintoja ja niiden sisältöjä on kehitettävä niiden kanssa joita uudistaminen koskee. (Paasivaara ym. 2008, 19.) Kehittämisen tuottamat muutokset voivat olla merkitykseltään pieniä tai suuria, toteutustavaltaan nopeita tai hitaita ja ne voivat olla työyhteisö- ja organisaatiolähtöisiä tai ulkoapäin ohjattuja ja toteutettuja. Kehittämisellä on useita rinnakkaistermejä, kuten parantaa (improve), muuttua (change, transform), kehittyä (evolve), luoda (create), kypsyä (mature) ja edistyä (progress). (Vataja 2012, 19.)

Työyhteisöille on tyypillistä jäädä menneisyyden vangiksi. Tämä tapahtuu erityisesti tapauksissa, joissa seurataan ja haetaan ohjeistusta toiminnalle, aiemmista onnistumisista. Työyhteisöille on tyypillistä vankka luottamus omaksuttuja käytäntöjä kohtaan. Tämän seurauksena perustehtävä voi hämärtyä ja erilaiset uskomukset täyttävät työyhteisön päivittäisen todellisuuden. (Paasivaara ym. 2008, 74.) Työyhteisön tulevaisuutta ajatellen on välttämätöntä arvioida ja tiedostaa missä määrin jatketaan nykyistä toimintatapaa ja missä määrin tarvitaan uutta. Kehittämistyötä tulee suunnata vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Paasivaara ym. 2008, 76.) Työyhteisön kehittämisestä hyötyy koko henkilöstö. Työyhteisön kehittämistaito on resurssi, jonka avulla osataan toimia jatkossakin haasteellisissa tilanteissa. (Työterveyslaitos 2014c.) Omaa työyhteisöä kannattaa aina tehdä entistäkin paremmaksi. Hyvä ja terve kehitysprojekti on "lähtöpotku", terveelle ja kannattavalle toiminnalle (Silferberg 2007, 8). Käytännöllinen tapa kehittää työyhteisöä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, joka on osallistava, myönteisessä hengessä etenevä ja tuottaa nopeasti tuloksia. (Valtionkonttori 2007, 26.) Kehittämissuunnitelmat tuovat aina organisaatioon jotain uutta, mutta

ne voidaan kokea hankaliksi, sillä ne muuttavat tuttuja ja turvallisia toimintatapoja. (Laaksonen ym. 2012, 95.)

Sosiaalialan organisaatioiden kehittämisen haasteeksi on tunnistettu irralliseksi koetut projektit, joiden avulla ei ole voitu riittävästi vastata kuntien ja työyhteisöjen tärkeimpiin kehittämistarpeisiin. Kehittämisen tulokset eivät ole ankkuroituneet riittävästi toimintaan ja ne eivät ole luoneet pysyvää paikallista osaamista. Kehittämisen kestävyys haasteet liittyvät muutosten tuottamisen, juurruttamisen ja levittämisen tapoihin, mutta myös toimijoiden kehittämisosaamiseen ja kyvykkyyteen. (Vataja 2012, 20.) Terveysthuollon projekteissa ei yleensä ole kiinnitetty riittävästi huomiota johtamiseen. Tämä voi johtua projektityöhön liittyvästä tiedon puutteesta, kuten projektityötaitojen vähäisyydestä tai resurssien niukkuudesta. (Paasivaara ym. 2011, 91.) Projektin johtamisessa korostuu asajohtaminen (management) ihmisten johtamisen ohella (Laaksonen 2012, 99). Projektin johtamiseen tarvitaan halua ottaa vastuuta ja halua tuottaa tuloksia. Tarvitaan myös osaamista ja halua saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Jonasson & Ingasson 2013, 9.)

4.2 Projektin määrittelyä

Projektityö on työtä, jota nimetyt projektityöntekijät tekevät organisaatiossa, joka on asettanut projektille aikataulut ja tavoitteet. Projektitoiminta vakiintui suomalaisen kehittämistoimintaan jo seitsemänkymmentäluvulla. (Silferberg 2007, 2). Kehittäminen voi olla sekä muutosta tuottavaa että muutoksen hallintaa tavoittelevaa toimintaa (Vataja 2012, 19). Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomen kielessä projekti-sanana synonyyminä käytetään sanaa hanke. Hankkeella viitataan kuitenkin yleensä projektia laajempaan työkokonaisuuteen. Hanke voi koostua useista projekteista. (Ruuska 2007, 18.) Hanke eli projekti on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio (Silferberg 2007, 5). Projekti koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä toiminnallisista osista. Keskeiset prosessin osatekijät ovat suunnittelu, toteuttaminen, jalkauttaminen, päättäminen ja arviointi. (Paasivaara ym. 2008, 121.)

Projekteja voidaan tarkastella keston ja syvyyden näkökulmasta. Projektien kesto vaihtelee muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen. Ajallisesti lyhytkestoiset projektit liittyvät usein rajattuihin ilmiöihin, kuten esimerkiksi uuden lomakkeen käyttöönottoon ja jatkokehittelyyn. Projekti on pinnallinen, mikäli sen ei ole tarkoitus vaikuttaa toiminnan perusteisiin. Syvälinen projekti vaikuttaa toiminnan rakenteisiin ja perusteisiin. Tällaisia projekteja ovat hankkeet jotka liittyvät arvokeskusteluihin ja työyhteisökulttuuriin. Ennakoivilla projekteilla pyritään uudistamaan toimintamallia ennen kuin muutos on välttämätön. Ennakoiviin projekteihin liittyy kokeilevuus ja tiedollinen epävarmuus. Reagoivat projektit puolestaan kumpuavat olemassa olevista muutospaineista. Projekteja jaotellaan kahden laajuutensa mukaan; laajoihin ja pieniin. Laajoilla projekteilla pyritään mitaviin uudistuksiin, kuten uusiin toimintatapoihin, palveluihin tai tuotteen kehittämiseen. Pienet projektit puolestaan keskittyvät työyhteisön sisällä nousseisiin pieniin kehittämishankkeisiin ja ovat kestoiltaan ja volyymiltään pienempimuotoisia ja helpommin organisoitavia. Pienet projektit toteutetaan yleensä arjen keskellä ilman ulkopuolisia työntekijöitä tai ulkopuolista rahoitusta. (Paasivaara ym. 2008, 8–10.)

Projektin tulee olla oppiva prosessi. Projektisuunnitelman orjallinen noudattaminen ei ole hyvää projektitoimintaa; suunnitelmia on muutettava jos toteutuksen aikana opitaan, että alun perin suunnitellut toiminnot eivät johda projektin tavoitteiden toteutumiseen. Projektitoiminnan arvioinneissa on havaittu, että projektien epäonnistuminen johtuu usein siitä, että projektisuunnitelmaa on noudatettu ilman arviointia toiminnan tuloksellisuudesta. Mikäli projektissa toimitaan alkuperäisen suunnitelman mukaan toimintaympäristön muututtua, projekti epäonnistuu. (Silverberg 2007, 10.) Työyhteisöllisen kehittämisprosessin ylläpitäminen ja jatkuvuus edellyttävät selkeästi määritellyjä kehittämisvastuita ja yhteistyötä. Työyhteisössä tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa yhteiseen reflektointiin ja kehittämistoimien toteuttamiseen. Kehittäminen osana arjen työtä ei tapahdu itsestään, vaan edellyttää sekä tavoitteellista, systemaattista toimintaa että kehittämisen tilanne-ehtoisuuden tunnistamista ja hyödyntämistä. Koska työyhteisön toimivuus liittyy olennaisesti työn tavoitteiden selkeyteen ja työn organisointiin, nostaa työyhteisön kehittäminen usein käsiteltäväksi myös vaikeita asioita, jännitteitä ja ristiriitoja. Niiden valjastaminen kehittämisen materiaaliksi edellyttää osaamista niin yksilöiden kuin yhteisöjen tasolla. (Vataja 2012, 104.)

Työyhteisön kehittäminen kannattaa käynnistää työyhteisön yhteisellä keskustelulla ja tulkinnalla sen nykytilasta. Tältä pohjalta syntyy yhteinen näkemys kehittämistarpeista, ja näin päästään suunnittelemaan oikeita ja tarpeellisia kehittämistoimia. (Työterveyslaitos 2014d.) Kehittämisprojektin asemaa työyhteisössä määrittää se onko projekti ulkoapäin vai työyhteisön sisäisesti määrittelemä. Ulkoapäin määritelty projekti sisältää työyhteisön ulkopuolelta tulleen tavoitteenasettelun. Tällainen projekti tarvitsee hyvät perustelut onnistuakseen. Omaehtoiset projektit nousevat työyhteisön oman toiminnan kehittämistarpeista. Omista tarpeista nousevat projektit ovat konkreettisia ja liittyvät läheisesti arjen toimintaan. (Paasivaara ym. 2008, 8–9.)

4.3 Projektin elinkaari

Projektilla on aina elinkaari, eli alku- ja päätepiste. Projektin elinkaareen sisältyy yleensä kolmesta viiteen vaihetta. Näitä vaiheita ovat yleensä tarpeen tunnistaminen, suunnittelu- ja aloittamisvaihe, kokeilu- ja toteuttamisvaihe, päättämis- ja vaikuttavuuden arviointivaihe sekä projektin sulauttamisvaihe, jossa projektin tietoinen perusteltu tuotos otetaan käyttöön. (Paasivaara ym. 2008, 103.) Projekti etenee vaiheittain. Projektilla on tarkkaan määritetyt resurssit, organisaatio ja ohjausryhmä. Projekti on jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteuttamiseen. Projektin tavoitteena on saada aikaan laadukas muutos. (Laaksonen ym. 2012, 95.) Omaehtoinen prosessimaisesti etenevä kehittämistyö voi parhaimmillaan vahvistaa työyhteisön kykyä arvioida ja käsitellä kehittämistarpeita kokonaisuutena suhteessa työyhteisön perustehtävään. Se voi edistää kulloinkin sopivimpien kehittämisen keinojen löytämistä ja soveltamista. (Vataja 2012, 104.)

Projektin suunnitteluvaihe on tärkeä, sillä silloin tehdään keskeisimmät projektia koskevat päätökset (Paasivaara ym. 2008, 104). Projektisuunnitelmaa käytetään projektin johtamisen työkaluna. Projektisuunnitelmaa voi verrata esimerkiksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, se on strategisen johtamisen työkalu, jossa määritellään projektin päämäärät ja periaatteet sekä toteutusmalli. (Silferberg 2007, 7.) Projektin onnistumisen edellytykset lyödään pitkälle lukkoon jo projektisuunnitelman tekovaiheessa (Ruuska 2007, 50). Suunnittelu kannattaa

käynnistää kriittisellä esisuunnitteluvaiheella, jonka pohjalta tarkemman suunnittelun pohjaksi otettava hankerajaus valitaan. Esisuunnittelussa tarvitaan erilaisia taustaselvityksiä ja projektia alustavasti rajattaessa voidaan käyttää työmenetelmänä esimerkiksi SWOT- nelikenttäanalyysiä. (Silferberg 2007, 11.) Projektin suunnittelu on etukäteen tehtävää päätöksentekoa (Ruuska 2007, 182).

Projektin työsuunnittelun pohjaksi luodaan seuranta- ja arviointijärjestelmä, jonka avulla voidaan arvioida hankkeen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Hyvällä seurannalla hankkeesta saadaan oppiva prosessi. Joskus seuranta ja arviointi johtavat projektin alkuperäisten tavoitteiden ja toimintamallin muuttamiseen. (Silferberg 2007, 12.) Projektin tehokas ohjaus edellyttää, että projektilla on käytössään tarkoitukseen soveltuva valvonta- ja raportointijärjestelmä. Raportointijärjestelmän tehtävän on kerätä ja välittää projektia koskevaa informaatiota, jonka perusteella projektin etenemistä voidaan seurata ja tarvittaessa reagoida mahdollisiin poikkeamiin. (Ruuska 2007, 218.)

Projektin aikana syntyy runsaasti asiakirjamateriaalia. Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia siitä, että dokumentit kootaan yhteen ja arkistoidaan. Tarpeeton materiaali tuhotaan. Ennen projektijohtoryhmän viimeistä kokousta projektipäällikkö laatii projektista loppuraportin. (Ruuska, 2007, 40.) Raportin kirjoittamiseen tulee varata riittävästi aikaa (Laaksonen 2012, 98). Lopputuloksen laatua ei kannata riskeerata loppumetreillä. Projektin päättämisen tehtävistä kannattaa laatia tarkistuslista. Tämän avulla projektipäällikkö voi varmistua siitä että kaikki sovitut asiat tulevat tehdyksi. (Ruuska 2007, 266.) Projekti on ajallisesti rajattu tehtävä, jolla on selkeä päätepiste. Projekti tulee lopettaa jämäkästi, kun voimassa olevan rajauksen mukainen lopputuote on otettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt toimituksen. Projektin hallitun päättämisen edellytys on, että lopputuotteen hyväksymiskriteerit on sovittu yksityiskohtaisesti jo projektin suunnitteluvaiheessa. (Ruuska 2007, 40.)

Ihmisten kyky työskennellä toistensa kanssa on välttämätöntä projektityössä. Viime vuosina on alettu ymmärtää, että ihmisten välinen yhteistyö ja toimiva verkostoituminen ovat projektin onnistumisen perusedellytyksiä. (Paasivaara 2011, 109.) Työyhteisön kehittämisen kannalta on tärkeää panostaa yhteisen perustehtävän ja työyhteisön jäseniä yhdistävien tekijöiden määrittämiseen.

Konkreettisten kehittämistavoitteiden määrittämisen ja kehittämistoimien toteuttamisen kannalta on kriittistä se ovatko työyhteisön jäsenet tunnistaneet heitä yhdistävät asiat, jotka antavat perusteen yhteiselle kehittämistyölle. Kehittämisen taustaksi on tunnistettava yhteisesti jaetut kohteet, kuten työkäytännöt, prosessit asiakastyön kehittämiseksi, joihin yhteisölliset kehittämistavoitteet ja -toimet on mahdollista kohdistaa mielekkäällä tavalla. (Vataja 2012, 106.) Vuorovaikutus ja viestintä ovat projekteissa sekä työväline että voimavara. Tämä merkitsee sitä, että viestintää on suunniteltava samalla tavalla kuin projektin muitakin resursseja. Viestintä voidaan nähdä liitäntätekijänä, jonka avulla hallitaan sidos- ja intressiryhmiä, projektin vaiheita sekä sen sisäistä toimivuutta ja tehokkuutta. (Ruuska 2007, 212.)

4.4 Projektin arviointi

Projekteissa käytetään ulkopuolista arviointia, erityisesti kun halutaan projektista puolueeton näkemys. Ulkopuolisen arvioinnin kautta voidaan löytää sellaisia vahvuuksia tai heikkouksia joita ei välttämättä itse nähdä. Projektin asettaja tai rahoittaja vaatii usein puolueetonta ulkopuolista arviointia. (Paasivaara ym. 2008, 141.) Projektin onnistumisen arviointi ei ole yksinkertaista. Projekteilla on tavoitteita, kuten sisällölliset ja laadulliset tavoitteet, toteutukselliset tavoitteet, taloudelliset tavoitteet ja ajalliset tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään. Tärkeysjärjestys vaihtelee sen mukaan kenen näkökulmasta lopputulosta tarkastellaan. (Ruuska 2007, 274.) Projektin lopussa tehdään lopuarviointi, jossa arvioidaan projektin tavoitteiden toteutumista ja projektilla aikaansaatuja vaikutuksia. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa analyyttistä tietoa projektin jatkon suunnittelulle tai tietoa yleisempään alan oppimisprosessiin. Arvioinnissa tarkastellaan sekä niitä vaikutuksia, joihin hankkeella on pyritty että tahattomia vaikutuksia. (Silferberg 2007, 12.)

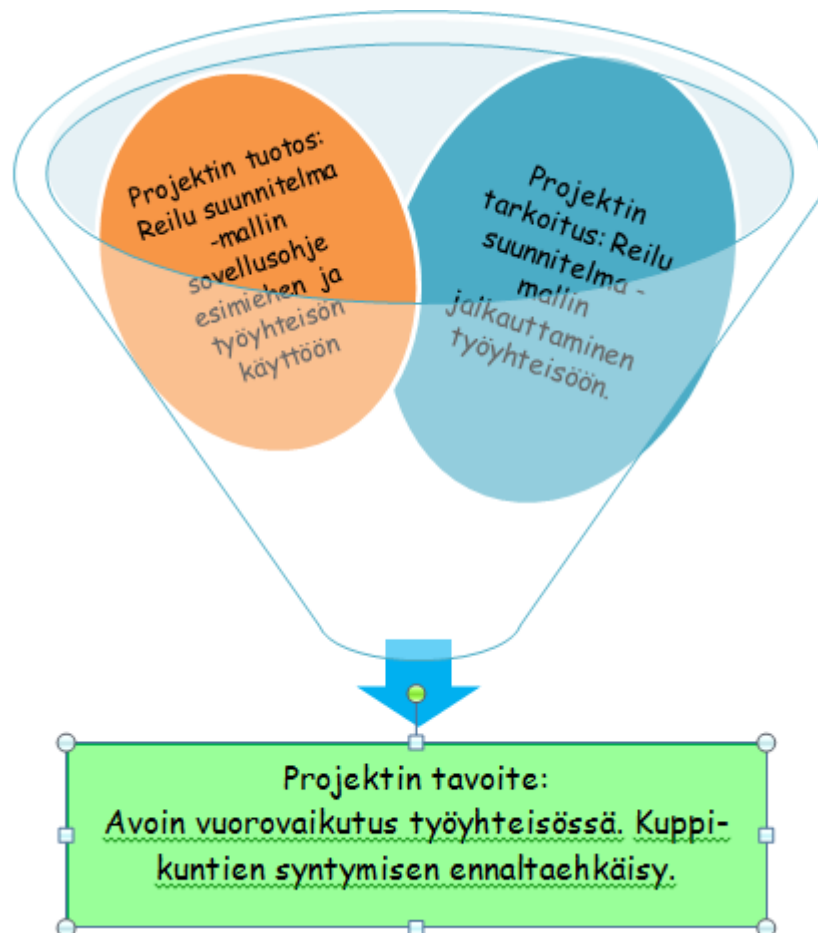
Onnistuneessa projektissa saavutetaan asetetut tavoitteet suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovitulla kustannuksilla. Projektin onnistumista arvioidaan suhteessa projektisuunnitelmaan. (Ruuska 2007, 275.) Projekteja voidaan jäsentää onnistumisen ja onnistumisen edellytysten näkökulmasta. Onnistumisen kriteerit poikkeavat eri aloilla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa onnistumisen kriteereinä ovat tavoitteen saavuttamisen sekä aikataulun ja budjetin pitämisen

lisäksi muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. (Paasivaara ym. 2008, 139–140.) Arvioinnin kustannukset ja ajankohdat huomioidaan projektisuunnitelmassa. Ulkopuolisen arvioijan kustannukset ovat hyväksyttäviä kulueriä. Jos hankkeessa ei ole mahdollista teettää ulkopuolista arviointia esimerkiksi sen hinnan vuoksi, voidaan tarkastelu tehdä myös osallistuvana itsearviointina. Tämä edellyttää avointa ja itsekriittistä asennetta sekä rohkeutta tunnistaa virheet ja ongelmat. (Paasivaara ym. 2008, 14; Silberberg 2007, 13.)

5 REILU SUUNNITELMA -PROJEKTIN TOTEUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ

5.1 Reilu suunnitelma -projektin tarkoitus, tavoite ja lopputulos

Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -projektin toteutus työyhteisössä alkoi aiheenvalinnan jälkeen. Aiheen valinta tapahtui tarkan harkinnan ja tarveanalyysin seurauksena. Varsinainen opinnäytetyöprojekti (kuvio 1) alkoi projektisuunnitelman laatimisella ja aiheeseen perehtymisellä. Ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli esiteltiin työyhteisölle projektin toisessa vaiheessa helmikuussa. Opinnäytetyöprojekti päättyi kesäkuussa 2015 Reilu suunnitelma -mallin arviointiin työyhteisössä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy työyhteisön ja esimiehen käyttöön kirjallinen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje (liite 1). Opinnäytetyöprojekti tuotti tietoa työhyvinvoinnista, työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja ratkaisukeskeisestä ristiriitojen sovittelusta työyhteisössä esimiehen ja työyhteisön käyttöön.



Kuvio 1. Projektin tarkoitus, tavoite ja tuotos

5.2 Reilu suunnitelma -projektin taustaa

Projekti aloitetaan yleensä tekemällä esitutkimus (Laaksonen 2012, 98). Tämän opinnäytetyöprojektin esitutkimuksena toimi teoreettisen viitekehyksen ja käytännön esimiestyön kautta avautunut tietoisuus siitä, että ristiriidat ovat käytännössä aika ajoin jokaisen työyhteisön arkea kuten myös se, että ristiriidat käytännössä vaikuttavat henkilöstön ja esimiehen työterveyteen ja työhyvinvointiin sekä potilaiden hoitoon. Esimiehillä ei ole riittävästi tietoa ristiriitojen sovittelusta työyhteisössä. Projektissa mukana olevassa sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisössä on luonnollisesti ollut ristiriitoja, kuten jokaisessa työyhteisössä.

Opinnäytetyöprojektin aiheen valinnan perusteena toimi tietoisuus siitä, että työyhteisöissä syntyy ristiriitoja aika ajoin. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että ristiriitojen sovittelun on todettu tutkimuksissa vahvistavan ja voimaannuttavan työyhteisöä, kuten myös se että esimiehillä ei ole riittävästi tietoa ja taitoa tarttua työyhteisön ristiriitatilanteisiin ammattitaitoisesti ja oikea-aikaisesti. Aiheen valintaan vaikutti halu tuottaa tietoa esimiestyön tueksi ratkaisukeskeisestä ristiriitojen sovittamisesta työyhteisössä. Tiedon tarkoituksena on rohkaista esimiestä ottamaan havaitut ristiriidat puheeksi ja käynnistää tarvittaessa sovittelu, jolla on käytännön vaikuttavuutta.

Projektia käynnistäessä on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa eri projektityyppejä ja valita oikeaan kohteeseen oikeanlainen projektityyppi. Projektityyppi on valittava tietoisesti eikä sattumanvaraisesti. (Ruuska 2007, 25). Reilu suunnitelma -projekti oli pieni projekti, mutta vaikutuksiltaan se voi pitkällä aikajänteellä olla suuri. Luokittelen projektin syvälliseksi, sillä se vaikuttaa henkilöstön työterveyteen ja työhyvinvointiin, vuorovaikutuksen kehittymiseen, kuppikuntien ennaltaehkäisyyn ja sovittelutaitojen kehittymiseen. Reilu suunnitelma projekti toimi työyhteisön tietoisuuden kehittämisen keinona. Kehittämällä tarkoitetaan uudistamista, joka ilmenee muun muassa toimintatavoissa ja johtamisessa. Toimintoja ja niiden sisältöjä kehitetään niiden kanssa joita uudistaminen koskee. (Paasi-vaara ym. 2008, 19.)

5.3 Reilu suunnitelma -projektin suunnittelu

Tämän opinnäytetyöprojektin projektisuunnitelman luonnostelu alkoi lokakuussa 2014 mindmap -menetelmällä. Hahmotin menetelmän avulla teoreettisen viitekehyksen sisältöä ja määrittelin opinnäytetyöprojektin lopputuloksen olevan Reilu suunnitelma -mallin käyttöopas. Päädyin jo projektin mindmapille tekemässäni hahmotteluvaiheessa siihen, että aloitan teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen projektin teoriasta, jotta osaan valmistautua projektin eri vaiheisiin huolella. Mindmapia hahmotellessani havaitsin, että ristiriitojen ratkaisu kytkeytyy tiiviisti esimiestyöhön. Hahmotettuani opinnäytetyöprojektin keskeiset sisällöt mindmap -menetelmällä, kirjoitin projektisuunnitelman alustavan rungon.

Opinnäytetyön projektisuunnitelma valmistui helmikuussa 2015. Projektin tavoitteiden asettaminen oli merkittävä osa suunnitteluvaihetta. Tavoitteiden oli oltava saavutettavia, mielenkiintoisia ja realistisia. Tavoitteet antoivat toimintasuunnan koko projektin elinkaaren ajaksi. Opinnäytetyöprojektin tavoitteiden asettaminen oli tärkeää myös tulosten arvioinnin näkökulmasta, sillä tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Käytännössä projektille määritellään yksi päätavoite (Paasivaara ym. 2008, 123).

Taulukko 1. Projektin aikataulu- ja toteuttamissuunnitelma

Projektin toimenpiteet:	Joulukuu 2014	Tammikuu 2015	Helmikuu-Maaliskuu	Huhtikuu - Toukokuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu
Aiheeseen ja kirjallisuuden perehtyminen	X						
Kirjoittaminen	X	X	X	X	X		
Mallin jalkauttaminen ja käyttöönotto pilottityöyhteisössä			X				
Mallin arviointi				X			
Esitarkastukseen jättäminen						X	
Opinnäytetyön valmistuminen							X

Projektisuunnitelman aikataulu- ja toteuttamissuunnitelma (taulukko 1) antoi suuntaviivat projektityön aloittamiselle ja projektin töiden organisoimiselle. Projektin johtamisen tulee perustua projektisuunnitelmaan (Ruuska 2007, 50) ja projektisuunnitelma on ensisijaisin projektin johtamisen väline. Se on yhtäaikaista sekä toimintasuunnitelma että yhteistyösopimus. Projektia suunnitellaan

sen verran, kuin on välttämätöntä. Suunnittelusta ei saa tulla pääasiaa. (Paasivaara ym. 2008, 125.) Reilu suunnitelma -projektin aikataulu- ja toteuttamissuunnitelma näkyy taulukossa 1. Suunnitteluvaiheessa on keskeistä antaa alustavan idean kypsymiselle riittävästi aikaa. On tärkeää tutustua huolellisesti projektiin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Usein projekteja lähdetään toteuttamaan ilman taustatyötä ja tällöin projektiin liittyvän ilmiön ymmärtäminen jää pinnalliseksi ja sattumanvaraiseksi. (Paasivaara ym. 2008, 123.)

Projektinjohtaja on päävastuullinen projektisuunnitelman laatija, mutta käytännössä se laaditaan yhteistyössä projektiorganisaatiossa. (Paasivaara ym. 2008, 125.) Tässä Reilu suunnitelma -projektissa laadin aikataulu ja toteuttamissuunnitelman yhteistyössä työelämän ohjaajani kanssa. Projektin johtajana tiedostin, että suunnittelun on oltava tarkoituksenmukaista ja projektia suunnitellaan vain sen verran kuin on projektin käynnistämisen kannalta välttämätöntä. Halusin pitää suunnittelun realistisena ja käytännönläheisenä. (Ruuska 2007, 176.) Reilu suunnitelma -projektissa jaoin vastuualueet ja resurssit taulukon mukaisesti. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Reilu suunnitelma projektin vastuualueet ja resurssit

Opinäytetön ohjaus:	Projektin ohjaus:	Projektiorganisaatio	Resurssit
Reetta Saarnio kevät 2014 ja Airi Paloste syksy 2015	Työelämän ohjaaja	Projektinjohtaja ja työyhteisö	Henkilöstön työaika ja projektinjohtajan projektityöhön varaama aika

Hyvin suunniteltu projekti on helppo viedä käytäntöön. Havaitsin suunnittelun alkuvaiheessa, että suunnitteluvaiheessa on runsaasti avoimia kysymyksiä joiden etukäteen pohtiminen ja ratkaiseminen auttavat varsinaisessa projektin johtamisessa. Huono projektisuunnitelma näkyy käytännössä siten, että projekti myöhästyy aikatauluistaan, on jatkuva kiire ja ihmiset joutuvat tekemään ylitöitä saavuttaakseen projektin tavoitteet. Hyvä projektisuunnitelma puolestaan on johdonmukainen ja se sisältää toisiaan tukevia ja täydentäviä elementtejä. (Paasivaara ym. 2008, 125).

Projektin suunnitteluvaiheessa tulee tehdä projektin kustannuslaskelma. Tässä Reilu suunnitelma -projektissa syntyi kustannuksia ainoastaan tulostuspaperin

hankinnasta ja tulostamisesta. Arviolta 30 euroa. Suunnittelin, työstin ja kirjoitin opinnäytetyöprojektin teoriaosan vapaa-ajalla.

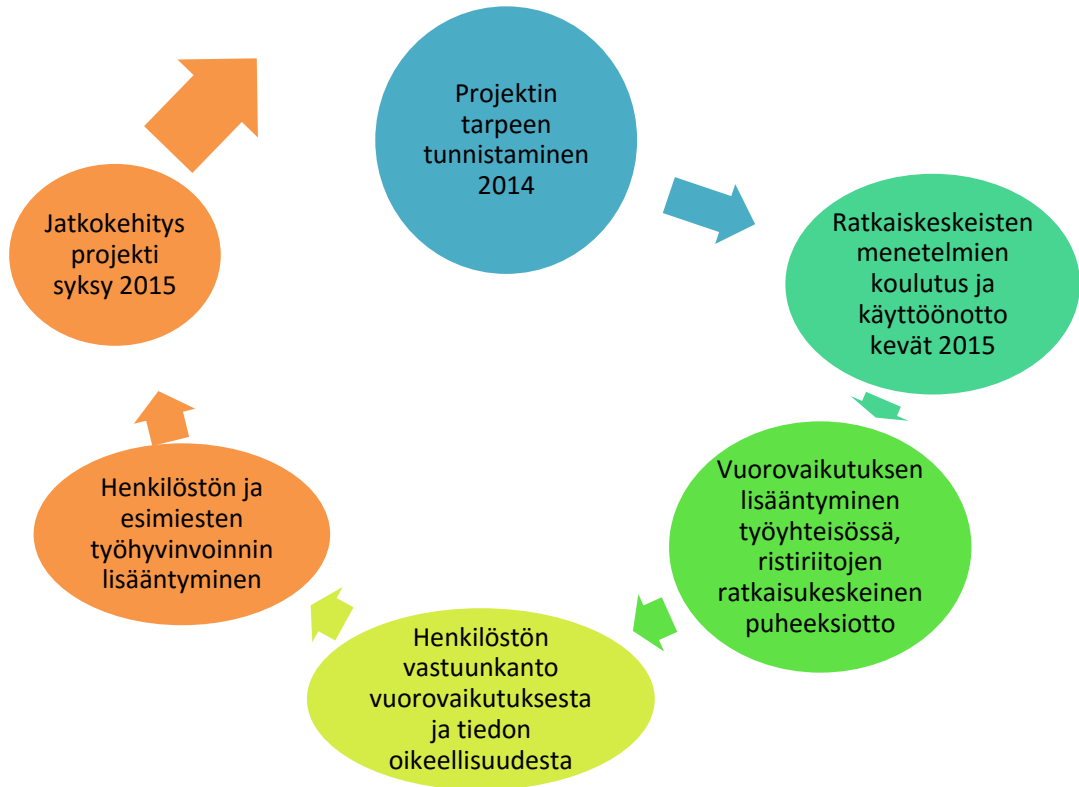
5.4 Reilu suunnitelma projektin toteuttamisvaihe

Perehdyin intensiivisesti opinnäytetyöhön liittyviin tutkimuksiin selvityksiin ja muuhun materiaaliin joulukuun 2014 ja tammikuun 2015 ajan. Samalla aloitin teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen projektin johtamiseen liittyvästä teoriasta. Helmikuussa 2015 syvensin tietojani ratkaisukeskeisyydestä, josta minulla on runsaasti aiempaa kokemusta ja tietoa eri koulutuksista ja vuosien varrella ohjaamistani ryhmistä. Kerroin ratkaisukeskeisestä Reilu suunnitelma -mallista työyhteisön henkilökuntapalaverissa helmikuussa 2015 soveltaen Learning cafe -menetelmää. Menetelmän avulla saadaan kuuluville kaikkien työyhteisön jäsenten näkökulmat. Menetelmä oli työyhteisölle tuttu aiemmista henkilökuntapalavereista. Menetelmä mahdollisti palaverin aikaisen moniäänisyyden siten, että pienryhmässä jokainen saa äänensä paremmin kuuluville, kuin perinteisessä henkilökuntapalaverimuodossa.

Reilu suunnitelma -projektissa olennaista oli valmistella ja kouluttaa henkilöstö ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöön. Ratkaisukeskeisten menetelmien jalkauttamiseksi järjestettiin henkilöstölle koulutus toukokuussa 2015. Koulutuksen tavoitteena oli lisätä käytännönläheistä tietoa ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyistä, käyttökohteista ja tavoitteista sekä antaa mahdollisuus harjoitella menetelmiä käytännössä. Koulutuksen seurauksena henkilöstö tiedostaa ratkaisukeskeisyyden ydinperiaatteet. Ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen lisääntyy ja muun muassa vuorovaikutus ja vastuunotto vuorovaikutuksesta kasvavat. Näillä on pitkällä aikavälillä merkitystä työterveyteen ja työhyvinvointiin.

Projektin toteutus vaatii projektin johtamista. Ilman johtamista projekti ei pääse päämääräänsä vaan tempoilee sattumanvaraisesti suunnasta toiseen. Jotta projekti onnistuu, on sen johtaminen välttämätöntä. (Paasivaara ym. 2011, 88.) Projektin johtaminen on olennaista sekä pienissä projekteissa että laajoissa hankkeissa, joissa on useita pieniä projekteja, jotka liittyvät toisiinsa (Jonasson & Ingasson 2013, 9). Reilu suunnitelma -projekti oli pieni projekti, joka vaatii

määrätietoista johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi pienuudestaan huolimatta. Kuviossa näkyy projektin vaiheittainen eteneminen kohti mahdollista jatkokehitysprojektia ja uuden syklin alkua. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Reilu suunnitelma -projektin eteneminen kohti tavoitetta

Projektin tavoite saavutetaan tietoisella määrätietoisella johtamisella, yhteistyöllä ja projektisuunnitelmaa noudattamalla. Keräsin materiaalia ja tietoa koko projektin elinkaaren ajan. Minulle on tyypillistä projektinomainen työskentely, joka on osa itseni johtamista. Päivitin projektisuunnitelmaa vastaamaan todellisuutta lisäämällä siihen toukokuussa järjestetyn ratkaisukeskeisten menetelmien koulutuskokonaisuuden. Kirjoitin tutkijanpäiväkirjaa koko projektin ajan. Peilasin oppimaani teoriaa käytännön työhön. Projektinjohtajan ominaisuudessa minulla oli tarve pitää projektisuunnitelman aikataulusta kiinni, alusta loppuun saakka. Tässä projektissa valvonta ja raportointijärjestelmänä toimi tutkijanpäiväkirja sekä projektisuunnitelmaan laadittu aikataulusuunnitelma. Koko projektin ajan, sekä pienissä että suurissa projekteissa projektipäällikön on mietittävä johtaako se mitä ollaan tekemässä haluttuun lopputulokseen. Jos vaikuttaa siltä, että toiminta ei tue lopputuloksen saavuttamista on projektin toiminta suunniteltava

uudelleen. (Paasivaara ym. 2011, 106.) Projektipäällikön tulee aina erottaa tärkeät asiat toisarvoisista asioista (Laaksonen ym. 2012, 99). Yhteenvedo Reilu suunnitelma -projektin vaiheista, osallistujista ja toiminnoista näkyy taulukossa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Yhteenvedo Reilu suunnitelma projektin vaiheista, osallistujista ja toiminnoista

Projektin vaihe	Osallistajat	Toiminnot
Projektin esiselvitys ja suunnittelu	Projektinjohtaja, työelämän ohjaaja, opponenti, opinnäytetyön ohjaaja ja työyhteisö.	Hahmottelua Mindmap menetelmällä Dialogista vuorovaikutusta projektin aiheesta ja tavoitteista.
Projektin käynnistäminen joulukuussa 2014-tammikuu 2015	Projektinjohtaja, työelämän ohjaaja, opponenti ja opinnäytetyön ohjaaja.	Projektisuunnitelman laatiminen.
Projektityö helmikuu 2015 - toukokuu 2015	Projektinjohtaja, työelämän ohjaaja, opponenti ja työyhteisö.	Reilu suunnitelma -mallin esittely helmikuussa 2015 henkilökuntapalaverissa learning cafe menetelmällä Reilu suunnitelma -mallin käyttöoppaan kirjoittaminen. Ratkaisukeskeisten menetelmien koulutus toukokuussa 2015. Jatkuva vuorovaikutus työyhteisön kehittämisestä, työhyvinvoinnista, ratkaisukeskeisyydestä.
Projektin työvaiheen päättäminen toukokuu 2015	Projektinjohtaja, työelämän ohjaaja ja työyhteisö.	Palautteen kerääminen 25.5 – 5.6.2015
Projektin arvioiminen elokuu 2015	Projektinjohtaja, työelämän ohjaaja ja työyhteisö	Palautteiden analysointi ja projektiraportin kirjoittaminen

5.5 Projektin päättäminen

Projekteissa tulee loppumetreillä yleensä kiire. Töiden takarajat lähestyvät ja vielä tekemättömät projektiin liittyvät työt konkretisoituvat. Erilaisia viimeistelytöitä sekä lopputuotteen käyttöönottoon liittyviä tarkastuksia ja sopimuksia viimeistellään projektin loppuvaiheessa. Yhtenä syynä lopunajan kiireelle ja aika-tilojen venymiselle on se, ettei lopputuloksen hyväksymiskriteerejä ole sovittu riittävän tarkasti etukäteen. Voi vallita epätietoisuus siitä, mitä valmiilla tarkoitetaan. (Ruuska 2007, 267.) Reilu suunnitelma -projektin lopputuotos oli kirjallinen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje. Tämän projektin päätepiste oli palautteen kerääminen ratkaisukeskeisestä Reilu suunnitelma -mallista. Jotta Reilu suunnitelma projektissa päästiin suuntautumaan kohti tavoitetta, oli projektin aikana tehtävä strategisia valintoja keinoista joilla tavoitetta kohti lähdettiin etenemään. Tässä projektissa henkilökuntapalaverit ja koulutus nousivat vaikut-

tavimmiksi strategisiksi tavoitetta kohti vieviksi työkaluiksi. Koulutuksen seurauksena ratkaisukeskeiset menetelmät tulivat tutuiksi koko työyhteisölle ja täten ratkaisukeskeisten menetelmien käyttö jalkautui luonnolliseksi osaksi työyhteisön arkista käytännön toimintaa.

Projektin käytäntöön viemisestä käytetään käsitteitä, kuten jalkauttaminen, juurruttaminen ja sulauttaminen. Käsillä olevan projektin aikana jalkautettiin työyhteisöön Reilu suunnitelma -malli. Jalkauttaminen voi olla haasteellista, sillä työyhteisöillä on taipumusta palata vanhoihin toimintatapoihin (Paasivaara ym. 2008, 139). Huomioitavaa on, että projekti ei saa olla itsetarkoitus. Mikäli vanhat käytännöt ovat toimivampia kuin uudet palataan työyhteisössä vanhoihin käytäntöihin (Laaksonen ym. 2012, 101). Näin toimitaan myös tässä projektissa. Mikäli pilottityöyhteisö toteaa, että Reilu suunnitelma -malli ei ole tarkoituksenmukainen, työyhteisössä palataan ristiriitojen suulliseen käsittelyyn.

Tässä projektissa palautteen kerääminen ja palautteen analysointi Reilu suunnitelma -mallin käytettävyydestä olivat tärkeimmät projektin päättämisvaiheen työt projektiraportin kirjoittamisen ohella. Tämän projektin päättämisvaiheen töihin liittyi myös projektiseminaari ja opinnäytetyön julkaiseminen. Tiedostin työn suuren määrän jo projektisuunnitelmaa laatiessani ja tein määrätietoisesti töitä koko projektin elinkaaren ajan, jotta saavuttaisin projektille asettamani tavoitteet määräajassa. Onnistunut projekti ei voi päättyä ennen kuin kaikki siihen kuuluvat tehtävät ovat valmistuneet (Ruuska 2007, 285).

5.6 Reilu suunnitelma projektin arviointi

Reilu suunnitelma projektissa käytettiin pilottityöyhteisön sisäistä nimetöntä arviointia. Lähetin sähköisen palautekaavakkeen (liite 4) henkilöstölle 25.5.2015 viestin liitetiedostona. Ohjeistin täyttämään sähköisen palautekaavakkeen nimettömänä tietokoneella. Ohjeistin myös tulostamaan täytetyn kaavakkeen ja palauttamaan kaavakkeen suljettuun palautelaatikkoon. Vastausaikaa oli 8.6.2015 saakka. Arvioinnin tavoitteena oli saada tietoa Reilu suunnitelma -mallin käytettävyydestä avoimen vuorovaikutuksen edistämiseksi ja ristiriitojen ratkaisemisessa. Tavoitteena oli myös saada mallin kehittämiseksi kehittämis-ehdotuksia. Reilu suunnitelma -malli on ratkaisukeskeinen menetelmä ja täten

kysymyslomakkeessa kysyttiin myös avointa palautetta Reilu suunnitelma -mallista ja yleisesti ratkaisukeskeisistä menetelmistä.

Palautekaavakkeita oli palautettu määräaikaan mennessä seitsemän henkilön työyhteisössä neljä. Neljän palautteen mukaan malli edesauttaa avointa vuoro-vaikutusta ja auttaa ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä. Vastaukset olivat niukkoja, mutta niistä voi päätellä samansuuntaisia johtopäätöksiä Pehrmanin (2011, 264) kanssa. Myös Furman (2004, 6); Hirvihuhta (2003, 143); Crawley (2001, 64) ja Valencia (2015, 61) ovat kirjoittaneet samansuuntaisia asioita. Kaikki työyhteisöön kuuluvat eivät vastanneet nimettömään kyselyyn ja jäin pohtimaan, miten kysely olisi tullut toteuttaa, jotta olisin saanut runsaammin vastauksia. Mallin kehittämisen tarvetta ei kuitenkaan nähty palautteiden mukaan tällä hetkellä, mutta mallin kehittämiseen jatkossa suhtauduttiin avoimin mielin. Ratkaisukeskeisyys ja Reilu suunnitelma -malli on palautteiden mukaan toimiva lähestymistapa ristiriitojen sovittelussa sekä töissä että kotona.

Reilu suunnitelma projekti pysyi suunnitellussa aikataulussa alusta loppuun saakka. Reilu suunnitelman jalkauttaminen työyhteisöön tapahtui suunnitellusti helmikuussa ja Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje valmistui toukokuussa 2015. Palautteen keruu tapahtui touko-kesäkuun vaihteessa 2015. Arvioitaessa projektityötä projektia voidaan kutsua onnistuneeksi, kun tavoitteet saavutetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti sovitulla kustannuksilla. (Ruuska 2007, 287.) Projekti eteni prosessina projektisuunnitelman mukaisesti ja täytti siitä näkökulmasta onnistuneen projektin edellytykset. Tutkijanpäiväkirja auttoi jäsentämään teoriaa ja jalkauttamaan teoriasta opittuja asioita käytäntöön. Projektin arvioinnilla tähdätään projektin onnistuneisuutta koskeviin johtopäätöksiin, muutokseen tähtääviin toimenpiteisiin ja tuottamaan kuvailevaa tietoa projektin erivaiheista. Arviointia ei tule tehdä arvioinnin vuoksi vaan sen on aidosti hyödyttävä projektin toimintaa. (Paasivaara ym. 2008, 104.) Projektin aikana syntynyttä tietoa hyödynnettiin projektin jälkeen muun muassa osallistamalla henkilöstöä aktiiviseen ristiriitojen sovitteluun ja ennaltaehkäisemiseen sekä vastuunkantoon työyhteisön hyvinvoinnista ja työterveyden edistämisestä.

Projektin päättyessä, arvioinnin yhteydessä pohdin myös epäonnistuneen projektin tunnuspiirteitä. Epäonnistunut projekti tuottaa runsaasti hajaantunutta ja

lyhytjännitteistä toimintaa. Työt kasaantuvat ja kiire kasvaa. Epäonnistuneen projektin todelliset vaikutukset jäävät vähäisiksi. Tähän on syynä usein se että tavoitellaan liian suuria muutoksia liian pienillä resursseilla tai projektia ei ole osattu kytkeä osaksi perustehtävää. Houkutus palata entisiin toimintatapoihin on suuri etenkin jos henkilökunta ei ole päässyt riittävästi osallistumaan. (Paasi-vaara ym. 2011, 145.) Projektin epäonnistuminen johtuu yleensä hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä. Projekti koostuu suuresta joukosta erilaisia tehtäviä ja toimenpiteitä jotka ovat sidoksissa toisiinsa. (Ruuska 2007, 285.) Reilu suunnitelma projekti olisi epäonnistunut ilman määrätietoista johtamista, perusteellista valmistautumista ja päätavoitteen mukaista toimintaa. Projektijohdajana minun oli arvioitava jatkuvan arvioinnin periaattein johtaako se, mitä käytännön projektityössä tapahtuu haluttuun lopputulokseen.

6 OPINNÄYTETYÖPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

6.1 Projektin eettisyys työyhteisön kehittämistyössä

Tutkimusaiheen valinta on eettinen valinta (Paloste 2014). Työyhteisössä ongelmien ja kehittämistarpeiden rehellinen selvittely, kuulluksi tuleminen, vaikuttamismahdollisuus sekä onnistumisen ja arvostuksen kokemukset edistävät työyhteisön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä (Lindqvist 2001, 14). Eettiset arvot ja käytänteet vähentävät henkilöstön stressiä, sekä lisäävät työn imua ja työhyvinvointia. Työyhteisö ja esimiestyö vaikuttavat siihen, kuinka usein eettisiä dilemmoja kohdataan ja kuinka stressaavina ne koetaan. Eettinen kulttuuri on organisaatiokulttuurin osa-alue, joka sisältää organisaation yhteiset käsitykset, odotukset ja oletukset siitä, miten organisaation arvot, normit ja totutut toimintatavat voivat tukea tai estää eettistä toimintaa. (Huhtala 2013, 78.)

Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoituksena oli jalkauttaa ratkaisukeskeiseen viitekehykseen sijoittuva menetelmä nimeltään Reilu suunnitelma työyhteisön ja yksikön esimiehen käyttöön. Projektin tavoitteena on edistää avointa vuorovaikutusta, sekä ennaltaehkäistä niin sanottujen kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. Projektin tuotoksena syntyy työyhteisön ja esimiehen käyttöön kirjallinen ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje.

Nämä ovat eettisestä näkökulmasta tärkeitä tavoitteita, sillä työhyvinvointi ja potilastyön laatu vaarantuvat tilanteessa, jossa työyhteisössä on ratkaisemattomia ristiriitoja. Esimies tarvitsee käytännön menetelmiä ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. ajoissa. Työssäkäyvistä sairaanhoitajista 20 % on vakavasti masentuneita ja kuormittuneita. Eettinen mykkyys aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa toimintatapojen laatuun (Huhtala 2013, 22). Työhyvinvoinnin tukeminen ja työpahoinvoinnin ennaltaehkäiseminen on esimiehen valinta. Työyhteisön henkilöstön väliset suhteet ovat merkittäviä rakennettaessa työhyvinvointia. Henkilöstön väliset hyvät vuorovaikutussuhteet tuottavat työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Esimiesten tulee panostaa hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen työyhteisön kehittämisen yhteydessä. (Dur ym. 2010, 299.)

Ratkaisemattomat ristiriidat aiheuttavat pahoinvointia työyhteisössä. Niihin tarttuminen ja niistä puhuminen voi olla kiusallista ja epämukavaa. Eettisiä pohdin-

toja ja avointa vuorovaikutusta on hyvä nostaa esille erityisesti työhyvinvointia rakennettaessa. Etiikka kuvaa ja perustelee hyviä, oikeita tapoja elää ja toimia maailmassa, jonka ihminen jakaa toisten kanssa (Lindqvist 2001, 4). Ristiriitojen sovittelu perustuu vuorovaikutukseen ja tahtoon löytää sovinto. Anteeksipyytämisen on yksi vahvimista sovitteluun motivoivista yksittäisistä vaiheista. Kun ristiriidan osa-puolet löytävät eettisesti vahvan yhteisen ratkaisun ja tavoitteen, on ristiriidan mahdollista muuttua yksilöitä ja työyhteisöä vahvistaviksi tekijöiksi. Syntyy tunne siitä, että ristiriitojen sovittelu on hyväksi työyhteisölle.

Esimiestyölle asetetaan suuria paineita. Julkisella sektorilla on tunnollisia ja parhaansa yrittäviä esimiehiä, jotka uupuvat yrittäessään taloudellisesti ja toiminnallisesti vaikeissa tilanteissa saada työyhteisönsä palvelutuotannon vaateet täytettyä. (Kaistila 2009, 19.) Eettisesti hyvä esimies kykenee ymmärtämään toimintaympäristön ja sieltä nousevat haasteet (Ikola - Norrbacka 2010, 182). Työyhteisön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat muun muassa oikeudenmukaiseksi koettu, keskusteleva ja kannustava johtaminen (Lindqvist 2001, 14).

Lähiesimiehellä tulee työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi olla tahtotilaa luoda avointa vuorovaikutusta ja työniloa. Tämä ajatus on ohjannut opinnäytetyötäni alusta loppuun saakka. Lähiesimiehen velvollisuus on puuttua työyhteisössä esiintyviin ristiriitoihin napakasti, oikea-aikaisesti ja oikeudenmukaisuutta noudattaen. Niin sanotusti maton alle lakaiseminen ei ole eettisesti oikea toimintatapa kohdata ristiriitoja. Esimiehen tulee tiedostaa, että pitkällä aikavälillä sovittelemattomat ristiriidat johtavat kuppikuntien syntymiseen, työpaikkakiusaamiseen ja pahoinvointiin työssä. Reilu suunnitelma -projektin aikana työyhteisöön jalkautettu ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli auttaa esimiestä ja ristiriidan osa-puolia sovittelemaan työyhteisön ristiriidat oikea-aikaisesti, turvallisesti osapuolten näkemyksiä ja tunteita kunnioittaen.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu omasta ja kollegan hyvinvoinnista (Lindqvist 2001, 14). Jokainen työyhteisön jäsen pystyy vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin vuorovaikutuksen alueella. Yksi eettisesti tärkeimmistä osa-alueista on vastuullinen vuorovaikutus, jossa pidetään huolta eteenpäin siirrettävän tiedon oikeellisuudesta ja alkuperästä (vastakohtana selän takana puhuminen, huhujen eteenpäin siirtäminen ja juoruilu).

6.2 Projektityön ja tutkimuksen eettinen pohja

Tutkijan eettiseen vastuun tulee näkyä projektin jokaisessa vaiheessa. Johtopäätöksiä kirjoittaessani tukeudun kotimaiseen ja kansainväliseen materiaaliin, sekä tästä projektista saatuihin palautteisiin. Havaitsin, että kirjoitustavalla on suuri merkitys, kun tutkitaan pieniä erityisryhmiä tai kun aineistositaattien käyttö mahdollistaa pienellä paikkakunnalla tutkittavien tunnistamisen (Kuula 2011, 206). Tunnisteellisten tutkimusaineistojen käyttö tutkimuksessa muuttuu eivotuksi ja haitalliseksi vain silloin, kun tutkija rikkoo tutkimuseettisiä periaatteita ja / tai lakia. Tutkimuseettisesti oikein toimiessaan aineistoa analysoiva ei pyri tietoisesti tunnistamaan ja etsimään aineistossa olevia yksittäisiä henkilöitä. (Kuula 2011, 208.) Tutkimuksen etiikassa pohditaan tutkimuksen oikein ja väärin kysymyksiä. Tutkimuksen eettisyyden tulee toteutua tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen eettisiä lähtökohtia tarkastellaan tutkimuseettisistä ja tutkijan etiikan näkökulmista. Tutkimuseettiset kysymykset jaetaan koskemaan tiedonhankintaa, tutkittavien suojaa ja tutkijan vastuuta koskeviin kysymyksiin. (Paloste 2014.)

Opinnäytetyön aihe sijoittuu eettisesti herkälle alueelle. Harkitsin projektin esivalmisteluvaiheessa tarkkaan projektiin ryhtymistä. Halusin varmistua siitä, että olen valmis kohtaamaan sen, mitä tulee vastaan, kun tartun herkkään aiheeseen, kuten työyhteisön ristiriitojen kohtaaminen ja sovittelu. Pohdin tarkkaan etukäteen myös työyhteisölle tarjoutuvat mahdolliset hyödyt ja haitat, joita syntyy projektityöstä projektin aikana sekä jälkeen. Ristiriidat ja niiden ratkaisuyritykset ovat arkipäivää jokaisessa työyhteisössä. Esimiehillä ei ole riittävästi tietoa ja valmiuksia sovittaa ristiriitoja. Suurten, pitkittyneiden ja kärjistyneiden ristiriitojen sovittelun tueksi voidaan tarvita mallia, kuten Reilu suunnitelma, jossa molempien osapuolien tunteet ja näkökulmat tulevat kuulluksi. Selkeä malli helpottaa esimiehen työtä. Ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli on eettinen menetelmävalinta, joka mahdollistaa muutaman työyhteisöön kuuluvan välisen ristiriidan sovittelun ennen, yksilön työhyvinvoinnin ja työterveyden heikentymistä.

Projektin päättyessä toukokuussa keräsin palautetta ratkaisukeskeisestä Reilu suunnitelma -mallista sähköisellä palautekaavakkeella. Kohderyhmästä neljä seitsemästä toimitti nimettömän palautteen määräajassa palautelaatikkoon. Pidin erityisen tärkeänä mahdollistaa nimettömän ja tunnistamattoman palautteen antamisen työyhteisössä. Myös palautteen keräämiseen liittyi eettisiä pohdintoja ja edellä mainittu palautteenkeruumenetelmä oli eettinen valinta.

6.3 Reilu suunnitelma -projektin luotettavuus

Totuuden etsimistä ja tiedon luotettavuutta ilmentävät normit ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään luotettavia tuloksia, joiden oikeellisuus on tiedeyhteisön tarkistettavissa. Tutkimusaineistojen keruu, käsittely ja asiamukainen arkistointi liittyvät olennaisesti tiedon luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. (Kuula 2011, 24.) Pohdin opinnäytetyön luotettavuutta koko Reilu suunnitelma -projektin ajan. Olen käyttänyt opinnäytetyössä ajantasaisia lähteitä huomioiden lähdekritiikin. Etsiessäni lähteitä opinnäytetyön teoriaosaan tavoittelin monipuolista ja ajantasaista tietoa työyhteisöistä, työterveydestä ja työhyvinvoinnista sekä ristiriitojen sovittelusta. Näitä tietoja olen etsinyt muun muassa Ebsco- ja Medic -tietokannoista, työterveyslaitoksen sivuilta, sosiaali- ja terveysministeriön sivuilta ja alan ammattikirjallisuudesta. Kirjastotietokannoista käytin Juolukka-tietokantaa. Peilasin teoriatietoa käytäntöön koko projektin ajan. Jäsensin käytännön ja teorian suhdetta kirjoittaessani tutkijanpäiväkirjaa säännöllisin väliajoin projektin aikana.

Tiedonhaussa käytin asiasanoina muun muassa työhyvinvointi, työterveys, ristiriita työyhteisössä, työyhteisö, wellbeing at workplace, wellbeing and nurse, må bra på jobbet ja niin edelleen. Eri näkökulmista tuotettua ajantasaista ja tutkittua tietoa aiheesta löytyi runsaasti. Myös populistista tietoa löytyi huomattava määrä. Lähdekritiikin tukeutuen nämä karsiutuivat teoriaosan aineiston valinnan aikana. Useimmilla hakusanoilla nousi satoja tai jopa tuhansia osumia. Osumat olivat lajittelusta riippuen artikkeleita, väitöskirjoja, raportteja, opinnäytetöitä ja muuta materiaalia. Jokaisesta valitsemastani osumasta paneuduin ensin sisällysluetteloon, tiivistelmään ja tämän jälkeen johtopäätöksiin. Tiedonhaku oli aluksi vaikeaa englanninkielisten lähteiden osalta, mutta käytettyäni yhden viikon pelkästään kansainvälisten artikkeleiden tarkasteluun, havaitsin kielitaitoni

kehittyvän ja opinnäytetyön teoriaosan luotettavuuden vahvistuvan ja monipuolistuvan.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Opinnäytetyöprojektin yhteenveto

Yhteenvetona tästä opinnäytetyöprojektistä voidaan todeta, että terveessä työyhteisössä on avoin vuorovaikutusilmapiiri ja sitä johdetaan osallistavan johtamisen periaattein. Ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy avoimuutta ja vältetään kuppikuntien syntymistä. Hoitotyön esimiehellä tulisi olla alan kokemusta ja esimiestyön koulutusta, jotta hän pystyisi vastaamaan esimiestyön käytännön haasteisiin. Esimiesten työajasta kuluu jopa 40 % ristiriitojen ratkaisemiseen. Usein esimiehillä ei ole riittävästi kykyä tai rohkeutta tarttua ristiriitoihin oikea-aikaisesti. Henkilöstön johtaminen on yksi esimiehen suurimmista haasteista. Käytännössä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä voidaan usein huonosti. Uudet alalle kouluttautuneet hoitajat harkitsevat alan vaihtoa ja alalla olevista 20 % on uupuneita. Ristiriitojen käsittely jää henkilöstöltä usein kiireen alle. Nuorilla, etenkin alle 40-vuotiailla, on runsaasti lyhyitä sairauspoissaoloja johtuen työn vaativuudesta ja kiireestä (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5). Sairaanhoidajista on pulaa tulevaisuudessa.

Hoitotyön johtamisen ydintehtävä on luoda edellytykset hoitotyölle siten, että hoitotyö on vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009c, 38.), mutta työpahoinvoinnin hinta Suomessa on yli 20 miljardia vuodessa tällä hetkellä (Häggman - Laitila 2014, 145). Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Hanke haastaa työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.), sillä työurien pitäisi pidentyä tulevaisuudessa (Työterveyslaitos 2015). Sairaanhoidajaliitto julkisti tammikuussa 2015 sairaanhoidajien uusimman työ-olobarometrin tulokset. Kolmatta kertaa toteutettu tutkimus paljasti, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeet eivät vielä näy hoitotyön arjessa. Sairaanhoidajat ovat barometrin mukaan entistä tyytymättömämpiä työoloihinsa. Heikoimman arvosanan tutkimuksessa sai osallistavan johtamisen osa-alue.

Yhteenvetona tästä opinnäytetyöprojektistä projektityön osalta voidaan sanoa, että työyhteisön kehittämisen tulee toteutua suunnitelmallisesti yhdessä. Parhaimmillaan koko henkilöstö vaikuttaa niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin,

jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja. (Työterveyslaitos 2014c.) Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa toimimattomaan työyhteisön toimintakulttuuriin (Kinnunen ym. 2011,179). Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla oleellinen osa johtamistoimintaa ja sen pitäisi kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan (Ervasti & Joensuu 2013, 59). Huomioitavaa on, että työyhteisön hyvinvoinnin ja vuorovaikutustaitojen arvostaminen lisääntyy. Aiemmin aihetta on lähestytty sillä ennakko-oletuksella, että ihmisten tulisi luonnostaan olla reiluja ja ystävällisiä kollegoilleen. Tätä osa-aluetta ei ole nähty tärkeänä kehittämiskohteena. Nyt ajatellaan, että työyhteisössä voidaan kehittää kyseisiä taitoja. (Furman ym. 2004, 5.)

7.2 Opinnäytetyöprojektin johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että avoimella vuorovaikutuksella ja ristiriitojen ratkaisemisella on työyhteisöä vahvistava vaikutus. Se heijastuu myös potilaisiin. Ristiriitojen esille ottaminen ja suora kohtaaminen voi tuntua kiusalliselta niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin. (Latva-Kiskola 2006, 44.) Onnistunut ristiriidan sovittelu antaa eväitä uudenlaiseen ajatteluun ja luottamusta siihen, että ristiriitoja kannattaa selvittää hyvissä ajoin (Työturvallisuuskeskus 2014). Käsittelemättömät ristiriidat työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvointiin ja hoidon tasoon (Almost 2005, 451). On kuitenkin mahdollista, että aina ristiriitoja ei pystytä ratkaisemaan erilaisista persoonallisuuksista johtuen kaikkia osapuolia tyydyttävästi. Silloin on hyvä ymmärtää ristiriidan osapuolten huolia, murheita ja stressiä. Kaikkia ristiriitoja ei pystytä ratkaisemaan ja tällöin käy usein niin, että toinen tai molemmat jättävät työyhteisön. (Engle 2012, 20.)

Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoituksena oli jalkauttaa ratkaisukeskeiseen viitekehykseen sijoittuva menetelmä nimeltään Reilu suunnitelma työyhteisön ja yksikön esimiehen käyttöön. Projektin tavoitteena on edistää avointa vuorovaikutusta, sekä ennaltaehkäistä niin sanottujen kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. Projektin tuotoksena syntyi työyhteisön ja esimiehen käyttöön kirjallinen ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje.

Opinnäytetyöprojektin johtopäätöksenä syntyi tietoisuus siitä, että usein henkilöstö välttää pitkään ristiriitojen puheeksiottamista, vaikka tiedostetaan, että

vuorovaikutukseen liittyviä toimintatapoja tulisi muuttaa (Trossman 2011, 7). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin jalkauttaminen pilottityöyhteisöön oli tärkeä kuppikuntia ennaltaehkäisevä ja avointa vuorovaikutusta edistävä opinnäytetyöprojekti. Reilu suunnitelma -projektin sisällöllisten tavoitteiden toteutuminen näkyy tulevien vuosina.

Käsillä olevan projektin arviointi tapahtui projektin päättyessä, mutta varsinainen käytännön vaikutus tulee näkymään tulevien vuosien aikana. Projektin palautteiden perusteella malli on otettu pilottityöyhteisössä vastaan hyvin, mutta vastausten niukkuuden vuoksi on johtopäätösten vetäminen mallin toimivuudesta vaikeaa tämän tutkimuksen perusteella. Määräajassa tuli 4 palautusta 7:stä. Työyhteisössä ei ollut projektin aikana yhtään ristiriitaa, johon olisi sovellettu Reilu suunnitelma -mallia. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät antaneet palautetta, jonka syytä mietin. Keväällä työyhteisössä toteutetun työhyvinvointi - tutkimuksen mukaan työhyvinvointi, joka ennestäänkin oli hyvällä tasolla, koheni ajanjakson aikana entisestään. Johtopäätöksenä tästä voidaan vetää se, että kun vuorovaikutuksen kehittämiseen panostetaan yhdessä, saadaan aikaan vaikuttavuutta, joka kantaa kauas. Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje on selkeä ja informatiivinen ja auttaa esimiestä ristiriitatilanteissa. Arvioidessani opinnäytetyötä kokonaisuutena voin päätellä sen täyttäneen ennakoon asettamani tavoitteet.

8 POHDINTA

Pohtiessani opinnäytetyöprojektin yhteenvetoa ja johtopäätöksiä huomaan jälleen kerran ajattelevani, että työyhteisön hyvinvointi on arvokas, mutta ei välttämättä kaikissa työyhteisöissä toteutuva asia. Työpahoinvoinnin hinta Suomessa on hälyttävän suuri, 20 miljardia vuodessa. Esimiesten työajasta kuluu, jopa 40 % ristiriitojen selvittelyyn. Vahvat naiset jyräävät ristiriitatilanteissa pelastaakseen kasvonsa (Siira 2013). Sairaanhoidajaliiton uusimman työolobarometrin mukaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeet eivät näy hoitotyön arjessa. Sairaanhoidajat ovat barometrin mukaan entistä tyytymättömämpiä työoloihinsa. (Hahtela 2015.) Nuorilla, etenkin alle 40-vuotiailla, on runsaasti lyhyitä sairauspoissaoloja työn vaativuudesta ja kiireestä johtuen. (Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015, 5.) Hätkähdyttävää on myös se, että julkisen sektorin tunnolliset esimiehet uupuvat keskittyessään vaikeassa taloudellisessa tilanteessa saavuttamaan heille asetetut tavoitteet (Kaistila 2009, 19) ja kokevat samanaikaisesti stressiä työyhteisön ratkaisemattomien ristiriitojen vuoksi.

On mielenkiintoista, että Suomessa on laadittu kansallisia työn tekemiseen liittyviä tavoitteita. Suomen työelämä on tavoitteen toteutuessa Euroopan parasta vuonna 2020 (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012, 9). Työurien pitäisi pidentyä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014a). Työyhteisöissä tarvitaan suuria muutoksia, jotta nämä tavoitteet toteutuvat edes likimain. Muutosten tulee olla sen suuntaisia, että työhyvinvointi syntyy perustehtävästä. Työtä tulisi voida tehdä tavalla, josta syntyy työniloa. Säännöllinen kuukausipalkka ei useinkaan ole se asia, josta työhyvinvointi syntyy. Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa.

Käynnistin tämän Reilu suunnitelma -projektin, sillä näin tarpeelliseksi syventää ymmärrystäni ristiriitojen syntyisestä ja sovittelemisesta sekä työhyvinvoinnin edistämisestä laadukkaan hoidon toteutumisen takeeksi. Tämä projekti käynnistyi projektityöhön ja työhyvinvointiin liittyvään teoriaan perehtymisellä ja halulla viedä työyhteisöön ratkaisukeskeinen menetelmä, joka edesauttaa avointa vuorovaikutusta ja ennaltaehkäisee kuppikuntien syntymistä. Käytännön esimiestyön lisäksi tutkimuksiin ja teoriaan perehtymisen seurauksena syntyi tietoisuus siitä, miten työyhteisöä kehitetään, miten työyhteisöissä yleisesti voidaan ja mitä

henkilöstö odottaa esimiestyöltä. Nämä tutkittuun tietoon perustuvat näkökulmat auttoivat projektin käynnistämisesä, projektityössä sekä projektin päättämisesä. Tiedostan, että Reilu suunnitelma -projektiin sisältyi paljon asioita lyhyessä ajassa. Tavoitteet olivat suuria projektin aikatauluun nähden. Projektin toteuttaminen laaditussa aikataulussa vaati määrätietoisuutta ja innostumista yhä uudelleen ajoittaisista umpikujista huolimatta. Opponentin käytännönläheinen tuki oli tärkeä työn eri osa-alueilla.

Tässä projektissa määriteltiin, että projektin tuotoksena syntyy kirjallinen Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohje esimiehen ja henkilöstön käyttöön. Soveltamisohjeen määrittää tai sisältää ei määritelty projektisuunnitelmassa. Tunnonnollisena projektinjohtajana halusin tuottaa kirjallisen soveltamisohjeen, joka on selkeä, helpokäyttöinen ja informatiivinen. Tuotin esimiestyön tueksi tietoa, joka auttaa esimiestä ristiriitojen sovittelussa. Tästä näkökulmasta katsottuna projekti on onnistunut kokonaisuus. Tuotin jotain uutta, jota voidaan hyödyntää missä tahansa työyhteisössä ristiriidan osapuolia kunnioittaen. Tuon esille useassa kohdassa opinnäytetyöni aikana, että ristiriitojen sovitteluun kannattaa panostaa. Onnistunut sovittelu vahvistaa ja voimaannuttaa työyhteisöä ja lisää hyvinvointia. Tämä rohkaisee jokaista tarttumaan ristiriitoihin ajoissa, vaikka siitä syntyy aluksi epämiellyttäviä tunteita

Reilu suunnitelma -projektissa oli haasteita liittyen tiiviiseen aikatauluun. Työstin Reilu suunnitelma -projektia työn ja opintojen ohella. Oivalsin keväällä, että tiedon jäsentäminen ei voi tapahtua aikataulutetusti ja paineen alla. Kesän lomailin opinnoista ja elokuun alkaessa ryhdyin uudelleen kirjoitustyöhön. Tauko oli saanut aikaan sen, että aihe oli syventynyt ja jäsentynyt mielessäni kokonaisuudeksi. Erityisen miellyttävää oli havaita, että englanninkielen lukutaitoni oli kehittynyt haluamaani suuntaan. Tutkijanpäiväkirja oli tärkeä apu teorian jäsentämisessä. Päiväkirjasta muodostui henkilökohtaisen oppimisen tarina, joka täydentyi koko projektin ajan kohtaamistani kokemuksista.

Opinnäytetyöprojektin työstämisessä syntyneellä ymmärryksellä ajattelen, että projektityöhön ryhtyessä on ymmärrettävä käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja voimavarat, jotta ei lähde toteuttamaan liian suurta projektia. Toteutin opinnäytetyöprosessin aikataulu- ja resurssisuunnitelman mukaisesti eettisiä

näkökulmia unohtamatta. Opinnäytetyössä korostuivat erityisesti eettiset resurssit, eli halu tehdä hyvää ja välttää pahaa. Harkitsin erityisen tarkkaan projektin suunnitteluvaiheessa tämän opinnäytetyön aihetta, joka on sensitiivinen.

Ymmärryksen työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin edistämisestä syveni opinnäytetyöprojektin aikana. Tietoisuus ristiriitojen syntymekanismeista ja sovitte-
lusta vahvistui. Projektityön johtaminen ja työyhteisön kehittäminen ovat tärkeitä taitoja tämän päivän sosiaali- ja terveydenhuollossa. Oppimiskokemuksena opinnäytetyöprojekti antaa hyvät valmiudet johtaa käytännössä työelämän kehittämisprojekteja. Opinnäytetyöprojektissa mukana olleessa työyhteisössä voidaan soveltaa ratkaisukeskeistä Reilu suunnitelma -mallia ristiriitojen sovittelussa. Mallin soveltaminen edistää avointa vuorovaikutusta ja ennaltaehkäisee kuppikuntien syntymistä työyhteisössä. Pitkällä aikavälillä tämä ennaltaehkäisee työpahoinvointia työyhteisössä. Mallin soveltaminen ristiriitatilanteessa helpottaa esimiehen työtä. Opinnäytetyöprojektin tuotoksena syntynyt Reilu suunnitelma -mallin soveltamisohjetta voidaan hyödyntää missä tahansa työyhteisössä ristiriitojen sovittelun tukena. Tämän opinnäytetyöprojektin loppuunsaattamisessa merkittävään rooliin nousivat Airi Palosteen kannustava ohjaus ja arvokkaat neuvot.

Jatkotutkimusprojektina olisi mielenkiintoista tutkia Reilu suunnitelma -mallin toimivuutta laajemmassa mittakaavassa isommalla otoksella. Jatkossa olisi mielenkiintoista myös selvittää, miten esimies voi tukea eri persoonallisuustyyppisiä ristiriitojen ratkaisemisen yhteydessä.

LÄHTEET

- Ahola, K. & Tuisku, K. & Rossi, H. 2015. Työuupumus (Burnout) Viitattu 1.6.2015.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681
- Aitta, U. 2014. Sosiaalinen työsuojelu pohtii työyhteisön toimintatapoja. Suomen Lääkäri lehti 7/2014 v sk 69. Viitattu 1.4.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2094/cl/laakarilehti/pdf/2014/SLL72014-462.pdf>
- Akerjordet, K & Severinsson, E. 2008. Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *Journal of Nursing Management*, 2008,16,565–577. Viitattu 5.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=b4ca2beb-eb1c-4708-863a-da199ab8bdee%40sessionmgr4004&hid=4204>
- Almost, J. 2005. Conflict within nursing work environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 53(4), 444–453. Viitattu 4.4.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=19547106&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMMTo50Sepre4v%2BbwOLCmr02ep65Sr6%2B4TK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Anttonen H. & Räsänen T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyvä käytäntöjä Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 28.3.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf
- Batson, V. & Yoder, L. 2012. Managerial coaching: a concept anal *Journal of Advanced Nursing* 68(7). 1658 – 1669. Viitattu 5.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=3d6c45d5-e323-42c0-80f2-3c2f47c090bc%40sessionmgr198&hid=110>
- Brinkert, R. 2011. Conflict coaching training for nurse managers: a case study of a two-hospital health system. *Journal of Nursing Management*, 2011,19, 80–91. Viitattu 9.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=57291681&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sepre4v%2BvIOLCmr02epq9Ssai4SK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Cox, S. 2005. Taking the "con" out of conflict. Learn to manage conflict without a fight. *Nursing* 2005, December. Viitattu 8.8.2015.
- Crawley, J. 2011. I'll meet you half a way. *Nursing Standard*. 5/25/2011, Vol. 25 Issue 38, p64-64. 1p. Viitattu 7.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=62242944&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sepre4v%2BvIOLCmr02epRFSSKa4Ta%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>

- Dur, R. & Sol, J. 2010. Social interaction, co-worker altruism, and incentives. *Games and Economic Behavior* 69 (2010) 293–301. Viitattu 8.8.2015.
- Engle, P. 2012. Mending fences. *Industrial Engineer: IE*. Nov2012, Vol. 44 Issue 11, p20-20. 1p. 1. Viitattu 9.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=82752557&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLLe80SeprQ4v%2BvIOLCmr02eprBSs664SrOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2015. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. Viitattu 12.3.2015. <https://osha.europa.eu/fi/topics/stress>
- Ervasti, J. & Joensuu, M. 2013. Johtaminen ja työn organisointi. Työ ja
- Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 1.8.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf
- Flinkman, M. & Leino – Kilpi, H. & Salanterä, S. 2014. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Sairaanhoitajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 45–60.
- Furman, B & Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Tammi 2004.
- Haapakorpi, A. & Haapala, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 35/2008*. Viitattu 29.3.2015.
<https://www.tem.fi/files/21000/TEM35.pdf>
- Hahtela, N. 26.1.2015. Sairaanhoitajien työolobarometri 2014. Viitattu 28.3.2015. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2015/01/Sairaanhoitajien-ty%C3%B6olobarometri-2014.pdf>
- Hahtela, N. & Ranta, I (toim.) & Tilander, E (toim.). 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Sairaanhoitajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 28–34.
- Hanhinen, H. 2015. Barometri: Sairaanhoitajat yhä tyytymättömämpiä työoloihinsa – herkimmin alaa vaihtavat nuoret. *Yle* 26.1.2015. Viitattu 28.3.2015.
http://yle.fi/uutiset/barometri_sairaanhoitajat_yha_tyytymattomampia_tyooloihinsa__herkimmin_alaa_vaihtavat_nuoret/7757722
- Harmoninen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Viitattu 10.4.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>

- Heiskanen, A. & Ranta, I (toim.) & Tilander, E (toim.). 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 162–178.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Tammi 1. - 5. painos. Helsinki.
- Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. 2014. Viitattu 15.2.2015: http://www.taja.fi/client-data/file/Hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1_1_1_1_1.pdf
- Holmgren, K. & Dahlin-Ivanoff, S. & Björkelund, C. & Hensing, G. 2009. The prevalence of work-related stress, and its association with self-perceived health and sick-leave, in a population of employed Swedish women. BMC Public Health 2009, 9:73. Viitattu 5.4.2015. <http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=43226938&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMMTo50Sepre4v%2BbwOLCmr02eprZSsq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Hunt, D. 2014. Does value congruence between nurses and supervisors effect job satisfaction and turnover? Journal of Nursing Management, 2014,22, 572–582. Viitattu 1.6.2015. <http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=826e30b9-5a05-4618-91de-76a362fcc8af%40sessionmgr4004&hid=4206>
- Huhtala, M. 2013. Virtues that Work Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. Viitattu 4.9.2015. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42178/978-951-39-5360-7%20_vaitos05102013.pdf?sequence=1
- Häggman-Laitila, A. & Ranta, I (toim.) & Tilander, E (toim.). 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 143–160.
- Iglesias, M & Vallejo, R. 2012. Conflict resolution styles in the nursing profession. Contemporary Nurse (2012) 43(1): 73–80. Viitattu 4.6.2015. <http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=85166300&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sepri4yOvsOLCmr02eprNSs6q4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Viitattu 1.12.2014: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf
- Ismail, W. & Mohamad, N. & Hussain, G & Rashid, S & Rashid, M. 2011. Organizational commitment as mediator of charismatic leadership to model subordinates performance and satisfaction. International journal of academic research. Vol. 3. No. 6. November, 2011, II Part. Viitattu 15.2.2015: <http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=80232531&S=>

R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7I4xNvgOLCmr02eprJSsay4S7KWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA

- Jonasson, H & Ingason, H. 2013. *Advances in Project Management: Project Ethics*. MPG Books Group, UK.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. *Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu*. Työterveyslaitos. 2013.
- Kaistila, M. 2009. *Hyvä esimiestyö*. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläke vakuutus. Viitattu 15.3.2015.
http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf
- Kalavainen, S. 2013. *Hyvinvointia työstä. Kuinka selvittää hulluksi tullessa organisaatiossa?* Työterveyslaitos. Viitattu 7.6.2015.
<http://www.julkinenateria.fi/File/586/kalavainen.pdf>
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2006. *Ratkaisukeskeinen ajattelu-tapa. Voimavarat käyttöön*. Viitattu 28.1.2014:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00012&p_teos=onn&p_selaus=9510
- Kelly, J. 2006. *An Overview of Conflict. Dimensions of Critical Care Nursing*. Vol. 25 / No. 1. Viitattu 6.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=54&sid=b4ca2beb-eb1c-4708-863a-da199ab8bdee%40sessionmgr4004&hid=4204>
- Kesti, M. 2013. *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finva Oy.
- Kinnunen, J. & Rissanen, S (toim.) & Lammintakanen, J (toim.). 2011. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro Oy. 165-182.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino. Tampere 2011.
- Laaksonen, H. & Niskanen, J. & Ollilla, S. 2012. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita. Helsinki.
- Laine, P. 2014. *Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible?*. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 9–27.
- Latva-Kiskola, E & Sundviik, L. (toim.) 2006. *Esimiehen keinovalikoima työyhteisön toimivuuteen*. Teoksessa: *Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet*. Edita. Helsinki. 39–49.
- Laschinger, H. & Wong, C. & Graub, A. 2012. *The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study*. *International Journal of Nursing Studies*. Volume 49, Issue 10, October 2012, Pages 1266–1276. Viitattu 15.3.2015.

tattu 8.2.2015:

<http://ez.lapinamk.fi:2089/science/article/pii/S0020748912001836?np=y>

- Li, B. & Bruyneel, L. & Sermeus, W. & Heede, K. & Matawie, K. & Aiken, L. & Lesaffre, E. 2013. Group-level impact of work environment dimensions on burnout experiences among nurses: A multivariate multilevel probit model. *International Journal of Nursing Studies* 50 (2013) 281–291. Viitattu 31.5.2015. <http://www.journalofnursingstudies.com/article/S0020-7489%2812%2900223-4/pdf>
- Lindqvist, M. 2001. Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. *Etene julkaisuja* 1. Viitattu 3.5.2015. http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Wsoypro. Helsinki. 1 painos 2011.
- Manka, M-L. & Ranta, I (toim.) & Tilander, E (toim.). 2014. Työnilo pää (n) asia. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 89–103.
- McKenzie, D. 2015. The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International Journal of Law and Psychiatry* 39 (2015) 52–59. Viitattu 5.6.2015. http://ez.lapinamk.fi:2429/S0160252715000229/1-s2.0-S0160252715000229-main.pdf?_tid=03d99c7e-0aa3-11e5-b21c-00000aab0f6c&acdnat=1433413276_eb6d748860f9cdf5ea04dc306661c8f3
- Moore, L. & Leahy, C. & Sublett, C. & Lanig, H. 2013. Understanding Nurse-to-Nurse Relationships and Their Impact on Work Environments. May-June 2013 • Vol. 22/No. 3. *Medsurg nursing*. 172-179. Viitattu 4.4.2015. <http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=88292593&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep14v%2BbwOLCmr02eprRSr6m4SK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgex44Dt6fIA>
- Mäkisalo-Ropponen, M. & Ranta, I (toim.) & Tilander, E (toim.). 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Sairaanhoidajaliitto. Bookwell Oy. Porvoo 2014. 108–123.
- Niemi-Kaija, K. 2014. Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta. Viitattu 6.6.2015. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44751/978-951-39-5961-6_vaitos09122014.pdf?sequence=1
- Nieminen, R. 2015. Työhyvinvointitunnustus Valtiokonttorin Kaiku-palveluille. Viitattu 26.9.2015. <http://www.pardia.fi/steka/?x6596758=7179525>
- Paloste, A. 2014. Tutkimuksen eettisyys. Luento 6.11.2014. Viitattu 5.12.2014. https://ilinc.eoppimispalvelut.fi/lms/recording_launch

- Paasivaara, L. & Suhonen, M & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sairaanhoidajaliitto. Helsinki.
- Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki 2010.
- Paasivaara, L. & Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tietosanoma Oy.
- Pasaron, R. 2013. Nurse practitioner job satisfaction: looking for successful outcomes *Journal of Clinical Nursing*, 22, 2593 – 2604. Viitattu 9.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=89023824&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLLe80SeprQ4v%2BvIOLCmr02eprBSrqi4T LSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgeyx44Dt6fIA>
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Viitattu 2.8.2015.
http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos. Viitattu 28.12.2014
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf
- Roos, S & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress 2015.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Talentum 2007.
- Siira, K. 2007. Konfliktitaitoja voi kehittää. Viitattu 7.6.2015.
http://issuu.com/akava/docs/akavalainen_5_2007
- Siira, K. 2013. Organizational Conflict, Conflict Management, and Communication: A Social Complexity Perspective. Viitattu 7.6.2015.
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/41886>
- Siira, K. 2013. Lakaistaanko työpaikan ongelmat maton alle? Haastattelu MTV 3. Huomenta Suomi. 28.11.2013. Viitattu 7.6.2015.
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/tutkija--joka-neljas-hairiokayttaytyjaon-esimies/2417388>
- Silferberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Työministeriö. Viitattu 23.5.2015.
<http://mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>
- Sundviik, L. 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun. Teoksessa: Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet. Edita. Helsinki. 11–31.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009c. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:18. Viitattu 29.3.2015.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014a. Ikääntyneet työntekijät. Viitattu 28.3.2015.
http://www.stm.fi/tyoelama/ikaantyneet_tyontekijat

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014b. Työhyvinvointi. Viitattu 28.3.2015.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Super 2012. Lähi ja perushoitajien työhyvinvointi. ”Jaksamisen rajat tulee työssä vastaan. Huoli hoidon laadusta painaa.” Superin selvityksiä 2012. Viitattu 4.4.2015. http://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/l_hi_ja_perushoitaja.pdf

Toimihenkilökeskusjärjestö (Sttk). 2015. Alaistaitojen perusta. Viitattu 25.8.2015.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alai_staitojen_perusta

Tilastokeskus 2014. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Viitattu 28.12.2014. <http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/yht.html>

Tellez, M. 2012. Work Satisfaction Among California Registered Nurses: A Longitudinal Comparative Analysis. NURSING ECONOMIC\$/March-April 2012/Vol. 30/No. 2. Viitattu 7.8.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=74574851&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80SeprQ4v%2BvIOLCmr02eprFSsq44TLWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgeyx44Dt6fIA>

Trossman, S. 2011. The art of engagement Nurses, ANA work to address conflict. The Official Publication of the American Nurses Association. Viitattu 10.4.2015.
<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=67653004&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMMTo50SeprE4v%2BbwOLCmr02ep65SsKq4TLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgeyx44Dt6fIA>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 15.8.2015.
https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. Viitattu 28.12.2014.
http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/tyoelama_2020_-hanke

Työolobarometri 2014. TEM raportti 5 / 2014. Syksy 2013 ennakkotietoja. Viitattu 29.12.2014.
https://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf

Työntekijän työkyky ja hyvinvointi 2015. Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2009, 2011, 2013 ja 2015. Viitattu 1.9.2015.

<https://www.varma.fi/globalassets/muut-sivut/yhtiotietoa/uutishuone/Odum-2015-Tyontekijan-tyokyky-ja-hyvinvointi-2015.pdf>

Työterveyslaitos 2012. Viesti päättäjille. Työuria on pidennettävä ja parannettava. Viitattu 14.3.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/VP%20Ty%C3%B6urat.pdf

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 1.1.2015.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Työterveyslaitos 2014a. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 2.12.2014:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014b. Työ ja terveys Suomessa 2012. Viitattu 1.1.2015.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014c. Työyhteisön kehittäminen 27.11.2014. Viitattu 1.6.2015.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014d. Kehittämisprosessi 17.9.2014. Viitattu 1.6.2014.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamisprosessi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015. Työura. 2.4.2015. Viitattu 4.8.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyoura/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus 2014. Ristiriidoista ratkaisuihin. Viitattu 2.12.2014:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin

Tökkäri, V. 2012. Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Viitattu 14.2.2015:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77002/T%c3%b6kk%c3%a4ri.pdf?sequence=1>

Valtionkonttori. 2013. Mitä työyhteisö sovittelu on? Viitattu 1.6.2015.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[Fl/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Mita_tyoyhteisosovittelu_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-Fl/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Mita_tyoyhteisosovittelu_on)

Valencia. P. 2015. Trouble IS brewing. Association for Talent Development

<http://ez.lapinamk.fi:2088/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=101806023&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep14yOvsOLCmr02eprFSsKa4TLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2qLRJuePfgeyx44Dt6fIA>

- Vartia, M. & Lahtinen, M. & Joki, S. & Soini, S. 2004. Työyhteisö törmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino 2004.
- Vartia, M. & Gröndahl, M. & Joki, S. & Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy. Tampere 2012.
- Vartia, M. 2013. Työyhteisön voimavarat. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 1.8.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Viitattu 25.5.2015.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1
- Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävää huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Viitattu 1.4.2015.
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105410Loppuraportti.pdf>
- Vivar, C.2006. Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, 2006,14. 201–206. Viitattu 6.8.2015.

LIITTEET

- Liite 1. Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma mallin sovellusohje
- Liite 2. Kaavake 1 Reilu suunnitelma -malli vaihe 1
- Liite 3. Kaavake 2 Reilu suunnitelma -malli vaihe 2
- Liite 4. Reilu suunnitelma -mallin palautekaavake

Liite 1 1(6). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje



- Ristiriita voidaan sovittaa ratkaisukeskeisesti Reilu suunnitelma -mallilla, kun työyhteisössä syntyy kahden henkilöstöön kuuluvan välillä ristiriita, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja potilastyöhön. Ratkaisukeskeisyys on käytännönläheinen lähestymistapa työyhteisön ristiriitatilanteiden sovitte- lussa.
- Nimensä mukaisesti ratkaisukeskeisyydellä pyritään ratkaisuihin ja osa- puolten kunnioittavaan kohtaamiseen.
- Tämä Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje on laadittu Ben Furmanin kehittämän ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelman pohjalta. Kaavakkeet ja sovellusohje pohjautuvat ratkaisukeskeisyyteen ja ovat osa Marja Kehuksen YAMK -opinnäytetyötä.

Ratkaisukeskeisyys on käytännönläheinen lähestymistapa työ-yhteisön ristiriitatilanteiden sovittelussa. Nimensä mukaisesti ratkaisukeskeisyydellä pyritään ratkaisuihin ja osapuolten kunnioittavaan kohtaamiseen.

Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje. Vaihe 1

1. Havaittuasi ristiriidan työyhteisössä ota asia puheeksi esimiehen kanssa. Esimies keskustelee osapuolten kanssa kahden kesken. Keskustelun aikana annetaan tilaa tunteille ja erilaisille näkökulmille. Tarkoituksena on myös, että Reilu suunnitelman

-mallin mukaiseen sovitteluun halutaan ryhtyä. Esimieheltä tarvitaan sitoumus siihen, että muista henkilöstöhallinnollisista toimenpiteistä (esimerkiksi varoitus tai irtisanominen) pidättäydytään ja että tämä suunnitelma on ensisijainen.

Keskustelussa annetaan tilaa hankaluuksien kuulemiselle ja siksi on tärkeää,

Motto:
Selkeytä täsmällisesti ja käytännönläheisesti, mitä toivot ja mitä se tarkoittaa työssä.

että keskustellaan erikseen osapuolten kanssa. Sovittelua ei edistä, jos kaikki kuulevat kiukkuisia kommentteja toinen toisistaan. Keskusteluja on tarpeen mukaan useampiakin, erityisesti jos taakkaa on kertynyt usean vuoden ajalta ja

sitä on vaikea puhua selkeiksi muutostoiceiksi. Alkuvaiheessa luotu rakentava tapa puhua tilanteesta auttaa jatkossa Reilu suunnitelman yksityiskohtien hioamista.

Keskeiset taidot tässä vaiheessa ovat:

- **tunteiden vastaanottaminen ja hyväksyminen**
- **peesaus**
- **aktiivinen kuuntelu**
- **varsinaiseen sovitteluun valmistautuminen**

Liite 1 3(6). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje

2. Sovittelija ohjaa osapuolia ilmaise-
maan selkeästi ja konkreettisesti, mitä
he toivovat toistensa toiminnalta ja käyt-

**Motto: Käännä sinnikkäästi
ongelmat tavoitteeksi.**

täytymiseltä tulevaisuudessa. Toiveet tai vaateet ilmaistaan niin täsmällisesti,
että niihin voi käytännössä vastata. Toiveet tai vaateet koskevat työn tekemistä
ja sen tavoitteita sekä käyttäytymistä työssä. Ei siis puhuta persoonallisista
ominaisuuksista tai yksityiselämään liittyvistä asioista. Samalla sovittelija val-
mistelee osapuolia rakentavaan yhteistapaamiseen. Toiveiden tulee kuvata jon-

kin asian olemassaoloa tai jonkin alka-
mista, ei jonkun loppumista. Toiveen tu-
lee olla myös riittävän pieni. Sovittelija
korostaa sitä, että ristiriidan sovittelu on
mahdollisuus oppia uusia käytäntöjä ja
ylläpitää hyvinvointia työssä.

**Motto: Luo turvallisuutta ja
tasapuolisuutta.
Suhtaudu arvostaen keskus-
telukumppaneihin. Kuuntele
ja arvosta.**

3. Etukäteisneuvottelussa sovitaan myös,
mitä tehdään, jos sovitut asiat eivät toteu-
du tietyinä seuranta-aikana. Esimies mää-
rittelee henkilöstöhallinnon mukaiset toi-
menpiteet, jotka toteutetaan, jos muutosta ei tule.

**Motto: Työn maailmassa toi-
mitaan työn sääntöjen mu-
kaan.**

4. Sovitaan milloin, missä ja keiden kanssa varsinainen neuvottelu käydään.
Henkilöä, johon epäluottamus kohdistuu, rohkaistaan ottamaan mukaan neuvot-
teluun tukihenkilö, joka voi olla työkaveri tai joku ulkopuolinen. Kumpaakin osa-
puolta voi edustaa useampi henkilö, kuitenkin niin, että asetelma on tasapuoli-
nen. Arvostava asenne auttaa sovittelijaa toimimaan kummankin osapuolta
kunnioittaen. Neuvottelutilanne voi olla rankka kokemus henkilölle, joka ei ole
tottunut sellaiseen. Asetelma saattaa tällaisessa tilanteessa olla varsin epäta-
sapainoinen. Tämä voi estää asiallisen keskustelun, jolloin on vaarana, että or-
ganisaation hierarkiassa ylempänä oleva hallitsee neuvottelu tilannetta niin, että
toinen osapuoli ei saa ääntään kuuluville. Sovittelijan tulee valvoa äänien tasa-
puolisuutta.

Liite 1 4(6). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje

Vaihe 2

5. Yhteinen varsinainen sovittelu järjestetään vasta, kun osapuolet ovat selkeästi ilmaisseet konkreettiset toiveensa sovittelijalle. Sovittelutilanteen aluksi tarkennetaan, mikä on neuvottelun tavoite ja hyvä lopputulos. Enää ei siis puhuta hankaluuksista. Sovittelun tavoite kannattaa ottaa puheeksi kysymällä sitä ääneen. Ratkaisukeskeistä ajattelua noudattaen tehdään loikka tulevaan ja puhutaan siitä, minkä halutaan toteutuvan.

6. Sovittelijan tehtävä on huolehtia, että puhe pysyy tavoitteiden suunnassa. Hän auttaa kääntämään valitukset toiveiksi ja tavoitteiksi. Sovittelija pysyy puo-

Motto: Varmistu, että tämän keskustelun tarkoitus ja tavoite on nostettu esille. Arvosta tilaisuutta mahdollisuutena oppia uutta ja voimaantua.

lueettomana ja luo neuvotteluun arvostavan vuorovaikutuksen henkeä. Hän pitää huolta, että koko keskustelun ajan pysytään muutostoiveissa, eikä lipsuta tunteiden valtaan ja ongelmapuheeseen.

7. Tässä vaiheessa tarkennetaan, mistä konkreettisista merkeistä voidaan seurata suunnitelman toteutumista. Korostetaan arjen pienten edistysaskelten merkitystä. Polku kohti uusia käytäntöjä on matka, joka toteutuu arjen tekojen ja kohtaamisten kautta. Kannustetaan avoimeen, arvostavaan, vastuulliseen ja reiluun vuorovaikutukseen.

Motto: Täsmennä edistymisen merkit ja seuranta-ajan pituus.

Lopuksi sovitaan seuranta-ajasta ja siitä, mistä tiedetään täsmälleen suunnitelman toteutuvan. Samalla tulee kerrattua, mitä seurauksia on siitä, jos sovitut asiat eivät toteudukaan. Kirjataan seuranta-ajan tapaamisten ajankohdat. Suositeltavaa on tavata ja tarkentaa konkreettisia edistysaskeleita 1-2 kuukauden välein. Seuranta -aika kannattaa sopia riittävän pitkäksi, noin yhdeksi vuodeksi, jotta muutoksen pysyvyydestä voidaan olla varmoja.

Liite 1 5(6). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje

Tietoa sovittelun tueksi

Usein työyhteisön ongelmat ovat jatkuneet pitkään, ennen kuin niihin tartutaan. Näin siitä huolimatta, että työyhteisö on ollut tyytymätön jonkun työsuoritukseen tai työssä käyttäytymiseen jo pitkään. Usein tilannetta on seurattu ja odotettu sen muuttuvan kuin ihmeen kaupalla paremmaksi. Huomioitavaa on, että tilanne pahenee, mikäli ristiriidasta puhutaan työyhteisössä kaikkien muiden kesken kuin ristiriidan osapuolten kanssa. Ristiriitoihin tarttuminen voi tuntua epämurkavalta niiden synnyttämien tunteiden vuoksi.

Ratkaisukeskeisyys sisältää pyrkimyksen ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. Ratkaisukeskeisessä viitekehyksessä ei paneuduta siihen, mistä ristiriita on alkanut tai kenen syy se on, vaan haetaan taustalle jäänyttä hyvää tarkoitusta tai arvoa, jota puolustaessaan osapuolet ovat päätyneet toisiaan vastaan. Yleensä taustalla on jokin osapuolille tärkeä asia, jota ristiriidan toinen osapuoli on rikkonut.

Työyhteisön ristiriitatilanteissa asianosaisilla on vastuu selvittää ristiriitatilanne puhumalla asiasta. Asian nopea käsittely ehkäisee selän takana puhumista ja ristiriidan leviämistä koko työyhteisöön. Asioiden avoin kohtaaminen, puheeksiotto ja selvittäminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Ratkaisukeskeisyydessä vuorovaikutus on erityisen tärkeää. Kysymykset ovat olennainen osa ratkaisukeskeisyyttä. Kysymykset ovat keskustelun niin sanottuja oven avaajia. Vastauksetkaan eivät ole niin tärkeitä kuin kysymykset, sillä kysymysten tarkoitus on saada toinen osapuoli ajattelemaan ja löytämään jotakin uutta.

Sovittelu mahdollistaa prosessina sen, että yksilö kokee oikeudenmukaisuutta ristiriidan ratkaisussa ja sitoutuu tällöin lopputulokseen. Ristiriidan sovittelussa ristiriidan osapuolet ovat aktiivisia ristiriidan ratkaisijoita ja heillä on tasavertainen mahdollisuus ilmaista omat näkökulmansa. Yksi vahvimista ristiriidan ratkaisukeinoista on anteeksipyyttäminen.

Liite 1 6(6). Ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin sovellusohje

Viime kädessä päävastuu työyhteisöongelmien korjaamisesta on aina työnantajalla. Työyhteisöissä on konflikteja ja ristiriitoja, joihin esimiehen tulisi puuttua ajoissa. On myös ristiriitoja, jotka henkilöstön tulisi hoitaa keskenään. Esimiehellä on usein vaikeus tietää, milloin puuttua ristiriitaan. Mikäli tilannetta seurataan liian pitkään, voi pienistä asioista kehittyä suuria ilmapiiriongelmiä ja kiusaamista. Ristiriitojen sovittelu on tutkimusten mukaan tehokas menetelmä niiden ratkaisemisessa. Ristiriitojen ratkettua syntyy työyhteisöön kokemus voimaantumisen sekä tunne siitä, että asioihin kannattaa tarttua.

Liite 2. Kaavake 1 Reilu suunnitelma -malli vaihe 1

PVM:	Nimi:
Mistä on kyse? Mitä on tapahtunut?	
Mitä toivot jatkossa? Ongelman käänöpuoli / vastakohta eli tavoite:	
Haluatko, että tilanne sovitellaan Reilu suunnitelma -mallilla?	
Sovittelun paikka ja ajankohta:	
Sovittelija:	
Henkilöstöhallinnollisista toimenpiteistä pitäydään Reilu suunnitelma -mallin seuranta-ajan lisäksi sovittua edistymistä tapahtuu.	

Allekirjoitukset

Sovittelija

Liite 3. Kaavake 2 Reilu suunnitelma -malli vaihe 2

PVM:	Nimi:	Nimi:
Miten haluat asian olevan jatkossa, mikä on tavoitteesi asian suhteen?		
Mistä konkreettisesta asiasta tai toiminnasta tiedät, että olette menossa tavoitteen suuntaan?		
Minkälaisia hyötyjä siitä on?		
Seuranta-aika:		
Seuranta-ajan ensimmäinen tapaamisajan-kohta ja paikka:		
Seuranta-ajan toinen tapaamisajan-kohta ja paikka:		

Allekirjoitukset:

Sovittelija:

Liite 4. Reilu suunnitelma -mallin palautekaavake

Tämän lyhyen palautteen tarkoituksena on selvittää ratkaisukeskeisen Reilu suunnitelma -mallin hyödyllisyyttä ristiriitojen ratkaisemisessa.

- 1 Vastaa nimettömänä tietokoneella kirjoittaen.
- 2 Tulosta kaavake.
- 3 Pudota palautelaatikkoon toimiston pöydälle.

Vastaukset käsitellään luottamuksella!

1 Edesauttaako ratkaisukeskeinen Reilu suunnitelma -malli avointa vuorovaikutusta ja henkilökunnan välejä kiristävän ristiriidan ratkaisemisesta työyhteisössä?

2 Miten mallia voisi kehittää?

3 Muuta palautetta ratkaisukeskeisyydestä ja Reilu suunnitelma -mallista.

Vastauksesta etukäteen kiittäen Marja!