

lina Koljonen

ESIMIESTYÖ TYÖYHTEISÖN  
KONFLIKTITILANTEISSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Pk-yrityksen johtamisen suuntautumisvaihtoehto  
2010

## ESIMIESTYÖ TYÖYHTEISÖN KONFLIKTITILANTEISSA

Koljonen, Iina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2010  
Ohjaaja: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena  
Sivumäärä: 112

Asiasanat: konfliktit, ristiriidat, esimiestyö, ongelmanratkaisu

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyö työyhteisön konfliktitilanteissa. Tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoitetaan työyhteisökonflikteilla ja kuinka ne syntyvät. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa sitä, mikä on esimiehen rooli ja tehtävät työyhteisön konfliktitilanteissa, ja kuinka konflikteja voidaan käsitellä ja ratkaista, sekä miten voidaan varmistaa esimiehen jaksaminen työyhteisön toisinaan myrskyisien konfliktien ja organisaatiotasolta tulevien paineiden keskellä. Tarkoituksena oli myös tutkia sitä, kuinka konfliktien syntymistä voidaan ennakoida ja ehkäistä, ja mikä vaikutus työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kehittämällä on konfliktien syntymiseen ja millaisia ulkopuolisia auttajatahoja esimiehillä on käytettävissään työyhteisön konfliktitilanteissa, sekä millainen konfliktinratkaisumenetelmä rikosoikeudellisesta toimenpiteestä mallinnettu sovittelu on.

Jokainen työyhteisö kohtaa jossakin vaiheessa erilaisia ihmissuhdetörmäyksiä ja konflikteja. Niitä ei kuitenkaan pidä tietoisesti vältellä, sillä oikein käsiteltynä konfliktit voivat muodostua organisaation voimavaraksi ja mahdollisuudeksi oppia ja kehittää työyhteisön kommunikaatiota ja havaittuja epäkohtia. Konfliktit voidaan jakaa yhteisöllisiin ja yksilölähtöisiin konflikteihin niiden aiheuttamien ongelmien mukaan. Yhteisöllisistä ongelmista syntyneet konfliktit johtuvat usein epäselvyyksistä ja puutteista työnteossa tai siihen oleellisesti liittyvistä vaikuttajista. Yksilölähtöisten ongelmien aiheuttamat konfliktit puolestaan aiheutuvat ihmisten välisestä erilaisuudesta, yksilöllisistä kriiseistä ja ongelmista, päihde- ja mielenterveysongelmista tai hankalien persoonallisuuksien yhteentörmäyksistä. Usein konfliktin perimmäisten syiden löytäminen voi olla hankalaa, mutta jaon tekeminen on tärkeää, sillä sen avulla määrittellään, kuinka tilannetta tulee pyrkiä ratkaisemaan.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa puuttumaan työnteossa havaittuihin epäkohtiin viivyttämättä. Myös esimiehen tehtävänä on puuttua työntekijöiden välisiin konflikteihin ja aloittaa niiden selvittäminen, joko itse aktiivisena selvittelijänä tai ohjaamalla työntekijöitä itse löytämään ratkaisut omiin ongelmiinsa. Ilmiöngelman sijaan konfliktinratkaisun avaimena toimii itse konfliktin syihin puuttuminen. Konfliktinratkaisussa avoin kommunikointi on tärkeää halutun tuloksen aikaansaamiseksi. Myös osapuolten täysi sitoutuminen muutoksiin konfliktin ratkaisemiseksi on merkittävää, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Pakkoratkaisulla ongelman syyt eivät yleensä poistu, vaan ne jäävät kytemään työilmapiiriin jännitteinä. Tarvittaessa työyhteisö voi kutsua apuun ulkopuolisen sovittelijan.

## LEADERSHIP IN WORK-COMMUNITY CONFLICTS

Koljonen, Iina  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
December 2010  
Supervisor: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena  
Number of pages: 112

Keywords: conflicts, controversies, leadership, problem-solving

---

The subject of this thesis was leadership in work-community conflicts. The purpose was to research what work communities' conflicts are and how they arise. Additionally, the purpose was to solve what kind of roles and tasks superiors have in these conflict situations and how can conflicts be handled and resolved, and what kind of means there are to ensure that superiors have the strength to face these often tumultuous conflicts and the pressure coming from the organization's higher levels. The purpose was also to find out how to predict and prevent arising conflicts and how developing communication within the work community effects arising conflicts. What kind of external aid do superiors have access to in conflict situations and what sort of a conflict-solving method is reconciliation, which is based on criminal justice.

All work communities encounter different kinds of interpersonal conflicts at some point. These should not be avoided consciously, because correctly handled conflicts can provide organizations with possibilities to learn and develop their internal communication and to correct detected flaws. Conflicts can be categorised as being based on either the community or individual people, according to the problems that caused them. Community-based conflicts are usually the result of unclear working roles and imperfections at work or in other work-related factors. Conflicts based on individual problems derive from differences between people, individual crises and other problems, intoxicant abuse and mental disorders, or personality clashes. Usually finding fundamental reasons for conflicts can turn out to be difficult, but categorising is important because it determines how to solve the situation.

Work-safety laws obligate employers to correct faults perceived at work immediately. It is also the superiors' task to get involved in conflicts between employees and to start an investigation, either as an active investigator, or by guiding employees to find solutions to their problems themselves. Instead of focusing on the visible problem, the key in solving conflicts to deal with the reason of the conflict. In conflict solving, open communication is important in order to achieve the desired results. Also, the full commitment of both sides of the conflict to changes is significant in order to attain the set goals. A forced conclusion will not usually remove the reasons of the problems. Instead they remain smoldering as tension grows in the work climate. When needed, a work community can call an external negotiator to help.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KONFLIKTIT TYÖYHTEISÖSSÄ.....	8
2.1	Konfliktit ja toimiva työyhteisö.....	10
2.2	Konfliktien syntyminen.....	17
2.3	Yhteisölliset ongelmat konfliktien aiheuttajina.....	22
2.3.1	Kateus työyhteisössä.....	26
2.3.2	Syntipukkidraamat.....	29
2.3.3	Työpaikkakiusaaminen.....	32
2.4	Yksilölähtöiset ongelmat konfliktien aiheuttajina.....	35
2.4.1	Henkilökohtaiset ongelmat ja yhteistyökyvyttömyys.....	38
2.4.2	Mielenterveys- ja päihdeongelmat.....	40
2.4.3	Asiaton työkäyttäytyminen.....	43
3	ESIMIESTYÖ KONFLIKTITILANTEISSA.....	46
3.1	Esimiehen rooli konfliktitilanteessa.....	48
3.2	Konfliktiin puuttuminen.....	52
3.3	Konfliktin jäsentäminen.....	57
3.4	Konfliktin ratkaiseminen.....	64
3.5	Esimiehen jaksaminen konfliktien ratkaisemisessa.....	74
4	KONFLIKTIEN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ.....	78
4.1	Konfliktien ennakointi.....	83
4.2	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja konfliktit.....	87
4.3	Ulkoiset auttajatahot konflikteissa.....	94
4.4	Sovittelumenettelyn käyttö työyhteisökonflikteissa.....	98
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	106
	LÄHTEET.....	112

## 1 JOHDANTO

Konfliktien syntyminen edellytyksenä on, että sen osapuolet tiedostavat omien tavoitteidensa ja intressiensä olevan ristiriidassa keskenään. Konfliktien käsittelyssä käytetään konfliktin synonyyminä usein sanaa ongelma tai ristiriita. Ihmissuhdeongelmia kuvataan monilla erilaisilla sanoilla ja ilmauksilla. Niistä puhuttaessa voidaan lisäksi käyttää sanoja kahnaus, ihmissuhde- tai yhteistyöongelma, erimielisyys, ihmissuhdetörmäys, harmonian puute ja työpaikkakiusaaminen. Tarkkaa määrittelyä siitä, mitä eri termeillä tarkoitetaan tai kuinka vakava ihmissuhdeongelma on, ei ole olemassa. Työyhteisöjen konfliktit alkavat usein pienistä asioista, perustuen yleensä väärinkäsityksiin ja juoruihin. Mikäli konflikteihin ei puututa ajoissa, niin ne kasvavat suuriksi ja elävät pitkään. Väärien tulkintojen ja puhumattomuuden seurauksena väärinkäsitykset paisuvat entisestään. Työpaikkakiusaamisessa kiusaaja ei aina edes tiedosta oman käytöksensä haitallisuutta. Työyhteisön avoimen kommunikaation ja arvostuksen puute, sekä palautteen antamisen ongelmat lisäävät tiedostamattoman toiminnan vaikutuksia entisestään. On tärkeää, että organisaatiot keskittyvät ongelmien ennaltaehkäisyyn paikkaamalla muun muassa sisäisen kommunikaationsa puutteita. (Poikela toim. 2010, 135–137)

Konfliktit voivat syntyä jokapäiväisistä ja arkisista asioista. Yleensä taustalla on todellinen tilanne, josta erimielisyydet alkavat. Tilanteet voivat liittyä itse työn tekemisen ongelmiin, tai johtua henkilökohtaisista syistä ja ihmisten erilaisuudesta. Usein on hankala erottaa sitä, kumpaan ryhmään konflikti kuuluu, sillä esimerkiksi työpohjaisten ongelmien pitkittyessä konflikti voi saada myös yksilölähtöisiä piirteitä. Konflikteissa totuutta ei voida yksipuolisesti määritellä, sillä se koostuu osapuolten näkemyksistä. Konflikteja ei voida ratkaista analyysin tai perinteisten ongelmanratkaisumenetelmien avulla. Konfliktinratkaisussa tärkeimpänä työvälineenä voidaan pitää osapuolten välistä vuoropuhelua omista näkemyksistään. Osallistumalla aidosti konfliktinsa ratkaisemiseen, ottavat osapuolet vastuuta tilanteen korjaamisesta ja sitoutuvat käyttäytymisensä muutokseen työrauhan saavuttamiseksi. Lisäksi osallistuminen lisää osapuolten välistä ymmärrystä ja aikaansaa uuden oppimista. (Poikela toim. 2010, 138–140) Elämänsä aikana ihminen joutuu kohtaamaan ja käsittelemään useita konflikteja. Konfliktitilanteita varten on luotu oma järjestyksen etiikka, joka määrit-

telee sen, kuinka eturistiriitoja ja erilaisia toimintavaihtoehtoja tulisi arvostella ja arvioida. Usein kahden ihmisen välinen konflikti johtaa lopulta sen kysymyksen äärelle, millainen keskinäisen suhteen tulee olla ja kuka sanelee tämän suhteen säännöt. Tätä nimitetään aidoksi, eli varsinaiseksi konfliktiksi. (Hammarlund 2010, 204–205)

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyö työyhteisön konfliktitilanteissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä konflikteilla tarkoitetaan, miten ne syntyvät ja kuinka niitä työyhteisössä tulisi käsitellä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa sitä, mikä on esimiehen rooli ja tehtävät työyhteisön konfliktitilanteissa, sekä kuinka konflikteja kuuluisi käsitellä ja ratkaista. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, kuinka voidaan varmistaa esimiehen jaksaminen työyhteisön konflikteissa. Näkökulma opinnäytetyössä on lähinnä esimiehen ja työyhteisön, mutta suomalaisessa pienten ja keskisuurien yritysten yrityskulttuurissa lähiesimiehenä toimii usein työnantaja itse, joten työnantajan näkökulma on otettu myös huomioon. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttäen hyväksi aiheeseen liittyviä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Aihe on ajankohtainen, sillä tietoa työyhteisökonfliktien ja työpaikkakiusaamisen hoitamisesta on ollut tähän asti melko vähän.

Opinnäytetyön alussa käsitellään työyhteisökonfliktien syntyä ja niiden vaikutuksia työyhteisöissä ja tutustutaan toimivan työyhteisön peruspilareihin. Seuraavaksi käydään läpi esimiehen roolia konfliktitilanteissa, konfliktin käsittelyä ja ratkaisua, sekä esimiehen jaksamista konfliktitilanteiden ja organisaation asettamien paineiden keskellä. Lopuksi käsitellään konfliktien hallintaa työyhteisössä ja paneudutaan konfliktien ennakointiin, työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja erilaisten ulkoisten auttajatahojen käyttöön. Lisäksi selvitetään rikosoikeudesta mallia saaneen sovittelumenetelyn käyttöä konfliktien ratkaisukeinona. Asioita tarkastellaan pääsääntöisesti termeillä ”työyhteisö” ja ”organisaatio”. Organisaatiolla asioita käsiteltäessä tarkoitetaan yritystä, yhteisöä tai julkisen hallinnon organisaatiota, kuten kuntaa työnantajana. Työyhteisöllä voidaan myös tarkoittaa tässä organisaation sisäistä, mahdollisesti sen pienempää yksikköä, joka on yksittäisen esimiehen hallinnan ja valvonnan alainen.

## 2 KONFLIKTIT TYÖYHTEISÖSSÄ

Konfliktia voidaan pitää kiistanä tai selkkauksena. Se voi pitää sisällään etujen vastakkaisuutta, ristiriitoja sekä erimielisyyksiä. Konflikti voi olla myös kamppailua määräysvallasta tai osapuolten aktiivista vastarintaa. (Lassila 2002, 37) Sana konflikti on peräisin latinan sanasta *conflictus*, joka tarkoittaa yhteentörmäystä. Verbi *confligo* voi puolestaan merkitä vastakkain joutumista, taistelemista tai yhteen iskemistä. (Hammarlund 2010, 204) Usein konfliktit rinnastetaan kriiseihin, joihin tilanne voi pitkittyessään johtaakin. Konfliktit syntyvät usein aiemman vajaan jääneen toiminnan tai laiminlyöntien seurauksena. Ne ovat ihmissuhdetörmäyksiä, jotka voivat johtaa suurempiin ongelmiin. Toisaalta konflikti voi toimia myös käänteenä organisaation parempaan toimintaan. (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2003, 9) Tyypillistä on, että konfliktit tekevät työyhteisön toiminnasta helposti tehotonta, mikä voi johtaa organisaation toimintakyvyyttömyyteen (Lassila 2002, 37).

Työyhteisön kohdatessa konflikteja ihmisten välinen normaali yhteistoiminnallinen vuorovaikutus muuttuu kilpailevaksi, taisteluherkäksi ja lopulta jopa vallankäytön välineeksi (Simola ym. 2003, 9). Konfliktin kehittyessä henkilöstön energia suuntautuu nopeasti pois työtehtävistä vuorovaikutuksellisiin asioihin. Esimiehen tulee silloin kyetä selvittämään työyhteisössä esiintyvät konfliktit, jotta työntekijöiden keskittymiskyky vapautuisi taas varsinaisen työntöön käyttöön. (RDM: The results-driven manager series 2005, 58) Vaikka konfliktit heikentävät organisaation toimivuutta, niin toimintaa heikentää myös konfliktien aktiivinen vältteleminen. Konfliktitilanteiden välttelyn vuoksi organisaatioissa tehdään helposti toiminnan kannalta väärä ratkaisuja, kun johtajataso yrittää miellyttää mahdollisimman monia työntekijöitä. (Lassila 2002, 38) Konfliktit juontavat usein juurensa ihmisten erilaisista tarpeista. Tarpeet, jotka jäävät tyydyttämättä eivät katoa itsestään, vaan ne odottavat seuraavaa mahdollisuutta ilmentää itseään. Vaatimuksilla ja tarpeilla on kuitenkin selvä ero. Näin ollen esimiehen ei tule automaattisesti olettaa tietävänsä, mistä syntyneessä konfliktissa on kyse. Asiasta tulee varmistua kyselemällä tai vaihtoehtoisia ratkaisuja esittäen sekä tunnustellen kiistan osapuolten reaktioita. (RDM 2005, 61–62)

Nykyajan työyhteisöissä konfliktit ovat yhä keskeisempi osa jokapäiväistä elämää. Henkilöstöön kohdistuu yhä enemmän paineita, kun vaatimukset joustavuudesta, tehokkuudesta ja nopeasta uusien asioiden omaksumisesta kasvavat. Tämä koettelee ihmisten jaksamista. Syntyneet paineet purkautuvat työyhteisöissä ilmapiiriongelmina ja erimielisyyksinä kärjistyen lopulta konflikteiksi. (Järvinen 1998, 15–16) Konfliktitilanteessa kiistan osapuolet yleensä huomaavat, etteivät heidän ajattelu- ja toimintamallinsa tai tavoitteensa ja arvonsa sovi yhteen. Tämä eroavaisuus ei suoraan johda konflikteihin, vaan ne ilmentyvät tarpeeksi voimakkaissa tilanteissa, joihin liittyvät molempien osapuolten intressit. Konflikteja syntyy erityisesti työyhteisön käsitellessä informaatiota, opetellessa uutta, uudistuessa, muuttuessa sekä kehittyessä. (Jalava 2001, 155) Epävarmuus työn jatkuvuudesta, sekä organisaatiossa lähitulevaisuudessa toteutettavat muutokset saattavat usein lyhyessäkin ajassa aiheuttaa ongelmia ilmapiirissä ja yhteistyön sujumisessa. Lisäksi vaatimukset yhteistyöstä ja työntekijöiden tiimiytymisestä saattavat vaikuttaa työyhteisön konfliktiherkkyyteen. Monen työntekijän onkin vaikea hyväksyä sitä, että omien töiden lisäksi täytyy huolehtia myös koko ryhmän yhteisestä työkokonaisuudesta. (Järvinen 1998, 15–16)

Ongelmattomuutta ei voida kuitenkaan pitää toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä, vaan huomio tulee kiinnittää siihen, kuinka työyhteisössä käsitellään syntyneitä ongelmia. Konfliktinratkaisua ja sen eri keinoja voidaankin käyttää organisaation kehittämisen ja henkilökohtaisen oppimisen työvälineenä. Toistaiseksi konfliktien käsittely ja hallinta on ollut organisaatioissa vielä lapsen kengissä, niin johtoportaan, kuin muun henkilöstönkin osalta. Yleinen kulttuuri on ollut, että asioiden annetaan mennä omalla painollaan, jolloin tilanteet ovat mitä todennäköisimmin mutkistuneet entisestään. (Järvinen 1998, 16) Konfliktitilanteet voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin helpottamaan eteen tulevien konfliktien jäsentämistä niiden syntyperästä riippuen. Faktapohjaisessa konfliktissa osapuolet ovat erimielisiä sisällöllisistä tekijöistä ja totuudenperäisyydestä. Affektiivisessä konfliktissa osapuolet huomaavat vuorovaikutuksensa kautta tunteidensa olevan ristiriidassa. Etukonfliktissa osapuolet kilpailevat vähäisistä resursseista. Arvokonfliktissa osapuolten ideologiat ja arvot ovat ristiriidassa keskenään. Kognitiivisessa konfliktissa osapuolet taas huomaavat havainnointikykyänsä ja ajattelumalliensa erilaisuuden, ja samoista lähtökohdista huolimatta he päätyvät erilaisiin päätelmiin. Päämääräkonfliktissa puolestaan osapuolten odotukset esimerkiksi työn lopputuloksesta ovat erilaiset. (Jalava 2001, 158)



## 2.1 Konfliktit ja toimiva työyhteisö

Nykyisten työyhteisöjen haasteena on niiden tuottavuuden, sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden yhteensovittaminen. Vastoin yleistä käsitystä, sekä tuloksellisuus että työssä viihtyminen ovat kuitenkin tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja niihin myös voidaan vaikuttaa samoin keinoin. Ihmisten johtaminen ja pehmeät arvot eivät myöskään ole kaukaa haettuja aiheita, kun kyseessä on jokapäiväinen työnteko. Englannin kielessä onkin kaksi erilaista johtamista tarkoittavaa termiä; asioiden johtamista tarkoittava *management* ja ihmisten johtamista kuvaava *leadership*. Nämä termit kuvaavat hyvin tyypillistä vastakkainasettelua erilaisten johtamistyylien välillä. Suomen kielessä molempia näkökulmia johtamiseen kuvataan kuitenkin yhdellä termillä: *johtaminen*. (Järvinen 1998, 45) Kaikissa kehittyvissä työyhteisöissä kohdataan väistämättä ristiriitoja ja kriisejä. Eräs kehittyvän työyhteisön edellytyksistä on juuri kyky käsitellä työpaikalla syntyneitä konflikteja. Esimiehen olisikin hyvä nähdä konfliktien arvo organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Vaikka työyhteisöjen konfliktit kärjistyvät asioita, niin niiden käsittelyn seurauksena syntyy usein uusia ja innovatiivisia toimintamalleja sekä ratkaisuja. Konfliktit tulisikin siis ennen kaikkea nähdä osana kehittyvän organisaation arkea. (Aarnikoivu 2008, 73)

Työyhteisö tulisi nähdä kokonaisuutena, ihmisten ja työn yhteensulautumana. Ei ole olemassa henkisesti hyvinvoivaa työryhmää, joka kuitenkin olisi työskentelyltään tehotonta ja tuottamatonta. Sitä vastoin työyhteisössä, jossa on ilmapiiriongelmiä, on myös huomattavasti parantamisen varaa, niin työn sujumisessa kuin myös sen laadussa ja tuloksessa. Toimivan työyhteisön peruspilarit koostuvat niistä tekijöistä, joiden varassa työyhteisön henkinen hyvinvointi ja toimivuus lepäävät. Mikäli jokin näistä pilareista puuttuu tai on huonossa kunnossa, niin siitä seuraa pian ongelmia, niin työnteon kuin ilmapiirinkin kannalta. Esimiehen tuleekin huolehtia näistä rakenteista, jolloin hän voi vaikuttaa myös yksikkönsä taloudelliseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Järvinen 1998, 45–46) Toimivalla työyhteisöllä tulee olla paitsi taitoa käsitellä konflikteja, silloin kun niiden puhkeamista ei voida estää, myös vahvuutta kestää niitä, mikäli pikaista ratkaisua ei ole tiedossa (Lassila 2002, 38). Seuraavassa kuvassa (Kuva 1.) on kuvattu toimivan työyhteisön peruspilarit.



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 1998, 46)

Selkeä organisaation perustehtävä luo toimivan työyhteisön perustan. Perustehtävä vastaa kysymykseen, mitä varten organisaatio on olemassa. Tästä näkökulmasta tulisi tarkastella kaikkea organisaation toimintaa ja kehittämistä. Mikäli aiottu uudistus tai hanke ei palvele organisaation perustehtävää, tulee asioiden toteuttamista harkita uudelleen. Organisaation olemassaolo ja menestyksellisyys ovat riippuvaisia siitä, kuinka perustehtävää hoidetaan. Perustehtävää pidetään usein yksinkertaisena ja itsestään selvänä asiana, mikä vuoksi se myös unohtuu helposti. Perustehtävän unohtamisella voi olla tuhoisia seurauksia, mikäli organisaatio lähtee mukaan liiketoiminnan alueille, joista sillä ei ole kokemusta tai tarvittavaa osaamista. Siksi asioita tulee harkita perusteellisesti, kun mietitään organisaation ydinosaamisalueita ja bisneksen pääaluetta. Kokonaisuuden hahmottaminen saattaa hämärtyä helposti erityisesti suurissa organisaatioissa. Tällöin kaikki muu, paitsi oman osaston työ, koetaan merkityksettömänä ja toisarvoisena. Tämä arvostuksen puute saadaan korjattua, kun työntekijöille osoitetaan eri yksiköiden toiminnan vaikutus yhteisen perustehtävän toteuttamisessa. (Järvinen 1998, 46–49)

Ensimmäinen toimivan työyhteisön peruspilareista on työntekoa tukeva organisaatio. Tällaisessa työyhteisössä tehokkaat ja joustavat toimintatavat pyritään normaalisti saavuttamaan organisaation muutosten ja uudistusten kautta. Uudistuneissa organisaatiomalleissa luovutaan jyrkästä, vanhanmallisesta johtamishierarkiasta ja tarkoista ohjeista antamalla työntekijöille sen sijaan mahdollisuus luovempaan työtehtävien suorittamiseen. Uudet matalahierarkiset ja muunneltavat organisaatiomallit, kuten prosessiorganisaatiot, innovatiiviset organisaatiot, tiimi- ja oppivat organisaatiot, ovat nopeasti nousseet syrjäyttämään vanhan ja kankean pyramidiorganisaatiomallin. Oman ajattelun kehittäminen ja jatkuva oppiminen ovatkin keskeisiä työkaluja organisaation liikkeessä kohti uusia johtamismenetelmiä. Työtehtäviä ei enää hoideta ”niin kuin aina ennenkin”, vaan perinteet kyseenalaistetaan, samalla kun innovointi syrjäyttää kopioinnin toimintatapoja valitessa. Aktiivinen keskustelukulttuuri on myös yksi innovoivan organisaation tunnusmerkeistä. Mikäli työasioista ei kyetä keskustelemaan organisaatiossa kriittiseen ja luovaan tapaan, niin organisaation valtaa helposti pysähtyneisyys ja vanhoihin toimintamalleihin takertuminen. (Järvinen 1998, 49–51)

Huomattavana erona vanhanmallisen ohjesääntöorganisaation ja nykyaikaisen oppivan organisaation välillä voidaan pitää suhtautumista työssä esiintyviin ongelmiin, ristiriitoihin ja virheisiin. Ohjesääntöorganisaatiossa virheiden tekemisen on perinteisesti katsottu olevan täysin tuomittavaa. Tämän vuoksi syntyneitä virheitä on yritetty salata tai jopa peitellä, sillä niitä on pidetty työyhteisön toiminnan esteinä ja vahingollisina oppimiselle. Oppivassa organisaatiossa ilmeneviä vastoinkäymisiä sen sijaan pidetään yhtenä henkilöstön kehittymisen perustana, minkä vuoksi tehdyt virheet on pyritty saamaan esiin, jotta koko organisaatio voisi ottaa opiksi niiden aktiivisen tutkiskelun kautta. Tavoitteena on ollut välttää virhetilanteiden toistumista, ja käsittelemällä työyhteisön ongelmia on samalla voitu tarkkailla tuotannon ja palveluiden laatua ja myös kehittää niitä tarvittaessa. Salaamalla syntyneitä ongelmia on koko organisaation kehittyminen vaarassa pysähtyä. Tällainen kokemuksesta oppimisen malli vaatii kuitenkin aktiivista asennemuutosta monilta työntekijöiltä, erityisesti ohjesääntöorganisaation mallin parissa kasvaneilta iäkkäämmiltä sukupolvilta. (Järvinen 1998, 51)

Toisena toimivan työyhteisön peruspilarina on työntekoa palveleva johtaminen. Nykyajan moderneissa organisaatioissa myös johtamistyön vaatimukset kasvavat muiden vaatimusten ohessa. Ohjeiden ja määräysten antajana toimimisen lisäksi, esimiehen tulee olla myös tarpeeksi läheinen omille alaisilleen. Läheisyys tarkoittaa kuitenkin myös tietyn etäisyyden pitämistä, jotta esimies kykenee tarvittaessa hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden kuvan selkeästi. Jotta esimies pystyisi omalla työllään palvelemaan työntekoa parhaiten, tulee hänen huolehtia johtamansa ryhmän edellytyksistä toimia, asettamalla aktiivisesti uusia tavoitteita yhdessä henkilöstön kanssa, sekä huolehtimalla johtamansa kokonaisuuden toimivuudesta. Esimiehen tulee aina tiedostaa, että hänen antamansa esimerkki heijastuu väistämättä henkilöstöön. Tämän vuoksi esimiehen pitää olla innostunut työyhteisönsä toiminnan tarpeellisesta kehittämisestä ja huolehtia siitä, että toteutetut uudistukset koskevat paitsi henkilöstöä, myös häntä itseään. (Järvinen 1998, 54–55)

Selkeä töiden järjestely työyhteisön sisällä on ensiarvoisen tärkeää, sillä organisaation perustehtävä toteutuu vain yksittäisten työryhmien, sekä niissä työskentelevien työntekijöiden toiminnan kautta. Tämän vuoksi selkeä töiden järjestely muodostaakin toimivan työyhteisön kolmannen peruspilarin. Työntekijöiden tulee tiedostaa työyhteisössä heihin kohdistuvat odotukset sekä tuntee työtehtävänsä. Työyhteisössä tulisi tämän vuoksi aika ajoin tarkistaa, tyydyttävätkö töiden organisointi ja tehtävien jako kaikkia mahdollisia osapuolia. Mikäli laiminlyöntejä työnteossa tapahtuu, saattavat työnkuvat ajan myötä vääristyä tai jopa muuttua kokonaan, johtaen lopulta tilanteisiin, joissa työt jakaantuvat epätasaisesti synnyttäen töiden yli- ja alikuormitusta eri työntekijöiden välille. Tällaisessa työyhteisössä jotkin työntekijöiden ikäviksi mieltämät tehtävät saattavat myös jäädä kokonaan suorittamatta. Monet työyhteisöjen ongelmatilanteet johtuvatkin usein nimenomaan epäselvistä työnjakokysymyksistä ja tavoitteista. Monissa nykyaikaisissa organisaatioissa työskentely on usein järjestetty pitkälti tiimien varaan. Tällöin esimiehen tehtäväksi jää paitsi ohjata tiimejä, myös tuoda esiin kyseisen organisaation johtotason odotukset ja tavoitteet työnteolle sekä sen tuloksille. Tiimien vastuulle jää tällöin sopia keskenään tavoitteisiin pääsemisen ja odotuksiin vastaamisen erilaisista keinoista sekä henkilökohtaisesta työnjaosta. (Järvinen 1998, 55–56)

Yhteiset pelisäännöt, jotka muodostavat toimivan työyhteisön neljännen peruspilarin, ovat tärkeitä työyhteisön toimivuuden kannalta. Lisäksi organisaation sisäinen toimintakulttuuri ja työskentelyn henki ovat riippuvaisia pelisääntöjen sisällöstä. Työyhteisön sisällä tulee sopia paitsi työtehtävien organisoinnista myös siitä, kuinka yhteistyötä tehdään ja annettuja työtehtäviä hoidetaan. Yleensä näistä työnteekoon liittyvistä asioista pystytään sopimaan suullisesti, mutta joskus yhteisten pelisääntöjen kirjaaminen muistiin voi olla paikallaan. Pelisääntöjen avulla määritellään työpaikan käyttäytymissäännöt ja se, mitä työtovereilta on lupa odottaa. Nämä arvot ja normit, joiden varaan työyhteisön toiminta perustuu, ovat kuitenkin tiimikohtaisia. Yksilöllä pelisääntöjä työyhteisökohtaisesti päästään todennäköisesti mielekkäinpään lopputulokseen, sekä työtehtävien hoitamisen että yhteistyön organisoinnin ja sujumisen kannalta. Yhteistyön pelisääntöjä tulee aina aika ajoin arvioida ja muuttaa tai tarkentaa tarpeen mukaan. Uudet työntekijät tulee perehdyttää työyhteisön tapaan toimia ja lisäksi määrittää heille rajat, vastuut ja vapaudet, joiden avulla kaikille varmistetaan toimivat työnteon puitteet. (Järvinen 1998, 56)

Viidentenä pilarina on työyhteisön avoin vuorovaikutus. Ihanteellisessa tilanteessa työyhteisön kommunikaatio on suoraa ja rehellistä. Tämän saavuttamiseksi voidaan organisaatiota keventää ja sen tiedotusta tehostaa. (Järvinen 1998, 56) Vuorovaikutuksen kannustavuuden ja avoimuuden avulla organisaation jäsenet kykenevät tukemaan toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008,67). Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vastuu onnistumisesta on yksittäisten esimiesten ja henkilöstön jäsenten harteilla. Esimiehen tulee ensisijaisesti kertoa asiat niille työntekijöille, joita kyseinen tieto koskee, kunnioittaen samalla ihmisten itsemääräämispyrkimyksiä. Tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että työntekijät haluavat kuulla totuudenmukaisen mielipiteen omasta toiminnastaan työyhteisössä henkilökohtaisesti. Esimiehen tulee lisäksi muistaa, että palaute on ensisijainen keino, jonka avulla ihminen kykenee tiedostamaan oman toimintansa vaikutukset, sekä tämän kautta muuttamaan omaa toimintaansa. (Järvinen 1998, 57) Toimivan ja keskusteleavan työyhteisön tunnusmerkkinä on se, että erimielisyydet kyetään ottamaan asioina, joista pystytään sopimaan. Oleellista onkin syyllisten etsimisen sijaan löytää ja poistaa ongelmien taustalla vaikuttavat varsinaiset syyt. (Vartia ym. 2004, 9)

Perinteisesti suomalaisessa kulttuurissa palautetta on totuttu antamaan ainoastaan silloin, kun yksilön tai ryhmän toiminnassa on havaittu korjaamisen tarvetta. Tämän lisäksi esimiehen olisi tärkeää ilmaista myös tyytyväisyytensä henkilöstön työpanokseen ja suoritukseen. (Järvinen 1998, 57) Yksi ihmisen perustarpeista on tarve tulla huomatuksi ja hyväksytyksi omassa sosiaalisessa piirissään, joihin myös työyhteisö kuuluu. Kun esimiehen mielestä alainen suoriutuu työstään hyvin, pitäisi tämän tulla esille kehityskeskustelujen lisäksi myös muualla työnteossa. Kehuthan itsessään eivät vaikuta organisaatiokohtaiseen budjettiin, mutta niillä on uskomaton vaikutus työn iloon ja motivaatioon, mikäli ne on onnistuttu suuntaamaan oikealla tavalla kullekin työntekijälle. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 105) Suora palaute, sekä kehuissa että kritiikissä, on tärkeää ennen kaikkea siksi, että näin työntekijällä on mahdollisuus vastata hänelle annettuun palautteeseen ja perustella omia toimintatapojaan. Konfliktitilanteessa esimiehen tulee lähes poikkeuksetta kutsua tilanteen osapuolet selvittämään syntyneitä kiistaa yhdessä. Osapuolten kuuleminen on erityisen tärkeää siksi, että tilanne organisaatiossa voi olla ajautunut sellaiseksi, ettei valitusten kohteena oleva henkilö ole välttämättä edes tietoinen aiheuttamistaan ongelmista. (Järvinen 1998, 57, 95–96)

Kuudes toimivan työyhteisön peruspilari on toiminnan jatkuva arviointi. Arvioinnin suorittamisen mahdollistamiseksi tulee organisaatiolla olla toimivat seuranta- ja palautejärjestelmät. Mittareina voivat toimia niin ikään ”kovat mittarit”, joilla seurataan esimerkiksi tuottoja, läpimenoaikoja ja kustannuksia, kuin myös ”pehmeät mittarit” työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin seuraamiseen. Toiminnan arvioimiseksi ja kehityksen seuraamiseksi tulee työyhteisössä myös järjestää säännöllisesti erilaisia keskustelupalavereita, joissa esitellään mittareiden ja seurantajärjestelmien avulla aikaansaatuja tunnuslukuja. Myös henkilöstö kannattaa ottaa mukaan pohtimaan, mitä tunnusluvut ja saadut tulokset tarkoittavat konkreettisesti työnteon kannalta. Työryhmän tulee yhdessä esimiehen kanssa miettiä tulosten pohjalta, miten työnteko sujuu sekä sitä, onko toiminnassa tai toimintatavoissa kehitettävää. Keskustelupalaverien lisäksi tulisi järjestää erillisiä tilaisuuksia, joissa työnteon näkökulmia voitaisiin laajentaa ja toimintaa suunnitella pitkäjänteisesti, yhdessä organisaation sisäisten työryhmien kanssa. (Järvinen 1998, 57–58)

Mikäli työyhteisöllä on kokemuksia tilanteesta, jossa kritiikin esittäminen on johtanut konfliktitilanteisiin, saattaa arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luominen osoittautua haasteelliseksi. Tällaisissa tilanteissa henkilöstö pyrkii suojautumaan vaikenemalla tai johtoa myötäilemällä. Syntyneet erimielisyydet tulisikin päättää loppuun käsiteltyinä, jotta henkilöstö kokisi ongelmien käsittelyn voimavarana ja mahdollisuutena oppia, eikä yhteistyötä repivänä uhkana. Esimiesten esimerkki ja aloitteellisuus on tilanteessa keskeistä, joten heidän tulisi säännöllisesti asettaa oma toimintansa arvioitavaksi ja kehottaa alaisiaan palautteen antamiseen. Annettuun palautteeseen ja kritiikkiin tulisi suhtautua kiinnostuneesti ja avoimin mielin. Lisäksi esimiehen tulee tiedostaa oman käytöksensä vaikutus avoimen keskustelun ilmapiiriin vaikenemiseen työyhteisössä. (Järvinen 1998, 58) Organisaation perustehtävän ollessa selkeä ja kaikkien pilareiden ollessa kunnossa, voi työyhteisö toimia yleensä moitteettomasti. Työyhteisön ilmapiiri on siten riippuvainen työyhteisön kantavien rakenteiden kunnosta. Työssä viihtyminen syntyy lähes täysin työstä itsestään, sen sujuvuudesta, haasteellisuudesta ja siinä onnistumisesta. Organisaatio voikin, rakenteistaan huolehtimalla, luoda helposti työpaikan, jossa työntekijät viihtyvät. Tämä kuitenkin edellyttää yhtenäistä näkemystä toimivan työyhteisön rakentamisesta, sekä ammatillista asennetta ja käytöstä. Asioita tulee lisäksi tarkastella eri näkökulmista: perustehtävästä, asiakkaista ja työstä itsestään käsin. (Järvinen 2009, 115–116)

Toimivassa työyhteisössä tulisi, edellisten lisäksi, toteutua myös niin kutsuttu positiivisen riippuvuuden periaate. Tällöin yksilöt huomioivat itsensä lisäksi myös muut työyhteisön jäsenet. Työyhteisön tulee tiedostaa yhteiset tavoitteensa ja se, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii kaikkien panostusta. Näin on mahdollista saavuttaa tuloksellinen työyhteisö ja hyvä yhteistyö. Vastuullisuus onkin edellytyksenä toimivalle työyhteisölle. Vapaaamatkustusta ei silloin työyhteisöissä suvaita, eikä sitä myöskään harrasteta, vaan jokainen työntekijä hoitaa oman osuutensa työtehtävistä. (Aarnikoivu 2008, 67) Ristiriitojen ja konfliktien sanotaan usein johtuvan 30-prosenttisesti asiakysymyksistä ja 70-prosenttisesti ihmisten keskinäisten suhteiden vaikeudesta (Mossboda ym. 2008, 95). Esimiehen tulee huolehtia toimivan työyhteisön peruspilareista seuraamalla töiden sujumista ja huolehtimalla työn tekemisen puitteista. Ei kuitenkaan pidä unohtaa toiminnan jatkuvan arvioinnin foorumeita, joissa koko työyhteisö voi yhdessä tarkastella töiden sujumista. (Järvinen 2009, 117)

## 2.2 Konfliktien syntyminen

Ajoittain esiintyvät konfliktit ja ristiriidat ovat jokaisen työyhteisön arkea. Usein nämä ihmissuhdetörmäykset menevät ohi ilman, että niistä aiheutuu haittaa työyhteisön toimivuudelle tai työntekijöiden yhteistyölle. (Vartia ym. 2004, 9) Konfliktien riski liittyy kuitenkin olennaisesti kaikkeen organisaation toimintaan. Tämän asian ymmärtäminen helpottaa järkipäätä suhtautumista konfliktitilanteisiin. (Lassila 2002, 9) Parhaimmillaan työnteon ongelmista ja ihmisten välisistä törmäyksistä syntyvät ristiriidat auttavat työyhteisöä oppimaan virheistään ja kehittämään toimintaansa. Tämä edellyttää sitä, että työyhteisö yhdessä pohtii ongelmien syitä ja tulevaisuuden toimintaa, minkä avulla ongelmien uusiutuminen voitaisiin välttää. Työyhteisö, joka osaa käsitellä rakentavasti konfliktien taustoja, ei pelkää tarttua syntyneisiin konflikteihin jatkossakaan. (Vartia ym. 2004, 9) Tästä huolimatta esimiehet näkevät usein organisaatiossa syntyneet konfliktit merkinä työyhteisön sairaudesta tai epätasapainoisuudesta. Yleinen näkemys tästä virheellisesti on se, ettei terveessä organisaatiossa ole lainkaan ristiriitoja. (Aarnikoivu 2008, 73)

Siinä tapauksessa, että esimies pystyy kuvaamaan työyhteisöään täysin ristiriidattomaksi, voidaan asiasta vetää kaksi johtopäätöstä. Esimies voi olla etäännytynyt siinä määrin työyhteisönsä arjesta, ettei hänellä ole siihen tarvittavaa kosketuspintaa. Tällöin hän ei tiedä, tai edes halua tietää, missä mennään, jolloin myös konfliktit jäävät havaintojen ulkopuolelle. Esimies voi jopa kieltäytyä näkemästä työyhteisössä esiintyviä konflikteja ja ottamasta osaa niiden ratkaisuun, usein olettaen niiden ratkeavan itsestään. Toisessa tapauksessa työyhteisö voi olla niin lamautunut erilaisten pitkittyneiden konfliktien synnyttämien kriisien tai huonon johtamisen seurauksena, ja työntekijät katsovat tällöin parhaaksi keskittyä vain pakollisten tehtävien hoitamiseen välttyäkseen konflikteilta ja säästääkseen voimiaan. Työyhteisöstä on tullut defensiivinen, eli vaikeita asioita välttelevä, jolloin myös työyhteisön sisäinen vuorovaikutus on vähäistä. Työyhteisö on ikään kuin pysähtyneisyyden tilassa, kun kaikki keskittyvät tasapainon ylläpitämiseen sen sijaan, että yhdessä innovoitaisiin uutta. Usein tällainen tilanne syntyy, kun työyhteisöä johdetaan pelolla. Organisaatiosta katoaa paitsi inhimillisyys, myös työntekijöiden aito sitoutuminen sekä tekemisen halu ja ilo. (Aarnikoivu 2008, 73)



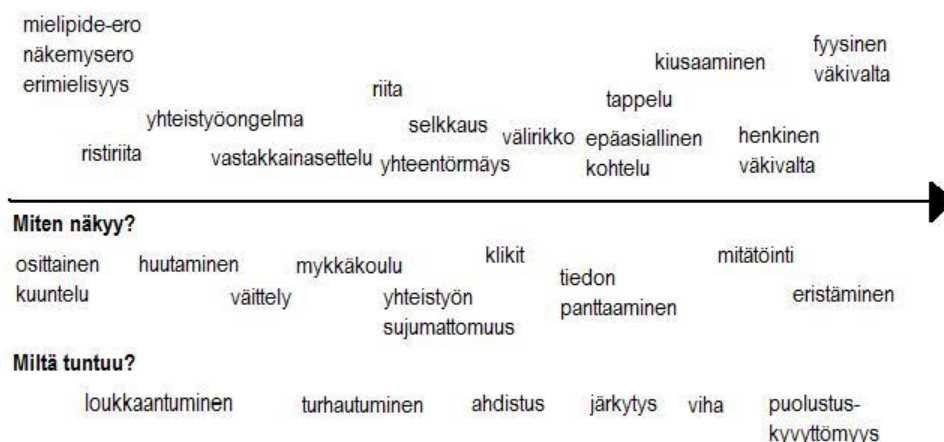
Konfliktit voivat ilmetä neljällä eri tasolla työyhteisössä, kuten yksilön sisäisenä, kahden tai useamman henkilön välisenä, ryhmän sisäisenä tai ryhmien välisenä. Myös esimies voi toisinaan olla konfliktin osapuolena. Sisäisiä ristiriitoja työyhteisössä voivat aiheuttaa muun muassa epäselvyydet ja erimielisyydet yhteisistä tavoitteista, päämääristä, sekä hyväksytyistä toimintatavoista niiden saavuttamiseksi. Näitä voivat olla vastuualueiden, sekä työ- ja tehtäväjaon epäselvyys, epäoikeudenmukaisiksi koetut palkkiojärjestelmät, toimintajärjestelmien, rutiinien ja teknologian toimimattomuus organisaatiossa, työyhteisön sisäisissä henkilösuhteissa koetut vaikeudet, kuten hankalat persoonallisuudet, esimies-alaisuudet, töiden ja tehtävien jakaminen, kilpailuhengen kielteisyys, eri henkilöstöryhmien väliset suhteet, arvovalta- ja vastuukysymykset, sekä sukupuolten välinen tasa-arvo. (Simola ym. 2003, 9–10) Sekä konfliktit että organisaation menestyminen saavat yleensä alkunsa samasta syystä, eli yksilöiden erilaisuudesta. Oikein hyödynnettynä erilaisuus on valjastettavissa organisaation voimavaraksi, mutta väärin käsiteltynä se saattaa sisältää vaikeiden ristiriitojen ja konfliktien siemenen. (Simola ym. 2003, 10)

Usein konfliktitilanteet puhkeavat tilanteessa, jossa jokainen yksilö tulkitsee kokemansa asiat subjektiivisesti oman itsensä kautta. Tulkintaa värittävät tämän lisäksi yksilön henkilökohtaiset kokemukset, asenteet, tunteet ja arvot, jotka vaikuttavat kukin osaltaan tulkinnan perustaksi valitun tiedon valintaan. Valitun tiedon lisäksi yksilö vetää asiasta vielä omat johtopäätöksensä. Näin muodostuneiden uskomusten pohjalta saattavat työyhteisöjen konfliktitilanteet syntyä helpostikin. Konfliktit perustuvat siis asioiden tulkinnalle, eivätkä varsinaiseen faktatietoon. Esimiehen tehtävänä on löytää konfliktin eri osapuolten kertomuksista totuuden ja yksilöiden tulkinnan välinen ero. (Aarnikoivu 2008, 74) Mikäli organisaation keinot käsitellä ristiriitoja osoittautuvatkin puutteellisiksi, niin tämä saattaa pahimmillaan johtaa konfliktien kärjistymiseen vakaviksi kriiseiksi, jotka estävät osaltaan organisaatiota toteuttamasta omaa perustehtäväänsä. Konfliktitilanteessa henkilöstön voimavarat käytetään työnteon sijaan vaikeasta tilanteesta selviytymiseen ja oman henkisen tasapainon ylläpitämiseen, jolloin liiketoiminnan tuloksellisen toiminnan ylläpito ja organisaation perustehtävän toteuttaminen jäävät työyhteisön toissijaisiksi toiminnoiksi. (Simola ym. 2003, 10)

Organisaatiossa konflikteja ei voida erottaa ihmisten ja arvojen johtamisesta tai organisaation toiminnan ohjauksesta. Mikäli yksikin näistä osa-alueista on heikolla pohjalla, voi työyhteisössä syntyä konflikteja. Yksittäistä konfliktitilannetta tärkeämpää on yritystoiminnan kokonaisuus. Toimivassa työyhteisössä konfliktitilanteita käsitellään oikein sekä nähdään niiden salattu potentiaali organisaation kehittämisessä. Konfliktien kautta organisaatio pystyy oppimaan omista toimintatavoistaan ja näkee tarvittavat kehityksen kohteet. Seuraavana on neljä teesiä konfliktien ratkaisemiseksi:

- konfliktien ratkaiseminen kuuluu aina esimiehen vastuulle,
- konfliktit ovat peräisin joko ongelmasta organisaation toiminnassa tai yksilön ongelmasta, mikä kohdistuu organisaation muihin jäseniin,
- konflikteja voi ratkaista, mikäli ymmärtää organisaatioon vaikuttavien tekijöiden keskinäisiä suhteita,
- organisaatiota tulee kehittää, jottei se toistaisi samoja konflikteja. (Lassila 2002,12)

Konfliktijanavan avulla voidaan esittää, millaisia ihmissuhdetörmäyksiä työpaikalla esiintyy, miten ne ilmenevät ja miltä ne yksittäisistä työntekijöistä voivat tuntua. Konfliktien vaikeusaste kasvaa, kun siirrytään janalla vasemmalta oikealle. Työyhteisöissä on ajoittain mielipide- tai näkemuseroja, joita harvoin mielletään konflikteiksi. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat puolestaan konfliktien ääri-ilmiöitä. (Vartia ym. 2004, 8) Seuraavassa kuvassa (Kuva 2.) esitetään tämä ihmissuhdetörmäyksen konfliktinjana.



Kuva 2. Ihmissuhdetörmäyksen konfliktinjana. (Vartia ym. 2004, 8)

Konfliktijanan tutkiminen yhdessä esimiehen ja työyhteisön kaikkien jäsenten kanssa helpottaa usein konfliktin alkutilanteen selvittelyä, erityisesti silloin, kun ongelman laajuus ja luonne eivät ole vielä täysin selvillä. Työyhteisön jäsenet voivat arvioida pienryhmissä, mihin kohtaa konfliktijanaa oman työyhteisön kohtaama ongelmallinen tilanne heidän mielestään sijoittuu. Aikaa tähän vaiheeseen käytetään noin kymmenen minuuttia. Pienryhmien keskusteluista esille nousseita ajatuksia ja näkemyksiä käydään tämän jälkeen läpi koko työyhteisön voimin. Tämä auttaa myös esimiestä havaitsemaan sen, kuinka suuria näkemuseroja työyhteisössä voi olla samasta ongelmallisesta katsotusta tilanteesta. Samalla yksittäinen työntekijä saa hyvän mahdollisuuden vertailla ja tunnistaa omia tuntemuksiaan suhteessa muiden työntekijöiden kokemuksiin. Tämän vertailun jälkeen työyhteisö voi yhteistuumien sopia tarvittavista jatkotoimenpiteistä konfliktin hoitamiseksi, kuten vaatiiko tilanteen hoitaminen työyhteisössä perusteellista selvitystä saman tien, vai tarvitseeko tilanteelle ylipäätään tehdä mitään. Tilanteen hahmottamiseen ja keskustelemiseen koko työyhteisön voimin on hyvä varata yhteistä aikaa suunnilleen puoli päivää. (Vartia ym. 2004, 19–20)

Organisaatioissa esiintyvät erilaiset ristiriidat ja konfliktit voidaan karkeasti jakaa yhteisöllisten ja työperäisten sekä yksilölähtöisten ongelmien aiheuttamiin konflikteihin. Jaon tekeminen saattaa kuitenkin useimmissa tilanteissa osoittautua melko hankalaksi, sillä yksilö ja työyhteisö vaikuttavat aina tiiviisti toisiinsa työpaikalla. Monenlaiset yksilölähtöiset ongelmat, kuten esimerkiksi erilaiset päihderiippuvuudet ja eritasoiset mielenterveydelliset ongelmat, vaikuttavat yleensä lähes poikkeuksetta koko työyhteisön toimintaan sekä sen johtamiseen. Työyhteisön aktiivinen puuttuminen havaittuihin yksilöongelmiin on kaikissa tilanteissa osoittautunut erittäin tärkeäksi, sillä esimerkiksi päihteiden käyttämiseen välinpitämättömästi suhtautuva organisaatiokulttuuri saattaa loppujen lopuksi vain pahentaa yksilön ongelmaa, kun työntekijä ei koe tarvetta kohdata omia ongelmiaan. Tällöin työntekijä ei myöskään tule hakeneeksi apua kyseiseen ongelmaansa. Tästä huolimatta konfliktijaon tekeminen on useimmiten perusteltua, sillä konfliktitilanteiden käsittelyn sekä ratkaisemisen kannalta esimiehen on todella tärkeää hahmottaa työyhteisössä ilmenevien ongelmien taustalla vaikuttavat alkuperäiset syyt, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. (Järvinen 2001, 69–70)

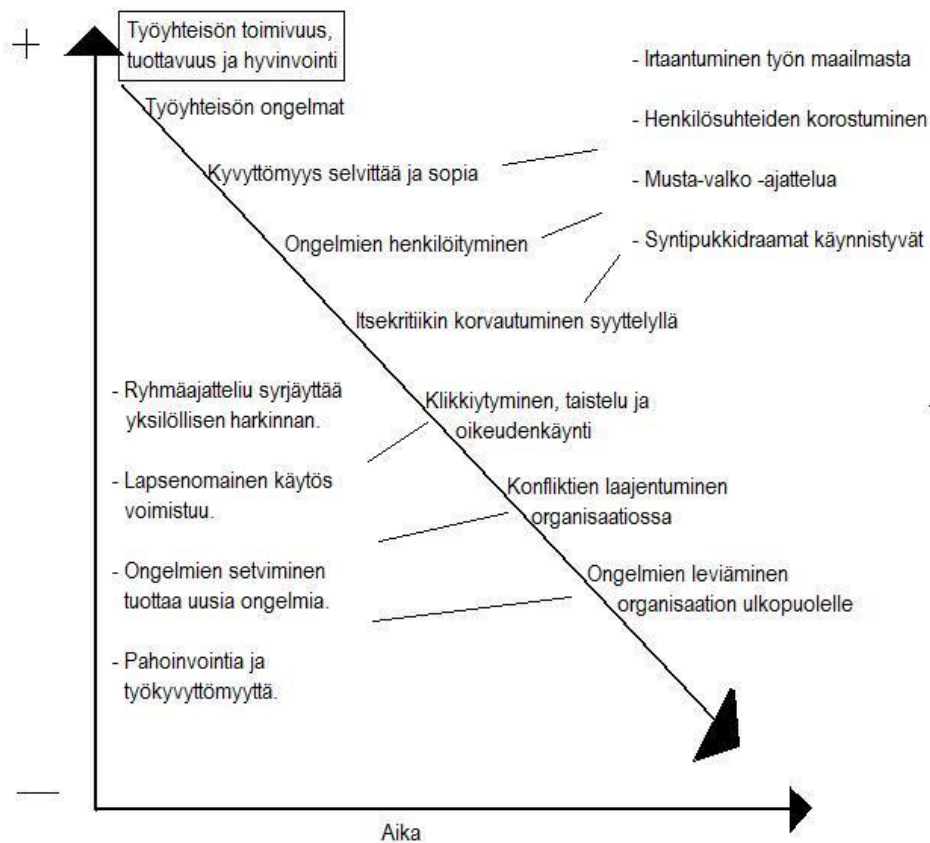
Työperäiset, yhteisöllisistä ongelmista johtuvat konfliktit, voivat johtua monista erisyistä, esimerkiksi työn ja sen tekemisen, sekä työyhteisön toiminnan ongelmista ja epäselvyyksistä. Tämän tyyppisiin konflikteihin ajaudutaan usein siksi, että työnjaossa tai vastuualueissa on jonkinasteisia epäselvyyksiä. Yhdellä tai useammalla työntekijällä voi lisäksi olla epärealistisia tai epäselviä tavoitteita työntekoa kohtaan. Tiedonkulun katkokset sekä niiden aiheuttamat väärinkäsitykset, mukaan lukien jatkuva kiire ja aikapaine, vaikuttavat lisäksi osaltaan konfliktien syntymisherkkyyteen. Yleensä konfliktiherkkyyttä kasvattavat myös organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin liittyvä epävarmuus, epäoikeudenmukaiseksi koettu työntekijöiden palkitseminen, sekä käytännön asioiden hoitamisen toimintamenetelmissä ja pelisäännöissä havaitut puutteet. Päätöksentekoprosesseihin liittyvissä ongelmissa ja työntekijöiden valta-yrkimyksissä saattaa altistaa työyhteisöä konflikteille esimerkiksi käskyttävä eli autoritaarinen johtamistapa, johtajuuden puuttuminen esimiehen välitellessä johtajarooliaan, johtajuudesta ja vallasta taisteleminen, sekä esimiehen valtuuksien ja vastuiden määrittämättömyys tai epämääräisyys. Yksilöllisistä tekijöistä johtuviin konflikteihin ajautumiseen saattavat työyhteisössä puolestaan altistaa esimerkiksi työntekijöiden puutteet ja ongelmat tarvittavassa osaamisessa, työntekijöiden arvojen ja vakaumuksen erilaisuus, työntekijän jaksamattomuus työssään, epäasiallinen ja vastuuton käyttäytyminen työpaikalla sekä rajojen puute, persoonallisuuden häiriöt, sekä mielenterveys- ja päihdeongelmat. (Vartia ym. 2004, 35)

Mihin ryhmään tahansa työyhteisön ongelmat kuuluvatkin, koetaan niiden käsittely ja ratkaiseminen työpaikoilla usein erittäin hankalaksi. Vastuunottajaa konfliktien ratkaisemiselle on yleensä vaikea löytää, sillä ihmiset eivät normaalisti ole halukkaita puuttumaan asioihin, jotka ovat vaikeita käsitellä ja herättävät heissä ahdistusta. Tämä voi johtaa toisinaan siihen, että vastuuta kierrätetään organisaation sisällä, ilman kenenkään tarttumista itse ongelmaan. Erityisesti paineet kasautuvat henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja erilaisten konsulttien suuntaan. Ongelmatilanteessa on siis syytä painottaa, että esimies on ensisijaisesti se henkilö, jolla on vastuu puuttua näihin työyhteisön toimintaa häiritseviin ongelmiin, olivat ne miten vaikeita tahansa. Sitä varten esimies tehtävässään onkin, eli kapteenina estämässä organisaatiota ajamasta karille. (Järvinen 2001, 70–71)

### 2.3 Yhteisölliset ongelmat konfliktien aiheuttajina

Tyypillisiä yhteisöllisiä ongelmia organisaatioissa ovat organisaation muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet; itse työn aiheuttama yksilöiden uupuminen, sekä harmilliset syntipukkidraamat. Liian usein työyhteisön sisäisiin ongelmiin puuttumisessa vitkastellaan eikä ongelmaan osata tarttua. Tällöin työyhteisö ajautuu helposti pahenevaan ongelmakierteeseen. Yhteisöllisten ongelmien kohdalla on syytä miettiä sitä, keitä ongelma koskee eniten ja mistä lähtökohdista ongelmat ovat syntyneet. Yhteisöllisten ongelmista johtuvien konfliktien syntymisessä on yleensä kyse siitä, etteivät työnteon perusedellytykset ole olleet riittävän hyvässä kunnossa. Siksi yhteisöllisiä ongelmia voidaan toisinaan kutsua myös työperäisiksi ongelmiksi. Syitä työnteon perusedellytysten riittämättömään kuntoon saattavat olla esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneet muutokset, joiden seurauksena jotkut työnteon kannalta oleelliset asiat ovat jääneet huomiotta tai osoittautuneet toimimattomiksi uudessa tilanteessa. Tällaisia tilanteita, joissa muutokset eivät yleensä tapahdu ongelmitta ovat esimerkiksi yrityksen fuusiot, nopea kasvaminen sekä organisaation suuret toiminnalliset uudistukset. (Järvinen 2001, 69–70, 74, 90)

Työyhteisöjen ongelmat sekä niiden ilmenemistavat ovat aina ainutlaatuisia. Kahta samanlaista ongelmatilannetta ei ole olemassa. Työyhteisön historia, työpaikan kulttuuri ja työtehtävien sisältö vaikuttavat ongelmien ja niiden ilmenemisen yksilöllisyyteen. (Järvinen 1998, 82) Organisaation ongelmakierre alkaa yleensä siitä, että työnteon ja toiminnan kannalta haitalliset ongelmat ja epäselvyydet ohitetaan, niiden käsittelyn ja ratkomisen sijaan. Ongelmien kasauduttua riittävästi alkaa työyhteisö syyllistää henkilöitä, joista se katsoo ongelmien johtuvan sen sijaan, että ongelmien syitä pohdittaisiin yhdessä. Ongelmien henkilöityminen ja syyllistäminen ovat inhimillisiä taipumuksia, jotka palvelevat monimutkaisten pulmien ratkaisemista ja vastuun siirtämistä toisten, niin sanottujen syntipukkien, harteille. Ongelmien henkilöityttyä työyhteisö joutuu helposti sisäisen maailmansa pyörteisiin, jolloin se menettää vähitellen aikuismaisen ajattelukykynsä. Työyhteisö ei enää kykene käsittelemään ongelmiaan laajakatseisesti ja näkemään niiden monimutkaisuutta. (Järvinen 2001, 74–75) Seuraavassa kuvassa (Kuva 3.) on kuvattuna työyhteisön laajeneva ongelmakierre ja sen seuraukset.



Kuva 3. Laajeneva ongelmakierre ja sen seuraukset. (Järvinen 2001, 75)

Mustavalkoiseen ajattelutapaan siirryttäessä, syntyy työyhteisössä vahvoja vastakkainasetteluja, joissa syylliset ovat aina vastakkaisessa ryhmässä. Asialliset työsuhteet ja -roolit korvautuvat tilanteessa helposti tunnevaltaisilla henkilösuhteilla, jolloin itse työnteko jää vähitellen sivummalle ja laajenevat ihmissuhdekonfliktit imaisevat työyhteisön sisäänsä. Puolueettomuus ja neutraalius unohtuvat nopeasti. Sisäisten klikkien muodostuminen on vaarallista, sillä tällöin totuuspohjainen kannanottokyky heikkenee. Kannanotot perustetaan faktatiedon sijaan oman klikin mielipiteiden varaan, eikä toisten osapuolten näkökantoja pahimmassa tapauksessa ymmärretä lainkaan. Yhdenmukaisuuden kasvaessa yksilöllinen ajattelu ja moniääninen keskustelu vähenevät, kun erilaisuus korvataan ryhmäajattelulla. Tämä pysäyttää työyhteisön kehityksen ja johtaa lapsenomaisiin reaktioihin. Klikin sisällä avarakatseisuus ja ennakkoluuloton suhtautuminen tulkitaan helposti petturuudeksi omaa ryhmää kohtaan, ja vastakkaisen ryhmän kannalle siirtymiseksi. Tämän vuoksi klikkiytymisestä usein seuraa työntekijöiden vaikeneminen ja tilanne koetaan ahdistavaksi, kun omaa, todellista, mielipidettä ei uskalleta tuoda julki. (Järvinen 2001, 75–76)

Tässä työyhteisön ongelmakierteen vaiheessa erilaisiin ongelmiin yritetään usein hakea apua oman työyhteisön ulkopuolelta, kuten esimerkiksi työterveyshuollosta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole ongelman ratkaiseminen, vaan ulkopuolisen tahon antama vahvistus toisen konfliktiosapuolen syyllisyydestä, sekä asiantuntijan antama vahvistus omasta syyttömyydestä. Tästä johtuen konfliktin kierteet usein laajenevat entisestään ja alkavat nopeasti vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin, esimerkiksi omistajiin, asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Sitten kun tilanne on jo karannut työyhteisön ja sen esimiesten käsistä, voidaan vain todeta ajan kulumisen olevan todella huono työyhteisöongelmien hoitaja. Ongelmakierteellä on monenlaisia seurauksia, sillä se vie työyhteisön energiaa, voimavaroja ja aikaa kuluu liikaa ongelman käsittelyyn ja siitä selviämiseen, minkä vuoksi liiketoiminnan toiminnan tehokkuus ja laatu kärsivät. Ongelmakierre aiheuttaa myös henkistä pahoinvointia, joka voi pitkittyessään vaikuttaa työntekijöiden sairastumisiin, mikä puolestaan aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Lisäksi ongelmakierre luo organisaatioon vääränlaisen yrityskulttuurin, jossa henkilöstön mielenkiinto suuntautuu sisäänpäin taannuttaen heidät riitoihin ja väittelyihin luovuuden ja uudistumisen sijaan. (Järvinen 2001, 76–77)

Työyhteisön ongelmakierre saa nopeasti aikaan kypsytöntä käytöstä työyhteisön sisällä. Tilanteen tekee erikoiseksi se, että koulutetut ja vaativaakin työtä tekevät asiantuntijat saattavat kieltäytyä puhumasta toisilleen tai sortuvat jopa levittelemään perättömyyksiä työtoveristaan. Henkilöstö voi konfliktitilanteessa helposti kadottaa oma-aloitteisuutensa ja ryhmäpaine saa heidät passivoitumaan ja osallistumaan kriittikittömästi ongelmia aiheuttaviin ilmiöihin. Yleensä työyhteisön ongelmakierteen seurauksena joku kiistan osapuolista kokee joutuneensa työpaikkakiusaamisen kohteeksi tai jonkinlaisen syrjinnän ja häirinnän uhriksi. Ongelmakierteen yhä syventyessä alkuperäiset ongelmien syyt hämärtyvät ja kierteen tuottamat uudet ongelmat lopulta syrjäyttävät ne. Loppujen lopuksi työyhteisö ajautuu äärimmäiseen tilanteeseen, jossa työyhteisössä ei enää tiedetä, mistä kierteen ongelmat ovat saaneet alkunsa. Tällöin alkuperäisen ongelman käsittelemisen sijaan työyhteisön huomio kohdistetaan ongelmakierteen synnyttämien erilaisten jännitteiden ja konfliktien oireiden hoitamiseen. (Järvinen 2001, 77–78)

Työpaikalla toteutettavilla muutoksilla organisaatio pyrkii yleensä parempaan tuottavuuteen, kilpailukykyyn tai tehokkuuteen. Tyypillisiä muutoksia ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, keskittäminen tai yhdistely, organisaatiouudistukset, sekä laaja kirjo erilaisia työ- ja toimintatapamuutoksia. Reagoiminen näihin muutoksiin työyhteisön sisällä on melko samankaltaista. Ensisijaisesti muutokset koetaan uhkana, joka synnyttää ihmisissä huolta, pelkoa, jännitystä ja ahdistusta. Oman selviämisen lisäksi työntekijät joutuvat miettimään toteutettavan muutoksen mielekkyyttä ja tarkoitusta. Lievittääkseen pelonsekaisten tunteiden syntymistä ja leviämistä henkilöstön keskuudessa, tulee organisaatiojohdon tiedottaa ja perustella muutoksen syytä riittävästi. Johdon aktiivinen tiedottaminen ei kuitenkaan kokonaan riitä estämään huhujen syntymistä ja leviämistä. Mielekkyyden lisäksi muutos uhkaa myös ihmisen itsemääräämispyrkimyksiä, jolloin vaarana on, että työntekijät kokevat olevansa organisaation pelinappuloita, jotka ovat täysin johdon liikuteltavissa. Tämän vuoksi ihmisille tulee antaa mahdollisuus tuoda esiin omia näkökantojaan muutoksesta ja vaikuttaa osaltaan muutoksen toteuttamiseen. Loppupeleissä jokainen joutuu itse tekemään psyykkisen työn saadakseen vastaukset mieltään askarruttaviin kysymyksiin ja muodostaakseen käsityksensä tilanteesta ja tulevaisuudesta. Muutostilanteissa työyhteisön tunteet ovat pinnassa, joka osaltaan aiheuttaa jännitystä, mikä saattaa syrjäyttää kiinnostuksen työntekoon työpäivien täytyessä työntekijöiden huolilla ja peloilla, jolloin työyhteisö helposti klikkiytyy ja alkaa etsiä syntipukkia ongelmilleen. Työyhteisön muutos voidaan siis toteuttaa hallitusti, mutta pahimmassa tapauksessa se voi kriisiytyä. (Järvinen 1998, 83–84)

Työyhteisön stressi ja uupumus olivat vielä 2000-luvun alussa melko uusia käsitteitä organisaatioissa. Aiemmin stressistä oli puhuttu lähinnä yksilöiden ongelmana. Monilla aloilla koko työyhteisö saattaa kuitenkin olla nääntymässä paineiden alle, jolloin ongelmia ei voida enää käsitellä yksilöllisiä stressinhallintakeinoja hyväksikäyttäen, vaan tarvitaan koko organisaatiota koskevia ratkaisuja. Työyhteisön uupumus liittyy yleensä jatkuviin muutoksiin ja henkilöresurssien vähäisyyteen suhteessa työn määrään. Työyhteisön stressin aiheuttaa tunne siitä, että työyhteisön jäsenet ovat menettäneet hallinnan työhönsä. Työyhteisön jäsenet saattavat reagoida eri tavoin työn kokonaisuuden ja mielekkyyden hajoamiseen, jolloin toiset ponnistelevat entistä kovemmin, kun taas toiset luovuttavat pahentaen ongelmaa entisestään. (Järvinen 1998, 85)



Työstressin vuoksi konfliktiin ajautunut työyhteisö ei enää pysty tukemaan ja kannustamaan jäseniään. Sen sijaan tunnelma muuttuu joustamattomaksi ja kireäksi, mikä kuormittaa työtä entisestään. Tehokkuusvaatimusten kasvaessa esimiesten tulee seurata aktiivisesti henkilöstön jaksamista ja puuttua tilanteeseen, ennen kuin henkilöstö luisuu stressin pyörteisiin. Stressin käsittely vaatiikin usein organisaatiotason ratkaisuja, mikä yleensä edellyttää organisaation ylimmän tason päätöksiä ja linjauksia. Tällöin tulee pohtia, voidaanko osa tehtävistä jättää tekemättä tai laatuvaatimuksia alentaa. Lisäksi tulee selvittää, onko työkuormaa mahdollista tasata eri osastojen välillä tai olisiko lisähenkilökunnan siirtäminen toisaalta organisaatiosta sinne, missä työvoimaa eniten tarvitaan, mahdollista. (Järvinen 1998, 86)

### 2.3.1 Kateus työyhteisössä

Kateus on harmistuksen ja vihansekaisuuden tunne, jossa ihminen huomaa, että häneltä puuttuu jotakin sellaista, mitä toisella ihmisellä on, tai hän kuvittelee olevan. Kateus on itsetunnon ongelma, ja se on myös tyypillinen keino suojata itseään arvottomuuden tunteelta. Kateutta ilmenee kaikkialla, missä ihmiset ikinä toimivatkin. Kateellinen henkilö pyrkiikin vahvistamaan omaa asemaansa mitätöimällä muiden ihmisten suorituksia. (Jalava & Uhinki 2007, 164) Työpaikalla kateus aiheuttaa usein ongelmia silloin, kun se estää asioiden jakamista, yhteistyön sujumista, sekä tuhoaa työpaikan ilmapiirin ja tyypistää ihmisten luovuuden. Ympäristönä työyhteisö on otollinen paikka kateudelle, sillä monen ihmisen itsetunto rakentuu juuri työn kautta. Usein ihmiset myös kadehtivat vertaistensa saavutuksia enemmän kuin tuntemattomia menestyneitä henkilöitä. Lisäksi nykyajan narsistinen, yksilön saavutuksia korostava kulttuurimme edistää kateuden puhkeamista. Kateuden tunnetta ei voida kieltää, mutta sitä pystytään kuitenkin hillitsemään. (Talouselämän www-sivut) Tyypillisesti työyhteisössä syntyy helposti konflikteja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välille. Vanhemmille työntekijöille on usein tärkeää pitäytyä totutuissa käytännöissä, joten he kokevat nuorien työntekijöiden uudenlaiset toimintamallit uhkina. Myös nuoremmat työntekijät saattavat pitää vanhempien työntekijöiden käytännön osaamista uhkana. (Aarnikoivu 2008, 76–77)

Kateus selittää usein monet työyhteisön ongelmat ja ristiriidat. Se tulisikin hyväksyä yhdeksi työyhteisön perustunteeksi sen olemassaolon kiistämisen sijaan. Koska kateellinen osapuoli ei yleensä tiedosta kateuttaan, on syntyneen ongelman käsittely haasteellista, sillä ongelman korjaamiseksi tunne tulisi edes jollakin tasolla tiedostaa. Kateuden aiheuttaman käytöksen tunnistamiseksi tulisi käydä läpi sen aiheuttamat ilmenemismuodot. Kateuden tunnetta ei kuitenkaan pidä pyrkiä tukahduttamaan, vaan sitä tulee käsitellä ja ilmaista, jottei kateus kehittyisi pitkäkestoiseksi kaunaksi. Kateudelle on olemassa monia eri ilmenemismuotoja, jotka esimiehen tulisi osata tunnistaa. Yleensä kateus alkaa ihailusta, jossa tunnistetaan toisen osapuolen paremmuus suhteessa itseen. Kateudessa ihailu yltyy kuitenkin kilpailuksi, joka voi ilmetä suuttumuksena, jäljittelynä tai tuhona. (Aarnikoivu 2008, 76–77) Pahin virhe, minkä esimies voi silloin tehdä, on epäoikeudenmukainen palkitseminen (Talouselämän www-sivut). Itse palkitsemisjärjestelmä menettää tällöin nopeasti ohjaavan vaikutuksensa, mikäli se koetaan epäoikeudenmukaiseksi (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 269). Oikeudenmukaisuudessa ei ole kyse tasapäistämisestä, vaan jokaisen yksilön kunnioittamisesta. Paras tapa ehkäistä kateutta on kiitollisuus. Vuorovaikutuksellinen auttaminen vähentää kateuden tunnetta huomattavasti. (Talouselämän www-sivut)

Hallitsemattomana kateus vie työntekijöiden voimavaroja ja laskee organisaation tulosta. Kateus voi olla tunnistettavaa tai piilossa olevaa. Kuitenkin se on tunne muiden tunteiden joukossa, ja jokainen ihminen tuntee joskus kateutta. (Tasa-arvoklinikan www-sivut) Tunne aiheuttaa usein ahdistusta, josta suojautuakseen sen kokija kehittää erilaisia suojautumiskeinoja. Näitä keinoja voivat olla järkeistäminen, reaktionmuodostus, taantumisen, sublimointi, projektio tai introjektio. Järkeistämällä eli rationalisoinnilla yksilö pyrkii selittämään toimintaansa, epäonnistumistaan tai tekojaan. Järkeistämällä kateellinen ihminen mitätöi kateuden kohteen arvon ja asettaa tälle jonkin epäedullisen ominaisuuden, tai asettaa tämän huumorin varjolla huonoon asemaan. Eräs rationalisoinnin keino on juoruilu. Myös moraalinen paheksunta ja vetoaminen oikeudenmukaisuuteen liittyvät järkeistämiseen. Reaktio- ja reaktionmuodostuksessa kateellinen ihminen toimii todellisiin tunteisiinsa nähden päinvastaisesti. Aggressiiviset tunteet korvataan ystävällisyydellä, ja kateutta saatetaan ilmaista esimerkiksi kohteliaisuuksilla tai kiittämisenä ja ihailuna. Reaktio- ja reaktionmuodostuksessa kateellinen ihminen pyrkii kääntämään tunteensa vaarattomaksi huumorin avulla. (Aarnikoivu 2008, 77–78)

Taantumisessa eli regressiossa kateellinen ihminen tarrautuu usein tiukastikin työyhteisön tai itselleen ominaisiin aiempiin tapoihin ja sääntöihin kääntyen samalla sisäänpäin itseensä, jottei hänen tarvitsisi käsitellä kateutta aiheuttavaa asiaa. Näiden keinojen avulla ihminen pyrkii suojaamaan itseään kateuden tunteen aiheuttamalta pahalta ololta. Sublimointi tarkoittaa puolestaan alkuperäisen kateuden tunteen muokkaamista eri tavoin sosiaalisesti ja persoonallisesti hyväksyttävään muotoon. Tällöin kateus voikin ilmetä esimerkiksi moraalisenä paheksuntana ja ylitsepursuavana oikeudenmukaisuuden vaatimuksena. Projektio puolestaan tarkoittaa yksilölle itselleen vaikeiden tunteiden ja ominaisuuksien heijastamista toiseen ihmiseen, yleensä tehden toisesta osapuolesta tällä tavoin syntipukin. Introjektiossa yksilö pyrkii monin tavoin jäljittelemään kateutensa kohdetta ja kopioimaan toisessa osapuolella ihailemiaan ominaisuuksia. Introjektioilla pyritäänkin usein selittämään myös kateuden kannustavaa luonnetta, kun yksilö pyrkii kateudesta johtuen yhä parempiin tuloksiin. (Aarnikoivu 2008, 77–78)

Avoimessa työyhteisössä tulee olla myös tilaa erimielisyyksille sekä negatiivisille tunteille. Ikävien tunteiden purkaminen avoimella ja rakentavalla vuorovaikutuksella työyhteisön sisällä on toimiva menettelytapa kateuden ehkäisemiseksi. (Uusi insinööri [www-sivut](http://www.sivut)) Kateus vahingoittaa lähes aina sen molempia osapuolia. Kaunan tunteminen toista ihmistä ja hänen menestystään kohtaan lamaannuttaa kateellisen osapuolen kehitysmahdollisuudet. Kadehtija jää usein yksin, kun kateuden kohde ottaa lopulta etäisyyttä kadehtijasta. Tällä tavoin toimii kateuden vuorovaikutuksen, toiminnan ja kehityksen lamaannuttava vaikutus. Esimies on usein vaarassa joutua kateuden kohteeksi, sillä ihmisillä on tapana ajatella aseman ja sen mukanaan tuomien oikeuksien olevan jotain sellaista, mikä on tavoittelemisen arvoista ja mitä heiltä itseltään puuttuu. Esimiehen tulisi, asemansa myötä, aina hyväksyä tämä mahdollisuus joutua työyhteisön kateellisten tunteiden kohteeksi. Kateus ilmenee kuitenkin tätä useammin itse työryhmän sisällä, jolloin kateellisen ihmisen on vaikea nähdä toisten osapuolien osaamista ja ideoita työryhmän yhteisenä rikkautena. Sen sijaan yksilössä herää pyrkimys tuhota toisten aikaansaannokset ja huonommuuden tunne omasta puutteellisuudesta. Kateudella on myös ikävä piirre levitä nopeastikin työyhteisön sisällä työntekijästä toiseen. (Jalava & Uhinki 2007, 165)

Kun työyhteisössä on edetty siihen vaiheeseen, että työpaikalla ilmenevästä kateudesta ja sen erilaisista ilmenemismuodoista kyetään keskustelemaan rakentavasti, on kateudella positiivinen vaikutus työyhteisön toimintaan. Kun työyhteisössä ymmärretään kateuden värittävän ihmisten tulkintoja sekä toimivan niiden taustalla, pystyvät ihmiset muuttamaan käytöstään tämän kautta. Kateuden vaikutuksen ymmärtäminen helpottaa tulkinnan muuttumista negatiivisesta positiiviseksi tavoitteellisuudeksi ja arvostukseksi kadettua ihmistä kohtaan. Esimiehen lisäksi kateuden käsittelyyn tarvitaan vastuullisia organisaation jäseniä, jotka ovat valmiita haastamaan itseään, sekä käsittelemään myös hankalia asioita saavuttaakseen hyvinvoivan ja tuloksellisen työyhteisön. (Aarnikoivu 2008, 78) Kateutta voidaankin hillitä kannustamalla työyhteisön jäseniä jakamaan hyvää. Vastavuoroisuus synnyttää silloin työyhteisössä kiitollisuutta ja vahvistaa yhteishenkeä. Lopulta hyvän jakamisesta syntyy itseään ruokkiva, kateutta ehkäisevä kehä. Hyvän jakamiseen liittyy työssä olennaisesti oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus, mutta lisäksi myös arvonto ja tunnustuksen antaminen. Pohjimmiltaan kateudessa on kuitenkin kyse ”nähdystä tulemisesta” kaipeudesta, sekä tarpeesta saada tunnustusta muilta. (Uusi insinööri www-sivut)

### 2.3.2 Syntipukkidraamat

Usein työyhteisön konflikteihin ja niiden käsittelyyn liittyy suurta ahdistusta, joten niiden käsittelyä lykätään niin pitkään kuin mahdollista ja tartutaan vasta, kun ongelmien syyt ovat ehtineet jo henkilöityä. Tällöin yksi tai useampi työyhteisön jäsenistä saattaa kokea joutuneensa syntipukiksi. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 224) Usein toisten ihmisten tai tiimien syyttelyn takana on oman vastuun pakoileminen. On tietysti aina helpompaa ajatella, että ongelmat ja vastoinkäymiset johtuvat muista, jolloin asialle ei itse tarvitse tehdä mitään sen sijaan, että työyhteisö miettisi, kuinka se on itse toiminut ja miten ongelman ratkaisemista voisi edesauttaa. Syntipukkidraama on kuitenkin leimallinen ilmiö kaikissa työyhteisöissä. Syyn vierittäminen toisten harteille ei kuitenkaan tunnetusti ole todellinen ongelmanratkaisukeino. Syntipukki-ilmiön syntytekijöitä ovat muun muassa vastuun pakoileminen ja -siirteleminen ja se, etteivät työntekijät tunne toisiaan tai toistensa työtehtäviä. Syynä voi olla myös epäselvyydet työn- ja vastuunjaossa sekä yleinen joustamattomuus ja yhteisvastuun puute. (Järvinen 2009, 88)

Syntipukkidraamoissa on yleensä kyse siitä, että työyhteisö yrittää tehdä yksittäisestä henkilöstä huomattavasti ongelmallisemman, kuin mitä hän todellisuudessa onkaan. Syntipukiksi joutuvat henkilöt eivät yleensä toimi työyhteisössä täysin moitteettomasti, ja he saattavat rikkoa joitakin yhteisiä pelisääntöjä. Tästä huolimatta työyhteisön heihin kohdistamat syytökset ovat usein tilanteeseen nähden kohtuuttomia. Esimiehen tulisi tilanteessa, jossa hänelle tullaan kertomaan yksittäisen työntekijän ongelmallisuudesta, muistaa pyytää kertojilta yksityiskohtaisia esimerkkejä kyseessä olevan henkilön toiminnasta. Syntipukki-ilmiön erottaa todellisesta ongelmallisesta käytöksestä juuri se, ettei valituksen tehneillä osapuolilla ole käytössään yleensä mitään konkreettisia esimerkkejä yksilön häiritsevästä toiminnasta. (Järvinen 2001, 81–83) Konfliktitilanteisiin liittyvät tunteet ja kokemukset syyllisten etsimisestä saattavat toisinaan estää rakentavan keskustelun syntymistä. Usein työntekijät pelkäävät joutuvansa syytetyiksi tai heillä saattaa olla kokemuksia, joissa työyhteisön konflikteja on yritetty ratkaista niin, että jotkut osapuolet ovat kokeneet heitä syytettävän ongelmien aiheuttamisesta ja yhteistyökyvyttömyydestä. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 224)

Ongelmien henkilöitymisen suurin syy onkin se, että sen avulla vastuu voidaan helposti siirtää pois omilta harteilta, jolloin myös itse ollaan täysin avuttomia tekemään asialle yhtään mitään. Henkilöiminen onkin yksi ihmisen kehityksen varhaisimmista ongelmanratkaisukeinoista, jonka avulla yksilölle vaikeat teemat kyetään poistamaan kokonaan mielestä. Ihminen ei yleensä halua pohtia sitä, kykenisikö hän itse tekemään jotakin asian korjaamiseksi. Ajatusta, että yksilön pitäisi itse muuttua tai ottaa vastuuta syntyneestä ongelmasta, on monasti mahdotonta hyväksyä. Ongelmien ulkoistaminen ja vierittäminen syntipukkien harteille ei kuitenkaan aina kohdistu tiettyyn henkilöön, vaan syylliseksi voivat valikoitua esimerkiksi toiset tiimit ja osastot, organisaation ylin johto tai konsernihallitus. Syntipukeiksi helpoimmin valikoituvat tahot, joita yhteisössä ei tunneta tai ne jotka ovat ominaisuuksiltaan, kuten ulkonäöltään, käytökseltään tai työrooliltaan, poikkeavia ihmisiä. Vaikka syntipukeiksi leimatuilla henkilöillä on omat virheensä ja vajavaisuutensa, on ongelman kohdistaminen yhteen henkilöön täysin kohtuutonta. Kun henkilö asetetaan syntipukiksi, niin häntä usein mustamaalataan ja hänestä tehdään heikkouksia korostamalla itsensä karikatyyri. (Järvinen 2009, 119)

Syntipukkiväitteille on tyypillistä, että syytösten kohteesta esitetään olettamuksia ja väitteitä, sekä hänen persoonallisuuden piirteitään, motiivejaan ja jopa hänen yksityiselämäänsä pohditaan yleisellä tasolla. Esimiehen tulisi väitteisiin törmätessään hakea niihin tarkennusta tekemällä yksityiskohtaisia kysymyksiä koskien syntipukin käytöstä. Yleensä esimiehen puheille tuleva osapuoli kokee joutuneensa kaltoin kohdelluksi asianomaisen henkilön taholta. Kysymysten avulla esimiehen tulisi kyetä erottamaan syntipukiksi joutunut henkilö työntekijästä, joka todellisuudessa häiritsee toisten työntekoa esimerkiksi kiusaamalla, laiminlyömällä tehtäviään tai rikkomalla yhteisiä pelisääntöjä. Samalla tavalla tulee menetellä myös silloin, kun syytökset kohdistuvat esimieheen itseensä. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus tutkia häneen kohdistuvien väitteiden todenperäisyyttä. (Järvinen 2001, 83) Tällaisissa tilanteissa perinteisesti ehdotetaan sitä, että hankala ihminen poistetaan työyhteisöstä, ja sen jälkeen kaikki on taas näennäisesti hyvin. Oikeasti työyhteisö vain välttyy konfliktien analysoinnin ja käsittelyn vaatimalta työltä ja ahdistukselta. Työyhteisön jäsenet taas kokevat helpotusta, kun syy ongelmiin löytyi muualta kuin itsestä. Usein työyhteisö ehtiikin ajamaan ulos työyhteisöstä useita syntipukkeja, ennen kuin tilanteen oikea tila huomataan ja siihen puututaan. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 224)

Syntipukki-ilmiötä voidaan työyhteisöissä aktiivisesti ehkäistä erilaisilla toimilla. Työyhteisön jäsenet voivat esimerkiksi miettiä, mitä he itse voisivat tehdä sellaisen tilanteen korjaamiseksi, jonka aiheuttamisesta syntipukkia syytetään. Syntipukki-draamojen kehittymistä ehkäisee myös tehokkaasti se, että työntekijät tutustuvat kunnolla työtovereihinsa, sekä heidän työtehtäviinsä. Tällöin työtoverien perusluonteet ja tehtäväkuvat olisivat selvillä kaikille. Syntipukin viittaa on hankalampi levittää toisen harteille silloin, kun toisen osapuolen kykenee näkemään inhimillisenä olentona. Perehdytys omiin ja toisten työntekijöiden tehtäviin tulisi aloittaa heti, kun uusi työntekijä tulee työhön. Työyhteisö voi myös yhdessä esimiehen kanssa selkiyttää töiden- ja vastuunjakoja työpaikalla. Työnkuvat tulisikin aika ajoin tarkistaa. Lisäksi työyhteisössä on hyvä korostaa auttamista ja yhteisvastuuta, jotta työpaikalle pystytään luomaan ilmapiiri, joka ei ruoki syntipukki-ilmiön syntymistä. Pyyteetön ja omaehtoinen avun tarjoaminen toiselle on yksi tämän päivän työyhteisöjen haasteista. Tällöin tulisi korostaa ennen kaikkea sitä, että työntekijä on koko organisaation ja asiakkaiden palveluksessa, eikä vain tietyn tehtävän tai osaston töissä. (Järvinen 2009, 88, 120)

### 2.3.3 Työpaikkakiusaaminen

Suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen ovat toimivan työyhteisön voimavaroja. Työpaikkakiusaaminen puolestaan repii työyhteisöä ja verottaa sen jaksamista. Vasta viime vuosina on työpaikkakiusaamisesta ruvettu puhumaan avoimesti. Avoimuuden myötä työpaikkakiusaamista ilmiönä on myös alettu tutkia. Työpaikkakiusaamisen tekee vaikeaksi aiheeksi se, ettei aikuisten ihmisten ole helppo myöntää joutuneensa kiusaamisen kohteiksi työpaikallaan. Yleensä asian tunnustaminen on vaikeampaa miehille kuin naisille. Mikäli työpaikalla esiintyy kiusaamista, on esimiehen ensisijainen tehtävä puuttua siihen. Puuttumiseen velvoittaa myös työturvallisuuslaki. Vaikka laki ei poista kiusaamisen syytä työpaikalta, niin se osoittaa kuitenkin kiusaamisen vakavuuden ja velvoittaa esimiehen ja johdon puuttumaan siihen. (Jalava & Uhinki 2007, 152–153)

Kiusaamisesta ilmoituksen saatuaan tulee esimiehen ensimmäiseksi kuulla kiusatuksi kohdistunutta työntekijää. Työntekijän on tärkeää voida pitää esimiestä luottamuksen arvoisena. Kiusaamisen selvittämiseksi on hyvä käydä kiusatun kanssa läpi erilaisia teemoja, kuten kiusaamisen luonnetta, sekä millaista käytöstä työntekijä pitää kiusaamisena. Seuraavaksi selvitetään sitä, miten kiusaaminen on alkanut ja kuinka se on edennyt. On myös tärkeää selvittää kiusaamisen kesto ja se, kuinka usein kiusaamista on esiintynyt. Työntekijän kanssa käydään yhdessä läpi myös kiusaajiksi koetut henkilöt sekä se, onko kiusaajien määrä muuttunut kiusaamisen edetessä. Lisäksi on hyvä keskustella kiusatun kanssa kiusaamisen herättämistä tunteista ja ajatuksista. (Vartia ym. 2004, 49–51) Erään suomalaisen tutkimuksen mukaan kiusaamista tapahtuu herkemmin työyhteisöissä, joissa johtaminen on jollakin tavoin löysää. Tämä voi johtua tavoitteiden ja roolien epäselvyydestä, kireästä ilmapiiristä ja vallalla olevasta kiireestä ja kilpailusta. Tämän tutkimuksen mukaan kiusaaminen aiheuttaa lisäksi jo muutaman kuukauden kuluessa stressioireita, johtuen lopulta sairauslomiin ja pahimmillaan työkyvyttömyyteen. Kiusatun lisäksi myös kiusaamista lähiympäristössään havainneilla työntekijöillä havaittiin työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin olevan alhaisempaa, kuin niillä henkilöillä, joiden lähipiirissä kiusaamista ei esiintynyt. Kiusaamisen aiheuttamista oireista aiheutui myös kaikissa tapauksissa jonkinasteisia taloudellisia menetyksiä. (Jalava & Uhinki 2007, 153)

Kiusaamisen taustalla voivat vaikuttaa monet asiat. Joskus yhteisissä keskusteluissa voidaan todeta kyseessä olleen väärinkäsitys tai tilanteiden erilainen tulkitseminen. Puhumalla asioista voidaan pääsyä sopuun nopeasti. Keskustelun lopuksi tulisi sopia, että jatkossa samankaltaisten tunteiden ilmenemisestä kerrottaisiin heti. Kokemus kiusaamisesta voi syntyä myös työssä tai työtehtävissä olevista epäselvyyksistä, kuten työnjaon ja vastuualueiden päällekkäisyyksistä. Epäasiallisen kohtelu voi johtua myös kiusaajan omista päämääristä ja vaikuttimista esimerkiksi silloin, jos kiusattu edustaa kiusaajan mielestä väärää ryhmää, kuten uskontokuntaa tai sukupuolta. Myös kateus, vallanhalu tai pelko voi vaikuttaa kiusaamisen taustalla. Yrityksen saneeraus-tilanteessa työtoverit muuttuvat helposti kilpailijoiksi. Kiusaamiselle voi altistaa myös työntekijän olemus. Toisinaan kiusaamiselle ei löydetä lainkaan varsinaista selitystä, jolloin kyse todennäköisimmin on osapuolten erilaisissa arvomaailmoissa ja asenteissa. (Vartia ym. 2004, 51–52) On hyvä muistaa, ettei kaikki sellainen, mitä joku työntekijöistä kokee kiusaamisena, välttämättä ole sitä. Esimiehen pitää tämän vuoksi käyttää tervettä harkintaa päätöksiä tehdessään. (Jalava & Uhinki 2007, 153)

Toisinaan kiusatuksi itsensä tunteva henkilö ei halua käsitellä asiaa työpaikalla, sillä hän pelkää kiusaajan nimeämisen pahentavan tilannetta. Kiusaaminen on myös voinut kuluttaa kiusatun voimavaroja ja jaksamista niin paljon, ettei kiusattu halua käsitellä asiaa. Tarvittaessa esimiehen tulee ohjata kiusattu työterveyshuoltoon, jossa tämä voi saada tarvitsemaansa keskusteluapua ja yksilöllistä hoitoa. Pitkälle edenneessä kiusaamiskierteessä saattaa olla epäselvää, kuka on kiusaaja ja kuka kiusattu. Usein kiusaajia on kuitenkin vain yksi. Mikäli kiusaajia on useampia, on usein kyse pitkään jatkuneesta kierteestä. Kiusaajien lisäksi kiusaaminen voi lisätä myös myötäljiöitä, jotka kannustavat tai auttavat kiusaajaa. Keskustellessaan kiusaajaksi syytetyn kanssa, tulee esimiehen antaa tälle mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä ja kokemuksensa tilanteesta. Työpaikkakiusaaminen on vakava syytös, joten esimiehen ja mahdollisen kiusaajan välinen keskustelu on välttämätöntä. Kiusatun kiusaamiseksi mieltämä käyttäytyminen on määriteltävä tarkasti. Keskustelujen jälkeen esimies arvioi, pystyykö hän itse selvittämään konfliktitilanteen, vai tarvitaanko mahdollisesti ulkopuolista apua. Yhteiskeskustelussa molemmilla osapuolilla on näin mahdollisuus esittää omat näkemyksensä tilanteesta. Vastavuoroisuus näkemysten kuuntelussa auttaa ymmärtämään myös toista osapuolta. (Vartia ym. 2004, 49–51, 53–54)



Esimiehen mahdollisuudet selvittää kiusaamistilanne omin voimin ovat hyvät, mikäli kiusaaminen tai epäasiallinen kohtelu on kestänyt vasta lyhyen aikaa. Lyhyeksi ajaksi voidaan lukea ajanjakso muutamasta viikosta kuukauteen. Tilanteen ratkaisemista helpottavat myös molempien osapuolien halukkuus tilanteen selvittämiseen, sekä ongelman taustalla vaikuttavat, selvästi työhön liittyvät erimielisyydet ja väärinymmärrykset. Ulkopuolisen asiantuntijan puoleen kannattaa kääntyä, mikäli ongelmatilanne on pitkittynyt, tai kiusattu kokee koko työyhteisön olevan kiusaamisen takana. Ulkopuolinen apu tulee tarpeeseen myös silloin, kun kiusatun voimavarat ovat lopussa. Toimivin yhteistyökumppani tällöin on työterveyshuolto, joka tarvittaessa auttaa myös löytämään työyhteisökonfliktien asiantuntijoita esimiesten avuksi. (Vartia ym. 2004, 51) Kiusaamisen ehkäisemiseksi esimiehen tulee huolehtia siitä, että tavoitteet, toimenkuvat, sekä työroolit ja tehtävänjaot ovat selkeät, ja että tieto kulkee työyhteisössä vaivattomasti virallisia kanavia pitkin. Ongelmatilanteiden ilmetessä esimiehen kannattaa ensimmäisenä tarkistaa, ovatko työyhteisön perusrakenteet kunnossa. Jo tämä toimenpide jäməköittää esimiehen työtettä ja vahvistaa hänen rooliaan työyhteisössä. (Jalava & Uhinki 2007, 153)

Kiusaaminen työyhteisössä tulisi saada katkaistuksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä pitkittyessään se saattaa johtaa kiusaamisen kohteeksi joutuneen sairastumiseen ja syrjäytymiseen työyhteisöstä. On sitä todennäköisempää saada tilanteeseen aikaan onnistunut ratkaisu, mitä nopeammin esiintyneeseen epäkohtaan puututaan. Useiden vuosien pituiset kiusaamiskierteet ovat hankalia ratkaista. Esimiesten tulisi luoda työpaikalle ilmapiiri, jossa epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen ovat helppoja asioita ottaa esille. Useat yritykset ovat luoneet omat toimintamallinsa kiusaamis- ja henkisen väkivallan tilanteita varten. Toimintamalleissa niin kiusatuksi joutuneille, kiusaamista havainneille kuin esimiehillekin annetaan käytännön neuvoja ongelman käsittelyyn ja siinä etenemiseen. Työpaikan omiin käytäntöihin perustuva toimintaohje on vaikuttanut kokemusten mukaan monin tavoin myönteisesti. Mallit paitsi velvoittavat, myös antavat esimiehelle luvan puuttua tilanteeseen ja käynnistää konfliktin selvittely. Lisäksi toimintamallien on todettu ehkäisevän kiusaamista. Myös työpaikoilla pidetyt koulutukset kiusaamisesta ilmiönä, sekä sen taustoista ja etenemisestä rohkaisevat kiusaamistilanteen esille nostamista ja helpottavat siitä keskustelemista. (Vartia ym. 2004, 55)

## 2.4 Yksilölähtöiset ongelmat konfliktien aiheuttajina

Kaikki työntekijät kohtaavat väistämättä elämänsä varrella monenlaisia yksityiselämän vaikeuksia, ristiriitoja ja ongelmia. Usein näistä ongelmista huolimatta ihmiset pystyvät suoriutumaan päivittäisistä tehtävistään. Toisinaan kuitenkin yksilöiden ongelmat näkyvät työpaikoilla vaikuttaen henkilön työntekoon tai työyhteisön toimintaan. Esimiehet kokevat, että juuri yksilölähtöisiin ongelmiin on kaikkein vaikeinta puuttua. Erityisesti yksityisyyden ja julkisuuden rajan vetäminen on monesta esimiehestä hankalaa. (Järvinen 1998, 86) Työyhteisöjen hankalat ihmissuhteet näkyvät monin tavoin niin ihmisten henkilökohtaisessa kärsimyksessä, organisaatioiden toimivuudessa kuin kansantalouden mittareissakin. Useimmiten työpaikan hankalat ihmissuhteet liittyvät olennaisesti työelämän kipupisteisiin, kuten huonoon työviihtyvyyteen, työstressiin, työuupumuksen oireisiin, sekä pyrkimykseen paeta eläkkeelle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työpaikan ihmissuhdevaikeuksia pidetään koko työyhteisön sairautena, jotka heikentävät työpaikan toimintakykyä. (Räisänen & Roth 2007, 7)

Tyypillisiä yksilölähtöisiä ongelmia työyhteisöissä ovat erilaiset päihdeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, työn ulkopuolisista syistä johtuva uupuminen, hankalat persoonat sekä työtehtävien laiminlyönti ja erilaiset rikkomukset. Kuten edellä on jo mainittu, niin yksilölliset ja yhteisölliset ongelmat liittyvät tiiviisti toisiinsa. Usein yksilöongelmat heijastuvat työyhteisön toimintaan aiheuttaen siellä ongelmia. Yksilön ja työyhteisön välisten jännitteiden lisääntyessä työntekijä saataan sulkea yhteisöllisyyden ulkopuolelle, jolloin monet ongelmat lisääntyvät entisestään. (Järvinen 2001, 69) Ihmisillä on tunnetusti taipumus purkaa pahaa oloaan läheisiinsä. Työpaikalla purkausten kohteiksi joutuvat usein työtoverit. Tällöin työyhteisö ajautuu helposti konflikteihin. Arvostuksen saamisen lisäksi on tärkeää, että työntekijä kokee työntekonsa toteuttavan myös hänen omia arvojaan, sillä tämän on todettu alentavan työyhteisöjen konfliktiherkkyttä. (Lassila 2002, 8) Kuitenkin tosipaikan tullen hankaluuksista työpaikan ihmissuhteissa vaietaan edelleen, niin organisaatioissa kuin yksilötasolla. Tuskin löytyy edes yhtä työntekijää, joka ei milloinkaan olisi kohdannut hankalaa työtoveria, sillä yli puolet työntekijöistä tutkimusten mukaan raportoi työpaikallaan esiintyvän jonkinasteisia hankaluuksia. (Räisänen & Roth 2007, 7)

Esimiesten suurimpia kysymyksiä yksilölähtöisissä ongelmissa on se, pahenevatko ongelmat niihin puututtaessa. Myös kysymykset siitä, mikä olisi hienovaraisin keino tuoda ongelma esiin, ja kuinka ongelman voisi tunnistaa ja kuinka siihen tulisi puuttua ilman riittävää koulutusta mietityttää esimiehiä. Esimiehen tulisi puuttua yksilön käytökseen oman tehtävänsä ja roolinsa näkökulmasta. Tilanteeseen puututaan viimeistään silloin, kun työntekijän käytös alkaa haitata asiakaspalvelua, töiden sujumista tai työyhteisön toimintaa. (Järvinen 1998, 86–87) Yksilöongelmat tulisi käsitellä esimiehen ja alaisen välillä kahden kesken. Usein esimiehet yrittävät hoitaa esiintyviä yksilöongelmia työyhteisön kautta, jolloin todennäköisimmin päädytään siihen lopputulokseen, ettei asianomainen henkilö ymmärrä esimiehen antamia vihjeitä ja muu henkilöstö hämmentyy esimiehen puheesta. Yksilöongelman vuoksi saatetaan joissakin työyhteisöissä myös järjestää yhteisiä koulutus- ja kehitystilaisuuksia, joiden avulla ei kuitenkaan pystytä saavuttamaan ongelman ydintä, vaan sen sijaan hämärretään varsinaisten ongelmien syitä entisestään. Yksilöongelmia ratkottaessa esimiehen tulee olla tarkka siitä, että alaisen kanssa keskustellaan vain havaittavissa olevasta työtoiminnasta ja käytöksestä. Kun esimies esittää konkreettisia todisteita esimerkiksi myyntilukuja, niin ei abstrakteista asioista, kuten motivaation puutteesta, tarvitse kinastella. Motiivien ja mielensisällön sijaan työssä olennaista on sen sujuminen tavoitteiden ja sopimusten mukaan. (Järvinen 2001, 90–91)

Yksilölähtöisestä ongelmasta on lähtöisin usein tilanne, jossa henkilö toistuvasti rikkoo työyhteisön sisäisiä tai yleisesti vallitsevia käyttäytymissääntöjä tai sopimuksia. Työntekijä ei siis käytöksellään vastaa niihin odotuksiin, joita hänelle voidaan asettaa erilaisten yhteiskunnallisten ja työpaikan sisäisten normien ja tapojen pohjalta. Henkilökohtaiset ongelmat voivat ilmetä työpaikalla monin eri tavoin. Ne kuitenkin tulevat lähes aina esiin yksilön työkäyttäytymisessä tai yhteistyösuhteissa. (Järvinen 1998, 87) Merkittävää tilastollista tietoa työyhteisön ihmissuhdevaikeuksien vaikutuksista henkilöstöön ja työpaikkaan on olemassa suhteellisen vähän. Näistä tuloksista useimmat ovatkin peräisin suurten työntekijäaineistojen seurantatutkimuksista. Työyhteisöjen ihmissuhdeongelmien on kuitenkin todettu lisäävän esimerkiksi sydän- ja verisuonitautiriskiä, sydäninfarktin riskiä ja psykiatrisen sairastumisen riskiä. (Räisänen & Roth 2007, 9)

Usein työtoverin tekee hankalaksi oma määrittelymme. Kun kollegan toiminta ei vastaa omia tai muun työyhteisön odotuksia, eikä hän omaa samoja arvoja tai täytyä toiveitamme, niin määrittelemme helposti toisen ihmisen hankalaksi persoonaksi. Tällaisessa tilanteessa tulisi osata pysähtyä ja tarkastella tilannetta oman kontekstin ulkopuolella. Rauhallisessa, tiedostavassa mielentilassa toisen osapuolen ominaisuuksien hyväksyminen omista mielipiteistä huolimatta on helpompaa. Tosiasia kuitenkin on, että aikuista ihmistä sekä tämän käyttäytymistä ja tapoja on yleensä erittäin hankala muuttaa millään keinolla, ellei tämä sitä itse henkilökohtaisesti halua ja ole motivoitunut muutokseen. (Räisänen & Roth 2007, 9, 11) Usein työntekijä ei itsekään kykene selittämään huonoa käytöstään, tai hän saattaa kertoa sen johtuvan yksityiselämän ongelmista. Esimiehen ensisijainen tehtävä on silloin työntekijä työterveydenhuollon tutkimuksiin, mikäli ongelmat ovat, työnteon sijaan, kytköksissä työntekijän psyykkisiin, fyysisiin tai sosiaalisiin ongelmiin. (Järvinen 2001, 72)

Yksilöongelmat rasittavat koko henkilöstöä varsin pian. Esimiehen tuleekin puuttua erilaisiin yksilöongelmiin aina riittävän jämäkästi, tai muutoin koko työyhteisön työmoraaali on vaarassa laskea. Mikäli yksi henkilö saa toimia piittaamattomasti ja sooloilla, eivät muutkaan pian jaksa ponnistella organisaation menestymisen eteen. Syyt tällaiseen tiedostamattomaan ja vastuuttomaan käytökseen ovat yksilöllisiä. Tämän vuoksi itse ongelman käsittely voi olla todella hankalaa, sillä usein ongelmallinen henkilö saattaa kokea esimiehen selvitys- ja kehittämistoimet tilanteessa kiusaamisena tai jopa yrityksenä savustaa henkilö ulos työpaikalta. Tarvittaessa työyhteisössä voidaankin kääntyä luottamusmiesten, henkilöstöhallinnon, linjajohdon, työsuojelutarkastajien tai työterveyshuollon laajan asiantuntemuksen ja arviointikyvyn puoleen. Toimiakseen johdonmukaisesti ja pitääkseen mielensä kirkkaana, kannattaa esimiehen tällaisissa tilanteissa hankkia itselleen asiaan perehtynyt tukihenkilö. Vielä irtisanomisen jälkeenkin osa ongelmia aiheuttaneista henkilöistä väittää edelleen olleensa työpaikkakiusattuja, vaikka juuri he itse häiritsivät ja rasittivat muita. Kuitenkin osa ihmisistä ottaa esimiehen antamasta palautteesta opikseen, joten on erittäin tärkeää, että esimies voi puhua asioista jämäkästi ja johdonmukaisesti, sekä pystyy tarvittaessa antamaan ongelmien aiheuttajille kirjallisen varoituksen. (Järvinen 2001, 94–95)

### 2.4.1 Henkilökohtaiset ongelmat ja yhteistyökyvyttömyys

Yleensä henkilökohtaiset ongelmat näkyvät työpaikoilla työntekijöiden henkilökohtaisissa työsuorituksissa niin, etteivät ne vastaa niille asetettuja odotuksia niin laadun, tehokkuuden tai tuloksellisuuden osalta. (Järvinen 1998, 87) Yksinkertaisimmillaan yksilölähtöisten ongelmien syinä voivat olla henkilön huolimattomuus, väsymys tai ajattelemattomuus. (Järvinen 2009, 123) Henkilökohtaisen työkäytöksen ongelmien syyt voivat kuitenkin olla moninaisia ja niitä voi olla hankala määrittää ilman kulloisenkin tilanteen erillistä tutkimista. Syyt voivat olla esimerkiksi henkilön elämäntilanteessa. Hän saattaa olla ajautunut jonkinlaiseen sosiaaliseen tai mielenterveydelliseen kriisiin, mikä uhkaa hänen henkilökohtaista työssä selviytymistään kriisin imissä hänen kaikki henkiset voimavaransa. Kyse voi tämän lisäksi olla puutteista henkilön ammattitaidossa. Esimerkiksi työn sisällössä tai työtavoissa on ajan myötä saattanut tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaikeuttavat eri tavoin työntekijän oppimista tai sopeutumista uuteen. Tällaisissa tapauksissa tarvitaan usein koulutusta tai muuta tukea, jotta henkilö pystyisi selviämään jatkossa työtehtävistään. Voi myös olla, ettei henkilö tunne hänelle asetettuja tehtäviä ja tavoitteita kunnolla, minkä vuoksi hän ei myöskään kykene vastaamaan ylemmältä tasolta häneen kohdistuviin odotuksiin. (Järvinen 1998, 87)

Joissakin tapauksissa työntekijän sinänsä moitteettomasta, tai jopa erinomaisesta työsuorituksesta huolimatta, yksilön ongelmat saattavat ilmetä myös ongelmien aiheuttamisena muille osapuolille työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä ja yhteistyössä. Henkilö voi esimerkiksi kieltäytyä tekemästä minkäänlaista yhteistyötä työtoveriensä kanssa keskittyen ainoastaan omiin ensisijaisiin tehtäviinsä. Hän voi myös toiminnallaan jatkuvasti häiritä muiden työntekoa, tai jopa sabotoida työyhteisön kehittämisyrityksiä. Syytä tähän on mahdotonta yksiselitteisesti sanoa. Kyseessä saattaa olla esimerkiksi henkilön elämänkriisi tai mielenterveyden järkkäminen, jolloin hänellä riittää energiaa vain omien työtehtäviensä hoitamiseen, mutta hän on kykenemätön minkäänlaiseen yhteistyöhön työtovereidensa kanssa. Tämän lisäksi esimerkiksi töiden järjestelyissä, organisoinnissa ja tavoitteissa saattaa esiintyä epäselvyyksiä, jolloin asianomainen henkilö ei luonnollisesti kykene ymmärtämään sitä, millaiset yhteistyön vaatimukset häneen kohdistuvat. (Järvinen 1998, 88)

Yhteistyökyvyttömyys on yhä lisääntyvä ongelma työpaikoilla. Kykenemättömyys vastata nykyaikaisiin yhteistyön ja tiimityöskentelyn vaatimuksiin johtuu yleensä siitä, että yhteistyö vaatii sellaisia sosiaalisia ja psyykkisiä ominaisuuksia sekä taitoja, joita monilla yksintyöskentelyyn tottuneilla ihmisillä ei ole. Moni varmasti halutessaan oppii tuen avulla näitä taitoja, mutta osalla työntekijöistä heidän persoonallisuutensa saattaa olla rakentunut niin, että yhteistyö heidän kanssaan on lähes mahdotonta. Yhteistyöongelmien taustalla voi myös piillä henkilökohtainen katkeroituminen, joka on syntynyt jossakin työpaikan historian vaiheessa. Tällöin työntekijä ei halua unohtaa ja antaa anteeksi kokemaansa vääryyttä. Työntekijän keskeiseksi tavoitteeksi saattaa tällöin nousta organisaatiolle tai tietylle henkilölle kostaminen. Pahimmillaan työntekijä voi saada kostoyrityksillään paljon harmia aikaan työyhteisössä. (Järvinen 1998, 88–89) Nykyajan kasautuneiden työpaineiden vuoksi öykkäroivää käytöstä ei kuitenkaan yleensä siedetä työyhteisöissä. Ennen, kun työelämän vaatimukset olivat alhaisemmat, työtoverin lorvailua, yhteistyökyvyttömyyttä ja asiaton-ta käytöstä ei koettu niin suurena rasitteena kuin nykyisessä organisaatiokulttuurissa. (Järvinen 2009, 127)

Vaikka yleensä korostetaan esimiehen puuttumista yksilölähtöisiin ongelmiin silloin, kun ne vaikuttavat työntekoon tai työyhteisöön, tulee esimiehen muistaa ajatella työntekijää myös kanssaihmisenä. On siis luonnollista, että havaitessaan jollakin alaisellaan olevan murheita, tulee esimiehen kysyä henkilön vointia ja jaksamista. Esimiehen roolin kautta toimiminen ei tarkoita kohteliaisuudesta ja hienotunteisuudesta luopumista, vaan päinvastoin. Mikäli yksilölähtöiset ongelmat koskevat esimiestä itseään, ovat niiden vaikutukset silloin työyhteisöön moninkertaisia verrattuna yksittäiseen työntekijään. Työyhteisö voi olla todellisissa vaikeuksissa, mikäli esimies on ammattitaidoton, liian uupunut tai kärsii mielenterveydellisistä ongelmista. (Järvinen 1998, 89) Tämä horjuttaa aina yhtä työyhteisön keskeistä peruspilaria, eli työntekoa palvelevaa johtamista. Esimiehen yksilöongelma voikin vaarantaa koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin, minkä vuoksi esimiehen ongelmaan tulee reagoida ripeästi, olivatpa ongelman syyt mitkä tahansa. (Järvinen 2009, 129) Esimiesten yksilöllisiä ongelmia voidaan tehokkaasti ehkäistä kiinnittämällä huomiota erityisesti esimiesten rekrytointiin, koulutukseen ja mahdollisuuksiin saada tarvittaessa tukea (Järvinen 1998, 89).

## 2.4.2 Mielenterveys- ja päihdeongelmat

Eräs yleisimmistä nykyajan mielenterveysongelmista on masennus, johon sairastuu keskimäärin joka toinen työkäinen elämänsä aikana. Vuosittain Suomessa jää eläkkeelle noin 3500 työntekijää masennuksen vuoksi. Noin 50 prosenttia näistä on määräaikaisia eläkkeitä, mutta vain 10 prosenttia masennuksen vuoksi eläkkeelle jääneistä palaa työhön. Voidaankin sanoa, että masennus on suurin työkyvyttömyyden aiheuttaja. Masentuneilla ihmisillä on todettu muutoksia aivojen välittäjäaineiden, serotoniinin ja noradrenaliinin, määrässä. Vaivaan on kehitetty runsaasti erilaisia lääkkeitä, mutta selitystä sille, miksi välittäjäaineiden määrä laskee joillakin ihmisillä, ei ole löydetty. Masentuneisuusherkkyyteen näyttää kuitenkin vaikuttavan henkilön haavoittumisherkkyyden, sekä taipumus aliarvioida itseään. (Jalava & Uhinki 2007, 162–163) Masentuneena henkilö näkee itsensä huonona, tulevaisuutensa toivottomana, sekä häntä ympäröivän maailman pahana. Tämä kolmiyhteys ohjaa masentuneen henkilön ajattelua ja tunteita, jolloin hän saattaa kokea jopa avun tarjoamisen todisteena omasta huonoudestaan. (Räisänen & Roth 2007, 31)

Vakavan masennuksen erottaa väliaikaisesta masentumisen tunteesta erityisesti sen kesto. Masennuksesta sairautena on silloin kyse, kun masennustila kestää vähintään kaksi viikkoa. Masennukseen liittyy lisäksi fyysisiä oireita, kuten unihäiriöitä, voimattomuutta ja älyllisen suorituskyvyn alenemista. (Räisänen & Roth 2007, 32, 34) Esimiehen tulisi tasaisin väliajoin arvioida omaa ja työyhteisönsä jäsenten alavireisyyttä. Nykyajan irtisanomisen uhan aiheuttama stressi saattaa laukaista kelpaamattomuuden tunteen ja masennuskierteen. Esimies pystyy osaltaan vaikuttamaan työilmapiiriin, jopa tahtomattaan. Kaikenlainen realistisen merkityksellisyyden ja yhteyden luominen ja vahvistaminen on tärkeää, ja sitä voidaan sanoa jopa luonnolliseksi masennuksen ehkäisemiseksi. Erilaisista keinoista huolimatta masennus voi iskeä henkilöön, jolloin mahdollisimman aikainen hoitoon pääsy on avainasemassa toipumisessa. Hälyttäviä merkkejä masennuksesta saattavat olla elämänilon katoaminen, haluttomuus, keskittymis- ja päättämisvaikeudet, työtovereiden välttely, ajattelun hidastuminen, ärtyisyys ja itkuisuus, aiheeton syyllisyys sekä kuolemantoiveet. Työntekijä kannattaa lähettää työterveyshuoltoon mieluummin liian aikaisin, kuin liian myöhään. (Jalava & Uhinki 2007, 163)

Persoonallisuuden häiriöitä pidetään yhtenä työyhteisöjen vakavammista käytösongelmista. Yleensä persoonallisuuden häiriöt ilmenevät tavanomaisista käytösnormeista poikkeavina, ns. hankalana käytöksenä. Persoonallisuushäiriöistä kärsivä henkilö saattaa ärsyttää tai jopa pelottaa työtovereitaan. Tunteiden ailahtelu on persoonallisuushäiriölle ominaista, jolloin elämä persoonallisuushäiriöisen henkilön kanssa voi olla yhtä vuoristorataa. Mitä vaikeammasta häiriöstä on kyse, sitä selkeämmin yksilön käytös poikkeaa normaalista, mikä helpottaa ongelman diagnosointia ja siihen puuttumista. Persoonallisuuden häiriöitä esiintyy 5–15 prosentilla aikuisväestöstä. Osa häiriöistä on luonteeltaan niin henkilön toimintakykyä haittaavia, että he eivät pysty toimimaan normaalissa työelämässä. Siksi suurimmalla osalla työelämässä mukana olevilla persoonallisuushäiriöisillä kyse on enemmänkin korostuneesta hankalasta persoonallisuuden piirteestä kuin persoonallisuushäiriöstä. Varsinaiset persoonallisuushäiriöt luetaan psyykkisiksi häiriöiksi, joille on tavanomaista, että henkilöllä on epämääräinen käsitys itsestään, ja hän voi käyttää alkukantaisia puolustautumisreaktioita ympäristön mielestä poikkeavalla ja tilanteeseen sopimattomalla tavalla. Psyykkisestä häiriöstä kärsivän henkilön maailmankuva on usein mustavalkoinen, jolloin maailmassa on hänelle vain hyviä ja pahoja henkilöitä. Vakavammista psyykkisistä häiriöistä poiketen persoonallisuushäiriöistä kärsivän henkilön realiteettitaju voi olla yleisesti normaali, mutta se saattaa pettää stressin tai päihteiden käytön yhteydessä. (Räisänen & Roth 2007, 49–50)

Persoonallisuushäiriön kehittymiselle herkistää perinnöllisistä ja biologisista syistä taipuvaisen yksilön altistuminen lapsuudessa perheyhteisön vakavalle häiriökäyttäytymiselle, poikkeavan ystäväpiirin vaikutukselle tai henkiseen ja fyysiselle väkivalloille. Myös vanhempien riittämätön huolenpito, välinpitämättömyys, seksuaalinen hyväksikäyttö, päihteet ja rikollisuus voivat edesauttaa häiriön kehittymistä. Usein varsinaiset persoonallisuushäiriöt tasoittuvat henkilön saavuttaessa keski-ikä. Pitkäkestoisella psykoterapialla voidaan myös saada aikaan hyviä tuloksia, unohtamatta kuitenkaan henkistä kypsymistä ja muutosta. Persoonallisuushäiriöiden diagnosointi on jätettävä ammattilaisille, joille ne edustavat myös psykiatristen häiriöiden hankalinta osa-aluetta. Vastoin perinteisiä oletuksia, on persoonallisuushäiriöiden todettu olevan muuttuvia. Myös terve tavallinen työyhteisö, joissa asioista keskustellaan avoimesti ja rakentavasti, voi toimia yksilölle terapiana, joka voi mahdollistaa itseioivalluksen ja positiivisen muutoksen. (Räisänen & Roth 2007, 51, 53–54)



Toisinaan työelämässä kohdattu outo ja hankala käytös voi olla oire paljon pahemmasta, kuin vain persoonallisuuden häiriöstä. Poikkeuksellinen käytös saattaa viitata psykoosiin, vakavaan mielenterveyden häiriöön, jossa henkilön todellisuuden taju pettää ja hänen käytöstään ohjaavat harhaluulot ja -aistimukset. Psykoottiset häiriöt ovat kuitenkin verrattain harvinaisia työelämässä. Ne voidaan jakaa orgaanisperäisiin kuten elimellisestä viasta, esimerkiksi aivokasvaimesta, tai ulkoisista tekijöistä, kuten päihteiden käytöstä johtuviin sekä ei-orgaanisperäisiin, kuten skitsofreniaryhmän psykooseihin, mielialaoireisiin liittyviin psykooseihin, sekä harhaluuloisuushäiriöihin ja kuormittavien tilanteiden aiheuttamiin psykooseihin. Näistä pitkäkestoisin ja normaalia elämää rajoittavin on skitsofreenisen psykoosin sairastaminen, joka on silti verrattain harvinainen. Todennäköisemmin työelämässä törmätään kaksisuuntaista mielialahäiriötä sairastaviin ihmisiin, joiden käytöksessä vaihtelevat maanisyyden ja masennuksen kaudet. Usein psykoottisista häiriöistä kärsivät pystyvät pitämään sairautensa oireita kurissa elinikäisellä lääkityksellä. Psykoosiin sairastumisen taustalla on usein jokin perinnöllinen tai elämän laukaisema haavoittuvuus. Usein äärimmäisen elämäntilanteen mukanaan tuoma stressi saattaa laukaista psykoosin. Pohjoismaisen psykiatrian mukaan aikaisemmin terveen ja työelämässä pärjänneen henkilön reaktiivista psykoosia pidetäänkin, erityisesti naisilla, hyväennusteisena ja nopeasti paranevana tilana. (Räisänen & Roth 2007, 40–42)

Päihneiden käyttöön työpaikalla tulee aina puuttua. Vaikka esimies pelkäisikin esittävänsä vääriä syytöksiä, on parempi kuitenkin puuttua tilanteeseen, kuin antaa sen jatkua liian pitkään. Toleranssi päihdyttäviin aineisiin kehittyy joka käyttökerralla, ja alkoholin tai huumeiden käyttäjä tarvitsee yhä suuremman annoksen päästäkseen samaan hyvänolon tunteeseen. Sietokyvyn kehittyminen selittää myös sen, miten alkoholisti kykenee ja kokee myös itse toimivansa täysin normaalisti lähtiessään töihin alkoholin vaikutuksen alaisena. Usein päihdeongelman kehittyessä alainen alkaa vältellä esimiestään, minkä vuoksi työtoverit huomaavatkin kehittyvän ongelman tätä aikaisemmin. Esimiehen tulee puuttua tilanteeseen heti, mikäli hän havaitsee selittämättömiä poissaoloja, myöhästelyjä, poissaoloa maanantaisin, työn laadun heikentymistä, hoitamattomia ulkonäköä tai käytöksen muutoksia. Todistustaakka on työntekijällä, mikäli esimiehen epäilykset perustuvat esimerkiksi alkoholin hajuun tai juopumukseen työpaikalla. Työntekijällä on täten alkoholiongelma, jollei hän toisin pysty todistamaan. (Räisänen & Roth 2007, 43–45)

### 2.4.3 Asiaton työkäyttäytyminen

Yksittäisen työntekijän asiaton työkäyttäytyminen sabotoi toisinaan työyhteisön keskustelua ja yhteistyötä. Toisinaan asiattomasta käytöksestä syytetty henkilö vetoaa temperamenttiinsa tai yhteiseen sopimukseen työyhteisön avoimesta ilmapiiristä. Räiskyvä luonne ei kuitenkaan oikeuta käyttäytymään huonosti. Työpaikalla voidaan edellyttää kaikilta aikuismaista käytöstä ja työskentelytapoja. Esimiehen tulee puuttua asiaan ja ilmoittaa, ettei hyväksy yksilön toimintaa, jos työpaikalla ilmenee selvästi asiatonta ja vuorovaikutusta tyrehdyttävää käytöstä. (Vartia ym. 2004, 64)

Työntekijän käytökseen tulee aina puuttua, mikäli hankala käytös poikkeaa selvästi yleisnormeista, ja on rikollista tai muille vaarallista. Työtoveri voi esimerkiksi uhkailla, solvata tai käyttää fyysistä väkivaltaa. Hän voi käyttäytyä epäasiallisesti myös asiakkaita kohtaan, sabotoida muiden työtä tai puhua pahaa kilpailijoille ja asiakkaille. Juridisesti vastuu puuttumisesta on esimiehellä, mutta henkisesti myös koko työyhteisöllä. Toiminnan tavoitteena on pitää yllä turvallista ja selkeää työilmapiiriä, jossa epäasiallisesta käytöksestä ilmoitetaan esimiehelle. (Räisänen & Roth 2007, 15)

Asiatonta ja vuorovaikutusta estävää työkäyttäytymistä on työyhteisöissä laaja kirjo. Mököttämällä tai pakenemalla henkilö yleensä haluaa ilmaista loukkaantumista tai suuttumista. Mököttämiskulttuuri tuhoaa nopeasti työyhteisön vuorovaikutuksen. Pakeneminen voi esiintyä joko fyysisenä paikalta poistumisena tai henkisenä irtautumisena tilanteesta. Pakenemalla työntekijä viestii halunsa päättää vaikea tilanne, tai kieltäytyä kokonaan sen käsittelemisestä. Hyökätessään ihminen pyrkii puolustamaan omia rajojaan. Usein epäystävällisyyttä, ivailua tai vähättelyä perustellaan oikeutena puolustautua. Tuttu suojautumiskeino syytöksiä vastaan on selittely. Selittely ei kuitenkaan ole sama asia kuin selittäminen tai perustelu, vaan sen avulla puolustaudutaan tai yritetään ”pelastaa kasvot”. Piikittely, vihjailu ja iva ovat valitettavia, epäsuoria tapoja osoittaa toiselle ihmiselle tyytymättömyyttä. Piikittelyn kohteeksi joutunut henkilö leimataan helposti tiukkapipoiseksi ja huumorintajuttomaksi, mikäli hän huomauttaa asiasta. Mielenosoituksellisia keinoja on lähes yhtä monta kuin mieltään osoittavia, ja päätavoitteena niissä on herättää muiden työntekijöiden huomio tilanteeseen ja siihen, että mieltään osoittava on loukkaantunut. (Vartia ym. 2004, 65)

Ylimielisyys, mitätöinti ja vähättely ovat keinoja korostaa henkilön omaa arvoa suhteessa toisiin. Kun työtoveri koetaan harmittavaksi, on usein helppoa etsiä samanmielinen kollega, jonka kanssa kolmannesta osapuolesta puhutaan pahaa. Tyypillistä on kolmannen osapuolen toiminnan päivittely ja tämän kautta oman aseman korostaminen. Pahan puhumisella asiat eivät kuitenkaan ratkea, vaan tilanteet usein toistuvat ja klikkien syntyminen alkaa. Välittäminen on vuorovaikutuksen edellytys ja välipitämättömyys sen vastakohta. Välipitämättömyys heijastuu usein myös työntekoon. Marttyyriksi heittäytyvä puolestaan haluaa toisen osapuolen tuntevan syyllisyyttä ja sitä kautta joko säälimään häntä tai yrittämään kaikin tavoin korvata asiaa hänelle. Itkahtelu on puolestaan itkemisen tietty erityismuoto, jonka avulla tekijä pyrkii tarkoitushakuisesti luistamaan hankalaksi kokemastaan tilanteesta. On erityisen tärkeää erottaa itkahtelu aidosta kyyneleiden vuodattamisesta, jonka voivat aiheuttaa ilo, suru tai tunnekokemukset. Kyräily tulkitaan usein myös pahantahtoiseksi ”kyttäilyksi”. Sen avulla henkilö tutkailee klikkien asenteita, reaktioita ja toimintaa. Nöyryyttämisen tarkoituksena taas on korottaa omaa asemaa toisia alentamalla. Vesittämällä, huumoria apuna käyttäen, tärkeä asia pystytään kääntämään vitsiksi siten, ettei sen ratkaiseminen ole enää mahdollista. (Vartia ym. 2004, 66)

Loukkaava käytös on varsin uusi termi organisaatiopsykologiassa. Poikkeava hankala käytös on useimmiten tahallista, työyhteisön sääntöjä ja normeja loukkaavaa tai jopa työyhteisön jäsenten hyvinvointia uhkaavaa käytöstä. Loukkaavan käytöksen tarkoitus on usein epäselvä ja tavoitteena on toisen osapuolen tunteiden loukkaaminen. Loukkaavasti käyttäytyvä työtoveri voi loukata muita myös tiedostamattaan tai huomaamattaan. Loukkaavassa käytöksessä tunnesisältö ja toiminnan voimakkuus ovat laimeampia kuin aggressiivisuudessa. Molemmat käyttäytymismallit ovat kuitenkin aina poikkeavaa ja hyvien tapojen vastaista käytöstä. (Räisänen & Roth 2007, 15, 17) Toisinaan esimiehen tulee vain hyväksyä se, että on olemassa ihmisiä, jotka saavat konflikteja aikaan, vaikka tyhjässä huoneessa. Näiden ihmisten kyvyttömyys toimia muiden kanssa ei johdu motivaation puutteesta, vaan se on paljon syvällisempää. Esimiehen ainoa keino selvitä tällaisten ihmisten kanssa, on osoittaa heille rohkeasti heidän asemansa. Esimiehen tulee ottaa tilanne hallintaansa, sillä yleensä tällaisia henkilöitä ajaa eteenpäin se, että he löytävät henkilön, joka ei pistä heille vastaan. (Lassila 2002, 81)

Aggressiivinen käytös on poikkeuksetta hankalaa käytöstä, eikä siihen koskaan oikeuta synnynnäinen temperamentti tai henkilökohtainen ongelma. Usein aikuisen ihmisen aggressiivinen käytös viittaa jonkinlaiseen häiriöön, aina itsekontrollin puutteesta vakavaan psyykkiseen sairauteen. Aggressiivinen käytös on aina vihamielistä ja sen tavoitteena on toisen osapuolen vahingoittaminen henkisesti tai fyysisesti. Aggressiivinen käytös ja tunne ovat voimakkaita, ja ne usein aiheuttavat pelkoa henkilöissä, jotka joutuvat niiden kohteiksi. Amerikkalaisen työpaikkaväkivaltatutkimuksen mukaan aggressiivisuuteen taipuva riskihenkilö ei yleensä osallistu aktiivisesti työyhteisön yhteisiin tapahtumiin, ja harrastaa vapaa-ajallaan vähän tai ei lainkaan. Hänellä on aiemmin todettu aggressiivista käytöstä, sekä hän usein tuntee epäonnistuneensa suhteessa hänelle asetettuihin odotuksiin. Riskiarvioiden mukaan fyysiseen väkivaltaan syyllistyy todennäköisimmin miespuolinen, 25–50 -vuotias työntekijä, joka pelkää työnsä jatkuvuuden puolesta. Hän ajautuu riitoihin toisten työntekijöiden kanssa normaalia useammin. Työpaikkaväkivalta liittyy olennaisesti yksilön kokemaan stressiin. Työyhteisö ajautuu nopeasti vakaviin ongelmiin, mikäli se suvaitsee aggressiivisen toimintamallin vihaa herättävien tunteiden käsittelyssä. (Räisänen & Roth 2007, 15, 17, 19–21)

Hankalien ihmisten hallitun kohtaamisen ”peruspolku” sisältää kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tilanteen arviointi, jossa määritellään, onko kyseessä oikeasti hankala ihminen vai onko hankalaksi mielletyllä, normaalilla ihmisellä, vain huono päivä, jolloin tämä purkaa pahaa oloaan. Ihmiselle annetaan helposti hankalan leima, kun joudutaan turhauttaviin tilanteisiin. Lisäksi jokaisen tulee pohtia, onko itse huomauttamattaan tilanteen hankala ihminen. Polun toisena vaiheena on lakata toivomasta, että hankalat ihmiset olisivat erilaisia. Sillä mitä enemmän odotamme toisen ihmisen muuttumista, sitä vähemmän kykenemme tekemään niitä asioita, jotka minimoisivat toisen osapuolen hankalaa käytöstä. Ihmisillä on tapana projisoida toisia ihmisiä suhteessa itseensä eli kuvitella, että he olisivat pohjimmiltaan samanlaisia. Asian oikean laidan paljastuttuakin meille silloin, kun toinen osapuoli ei kannatakaan samoja arvoja ja ajatuksia, tulkitsemme toisen osapuolen silloin automaattisesti hankalaksi. Kolmantena vaiheena on ottaa etäisyyttä hankalaan käytökseen, mikä käytännössä tarkoittaa uusien näkökulmien ottamista tilanteeseen, ja tavoitteena on silloin puolueeton ja etäinen näkemys hankalasta ihmisestä ja hänen käytöksestään. (Perkka-Jortikka 2008, 181–182, 188, 190–191)

### 3 ESIMIESTYÖ KONFLIKTITILANTEISSA

Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät kykenisivät itse hallitsemaan syntyneitä keskinäisiä konfliktejaan työpaikalla ilman, että esimiehen tarvitsisi puuttua asiaan. Organisaation ylempien tahojen liiallinen puuttuminen työyhteisön ongelmiin turruttaaakin, tutkimusten mukaan, hiljalleen henkilöstön aloitekyvyn. Organisaatiossa tulisi-kin osata käsitellä erilaisia konflikteja, eli paitsi ratkaista niitä, myös tulla toimeen konfliktien kanssa. (Lassila 2002, 9) Työyhteisöjen kohtaamat erilaiset ongelmat muodostavatkin johtamisen koetinkiven. Monet organisaatioiden yhä pahenevat ongelmakeiarteet ovat yleensä tuloksia esimiesten osaamattomuudesta ja avuttomuudesta puuttua työyhteisössä ilmeneviin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin konflikteihin rakentavalla tavalla. (Järvinen 2001, 69) Työntekijöiden hyvinvointi näkyy organisaation tuottavuudessa, mutta pahoinvointi aiheuttaa siinä puolestaan monenlaisia häiriöitä. Olennaista onkin suunnitella henkilöstön työolot työntekoa tukeviksi, sekä luoda mahdollisimman hyvä työilmapiiri. (Jalava & Uhinki 2007, 148)

Usein esimiehet kokevat työyhteisöissä esiintyviin konfliktitilanteisiin puuttumisen hankalaksi. Esimiehen rooli ja tehtävä työpaikalla kuitenkin on pitää huolta siitä, että yhteistyö toimii hyvin, ja että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Lisäksi esimiehet kokevat vaikeaksi linjavedon henkilön yksityisasioiden ja työpaikan asioiden välillä. Ongelman ratkaiseminen kuitenkin helpottuu, kun asiaa tarkastellaan yksilöiden ja työyhteisön toimintaa työlähtöisesti esimiestehtävän näkökulmasta. Tätä kautta päädytään tulokseen, jossa ongelmasta tulee työpaikan asia vasta silloin, kun se alkaa esiintyä siellä haittaavalla tai ongelmallisella tavalla. Useilla ihmisillä on kuitenkin työuransa aikana monia erilaisia elämänkriisejä, sekä terveydellisiä ja sosiaalisia ongelmia, jotka eivät välttämättä aina ilmene työpaikalla häiriten työntekoa tai toimintaa. (Järvinen 2001, 71, 73) Työssä vastaantulevien konfliktitilanteiden käsittelyä varten jokaisessa työyhteisössä olisi kuitenkin hyvä olla omat periaatteet ja mallit. Ongelmatilanteisiin ajauduttaessa työyhteisön omien toimintatapojen ja avunhakuväylien tunteminen helpottaa silloin huomattavasti tilanteen käsittelyä. (Järvinen 2009, 115)

Työyhteisöjen konfliktit tulisi aina ensisijaisesti pyrkiä selvittämään ja ratkaisemaan niiden syntysijoilla, eli työpaikalla. Lähiesimiehen tehtävä konfliktitilanteissa onkin saattaa riita ajoissa poikki, sekä käsitellä ja sopia tilanne konfliktin osapuolten kanssa. Toisena vaihtoehtona sen sijaan on käynnistää konfliktitilanteen selvittely ulkopuolisten auttajien, kuten työterveyshuollon tai työkiistojen asiantuntijoiden avulla. Vaikka konfliktien käsittely saattaa toisinaan olla hankalaa, niin se auttaa esimiestä suuresti, kun hän ymmärtää työyhteisökonfliktien syntymekanismit, sekä ongelma-kierteen etenemisen lähtökohdat. Konfliktien taustat voivat työyhteisöissä olla monenlaiset, mutta niiden käsittely helpottuu, kun niiden katsotaan lähtökohtaisesti olevan viestejä työn ja sen tekemisen ongelmista. (Vartia ym. 2004, 7)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee välittömästi asiasta tiedon saatuaan ryhtyä toimiin havaittujen epäkohtien poistamiseksi, mikäli työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa tai tämän terveydelle haitallista, tai vaaraa aiheuttavaa häirintää, sekä muuta epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuslaki, 28§.) Työntekijän häirintä voi olla sanoin, teoin tai asentein loukkaavaa käytöstä, mikä jatkuessaan tai ollessaan säännöllistä, aiheuttaa kohteelleen terveydellistä haittaa. Epäasiallista kohtelua voi lisäksi olla työntekijän työsuorituksen toistuvaa sekä perusteetonta arvostelua, henkilön mustamaalaamista tai eristämistä muista työyhteisön jäsenistä. Aina häiritsijä ei välttämättä ole työyhteisön sisäinen työtoveri, esimies tai alainen, vaan se voi olla myös työyhteisön ulkopuolinen henkilö, kuten asiakas tai potilas. (Vartia ym. 2004, 15) Kaikkien työntekijöiden on työpaikallaan vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai epäasiallista kohtelua, jotka saattavat aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 18§) Sukupuolinen häirintä työyhteisössä on myös eräänlainen konflikti. Siitä on kuitenkin huomattavasti vaikeampi puhua ääneen työyhteisöissä, kuin muista konflikteista. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 236) Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu ovat myös henkistä väkivaltaa. Se on yleensä yksipuolista ja ei-toivottua seksuaalisväritteistä toimintaa, mikä voi ilmentyä niin puheina, vihjailuina ja ehdotuksina, kuin myös lähentelynä ja kosketteluna. Työturvallisuuslain lisäksi sukupuoliseen häirintään puuttumisesta säädetään myös tasa-arvolaisissa. Syrjinnän ja epätasapuolinen kohtelun kieltäviä lakeja ovat lisäksi työsopimuslaki, laki yhdenvertaisuudesta sekä rikoslaki. (Vartia ym. 2004, 15)

### 3.1 Esimiehen rooli konfliktitilanteessa

Organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muutospaineet tekevät työyhteisöistä yhä konfliktiherkempiä. Työyhteisön sisäisten konfliktien ja muiden ongelmien ratkaiseminen onkin yhä vain keskeisempi osa johtamistyötä. *Conflict management* onkin johtamisen alueella varsin uusi, mutta tarpeellinen käsite. Jokaisen esimiestyötä tekevän tulisikin henkilökohtaisesti miettiä, kuinka hän suhtautuu työyhteisössä esiintyviin ongelmiin. Vaihtoehtoja on kaksi, jolloin esimies voi joko sulkea silmänsä ja vältellä konflikteihin puuttumista viimeiseen asti, tai tarttua niihin aktiivisesti. (Järvinen 1998, 59) Pääsääntöisesti konfliktitilanteisiin puuttuminen ja niiden käsitteleminen on aina viime kädessä lähiesimiehen harteilla. Esimiestyöhön kuuluu myös työyhteisön toimivuuden seuranta ja edistäminen sekä ihmissuhteiden toimivuudesta huolehtiminen. (Vartia ym. 2004, 13) Eräs keskeisimmistä syistä konfliktien ilmenemiselle ja ongelmakierteen syntymiselle työyhteisöissä on se, etteivät esimiehet ole puuttuneet esiintyneisiin epäkohtiin tarpeeksi ajoissa. Vaikuttaa siltä, ettei esimiehillä ole riittävästi tietoa konfliktien dynamiikasta. Organisaation konfliktien käsittelemisen kulttuurin luominen onkin aina esimiesten tehtävä. Kullakin työyhteisöllä on omat tapansa ja käsityksensä siitä, kuinka avoimesti esiintyviä ongelmia tuodaan esiin, ja miten niihin puututaan (Järvinen 1998, 59–60)

Organisaatiokulttuuri henkilöityy voimakkaasti johtajiin. Johtajan tai esimiehen käytöstä seurataan tiiviisti, ja he edustavatkin työntekijöiden mielissä organisaation arvomaailmaa ja toimintatapaa. Arvostettuihin esimiehiin halutaan samaistua, sillä heissä henkilöityy yrityksen menestys. Pienissä yrityksissä johtajan vaikutus on suurempi, ja se näkyy suoraan. Se, miten johtaja suhtautuu alaisiinsa ja kommunikoi heidän kanssaan, heijastuu osaltaan myös organisaation muillekin tasoille. Johtamistavat siis toistuvat organisaation eri tasoilla. Näin ollen myös ylemmän johdon keskuudessa esiintyvät ristiriidat ja epäselvyydet kertautuvat osaltaan organisaation alemmilla tasoilla. Organisaation johto ei välttämättä aina olekaan tietoinen roolistaan ja sen heijastusvaikutuksista konfliktinjohtamisessa. Toisinaan organisaatiot ovat rakenteeltaan niin mutkikkaita, etteivät esimiehet edes tunne omia tehtäviään tai vastuitaan. Epäselvyydet paljastuvat vasta ongelmatilanteissa. Organisaatioiden kehittäminen on kuitenkin jokaisen johtaja- ja esimiesasemassa olevan henkilön yksi keskeisimmistä tehtävistä. (Järvinen 1998, 60–62)

Eräs johtamistyön yleistyvistä ongelmista on se, että organisaation johto vaihtuu melko usein. Työyhteisöjen monet ongelmat ja niiden jatkuminen johtuvatkin usein esimiehen roolista työyhteisössä. Tällöin esimiehen rooli on jollakin tavalla vinoutunut niin, että hän työskentelee joko liian etäällä työyhteisön arjesta, tai hän on asettunut liian lähelle työyhteisönsä jäseniä. Monet esimiehet eivät koskaan olekaan tietoisesti pohtineet omaa asemaansa työyhteisössään. Usein työyhteisön sisältä esimiesasemaan siirtyneet henkilöt eivät ole tulleet pohtineeksi roolimutoksen suuruutta siirryessään työntekijästä ryhmän johtajaksi. Esimiehen rooli sekä sen säilyttäminen ovat kuitenkin tärkeimpiä työkaluja esimiestehtävän menestyksekkäästi suorittamisessa. Esimiesrooli poikkeaa aina selkeästi työyhteisön muiden jäsenten rooleista. Esimiehen sosiaalinen ja psykologinen paikka onkin juuri työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation sekä ulkomaailman raja-alueella. Esimiehen tulisi toimia linkkinä oman yksikkönsä ja muun organisaation sekä sen toimintaympäristön välillä. Lisäksi esimiehen tulee tarkastella työryhmänsä toimintaa kokonaisuutena, eli kuinka se toimii suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Ennen kaikkea esimies huolehtii työskentelyn edellytysten kunnosta. Jotta työyhteisö pysyisi suuntautuneena organisaation perustehtävään, tulee esimiehen etäännyä työyhteisönsä tunnevaltaisesta keskustasta. Sotkeutuessaan työyhteisön ihmissuhdeongelmiin, voi esimies menettää helposti kokonaisuuden hallinnan ja roolinsa esimiehenä. (Järvinen 1998, 63–65)

Aloittelevalle esimiehelle johtajan roolin löytäminen ei ole helppoa, eikä se suinkaan tapahdu hetkessä. Johtajaksi kasvetaan löytämällä oikea suhde oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välillä. (Järvinen 1998, 65) Esimiesasemassa olevan henkilön ajasta noin viidesosa kuluukin erilaisten konfliktitilanteiden parissa. Esimies voi olla joko konfliktin osapuolena tai toimia tilanteessa välittäjänä. Esimiehen tärkeimpiä taitoja ovatkin juuri konfliktitilanteiden ymmärtäminen ja hallinta. Lisäksi palveluyrityksissä esimies saattaa joutua ratkomaan lisäksi työntekijän ja asiakkaan välisiä ristiriitoja, joita saattaa esiintyä eri vaikeusasteisina jopa päivittäin. (Joutsenkunnas 1990, 133) Todellista johtajuutta on ottaa asioista vastuuta, sekä tehdä työtä niin hyvin kuin mahdollista. Esimiehen tulee ymmärtää, että kilpailijat ovat työyhteisön ulkopuolella, eivätkä sisäpuolella, minkä vuoksi on tärkeää, että esimies osaa pitää puolensa myös konfliktitilanteissa. Kun organisaation sisäiset ongelmat on saatu ratkaistua, voidaan vasta keskittyä parantamaan tulosta. (Lassila 2002, 179)



Työyhteisön vaikeissa tilanteissa esimiehen itsetuntemus korostuu. Olennaista onkin pystyä erottamaan omat tunteet esimiesaseman tarkoituksesta ja vallan käytöstä. Ilman hyvää itsetuntemusta esimiehen toimet luovat uusia konflikteja, sillä tällöin esimies ymmärtää ainoastaan oman näkökantansa asioista. Huono itsetuntemus myös estää esimiestä näkemästä jo menossa olevien konfliktien todellisia syitä omien näkemystensä takaa. Esimiehen itsetuntemuksen kannalta olennaista on myös, että hän tuntee omat rajoitteensa, eikä kompensoi osaamattomuuttaan osaamisellaan. Esimieheksi ei milloinkaan tulisi pyrkiä halusta olla pidetty ihminen, sillä tämä ei tule toteutumaan. Loppupeleissä johtaminen on yksinäistä työtä, minkä tosiasian kanssa esimiehen tulee oppia tulemaan toimeen. Konfliktinratkaisussa on pitkälti kysymys myös siitä, uskovatko alaiset esimiehen kykenevän ratkaisemaan konfliktin. Arvio ei perustu esimiehen osaamiseen tai tietämykseen, vaan pikemminkin hänen olemukseensa. Esimiehen tulee vaikeassa konfliktitilanteessa esiintyä suoraselkäisenä ja pelkäämättä konfliktin osapuolia, sillä pelko tulkitaan helposti epävarmuudeksi. Kun esimies katsoo parhaaksi perääntyä tilanteesta, niin se tulee suorittaa karismaattisesti, että osapuolet huomaavat jääneensä esimiehelle palveluksen velkaa. Esimiehellä onkin hyvä olla keskustelutaitoisen ja jämäkän henkilön maine. Keskustelutaidoissa on pohjimmiltaan kyse vaistosta osata lopettaa keskustelu työntekijän kanssa, ennen kuin asia menee jankuttamiseksi. (Lassila 2002, 181–182, 185, 188–189)

Konfliktienratkaisussa esimiehen on astuttava esiin kannanottajana. Kompromissien tekeminen ei kuulu tulokselliseen esimiehen konfliktinratkaisutyöhön, sillä esimies menettää näin helposti arvovaltansa. Tulee kuitenkin muistaa, etteivät kaikki konfliktit ole yhtä tärkeitä tai akuutteja katsottuna organisaation näkökulmasta. Tämän vuoksi konfliktin käsittelyä tulee suhteuttaa kulloiseenkin tilanteeseen. Esimiehen ei siis tule käyttää kaikkea aikaansa mitättömien asioiden selvittelemiseen, toisin sanoen hyttystä ei tule ampua tykillä. Konfliktin ratkaisuneuvotteluissa esimiehellä tulisi olla kyky antaa osapuolille jotain sellaista, mitä he haluavat, jotta konfliktin ratkaisussa osuttaisiin itse ongelman ytimeen. Mikäli osasto esimerkiksi haluaa lisää resursseja, niin esimies voi tarjota sille enemmän itsenäisyyttä, ja niin osasto saa mahdollisuuden vähän eri muodossa. Käskemisen taidon ohella esimiehellä tulee olla myös ns. sujuttamisen taito. (Lassila 2002, 190, 192–193)

Konfliktinratkaisussa esimiehen tulisi omaksua tutkiva ja kysyvä asenne. Toisinaan esimies voikin olla täysin tietämätön ongelmien todellisesta luonteesta ja syistä. (Järvinen 2001, 91) Oli kyse sitten yksilön aikaansaamista ongelmista tai työyhteisön aiheuttamasta ongelmasta, niin esimies joutuu usein tutkimaan konfliktitilannetta erilaisten lähtökohtien valossa. Usein konfliktitilanteissa esimiehen on otettava huomioon myös koko työyhteisön sekä itse organisaation etu. Toisinaan yrityksen julkisuuskuva ei kestä varsinkaan esimiestasoa koskevia suuria konflikteja. (Järvinen 2001, 81, 86) Pakkotilanteessa esimiehen tulee käyttää asemaansa ja valtaansa konfliktin ratkaisemiseen pikaisesti. Pakottamalla voidaan päästä hyviinkin tuloksiin juuri sen nopeuden ansiosta, mikäli esimies on tehtäviensä tasalla. Käskyttäminen ei kuitenkaan ole paras motivointikeino, sillä pakko tuhoaa alaisten aloitteellisuuden ongelmanratkaisussa, kun he odottavat jatkossakin esimiehen väliintuloa. Esimiehen tuleekin soveltaa erilaisia konfliktinratkaisukeinoja parhaaksi katsomallaan tavalla. Diplomatia konfliktitilanteissa perustuu erimielisyyksien rohkeaan esille ottamiseen ja niiden järkevään hallintaan kaikkia osapuolia kuunnellen. (Lassila 2002, 193)

Työyhteisön pitkälle edenneessä ongelmakierteessä, jossa ongelmat ovat kasvaneet osaksi työyhteisön toimintatapoja, saattaa esimiehelle tulla eteen tilanne, jossa hänen on pakko ottaa kovat keinot käyttöön. Tällaisia hallinnollisia menettelytapoja, joilla esimies voi yrittää saada aikaan muutosta parempaan, kun keskustelut eivät tuota tulosta, ovat muun muassa varoitukset, huomautukset, irtisanomiset ja vahingonkorvaukset. (Järvinen 2001, 93) Tarvittaessa johdon vastuuseen kuuluu myös valmius tehdä päätöksiä konfliktien ratkaisemiseksi. Tosinaan konfliktitilanteiden purku saattaa vaatia organisaation rakenteiden tai sen toiminnan muutoksia, jolloin vastuu niiden toteuttamisesta on luonnollisesti ylimmällä johdolla. Organisaatiojohdolta vaaditaan selkeää linjausta erityisesti silloin, kun työyhteisön jäsenten ja heidän lähiesimiehensä välille on syntynyt voimakkaita ristiriitoja tai luottamuspuola. Johdon toimenpiteitä vaaditaan myös silloin, kun kiistattomasti todettu seksuaalinen häirintä tai muu epäasiallinen käytös ei lopu keskusteluista ja sopimuksista huolimatta. Käytettäviä keinoja tällöin ovat huomautukset ja kirjalliset varoitukset, ja viimeisenä vaihtoehtona työsuhteen päättäminen. (Vartia ym. 2004, 69)

### 3.2 Konfliktiin puuttuminen

Työyhteisössä esiintyvät konfliktit ovat usein vakavuusasteeltaan erilaisia. Toiset konfliktit nousevat esiin nopeasti ja häviävät sitten, kun taas toiset konfliktit saattavat olla luonteeltaan vakavia ja pitkäkestoisia. Usein tällaisten konfliktien ratkaisemiseen työntekijät hakevat lopulta apua esimieheltä, tai esimies huomaa konfliktien olemassaolon konfliktien työyhteisön toimintaa haittaavien seurausten kautta. Konfliktit voivat näkyä myös työyhteisön ilmapiirissä masentuneisuutena tai kireytenä. Usein avun etsijänä on konfliktiin kyllästynyt työntekijä, joko sen osapuoli tai sivusta seurannut työtoveri. Valitettavan usein tässä vaiheessa konflikti on jo ehtinyt levitä laajalle. (Jalava 2001, 160) Mikäli työntekijä kertoo esimiehelle joutuneensa henkisen väkivallan kohteeksi tai asiattomasti kohdelluksi työpaikallaan, pitää tilannetta ryhtyä selvittämään saman tien. Myös niissä häpeää aiheuttavissa tilanteissa, kun esimerkiksi työyhteisön jäsentä syytetään erilaisista väärinkäytöksistä, varkaudesta tai petoksesta, ei ongelmaan puuttumisen kanssa tule aikailla. Usein vaikeaa tilannetta on hankala saada käsittelyyn esimerkiksi toisen osapuolen loukkaamisen pelossa. Konfliktitilanteen puuttumisen näennäisiä esteitä voivat lisäksi olla:

- Pelko tilanteen pahenemisesta, mikäli se otetaan puheeksi.
- Konfliktitilanteen vähätteleminen.
- Yhteisön ja yksilön etujen ristiriitä.
- Aseman tai vallan menettämisen pelko.
- Konfliktin selvittelyn ennalta pelätty työläys.
- Pelko koston kierteeseen ajautumisesta. (Vartia ym. 2004, 11–12)

Esimiehen tulee aloittaa konfliktitilanteen selvittäminen välittömästi, vaikka työyhteisö tai sen osa ei sitä haluaisikaan. Tarvittaessa esimies voi kuitenkin seurata tilannetta sivusta jonkin aikaa selvittääkseen, onko konfliktilla mahdollisuuksia ratketa omin avuin. On kuitenkin muistettava tämän olevan työyhteisö- ja konfliktikohtaista. Työn luonne vaikuttaa myös osaltaan siihen, kuinka nopeasti esimiehen tulee puuttua työyhteisössä esiintyviin konflikteihin. Esimerkiksi asiakaspalvelussa ja hoitotyössä mitättömiltä tuntuvatkin näkemuserot tulee ratkaista heti, jotta työnteko voisi jatkua esteettä. (Vartia ym. 2004, 11–12)

Ristiriidan tai konfliktin olemassaolosta voi kantautua esimiehelle viestejä monelta taholta ja monin eri tavoin. Esimies-alaiskeskustelussa, eli kehityskeskustelussa, saattaa nousta esiin kokemuksia työyhteisön ilmapiiri- ja yhteistyöongelmista tai epäasiallisesta kohtelusta. Toisinaan työntekijä saattaa tulla itse kertomaan ongelmistaan tai kiusatuksi joutumisestaan esimiehelle, tai joskus esimies huomaa itse johonkin työntekijöistä kohdistuvan kohtuuttomia syytöksiä. Usein konfliktitilanteista kielii se, että työyhteisöön syntyy eri leireihin asettuvia ryhmiä, tai työyhteisön tilanne kehittyy hiljalleen sellaiseksi, ettei yhteisössä pitkään aikaan synny kunnan tulosta tai työt eivät suju. Toisinaan ongelmia kannattaa epäillä, jos jossakin työtehtävässä työntekijöiden vaihtuvuus on jatkuvaa. Myös työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö tai luottamusmies voi viestittää selville saamistaan työyhteisön ongelmista, tai työilmapiirikartoituksessa saadaan tuloksia, jotka kertovat työyhteisön ongelmallisuudesta tai henkisestä väkivallasta työpaikalla. Joissakin tilanteissa palaute voi tulla myös asiakkaalta tai potilaalta, joka on havainnut työntekijöiden kohdelleen toisiaan epäasiallisesti tämän kuullen. (Vartia ym. 2004, 18)

Kahden henkilön välinen konflikti tai kiusaaminen ei automaattisesti kantaudu esimiehen tietoisuuteen, sillä syystä tai toisesta työntekijät eivät halua tai rohkene kertoa vaikeista asioista eteenpäin. Silloin tällöin yksittäisen työntekijän ongelmien, kuten sairauspoissaolojen tai eristäytymisen ja vetäytymisen taustalta voi löytyä laajempia ongelmia työtovereiden kesken, kuten esimerkiksi kiusaamista tai henkistä väkivaltaa. Esimiehen huolestuessa oireilevasta alaisestaan, voi hän lähestyä tätä oma-aloitteisesti ja virittää keskustelua työntekoon ja työyhteisöön mahdollisesti liittyvistä ongelmista. Esimies voi kysyä alaiseltaan esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä selvittääkseen hänen tilannettaan:

- Onko työssä tai työyhteisössä asioita, jotka heikentävät hyvinvointiasi ja jaksamistasi?
- Vaikeuttavatko jotkin asiat työssä tai työyhteisössä työsi tekemistä?
- Mikä työssäsi voisi tukea hyvinvointiasi?
- Mitä asioita muuttamalla voitaisiin tukea hyvinvointiasi?
- Voiko tilanteesi helpottamiseksi tehdä jotakin?
- Miten voisit esimiehenä auttaa sinua? (Vartia ym. 2004, 20–21)

Yksilölähtöisissä ongelmatilanteissa esimiehen tehtävä on puuttua ongelmiin ensisijaisesti työnteon ja työolosuhteiden näkökulmasta. Mutta milloin jonkun tai joidenkin käyttäytyminen sitten on työnteon kannalta haitallista tai ongelmallista. Alkoholi-ongelma on tässä kategoriassa helpoimmasta päästä tunnistaa, sillä kukaan ei yksinkertaisesti saa olla työpaikallaan päihtyneenä. Kuitenkin on hankalaa yleisesti sanoa, milloin työntekijä aiheuttaa käytöksellään niin vakavia ongelmia toisille, että esimiehen täytyy puuttua siihen. Esimies joutuu tämän vuoksi harkitsemaan tapauskohtaisesti, milloin ongelmalliset tilanteet eivät enää voi jatkua ilman hänen henkilökohtaista väliintuloaan. Esimiehen harkintakyky ja todellisuudentaju joutuvat lähes aina koetukselle työyhteisön ongelmatilanteissa. Mikäli esimies vähättelee ongelmia niiden vakavuutta ymmärtämättä, niin ne pahenevat entisestään. Tämän vuoksi esimiehen tulee etäännyttä riittävästi työyhteisön sisäisestä maailmasta, jotta hänen ajattelu- ja toimintakykynsä säilyisivät tunnevaltaisissa konfliktitilanteissa. Liiallinen etäännyminen aiheuttaa toisaalta sen, ettei esimies kykene havaitsemaan, mitä työyhteisössä milloinkin tapahtuu. (Järvinen 2001, 73–74)

Kun esimies tunnistaa konfliktitilanteen itse tai saa siitä viestin muuta kautta, on hänen ensimmäinen tehtävänsä selvittää se, vaatiiko kyseinen ongelmatilanne akuuttia puuttumista. Näkemys puuttumisen tarpeesta syntyy työyhteisön kautta kantautuneiden viestien, esimiehen omien havaintojen ja konfliktiin osallisten työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen summasta. Kerätyn informaation myötä kuva tilanteesta tarkentuu tai se saattaa jopa muuttua, kun esimerkiksi kahden työntekijän väliseltä riidalta vaikuttanut tilanne paljastuukin koko henkilöstöä koskettavaksi tulehdustilaksi. Esimiehen tulee järjestelmällisesti ottaa kaikki työyhteisöstä kantautuvat ongelmista kertovat viestit puheeksi työntekijöiden kanssa, jolloin parhaimmillaan kyetään välttämään ristiriitojen syveneminen vakavaksi konfliktikierteeksi. (Vartia ym. 2004, 19) Esimiehen pitää siksi löytää alkuperäisten ongelmien ydin. Ainoastaan ongelmien ytimeen puuttumalla voidaan varmistaa se, etteivät ongelmat enää toistu. Konfliktitilanteiden käsittelyn ratkaisemisen kriittinen kohta muodostuu siitä, onko kyseessä organisaation toiminnan vai yksilön ongelma. Käytännön tilanteissa vaihtoehdot saattavat vaikuttaa samanlaisilta, onhan konfliktilla kuitenkin aina sama kohde eli työtoveri. Vaikka konfliktin syy löytyisikin työyhteisön toiminnasta, niin ongelmat kulminoituvat aina ihmisten välisiin suhteisiin. (Lassila 2002, 49–50)

Suomalaisilla työpaikoilla on runsaasti kehittämisen mahdollisuuksia työyhteisöjen ongelmanratkaisutaitojen näkökulmasta katsoen. Usein työpaikoilla tartutaan työyhteisöjen ongelmatilanteisiin aivan liian myöhään, kun niiden toiminta on jo häiriintynyt, eikä työyhteisö enää suoriudu oman perustehtävänsä hoitamisesta. Tällöin työyhteisöjen toiminnan kehitys on jo pitkään jatkunut väärän suuntaisena ja merkkejä ristiriidoista, sekä toiminnallisista ongelmista on havaittu jo paljon ennen varsinaista konfliktia. Syyt ilmenevien ongelmien piilotteluun ovat lähes samat, kuin työntekijöiden kynnys kertoa konflikteista esimiehelleen. Yleisesti ottaen pelätään konfliktin käsittelyn pahentavan ongelmia, tai tuovan mukanaan odottamattomia muutoksia. Organisaatiokulttuurissa ongelmien esiintuominen voidaan kokea kielletyksi tai uhkaavaksi. Yleensä työyhteisössä kuitenkin ollaan autuaan tietämättömiä siitä, kuinka vaikeassa konfliktitilanteessa tulisi toimia. Ennen kaikkea on tärkeää saada tilanne ajoissa poikki. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 100–101) Niin työnantajalle kuin työntekijällekkin on eduksi, että työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin puututaan niin varhain, kuin mahdollista. Pitkittyessään ongelmilla onkin taipumus pahentua ja kehittyä vaikeahoitoisemmiksi, mikä puolestaan nostaa konfliktin käsittelystä ja sen seurauksista organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia. Esimerkiksi sairauspoissaolot ovat merkittävä rasite työnantajalle, mutta pitkittyessään ne rasittavat myös työntekijää itseään. (Cavén-Suominen 2005, 17)

Aktiivinen aikainen puuttuminen työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin on oikea-aikaista puuttumista. Aktiivista puuttumisesta tekee se, että epäkohtiin puututaan jatkuvalla otteella, eli suunnitelmallisesti, tietoisesti, tarpeeksi hyvin asioista tiedottaen, sekä toimintaa edelleen seuraten ja arvioiden. Työyhteisöissä ilmeneviin ongelmatilanteisiin puuttuminen on työkykyriskien hallintaa myös yksilö- ja yhteisötasolla. Konfliktiin puuttumisen onnistumisen edellytyksenä onkin kaikkien osapuolten sitoutuminen jatkotoimenpiteisiin. Puheeksi ottaminen vaatii esimieheltä myös näkemystä. Hänen tuleekin, katkaistessaan ongelmallisen tilanteen jatkumisen, uskoa olevansa oikealla asialla. Puuttumalla tilanteeseen hän tietää voivansa saada aikaan muutoksia, jotka tuottavat nykyistä tilannetta parempia ratkaisuja. Konflikteihin puuttumisessa ei ole kyse pelkästään puuttumiskeskustelusta, vaan se sisältää samalla myös sopimuksen tilanteen muuttamiseksi tehtävistä toimenpiteistä, sekä tilanteen kehittymisen seurannasta. (Cavén-Suominen 2005, 18, 25)

Mikäli työyhteisössä ei osata puuttua ja käsitellä konflikteja, saattaa ongelmakierre paisua loppupisteeseensä, jossa se leviää työyhteisön ja lopulta koko organisaation ulkopuolelle. Kun työyhteisössä ei osata käsitellä konflikteja, niin sen eri tahot lähtevät hakemaan ongelmiinsa apua ja oikeutta työyhteisön ulkopuolelta. Työyhteisöjen tilanteet vaihtelevat sen mukaan, mihin ulkopuoliseen tahoon yhteyttä otetaan, ketkä yhteyttä ottavat, ja mitkä ovat yhteydenottajan tarkoituksperät. Konfliktitilanteissa ongelmat saattavat levitä siis osapuolten lähiomaisten ja sukulaisten, asiakkaiden, työsuojeluviranomaisten, ammattiliittojen, juristien sekä erilaisten valitustahojen ja tiedotusvälineiden tietoon. Ongelmat saattavat, erityisesti pienillä paikkakunnilla, poikia arvaamattomia seurauksia, kun niiden käsittelyyn sekaantuvat perheiden sekä erilaisten poliittisten, uskonnollisten tai taloudellisten tahojen intressit. Työpaikan asioiden viemiselle työyhteisön ulkopuolelle saattaa olla monia syitä. Konfliktin osapuoli saattaa näin esimerkiksi hakea liittolaisia tai henkistä tukea asialleen. Pahimmillaan konfliktista tehdään tiedotusvälineiden kautta julkinen, jotta yleinen mielipide saadaan omalle puolelle ja tätä kautta painostetaan työyhteisöä haluttuihin ratkaisuihin. Katkeroitunut työntekijä voi haluta kostaa kärsimänsä vääryydet koko organisaatiolle. Oikeusprosesseja harvoin kuitenkaan käynnistetään kostoksi, vaan tällöin on kyse halusta saada oikeudenmukaisuutta asioihin. (Järvinen 1998, 146–147)

Aina työyhteisöjen arjessa esiintyvät kiistat ja ongelmat eivät ratkea itsestään, tai työyhteisön jäsenet eivät yrityksistään huolimatta kykene käsittelemään ongelmiaan. Tällöin ollaan vaarassa luisua ongelmakierteeseen, joissa syntyneet ongelmat henkilöityvät helposti ja alkuperäisen ongelman yhteys työhön hämärtyy. Konflikteilla onkin kuitenkin usein tapana laajentua, mikäli niiden etenemiseen ei puututa ajoissa. Tuntiessaan ongelmakierteen vaiheen, jossa työyhteisö sillä hetkellä on, saa esimies yleensä apua valitakseen sopivimmat tavat konfliktin käsittelylle. Hyvänä ohjenuorana voidaan pitää sitä, että esimiehen tulee puuttua työyhteisössä esiintyvään konfliktiin viimeistään silloin, kun se alkaa näkyvästi haitata työn tekemistä ja estää työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Konfliktiin puuttuminen on tärkeää myös sen vuoksi, että hoitamattomana se alkaa heikentää henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Vartia ym. 2004, 10–11)

### 3.3 Konfliktin jäsentäminen

Kun työyhteisön konfliktitilannetta aletaan jäsentää, tulee konfliktin selvittäjän aivan ensimmäisenä selvittää se, keitä osapuolia konflikti koskee. Kyseessä voi olla esimerkiksi kahden työntekijän tai pienen ryhmän keskinäinen ristiriita. Konflikti voi myös koskea koko työyhteisöä. Organisaation toiminnan kannalta pahimmassa tapauksessa esimies voi olla yksi konfliktin osapuolista. Osapuolten tunnistamisen tärkeys piilee siinä, että konfliktin eri osapuolet määrittävät sen, kuka on sopiva tilanteen selvittäjäksi ja kuinka ongelmallista tilannetta tulisi tutkia ja ratkaista. Selvittelijänä ei siis aina toimi esimies, vaan se voi olla myös ylemmän johdon jäsen tai ulkopuolinen konsultti. Aina konfliktin osapuolten tunnistaminen ei ole helppoa, sillä kaikki osapuolet eivät välttämättä ole aktiivisesti mukana konfliktissa. Tämän vuoksi toisinaan voi käydä myös niin, että koko yhteisöä koskevaa konfliktia ruvetaankin vahingossa käsittelemään kahden ihmisen välisenä konfliktina. (Vartia ym. 2004, 22)

Erilaisissa työntekijöiden välisissä konflikteissa, joissa esimies ei ole osallisena, toimii tilanteen ensisijaisena selvittäjänä aina lähiesimies. Tällaiset tilanteet voivat olla useiden työntekijöiden, työntekijäryhmien tai kahden työntekijän välisiä konflikteja. Useiden työntekijöiden väliset konfliktit voivat näkyä työpaikalla esimerkiksi informaatiokatkoksina, yhteistyön puutteena ja työtovereiden työnteon hidastamisena tai moittimisena, kuin myös kovaäänisenä riitelynä ja haukkumisena. Usein tämän kaltaisissa konfliktitilanteissa työntekijät jakaantuvat työyhteisön sisällä eri leireihin, jolloin informaatiota välitetään ainoastaan oman ryhmän sisällä. Työyhteisön enemmistöä koskevat ristiriidat johtuvat lähes aina työhön, työjärjestelyihin, työoloihin sekä työn tekemiseen liittyvistä epäselvyyksistä ja ongelmista. Yleensä taustalta löytyy myös yhteisen näkemyksen, sopimusten ja pelisääntöjen puute. Toisinaan taas pelisäännöistä on sovittu, mutta kaikki työntekijätahot eivät jostain syystä pidä niistä kiinni. Myös epävarmuus ja erinäiset uhat, kuten työn jatkumisen epävarmuus, kiristävät usein henkilöstön välejä työyhteisössä. Työntekijöiden välisissä konflikteissa on tärkeää, että esimies ottaa nopeasti selkeän johtamisvastuun, sillä esimiehen puutteelliset johtamistaidot johtavat helposti työntekijöiden välisiin kahnauksiin, ja koko henkilöstöä koskettaviin ristiriitoihin. (Vartia ym. 2004, 24–25)



Eri työntekijäryhmien väliset konfliktit ilmenevät esimerkiksi kiistelynä työnjaosta. Muiden auttaminen vähenee ja työyhteisöön syntyy selkeitä rajanvetoja kunkin työntekijän työtehtävistä. Syyt työntekijäryhmien välisissä konflikteissa voivat olla eri ammattiryhmien välisessä kilpailussa. Usein tilanne syntyy organisaation muutosvaiheissa, joissa työnkuvia ja -tehtäviä uudistetaan tai organisaatiossa siirrytään tiimityöskentelymalliin. Siirtymävaiheet ja uudet tilanteet saattavat synnyttää ongelmia, jos vanhoista ryhmärajoista ei suostuta päästämään irti. Laajasti työyhteisöä koskevissa, ei-henkilöityneissä konflikteissa voidaan konfliktin työperäisiä syitä ja työyhteisön kehittämistarpeita kartoittaa yhdessä, mikäli konfliktin taustat ovat tunnistettavissa työn tekemisestä ja työoloista. Työyhteisössä tulee kuitenkin olla vielä jäljellä luottamus kuulluksi tulemisesta ja asioihin tarttumisesta. (Vartia ym. 2004, 25, 42)

Konfliktia voidaan käsitellä säännöllisissä, yhteisissä kokoontumisissa, joiden kutsuminen koolle on esimiehen tehtävä. Tilaisuuden vetäjänä voi toimia esimies, tai tämän kutsuma työyhteisöjen toimintaan sekä vuorovaikutukseen perehtynyt henkilö. Konfliktiyhteisöstä löytyy usein monia parantamisen ja kehittämisen tarpeessa olevia osa-alueita. Ongelmakohtien esiin nostamiseksi tulisi työyhteisöä ja sen toimintaa arvioida yhdessä seuraavasti:

- Mikä on työyhteisön perustehtävä ja tavoitteet?
- Ovatko työn eri vastuualueet selvät?
- Ovatko päätöksentekovaltuudet riittävät ja selkeät?
- Onko työntekijöillä tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia työhönsä sen hyvän hoitamisen kannalta?
- Millaisia muutoksia työssä on tapahtunut? Miten ne ovat vaikuttaneet omaan työhön? Mikä työyhteisössä sujuu hyvin / huonosti?
- Onko työntekijöiden osaaminen ajan tasalla? Hyödynnetäänkö osaamista tarkoituksenmukaisesti? Toimivatko työvälineet / ryhmätyö / tiedonkulku?
- Ovatko työyhteisön toiminnan pelisäännöt tarkoituksenmukaiset? Noudatetaanko niitä?
- Keskustellaanko työyhteisössä tarpeeksi työstä?
- Millaisten asioiden esiintuominen on helppoa / vaikeaa työyhteisössä? (Vartia ym. 2004, 42–43)

Kahden työntekijän väliset konfliktit ilmenevät yleensä osapuolten vaikeutena työskennellä yhdessä sekä mahdollisesti molemminpuolisena kiusaamisena. Konfliktin taustalla voivat vaikuttaa työjärjestelyihin liittyvät törmäykset, sekä työnjaon epäselvyyksistä johtuvat eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteet. Organisaatiomuutokset ja kahden työntekijän arvomaailmojen, temperamenttien ja yksilöllisten ominaisuuksien erot saattavat myös vaikuttaa konfliktien syntyyn. Näiden yksilöominaisuuksiin viittaavien konfliktien taustalta voi, kaikesta huolimatta, löytyä työperäisiä ongelmia ja kiireessä yksilöominaisuuksien erot saattavat laukaista konfliktin. Yksilölliset erot voivat myös kärjistää työstä johtuvia törmäyksiä. Suurempaan haavoittumisherkkyyteen altistaa ystävyys- ja seurustelusuhteet työpaikalla. Tällaisten ystävysten välille syntyvät konfliktit voivat olla normaalia rajumpia ja kärjistyä todella pahoiksi. Lisäksi ystävyysuhteessa osapuolet olettavat toisen asettuvan omalle puolelleen, mikäli konflikteja kolmannen henkilön kanssa esiintyy. Jos näin ei käy, niin välit kiristyvät. Päättyneet seurustelusuhteet saattavat aiheuttaa koston kierteitä, joissa entisen kumppanin mustamaalaamista ei kaihdeta. (Vartia ym. 2004, 26–27)

Konflikteissa, joissa esimies on mukana, toimii selvittäjänä ensisijaisesti hänen esimiehensä tai muu johdon edustaja. Konfliktit voivat olla esimiehen ja alaisen välisiä, esimiehen ja työyhteisön välisiä, tai ryhmien välisiä konflikteja. Lähiesimiehen ja työntekijän välisessä konfliktissa alainen kokee helposti esimiehen epäoikeudenmukaiseksi tai loukkaavaksi. Alaisen voi olla hankala hyväksyä esimiehen toimintaa tai ajattelutapoja. Tilanteen kärjistyessä alainen voi tuntea esimiehen kiusaavan häntä. Esimies tuntee myös olevansa alakynnessä, oman alaisensa henkisen väkivallan tai epäasiallisen käytöksen uhrina. Kilpailuasetelmat ovat yleisin syy lähiesimiehen ja alaisen välisiin konflikteihin. Kilpailua syntyy helposti, silloin jos alainen on hakenut esimiehen paikkaa, johon on lopulta valittu toinen henkilö. Työntekijän ja esimiehen välit voivat kiristyä myös silloin, kun työyhteisön tehtävissä tapahtuu muutoksia, mitkä aiheuttavat alaisessa tyytymättömyyttä. Muutosvastarintaan saattaa johtaa huoli omien töiden jatkuvuudesta sekä osaamisesta ja omista kyvyistä uudessa tehtäväkokonaisuudessa. Alaisella voi olla epärealistinen kuva omasta osaamisestaan, jolloin hän ajautuu konfliktiin esimiehen kanssa, kokiessaan työtehtäviensä olevan haasteettomia. Konfliktien vaara syntyy myös silloin, kun esimies kokee alaisensa osaamisen ja ammattitaidon uhkaavan omaa asemaansa. (Vartia ym. 2004, 28–29)

Kahden ihmisen välisissä konfliktitilanteissa voidaan konfliktin taustoja ja etenemistä tutkia yhteisin keskusteluin esimiehen ja konfliktin osapuolien kanssa. Mikäli konfliktin toisena osapuolena on esimies, tulee tilannetta sen sijaan käsitellä ylemmän esimiehen tai selvittelijän avulla. Kahden työntekijän välisissä konflikteissa ongelmanvyyhdin ratkaiseminen on helpointa aloittaa keskustelemalla ensin osapuolten kanssa erikseen ja tämän jälkeen yhdessä. Tämä voi olla helpottavaa konfliktin osapuolille, kun he saavat ensin rauhassa esittää omat näkökantansa ja tunteuksensa sekä tuntea itsensä kuulluiksi. Erikseen kuuleminen voi olla myös esimiehen kannalta helpompaa, sillä konfliktin osapuolten näkemykset tapahtumista voivat olla toisistaan täysin poikkeavat. Samaa tilannetta voidaan selittää vastakkaisilla tavoilla, mikä voi olla hämmentävää, mutta kuitenkin olennaista. Osapuolten erikseen kuuleminen antaa esimiehelle aikaa jäsentää tilannetta omassa päässään keskustelujen välillä, sekä aiheen miettiä tarvittavia jatkotoimenpiteitä. (Vartia ym. 2004, 45)

Erilliskeskustelujen jälkeen pidetään yhteispalaveri osapuolten kanssa. Tarpeen vaatiessa mukaan keskusteluun voidaan pyytää konfliktin vaiheita tunteva työtoveri, työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Kokoontuvan joukon tulee olla mahdollisimman pieni, jotta keskusteluissa säilyisi yhteisluottamuksen periaate. Tämän vuoksi konfliktin ulkopuolisia, tai keskustelussa varsinaista tehtävää vaille olevia henkilöitä, ei ole syytä ottaa palaveriin mukaan. Yhteiskeskustelussa tulee aluksi tarkentaa sitä, miksi ryhmä on kokoontunut, sillä osapuolilla voi olla kokoontumisen tarkoituksesta erilaisia käsityksiä. Muiden kuin konfliktin osapuolten läsnäolon syy ja heidän asemansa keskustelussa tulee määrittellä selkeästi kaikille. Yhteiskeskustelun tarkoituksena ei ole määrittää kumpi konfliktin osapuolista on oikeassa ja kumpi väärässä, sillä yleensä yhtä oikeaa vastausta ei ole, vaan sen sijaan on erilaisia henkilökohtaisia näkemyksiä, kokemuksia ja tulkintoja tapahtuneesta. Yhteispalaverissa keskustellaan siitä, mitä on tapahtunut ja millaisena osapuolet ovat tilanteen kokeneet. Syntyneitä väärinkäsityksiä ja -ymmärryksiä puretaan ja lisäksi tutkitaan konfliktin kytköksiä työhön, työoloihin sekä työn tekemiseen. Rajaamalla ongelmaa tai erimielisyyttä helpotetaan usein sen selvittämistä ja ratkaisukeinojen löytämistä määrittelemällä raamit sille, missä asioissa osapuolet ovat yksimielisiä ja mistä erimielisiä. (Vartia ym. 2004, 46)

Esimies voi ajautua konfliktiin työyhteisönsä kanssa, mikäli alaisten käsitykset esimiehen tehtävistä ovat ristiriidassa esimiehen omien käsitysten kanssa. Näin alaisten odotukset esimiestä kohtaan eivät täyty. Muutostilanteessa esimieheltä saatetaan odottaa pelastusta, jonka puuttuessa alaiset kääntyvät esimiestään vastaan. Mikäli esimies on valittu tehtävään työyhteisön toiveiden vastaisesti, saattaa yhteisö yrittää häätää tämän kollektiivisesti pois, jotta tilalle saataisiin toivottu henkilö. Esimiehen ja alaisten väliset konfliktit ilmenevät myös alaisten piittaamattomuutena esimiehen toiveita ja näkemyksiä kohtaan. Alaiset voivat jopa vastustaa kaikkia esimiehen työpaikalla esittämiä asioita. Tavallisesti ristiriidan alaisten ja esimiehen välillä aiheuttaa kuitenkin se, ettei esimies ole kunnolla löytänyt omaa esimiesrooliaan. Tällöin esimies on usein noussut paikalleen työtovereidensa joukosta, minkä vuoksi uuden tehtävän vaatiman suhtautumisen omaksuminen on molemmiin puolin hankalaa. Puutteet esimiestaidoissa ovat siis yleisin syy esimiesten ja työyhteisön välisiin konflikteihin. Puutteet saattavat olla todellisia, mutta toisinaan konfliktien syntymiseen riittää ainoastaan alaisten oma käsitys esimiestaitojen puutteellisuudesta. Konflikteja voivat lisäksi synnyttää esimiehen kykenemättömyys puuttua alaisten jatkuvasti esiintuomiin ongelmiin, sekä esimiehen juuttuminen vanhoihin toimintatapoihinsa. (Vartia ym. 2004, 30–31)

Työntekoon olennaisesti liittyvä yhteistyön tekeminen jää usein toteutumatta ryhmien välisissä konflikteissa, joissa esimies on mukana. Nämä konfliktitilanteet johtavat usein työyhteisön sisäisten pienten ryhmien muotoutumiseen eli klikkiytymiseen, joka synnyttää helposti yhä pahenevan työyhteisön ongelmakierteen. Kun tieto ei kulje suuntaan eikä toiseen klikkien välillä, niin ongelmat työyhteisössä lisääntyvät räjähdysmäisesti. Usein eri työntekijäryhmien välisten konfliktien takana on ryhmien eriarvoinen, tai sellaiseksi koettu kohtelu. Eriarvoisuus saattaa syntyä tietyn ydinryhmän ja sen ulkopuolelle jäävän henkilöstön välille. Esimies ikään kuin kokoaa ympärilleen hovin, joka saa nauttia etuoikeuksista ulkopuolelle jääneiden ryhmien pitäessä tilannetta epäoikeudenmukaisena. Erityisesti uudet työntekijät ovat vaarassa jäädä ydinryhmän ulkopuolelle. Niin ikään työyhteisö, jossa esimiehellä on alaisinaan omia ystäviään, on ongelmallinen, mikäli esimies ei osaa pitää ystävyysuhteita ja työtä erillään. Näissä tilanteissa muut työntekijät kokevat esimiehen ystäviä suosittavan. (Vartia ym. 2004, 31)

Konfliktit, joissa esimies on osallisena, ovat yleensä varsin monimuotoisia. Erityisesti niissä näkyvät voimakkaat ryhmädynaamiset ilmiöt. Usein esimiestä syytetään erilaisista asioista, joko syytä tai syyttä, työntekijöiden asettuessa ryhmän kannalle esimiestään vastaan. Ylemmän esimiehen tulee tällöin ottaa vastuu tilanteen selvittelystä, vaikka hänen voi olla vaikeaa nähdä tilanteen monimuotoisuutta. Tämän vuoksi ylemmän esimiehen tehtäväksi jää usein selvitysprosessin käynnistäminen ulkopuolisen asiantuntijan suorittaessa varsinaisen selvittelyn. Haastatteluja käytetään konfliktin taustojen ja etenemisen kartoittamiseksi. Esimiehen ollessa syytettynä ongelmista, on hyödyllistä kysellä näkemyksiä myös muilta esimiehiltä ja yhteistyökumppaneilta. (Vartia ym. 2004, 48)

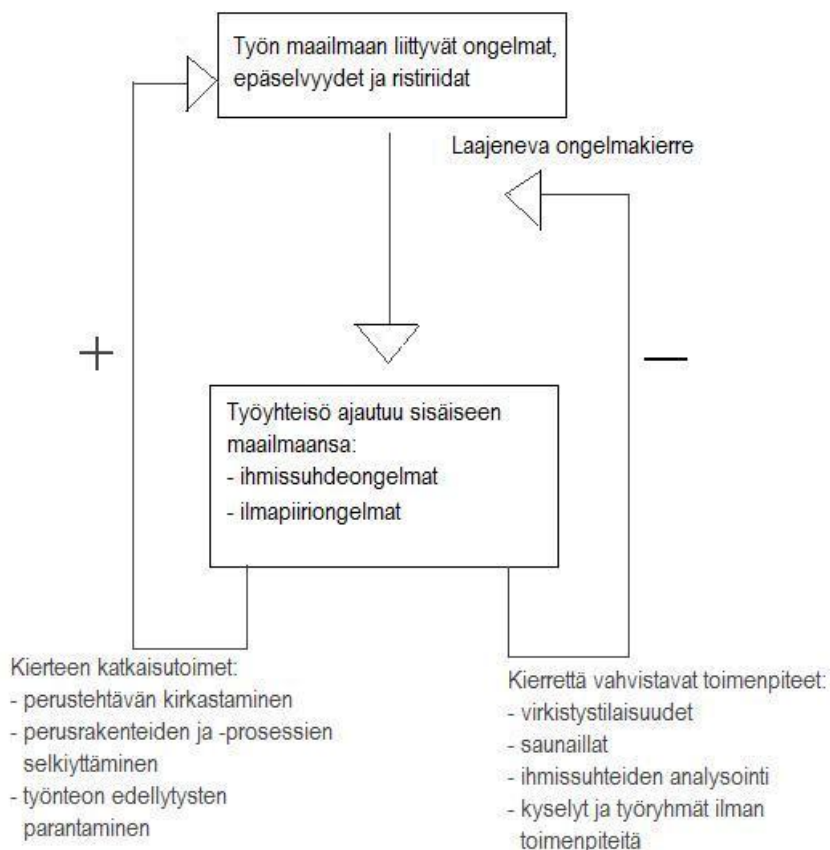
Esimiesten keskinäisissä konflikteissa selvittäjänä toimii lähes aina ylempi esimies. Ulkopuolinen henkilö, joka tutkii konfliktin syitä, on todennäköisesti tilanteessa avuksi. Samalla organisaatiotasolla olevien esimiesten, sekä lähiesimiehen ja tämän esimiehen välisillä konflikteilla on aina kielteinen vaikutus työyhteisöön ja sen toimintaan jo sen vuoksi, että työntekijät kokevat olonsa epämuikavaksi. Konfliktit huonontavat työntekijöiden välisiä suhteita ja alaisten välistä yhteistyötä monin tavoin. Yksiköt voivat joutua tekemään yhteistyötä esimiehiltä salassa. Esimiesten välinen riita lisää ennakkoluuloja, epäluottamusta ja synnyttää vainoharhaisuutta. Konfliktin kielteiset seuraukset leviävät sitä laajemmalle työyhteisön sisällä, mitä korkeammassa asemassa konfliktin osapuolet ovat. Samalla hierarkkisella tasolla olevien esimiesten välinen konflikti saattaa näkyä asianomaisten välisenä julkisena piikittelynä ja nälvimisenä esimerkiksi kokouksissa. Konfliktin taustalla voi vaikuttaa kilpailu voimavaroista tai erilaiset tulkinnat ohjeista, määräyksistä ja sopimuksista. Pahimmillaan esimies liittoutuu naapuriosastojen virkaveljien tai vastapuolen yksikön työntekijöiden kanssa. Lähiesimiehen ja tämän esimiehen väliset konfliktit näkyvät usein toisen työn mitätöintinä ja kyseenalaistamisena. Ylempi esimies voi sopia asioista lähiesimiehen ohi tämän alaisten kanssa. Yleensä kyseessä on valtapeli esimiesten välillä. Tällaisen konfliktin taustalta löytynee henkilöstön palkkaamiseen ja nimityksiin tai muuhun toimintaan liittyviä näkemuseroja. Yhteistyöongelmat selittävät myös päihde- ja mielenterveysongelmat, sekä organisaation puuttumattomuuden niihin. (Vartia ym. 2004, 32–34)

Selvitettäessä konfliktin taustoja kannattaa sekä ylemmän esimiehen että ulkopuolisen avustajan käyttää hyödykseen useita tiedonhankintamenetelmiä. Konfliktin osapuolten kuulemisen lisäksi tulee selvittää sitä, miten konfliktissa osallisina olevien esimiesten alaiset näkevät tilanteen, sekä sen vaikutuksen työyhteisön toimintaan. Lisäksi tulee kartoittaa ylemmän johdon näkemykset tilanteesta. Toimintapäätökset jäävät ylemmän johdon vastuulle, vaikka itse selvitystyön tekisikin ulkopuolinen asiantuntija. Tilanteessa, jossa ylempi johto päättää olla puuttumatta esimiesten väliseen konfliktiin, tulee asiasta tiedottaa työyhteisölle, jolloin mahdollistetaan yksittäisten työntekijöiden tekemät henkilökohtaiset ratkaisut. (Vartia 2004, 48–49)

Konfliktitilanteessa ihmiset voivat käyttäytyä eri tavoin. Kilpailun käyttäytymismallikseen valinnut asettaa tavoitteekseen toisen osapuolen voittamisen konfliktitilanteessa. Tällöin on tiedettävä, millaisen lopputuloksen haluaa kilpailuasetelman kautta saavuttaa. Esimiehen ja alaisen välisen konfliktin käsittelyssä pitää esimiehen olla todella tarkka siitä, milloin alainen kannattaa voittaa. Tappion kokenut alainen ei ole enää välttämättä kaikista tuottavin ja parhain työntekijä. Tämän pohjalta perustavanlaatuisissa esimiehen ja alaisen välisissä konflikteissa esimiehen usein kannattaa hävitä, tai vaihtaa alaista. Sopeutumisessa ja alistumisessa annetaan konfliktin vastakkaisen osapuolen voittaa tai jätetään konflikti kokonaan ratkaisematta. Käyttäytymisen perustana on hyvien suhteiden pitäminen konfliktin aiheuttamaa asiaa tärkeämpänä. Välittäminen ja lykkääminen puolestaan perustuvat ajatukselle, että toisinaan on parempi antaa konfliktin käsittelyn odottaa suotuisampaa aikaa. Konfliktin ratkaisussa kompromissi voi toisinaan olla hyvä ratkaisu. Näin molemmat osapuolet vetäytyvät ja riita laitetaan poikki. Yhteistoiminta perustuu siihen, että konfliktin osapuolet tiedostavat toistensa tavoitteet ja yrittävät yhteistoimin päästä molempia tyydyttävään lopputulokseen. Yhteistoiminta eroaa kompromissista siten, että sen kautta osapuolet kasvavat yhdessä uusiin ratkaisuihin. Käytännössä kaikki käyttäytymismuodot ovat hyviä ja huonoja riippuen niiden soveltamisesta kulloiseenkin tilanteeseen. Tärkeää on, että käyttäytymismallin valinta tapahtuu tietoisesti ja kaikki tilanteeseen vaikuttavat tekijät otetaan huomioon. (Joutsenkunnas 1990, 137–138)

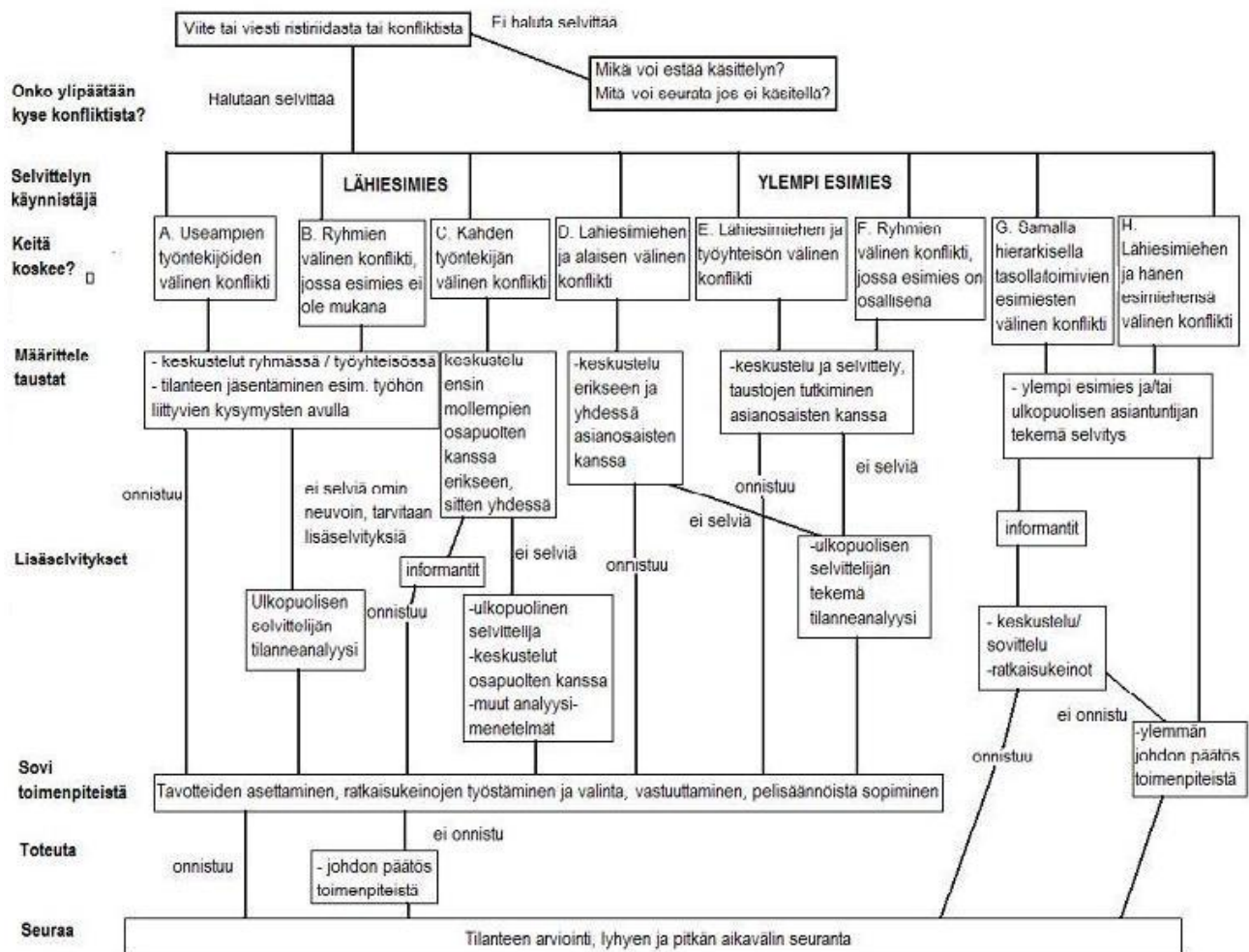
### 3.4 Konfliktin ratkaiseminen

Työyhteisön ongelmakierteen petollisuus piilee siinä, että alun perin työhön liittyvät ristiriidat ja puutteet tulehduttavat ihmisten väliset suhteet ja pilaavat vähitellen työyhteisön ilmapiirin. Alun perin ongelmat ovat todennäköisesti olleet työntekoon liittyviä asioita, kuten työjärjestelyihin, toimintatapoihin ja tiedotukseen liittyviä epäselvyyksiä sekä väärinkäsityksiä, jotka ovat käsittelemättöminä synnyttäneet uusia ongelmia, ja niiden myötä työyhteisö on luisunut ongelmakierteeseen. (Järvinen 2001, 78) Usein avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa epäonnistutaan siksi, ettei esimies ole tehtäviensä tasalla eikä työyhteisössä löydy aikaa, kiinnostusta tai keinoja selvittää näitä epäselvyyksiä tai puutteita. Voi myös olla, ettei työyhteisössä ole totuttu ammattimaiseen keskusteluun ja työongelmien ratkomiseen. (Järvinen 2009, 117) Seuraavana on kuva (Kuva 4.) työyhteisön ongelmakierteen seurauksista ja niiden erilaisista korjauskeinoista.



Kuva 4. Ongelmakierteen seuraukset ja niiden erilaiset korjauskeinot. (Järvinen 2001, 79)

Usein työyhteisössä keskitytään käsittelemään ongelmien aiheuttamia oireita ja seurauksia sen sijaan, että itse ongelman aiheuttajiin puututtaisiin. Todellisuudessa konfliktit eivät ratkea henkilöstön virkistyspäivillä, vaan yhdessäolon sijaan lähestymistavan on oltava toinen. (Järvinen 2001, 80–81) Työyhteisökonflikteissa joudutaan usein punnitsemaan erilaisten näkökulmien ja seurausten vaikutuksia. Tulee kuitenkin muistaa, ettei organisaation perustehtävä ole toimia syyllisyyttä ja syyttömyyttä ratkovana oikeuselimenä. Esimiehen tulee ensisijaisesti ajaa organisaation etua ja huolehtia siitä, että se voi hoitaa perustehtävänsä menestyksekkäästi. (Järvinen 2001, 86–87) Seuraavassa kuvassa (Kuva 5.) kuvataan konfliktien käsittelyn etenemistä työyhteisössä. Sen askelmat kuvaavat konfliktien jäsentämisen, tutkinnan ja ratkaisukeinojen etsinnän eri vaiheita erilaisissa ristiriitatilanteissa.



Kuva 5. Konfliktien käsittely työyhteisössä. (Vartia ym. 2004, 15–17)



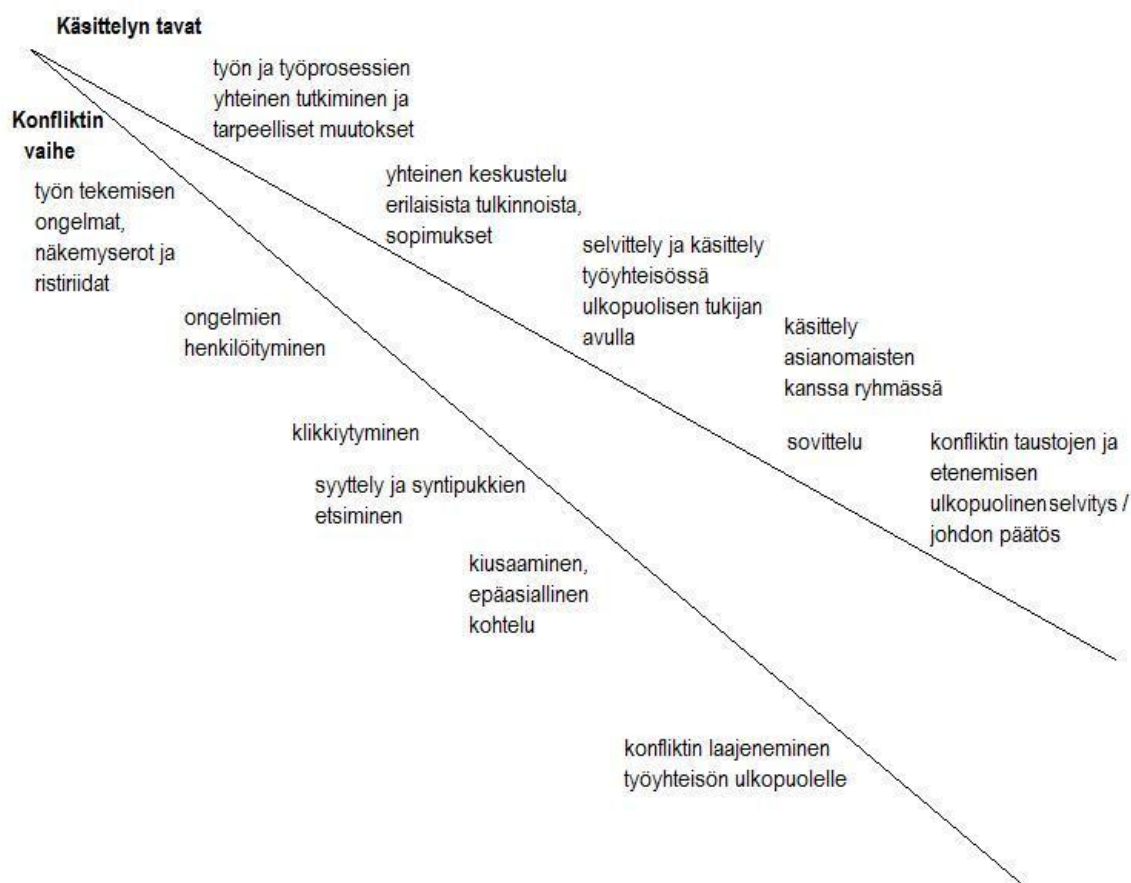
Konfliktitilanteessa esimiehen roolista muodostuu helposti eräänlainen tuomarin rooli. Tehokkaassa konfliktinratkaisussa esimies ottaa huomioon kaikkien osapuolten kriittiset näkökannat, eikä tee automaattisesti eroa oikean ja väärän välille. Yksipuolinen ratkaisu ei todennäköisesti johda hävinneen osapuolen sitoutumiseen annettuun päätökseen. Erityisen tunnepitoisessa konfliktitilanteessa esimiehen ratkaisu ei pelkästään riitä rauhoittamaan tilannetta. Pahimmillaan konflikti saattaa syventyä entisestään. Esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus monipuolistaa toimintaansa konfliktitilanteessa. Aluksi tulisi muodostaa mielikuva siitä, milloin konfliktitilanne on ratkaistu onnistuneesti. Konfliktin ratkaisuprosessin suunnittelun tavoitteina ja onnistumisen arvioinnissa voidaan käyttää seuraavaksi esitettäviä, onnistuneen konfliktinratkaisun kriteerejä. (Jalava 2001, 160–161)

Konflikti on ratkaistu tehokkaasti, kun sen sisällöllinen laatu on hyvä, ja se ottaa huomioon työyhteisön näkökulman. Konfliktin tehokkaan ratkaisun edellytyksenä on myös, että ratkaisu kattaa kaikki asiakysymykset ja osapuolet ovat sopineet kiistansa. Konflikti on ratkaistu riittävän nopeasti silloin, kun se ei ole ehtinyt häiritsemään työyhteisön normaalia toimintaa. Lisäksi konflikti ei ole ehtinyt vaikeuttaa toiminnan koordinaatiota tai yhteistyötä, eivätkä työlle annetut aikarajat ole ylittyneet. Konflikti ei myöskään saisi viedä kovin paljon työyhteisön resursseja, kuten työaikaa. Kolmantena konfliktin onnistuneen ratkaisun edellytyksenä on se, että konflikti on ratkaistu niin, että sen osapuolet ovat sitoutuneet ratkaisuun. Tällöin osapuolet haluavat soveltaa ratkaisua tai uutta toimintatapaa niin, että ratkaisu on kestävä. Osapuolten tulee vähintään kunnioittaa aikaansaadun ratkaisun vaatimuksia. Konfliktinratkaisussa selvittäjän tehtävä on yleensä vaativa. Hänen tulee etsiä mahdottomastakin keskustelusta onnistuneen ratkaisun rakennusaineet. Yleensä esimiehen harteilleen otama selvitystehtävä alkaa siitä, kun konfliktin osapuolet saavuttavat kommunikatiivissaan sävyn, jota sivulliset vieroksuvat, pitävät sitä epämiellyttävänä, ja haluavat vetäytyä tilanteesta. Selvittelijän tehtävänä on etsiä konfliktin ratkaisun elementit ja muotoilla ne niin, että ne sopivat yhteen osapuolten hyväksymäksi ratkaisuksi. Tärkeää on säilyttää myönteinen asenne ja odotukset ratkaisun löytymisestä. Selvittelijän on hyvä sopia konfliktin osapuolten kanssa erillinen neuvottelutavoite, joka sisältää muutamia kriteereitä, jotka tulee saavuttaa, ennen kuin ratkaisua voidaan pitää hyvänä. (Jalava 2007, 161, 164)

Usein konfliktinratkaisupyrkimyksissä konfliktit joko kielletään tai kätketään. Muotoilemalla ja selittämällä konfliktia voidaan niitä käsitellä rakentavammin. (Hammarlund 2010, 204) Taustoiltaan konfliktit ovat usein hyvin monitahoisia. Ratkaisuprosessin tarkoituksena on ymmärtää konfliktin taustalla vaikuttavia tekijöitä, hahmottaa konfliktin käynnistänyt tilanne ja konfliktin kehityskulku sekä selvittää, mitkä asiat ylläpitävät konfliktia. Konfliktin taustoja selvitetessä tulee kartoittaa sitä, onko tilanteessa kyse yksilölähtöisestä ongelmasta vai työhön ja yhteisöllisyyteen liittyvästä ongelmasta. Konfliktien todellisten taustojen selvittäminen vaatii tekijältään sinnikkyyttä, sekä paljon keskustelua ja kuuntelua eri tahoilla. Asioista tulee puhua niiden oikeilla nimillä ja jättää kierteilyt sikseen, muutoin ongelman selvittäminen hankaloituu huomattavasti. Konfliktien monitaustaisuus saattaa vaikuttaa osaltaan siihen, että ongelmatilanteesta saadaan helposti väärä käsitys. Vaivattomimmin esiin nousevat ilmiongelmat, esimerkiksi työntekijä saatetaan ilmiongelman perusteella leimata saamattomaksi, vaikka todellisuudessa taustalla voivat vaikuttaa puutteet tiedonkullussa tai tehtävänkuvauksessa, epärealistiset odotukset työntekijää kohtaan tai vaillinaisen perehdyttäminen. Taustojen selvittämiseksi tulee kysyä, mikä on johtanut kulloiseenkin tilanteeseen, ja mikä pitää tilannetta yllä. Ongelmien tutkinnassa tulee säilyttää työn näkökulma, sillä tämä on kaikille osapuolille turvallisinta ja helpointa. Mikäli taustojen erittely uhkaa muuttua henkilökohtaisten ominaisuuksien osoitteluksi, niin käsittely tulee pysäyttää ja siirtää tarkastelun näkökulma eri tehtävien vaatimuksiin. (Vartia ym. 2004, 37)

Useimmiten konfliktien taustojen selvittämiseen soveltuu konfliktin osapuolten kanssa suoritettava asioiden tutkiminen, keskustelu ja työstäminen. Tällainen konfliktien selvittelyn metodi soveltuu niin eri työryhmien kuin yksilöidenkin välisten konfliktien ratkaisun tueksi. Tärkeää kuitenkin on, että kaikki osapuolet ovat valmiita tekemään töitä löytääkseen ratkaisun ongelmaan. Keskustelemalla erilaisten asiantuntijoiden, kuten työterveyshuollon kanssa, esimies voi saada uusia näkökulmia tai jopa selvitystä konfliktin taustalla mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin. Olennaista on, että tilannetta tutkitaan avoimin mielin, yhdessä konfliktin kaikkien osapuolten kanssa, kuunnellen heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan tilanteen taustoista ja etenemisestä. Esimies ei tästä huolimatta saa omaksua tuomarin roolia, vaikka siihen on helppoa luisua, vaan hänen tulee työskennellessään pysytellä tilanteesta ulkopuolisena, objektiivisena, ja tasapuolisena. (Vartia ym. 2004, 40)

Esimiehen konfliktinratkaisu helpottuu huomattavasti, kun hän asettaa konfliktin osapuolet ottamaan kantaa, selittämään ja arvioimaan omia näkökantojaan sekä toimintaansa liittyviä epäkohtia. Tilanteissa, joissa yksi osapuolista kiistää ongelmat ja niihin liittyvät tosiasiat, täytyy esimiehen todeta jääneensä ilman ymmärrettäviä vastauksia ja korostaa, ettei asian käsittely jää siihen. Ongelmien käsittelyssä keskustelun painopiste tulee kohdistaa ratkaisuihin, syyllisten etsimisen sijaan. Työyhteisön ja yksilöiden ongelmien käsittelyssä on siksi tärkeää suuntautua ongelmakeskeisestä ratkaisukeskeiseen keskusteluun, eli miettiä ja ideoida toiminnan jatkuvuutta niin, etteivät ongelmat enää toistuisi. (Järvinen 2001, 91–92) Liian hätäiset ratkaisuyritykset johtavat helposti väärin johtopäätöksiin ilman tilanteen riittävää analysointia. Pahimmillaan hätiköinti aiheuttaa lisää ongelmia. Ennen kun konfliktin ratkaisemisen keinoja mietitään, tulee asianomaisten olla lähes yhtä mieltä siitä, mistä konfliktissa on kyse. (Vartia ym. 2004, 38) Kuvassa (Kuva 6.) esitetään ristiriitatilanteiden käsittelyn ja selvittelyn tapoja konfliktikierteen eri vaiheissa.



Kuva 6. Ristiriitatilanteiden selvittelyn ja käsittelyn erilaiset tavat konfliktikierteen eri vaiheissa. (Vartia ym. 2004, 39)

Esimiehen tulee muistaa, että työntekijöiden väliset konfliktit voivat toisinaan johtua vuosien takaisista tapahtumista. Esimiehen tietoisuuteen tullessaan ne ovat usein kehittyneet jo niin pitkälle, että ne haittaavat työyhteisön toimintaa. Tämän vuoksi esimiehen kannattaa toimia asian suhteen niin nopeasti kuin mahdollista. (Jalava & Uhinki 2007, 160) Konfliktinkäsittelyssä konfliktista neuvotellaan yhdessä. Neuvotteluja ei pidä pelätä, sillä loppupeleissä kaikissa sosiaalisissa kontakteissa on kyse neuvottelutilanteesta. Jotta saataisiin aikaan molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos, tulee neuvotteluissa ”antaa” ja ”saada”. Tutkimusten mukaan parhaiten onnistuvat sellaiset neuvottelut, joissa neuvottelijat toimivat omana itsenään, omaksumatta minkäänlaista roolia. Tehokkaissa neuvotteluissa 10 prosenttia on tekniikkaa ja 90 prosenttia asennetta. Ennen kaikkea johdon tehtävänä on arvioida, miten konfliktinratkaisussa edetään. Avointa ja rakentavaa vuoropuhelua käymällä annetaan myös organisaatiolle mahdollisuus kehittyä. Työyhteisön epävarmuus voikin lamauttaa tilanteen, jos keskustelua leimaavat vaatimusten huono ymmärtäminen, tavoitteiden epäselvyys, viestien tulkinnanvaraisuus ja moniselitteisyys. (Hammarlund 2010, 204–205, 208)

Ratkaisukeskustelun aluksi esimiehen tulee konfliktin osapuolten kesken sopia keskustelun säännöistä. Ratkaisukeskustelussa on olennaista omaksua vuorottelun periaate. Jokainen puhuu siis vuorollaan, eikä puhujaa keskeytetä. Keskustelussa on tärkeää puhua asioista, tekemisistä ja tapahtumista, sotkematta toisen osapuolen persoonallisuutta keskusteluun. Toista osapuolta ei myöskään tule loukata. Ratkaisukeskustelun puhujan tulee muistaa puhua minä-muodossa, esimerkiksi: ”Kun et tervehtinyt minua, minusta tuntui siltä, että...”. Kuulijan tulee muistaa, että mikäli hän ei ymmärrä toisen osapuolen viestiä, tai loukkaantuu kuulemastaan, tulee hänen pyytää asiaan tarkennusta. Kuuntelijan tulee siten yrittää ymmärtää, mitä toinen osapuoli yrittää sanoa. (Vartia ym. 2004, 40–41) Toisinaan työyhteisön jäsenet ovat haluttomia keskustelemaan konflikteista. Kun työyhteisöön kehittyä niin sanottu kiltteyden ilmapiiri, pyritään ongelmien esiin ottamista välttelemään, jotta kukaan ei loukkaantuisi. Loukkauksia tulee kuitenkin vastaan jokaisen työyhteisön arjessa. Loukkaantunut ihminen vetäytyy, eikä hän halua ottaa asioita puheeksi. Tulkinnat ja väärinymmärrykset pääsevätkin valloilleen juuri silloin, kun vuorovaikutus loukkaajan ja loukatun välillä vähenee tai lakkaa. (Vartia ym. 2004, 11)

Työyhteisön yhteinen ratkaisukeinojen etsiminen ja ratkaisukeskeinen työskentely vievät yleensä asian hyvin eteenpäin, kun konfliktin juuret ovat itse työssä tai työn tekemisessä. Tällöin konfliktikeskusteluja järjestetään ratkaisukeinojen etsimiseksi ja toimenpiteistä sopimiseksi. Keskustelujen ajankohdat ja määrät päätetään myös työyhteisön kesken. Valmiit aikataulut helpottavat työntekijöiden oman työn suunnittelua. Aluksi on myös tärkeää sopia tavoitteista, jotka löytyvät ongelmien kautta. Hyvän pohjan muutos- ja kehittämistavoitteille antavat myös yhteisön toimivuutta kartoittavat selvitykset. Tavoitteiden tulee olla realistisia sekä mitattavia. Yleisluontoiset, liian laajat ja epämääräiset tavoitteet kuten ”hyvä työilmapiiri” eivät riitä, vaan työyhteisön tulee yhdessä pohtia, minkälaisia ominaisuuksia ja käytännön asioita hyvä työilmapiiri sisältää. On hyvä kysyä työntekijöiltä heidän näkemyksiään esimerkiksi siitä, miten hyvä työilmapiiri näkyy työpaikalla, ja millaisista asioista työilmapiirin näkee parantuneen. Kysymyksien asettelua on hyvä käyttää kaikkien tavoitteiden konkretisoimisessa. (Vartia ym. 2004, 56–57)

Tavoitteista sopimisen jälkeen työryhmä ideoi yhdessä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää listata mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja, joiden hyvistä ja huonoista puolista keskustellaan ennen lopullisten päätösten tekemistä. Työyhteisön on hyvä keskustella myös ongelman ratkaisemisen esteistä tai muutoksen antamista todellisista hyödyistä. Suuret organisaatiomuutokset voivat estää työyhteisön myönteisen muutosprosessin, sillä yksittäisten työntekijöiden voi olla hankalaa paneutua ristiriitojen ratkaisuun tai työyhteisön kehittämiseen. Aiemmat kokemukset epäonnistuneista konfliktinratkaisupyrkimyksistä hankaloittavat myös uusien hankkeiden käynnistämistä. Kun toimenpiteistä ja keinoista on päätetty, valitaan toimenpiteiden vastuuhenkilöt tai toteuttajat sekä sovitaan aikatauluista ja käytännön etenemisvaiheista. Vastuuhenkilön ei tarvitse olla esimies, vaan se voi olla myös työyhteisön muu jäsen. Työyhteisön kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, mutta yleensä jo asioiden käsittelyn jälkeen työntekijät oppivat ymmärtämään paremmin toisiaan. Tällöin myös työyhteisön jäsenten toimintatavat selkiytyvät ja työntekijöiden välinen suvaitsevaisuus lisääntyy. Näin pitkäjänteinen työskentely eliminoi osan ihmissuhdetörmäyksistä. Konfliktien yhteinen käsittely opettaa parhaimmillaan työyhteisölle taitoja, jotka vähitellen muodostuvat sen uudeksi voimavaraksi. (Vartia ym. 2004, 58–59)

Ratkaisukeskustelun perimmäisenä tavoitteena on löytää mahdollisimman helposti ja järkevästi toteutettava toimenpide, jonka toteuttamisesta konfliktin osapuolet voivat sopia keskenään. Tältä osin ongelmien ratkaisu jää usein puolitiehen, eli erilaisia toimenpiteitä ideoidaan, mutta niiden toteuttamisesta käytännössä ei yleensä sovita riittävän tarkasti. Mikäli konfliktin osapuolten ei tarvitse muuttaa omia toimintatapojaan, niin hyvät ehdotukset jäävät usein toteuttamatta. (Järvinen 2001, 92) Omiin sisäisiin konflikteihinsa toimintaansa perustava ryhmän jäsen voi toteuttaa itseään ja laajentaa omaa vapauttaan muiden kustannuksella. Jotta työyhteisön yhteiset tulokset ja tavoitteet eivät mitätöityisi, merkitään häiriköt muistiin. On vaikeaa huomata, milloin konflikti perustuu itsensä uhatuksi tuntevan ihmisen puolustusmekanismeihin. Ihmiselle, joka ei pysty noudattamaan vanhojakaan sopimuksia, on yleensä turha laatia uusia ohjeita. (Hammarlund 2010, 208) Lopulta organisaation johdon harteilla on ratkaista, mitkä asiat ovat organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä ja mitkä eivät. Se, onko työyhteisössä ongelmia aiheuttavan työntekijän irtisanominen helpoin tai paras ratkaisu organisaation kannalta, on tapauskohtaisesti johdon päätettävissä. Valitettavan usein ongelmat ja ristiriidat havaitaan vasta, kun ongelmakierre on ajautunut pitkälle ja ristiriidat kärjistyneet monimutkaisiksi konflikteiksi. (Järvinen 2001, 87)

Aito konfliktinratkaisu tuo raikkautta työyhteisöön ja tehokkuutta työhön lisäämällä työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yksilön kompetenssia. Konfliktinratkaisun seurauksena työntekijät pääsevät jälleen paneutumaan työtehtäviensä hoitoon sen sijaan, että konfliktien hautominen ja syyttely veisivät turhaan energiaa. Sen avulla voidaan myös kehittää erilaisia vuorovaikutuksellisia taitoja, kuten kysymistä suhteessa konfliktin lähteeseen ja tekemistä suhteessa tarvittaviin muutoksiin tiedoissa, taidoissa, sekä ratkaisun toteuttamisessa. Konfliktinratkaisu on siis tehokkainta ajattelemisen taidon kehittämistä. Tärkeintä on, että konfliktinratkaisukeskustelussa asetetut kysymykset aktivoivat kaikkia mukana olijoita, eikä vastauksia kysymyksiin tiedetä etukäteen. Konfliktinratkaisu saa aikaan myönteisiä vaikutuksia työyhteisössä, kun sen lopputuloksena itse konflikti ymmärretään neutraaliksi informaatioksi. Sen kautta nousevat esiin sellaiset toimintaympäristöä ja yhteisöä kuvaavat ”tiedonoireet”, joita ei muuten havaittaisi. Organisaatio voi saavuttaa suuren kilpailuedun, jos se pystyy oppimaan jatkuvasti sekä ympäröivästä maailmasta että itsestään, toimintansa tyylistä, sekä toiminnan kehittämisen tarpeista ja esteistä. (Venkula 2007, 75)

Käytännössä esimiehet toimivat hyvin erilaisin tavoin suhteessaan työyhteisönsä konflikteihin. Seuraava tyypittely perustuu ajatukseen, että konfliktin ratkaisu on tietty prosessi tai toimintatapa, joilla päästään ratkaisuihin tai tuloksiin. Näiden strategioiden soveltaminen on, muun esimiestyön tavoin, tilannesidonnaista. Tärkeää on nähdä konfliktin ratkaisun kokonaistilanne ja valita toimintastrategia tämän perusteella. Luonnollisesti strategiat eivät toimi kaikissa tilanteissa. Jos konfliktin ratkaisulla on suuri merkitys organisaation tai työyhteisön kannalta, tulee esimiehen valita strategia, jossa hänellä on mahdollisuuksien mukaan kontrollia sekä lopputuloksen että prosessin kannalta. Tilanteessa, jossa aikapaineet ovat kovat, tulee puolestaan valita strategia, jossa esimiehellä on prosessin kontrolli. (Jalava 2007, 166–167)

Keinojen kontrollissa esimies puuttuu konfliktiin sen ratkaisuprosessiin vaikuttamalla. Esimies voi esimerkiksi edistää osapuolten vuorovaikutusta, selittää osapuolen toimia toiselle, laatia sääntöjä keskustelun käymiselle ja ratkaisun etsimiselle, selkeyttää asiakysymyksiä tai toimia keskustelun puheenjohtajana. Toimillaan hän ei yritä vaikuttaa itse lopputulokseen, vaan jättää päätöksenteon kokonaan konfliktin osapuolille. Lopputulosten kontrollissa esimiehen tavoitteena väliintulossaan on vaikuttaa konfliktin loppuratkaisun sisältöön. Hän voi suositella tiettyä ratkaisua, tai jopa pakottaa osapuolet haluamaansa ratkaisuun. Itse prosessiin hän ei kuitenkaan vaikuta. Tällöin esimies edustaa täysin työyhteisön omia intressejä. Minimaalessa väliintulossa esimies ei toimi kovin aktiivisesti konfliktin ratkaisun eteen. Puuttumatta itse ratkaisuprosessiin tai sen lopputuloksiin hän rohkaisee tai käskää osapuolia ratkaisemaan konfliktin itsenäisesti. Esimies voi toimia ratkaisun aloitteentekijänä tai toiminnan ylykkeenä. Täydessä kontrollissa esimies vaikuttaa sekä konfliktiratkaisun prosessiin että lopputulokseen. Hän voi myös hankkia tietoa konfliktin taustoista ja ilmenemisestä tai muodostaa itse konfliktin ratkaisumallin. Osittaisessa kontrollissa esimies jakaa sekä prosessia että lopputulosta koskevan kontrollin itsensä ja konfliktin osapuolten kesken. Yhdessä he suunnittelevat prosessin ja tavoittelevat yhteisymmärrystä ratkaisusta. Esimiehen työskentelytapoihin kuuluu tällöin myös hyvän vuorovaikutuksen edistäminen ja asiakysymysten selkiyttäminen. Lisäksi esimiehellä on myös aktiivinen sisällöllinen rooli, joka sisältää muun muassa ratkaisuvaihtoehtojen arviointia ja osapuolten taivuttelua jonkin ratkaisun hyväksymiseksi. (Jalava 2007, 166–167)

Esimies ja työnantaja ovat vastuussa siitä, ettei konfliktin ratkaisuprosessi katkea. Heillä tulee olla myös lopullinen päätöksentekovastuu. Konfliktin ratkaisuprosessissa tulee jo alusta alkaen olla mukana henkilö, jolla on valtuudet tehdä tarvittaessa suuria päätöksiä. Kun konfliktin ratkaisutavasta on sovittu, tulee sopimuksen noudattamisen seuraamiseksi ja arvioimiseksi sovittava jatkotoimenpiteistä. (Vartia ym. 2004, 14, 70) Tavallisesti työpaikoilla ongelmien käsittely on hyvin lyhytjänteistä ja siitä voi kokonaan puuttua seuranta (Järvinen 2009, 137). Tulokselliseen konfliktien ratkaisuun päästäkseen, tulee työyhteisössä järjestää seurantatilaisuuksia aina tarpeen mukaan. Seuranta on hyvä keino muistuttaa kaikkia osapuolia siitä, etteivät sovitut asiat jää vain puheeksi, vaan niiden toteutuminen tarkistetaan tiettyinä ajankohtana. Se luo myös omalta osaltaan paineita siihen, että yksilöt ottavat vastuuta tilanteen korjautumisesta. Ilman aktiivista seurantaan monet organisaatioiden pyrkimykset korjata yhteisön ja yksilön ongelmia epäonnistuvat. (Järvinen 2001, 92–93)

Seurannan järjestämisestä sovittaessa on hyvä keskustella myös tilaisuuteen liittyvistä yksityiskohdista, kuten seurantaan osallistujista ja siitä milloin palaveri pidetään. Menestyksekkään tuloksen saavuttamiseksi kannattaa sopia lyhyen ja pitkän aikavälin seurannoista. Lyhyen aikavälin seurannan tarkoituksena on varmistaa, onko sovituihin toimenpiteisiin ryhdytty, ja kuinka toimenpiteet ovat vaikuttaneet ongelmalliseen tilanteeseen. Pidemmän aikavälin seurannan tarkoituksena puolestaan on varmistaa tapahtuneen muutoksen pysyvyys. Seurannassa arvioinnin lähtökohtina toimivat silloin yhdessä sovitut tavoitteet, keinot niihin pääsemiseksi ja työyhteisön tilanteessa tapahtuneet muutokset. Lisäksi tulee varmistaa, että kaikki konfliktin osapuolet ovat pitäneet kiinni sovitusta asioista sekä selvittää, ovatko muutokset vieneet työyhteisöä oikeaan suuntaan. Loppuarviossa määritellään asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Mikäli muutokset eivät toteuttamisesta huolimatta ole muokanneet tilannetta toivottuun suuntaan, voidaan asetettuja tavoitteita tarkentaa tai korjata. Tarvittaessa voidaan sopia myös uusista toimenpiteistä tai keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä seurannan tavoitteena on saattaa työyhteisössä tapahtuneet muutokset sekä parannukset näkyville. Seurannassa on myös hyvä varautua tilanteeseen, jossa osa työyhteisön jäsenistä ei ole pitänyt kiinni tehdyistä sopimuksista. Tavoitteiden täyttymisen houkuttimeksi voidaankin asettaa työyhteisön tai yksilöiden palkitseminen onnistuneista muutoksista tai tilanteen myönteisestä kehityksestä. (Vartia ym. 2004, 70)



### 3.5 Esimiehen jaksaminen konfliktien ratkaisemisessa

Valitettavan usein esimiesasemassa olevat henkilöt joutuvat kohtuuttoman ja asiatoman kritiikin kohteiksi. Erityisesti silloin, kun tyytymättömyydelle ei löydy sopivaa purkautumistietä, joutuvat esimiehet syytetyiksi. Tämä lainalaisuus tulee muistaa silloin, kun esimiehenä toimivaan alaiseen kohdistuvien syytösten todenperäisyyttä selvitetään. On myös muistettava, että vaatimukset esimiestyötä kohtaan ovat huomattavasti korkeammat kuin alaisia kohtaan, joten linjajohdon on puututtava aktiivisesti esimiehen toimintaan, mikäli siinä havaitaan huomautettavaa tai puutteita. Esimiehen työssä jaksaminen on merkittävä asia, paitsi hänen itsensä myös koko työyhteisön toiminnan kannalta. Uupuminen alkaa nopeasti heijastua kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Väsyneenä esimies ei jaksaa riittävästi paneutua työyhteisön ja sen jäsenten toimintaan eikä jaksaa tehdä päätöksiä. Tämän seurauksena työpaikalla alkaa nopeasti ilmetä erilaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Paitsi, että työnteon edellytysten puutteellinen hoito aiheuttaa henkilöstölle ongelmia, alkaa myös esimiehen välinpitämättömyys heikentää heidän työmotivaatiotaan. (Järvinen 2001, 145) Koska esimies on usein tehtävässään yksin, on tärkeää pohtia keinoja, joiden avulla esimies voi jakaa ja keventää henkistä kuormaansa, sekä huolehtia omasta jaksamisestaan (Järvinen 1998, 194).

Esimies on työyhteisönsä keulakuva, jonka tulee omalla esimerkillään luoda ja pitää yllä työjärjestystä, innostusta sekä motivaatiota. Siksi esimiehen oma innottomuus ja suoranainen apatia työtään kohtaan, murentavat hiljalleen myös alaisten työtarmo ja moraalit. On lisäksi hyvä muistaa, että uupunut esimies on samalla myös poissaoleva esimies. Ilman suunnannäyttäjää henkilöstön valtaa huolestuneisuus työyhteisön suunnasta. Tällöin jotkut työyhteisön jäsenet yrittävät korvata esimiehen täyttämää tyhjiötä, mikä synnyttää kiistelyä epävirallisesta vallankäytöstä. Työyhteisö voi myös ajautua kamppailuun johtajuudesta. Syvien konfliktikierteiden takana on usein väsynyt esimies, jonka ote työyhteisöstä on herpaantunut. Esimiehen jaksaminen on siis merkittävää paitsi työyhteisön tehokkaan toiminnan myös varsinaisen liiketoiminnan kannalta. Organisaation johdon tulee sen vuoksi kiinnittää huomiota esimiestyöskentelyyn sekä huolehtia, että esimiehet saavat tarvitsemaansa tukea tehtävässään onnistuakseen. (Järvinen 2001, 146) Seuraavana on esimerkki projektipäälliköstä, joka jäi liian yksin tehtävässään.

”Projektipäällikkö otti innostuneena vastaan pitkäkestoisen projektin, joka oli teknisesti erittäin vaativa ja jonka taloudellinen merkitys oli yritykselle suuri. Projektissa tuli vastaan monia odottamattomia vaikeuksia ja sen lisäksi projektin miehitys oli alimitoitettu sekä aikataulu laadittu kohtuuttoman tiukaksi. Projektipäällikkö yritti omalla työllään paikata projektin puutteellista resursointia, mutta se ei auttanut. Työskenneltyään lähes kaksi vuotta ilman lomia vain projektin hyväksi, päällikkö alkoi kokea menettävänsä tilanteen hallinnan. Stressin seurauksena tulleet nukkumisvaikeudet verottivat yhä ankaremmin hänen jaksamistaan. Väsymisen vuoksi hänellä oli yhä suurempia vaikeuksia keskittyä tehtäviinsä: hän tunsi ajattelukykynsä heikentyneen sekä törmäsi yhä useammin erilaisiin unohduksiin ja muistikatkoksiin. Päällikkö koki saavansa tukea aviopuolisoltaan, mutta tunsi kuitenkin syyllisyyttä perheensä laiminlyönnistä ja varsinkin ärtyneisyydestä, joka saattoi hallitsemattomana purkautua perheenjäseniin. Päällikkö oli viestinyt projektin paineista organisaatiolle, mutta ei ollut saanut mitään apua tilanteeseen. Lopulta hän otti yhteyttä esimieheensä ja sanoi, että hän ei yksinkertaisesti selviä ilman lisäresursseja sovitussa aikataulussa. Esimies ei reagoinut päällikön suoraan avunpyyntöön ja muutaman kuukauden kuluttua projektipäällikkö romahti henkisesti. Hän ei pystynyt enää menemään työpaikalleen laisinkaan ja oireili myös vahvasti kehollaan. Työterveyslääkäri määräsi päällikön sairauslomalle, jolta hän palasi työhönsä puolen vuoden kuluttua lääkityksen turvin”. (Järvinen 2001, 146–147)

Esimerkissä on tyypillisiä piirteitä esimiehen loppuunpalamiseen johtavasta tapahtumaketjusta. Henkilöt, jotka ovat innostuneita työstään ja ottavat sen haasteena, ovat vaarassa omistautua työlleen liikaa ja ajautua huomaamattaan työuupumukseen. Esimieheksi valikoituu usein henkilöitä, jotka työ vie mennessään helposti. Nykytekniikka, joka mahdollistaa työn tekemisen missä tahansa altistaa edelleen esimiehiä unohtamaan itsensä ja elämään vain työlleen. Esimiehen työn ja vapaa-ajan rajaaminen on tilanne- ja henkilökohtainen asia, johon ei voida luoda tarkkoja ohjeistuksia. Kun työaika ja -paikka eivät rajaa sitä, milloin ollaan töissä, niin mahdollisuudet irtottautua työstä ovat esimiehen omien kykyjen varassa. (Järvinen 2001, 147–148)

Perheen laiminlyönti ja käyttö työpaineiden purkamisen kohteena synnyttävät useasti uusia ongelmia, jotka uhkaavat esimiehen psyykeen kestokykyä. Työlleen omistautuva henkilö voi joutua maksamaan kovan hinnan menettäessään yhteyden puolisoonsa ja lapsiinsa. Jaksamisen turvaamiseksi esimiehen tulee oppia kuuntelemaan mielensä ja kehonsa viestejä liiallisesta työkuormituksesta. Esimiehen kannattaa tutustua niihin irrottautumisen ja rentoutumisen keinoihin, jotka auttavat häntä unohtamaan työasiat ja tuottavat hyvää mieltä ja lepoa. Työn ja vapaa-ajan rytmittämisen lisäksi on tärkeää, että esimies saa omien esimiestensä ja organisaation tuen työlleen. Johtotason henkilöiden tulee muistaa, etteivät esimiehet tai muutkaan työntekijät kerro kuin äärimmäisessä hädässä uupumuksestaan ja vaikeuksistaan selvitä työtehtävistään. Suomalaisessa työkultuurissa on kunnia-asia suoriutua annetuista työtehtävistä ja avun pyytäminen koetaan epäonnistumiseksi. Avun pyytämiseen pitääkin reagoida viivyttelämättä. Johdon tulee lisäksi tarkkailla esimiesten jaksamista ja pärjäämistä työtehtävissään, sillä esimiehet eivät itse aina huomaa omaa väsymistään. Tarvittaessa esimies määrätään pakkolomalle, jos hän ei itse ymmärrä omaa toipumisen tarvettaan. Loma yhdistettynä keskusteluun uupuneen esimiehen kanssa voi johtaa siihen, että tämä huomaa lopulta vääristyneen suhteensa työhönsä. Välttääkseen loppuun palamista tulee esimiehen suuren työmääränsä takia kiinnittää jatkuvasti huomiota työnsä delegointiin ja priorisointiin. (Järvinen 2001, 149–150)

Esimiehen rooli poikkeaa rivityöntekijän roolista siten, että hänen ensisijainen tehtävänsä on johtaa työyhteisöä kokonaisuuden kannalta järkevästi. Hän vastaa siten työyhteisön menestyksekkästä toiminnasta. Usein esimiehen yksinäisyyden tunne korostuu, kun hän joutuu kertomaan työntekijöilleen niistä asioista, joita henkilöstön on hankala ymmärtää tai hyväksyä. Tällaiset tehtävät koettelevat esimiehen kykyä sietää omaa erillisyyttään alaisistaan. Suurissa organisaatioissa esimies ei välttämättä edes itse ymmärrä asioita, joita hän kertoo alaisilleen. Esimiehen odotetaan usein perustelevan ja puolustelemaan asioita, joiden takana hän ei itsekään voi seistä. Organisaatiolta ja kollegoilta saatu tuki helpottaa silloin. Keskeistä tuen antamisessa on, että esimiestä informoidaan nopeasti organisaation asioista, ja että hän saa ylemmän johdon perustelut tehdyille päätöksille. Kun esimies on tietoinen siitä, mitä organisaatiossa päätetään ja suunnitellaan, voi hän myös olla avoin, rehellinen ja johdonmukainen omia alaisiaan kohtaan. (Järvinen 1998, 198–199)

Esimiehen kohtuullisen onnistumisen merkinä on se, ettei hän ole alaiensa työnteon ja ammatillisen kehityksen häirtana. Erinomaisesta onnistumisesta kertoo puolestaan se, että hän pystyy kannustamaan ja tukemaan alaisiaan onnistumaan ja kehittymään työssään. (Järvinen 2001, 150) Organisaatio voi tukea esimiehiä järjestämällä heille erilaisia koulutus- ja konsultaatiomahdollisuuksia. Jokaiselle organisaation esimiehelle tulisi paitsi suoda, ja myös vaatia johtamiskoulutukseen hakeutumista. Erilaisissa organisaatioissa on ollut hyviä kokemuksia ryhmäpohjaisesta johtajakoulutuksesta, jossa työskentely on suunnitelmallista. Tärkeää on saada myös vertaistukea muilta, samankaltaisessa tilanteessa olevilta. (Järvinen 1998, 199–200) Jotta esimiehet kykenisivät parhaimpansa mukaan käsittelemään työyhteisöissään syntyviä konfliktitilanteita, tulisi työnantajan järjestää heille koulutusta esimerkiksi ristiriita-, ihmissuhdekonflikti- ja häirintätilanteiden tutkimisesta ja selvittelystä. Erityisen tärkeää on saada koulutusta sellaisista menetelmistä, joiden avulla vaikeat asiat voidaan ottaa puheeksi työyhteisössä. Vertaisryhmissä tapahtuva työnohjaus myös tukee esimiestä ristiriita- ja konfliktitilanteiden hallinnassa. (Vartia ym. 2004, 14)

Esimiestyössä jaksamiseksi tarvitaan selkeitä vastauksia kolmeen kysymykseen, kuten mitä teen, miten teen ja miksi teen. On tärkeää, että esimies ymmärtää itse ja saa muutkin ymmärtämään, minkä vuoksi työtä organisaatiossa tehdään. (Lönqvist 2009, 1) Koska esimiehen rooli työyhteisössä on niin merkittävä, niin tehtävän onnistunut hoitaminen edellyttää esimieheltä myös suurta vastuuta itsestään. Työn paineissa jaksakseen esimiehen tulee huolehtia myös henkisestä ja fyysisestä kunnostaan. Esimieheltä edellytetään, että hän kehittää tietoisesti itselleen sopivia keinoja elpymiseen ja virkistäytymiseen. Harrastusten ja vapaa-ajan tulisi olla vastapainoa työlle. Tarvittaessa esimiehen tulee osata hakea ammatillista apua stressitilanteeseensa. Apua tarjoavat hänen oma esimiehensä, henkilöstöjohtaja, työterveyslääkäri, sekä organisaation ulkopuoliset asiantuntijat ja konsultit. Työyhteisöjen sisällä tulisi ymmärtää yhä enemmän johtajien ja esimiesten työtä. Myös esimiehet itse ovat avainasemassa silloin, kun organisaatiossa keskustellaan ja päätetään siitä, mitä asioita johtamistyössä tulisi painottaa ja kuinka johtamistyötä tuetaan. Koneiden ja erilaisten laitteiden lisäksi myös esimiehet tarvitsevat huoltoa ja kunnossapitoa, vaikkakin koulutuksen, konsultaation ja kollegaverkostojen avulla. (Järvinen 1998, 204–205)

## 4 KONFLIKTIEN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ

Ristiriitaisten päämäärien yhteensovittaminen on eräs esimiestyön haasteista. Esimiehen tulee ottaa huomioon paitsi vastakkaisia etuja ja samalla säilyttää myös oma toimintakykynsä. Työyhteisöjen ongelmat ratkeavat harvoin niin yksinkertaisesti, että tarjolla olevista vaihtoehdoista voidaan vain valita toinen. Onnistumisen edellytyksenä onkin molempien osapuolten tavoitteiden hyvien ja huonojen puolien ymmärtäminen. Esimies ei saa toimiessaan unohtaa tilannekohtaista harkintaansa ja joustavuuttaan. Usein ristiriitaisten päämäärien yhteensovittaminen vaatii esimieheltä paljon syvällistä pohdintaa ja arviointia. Organisaation edun ja vision ymmärtäminen, sekä omien tavoitteiden työstäminen kokonaisedun toteuttamiseksi auttavat paljon. Kyse on pohjimmiltaan esimiehen perusymmärryksestä organisaation eri tasoilla. (Jalava & Uhinki 2007, 40–41) Vaikka konfliktitilanteet raastavat työyhteisöä, ei päätösten tekemistä tule kuitenkaan lykätä näennäisen sovun ylläpitämiseksi. Kompromissien tekeminen turhauttaa työyhteisöä, sillä niiden avulla ei useinkaan voida saada aikaan kaikkia täydellisesti tyydyttävää lopputulosta. (Lassila 2002, 37–38)

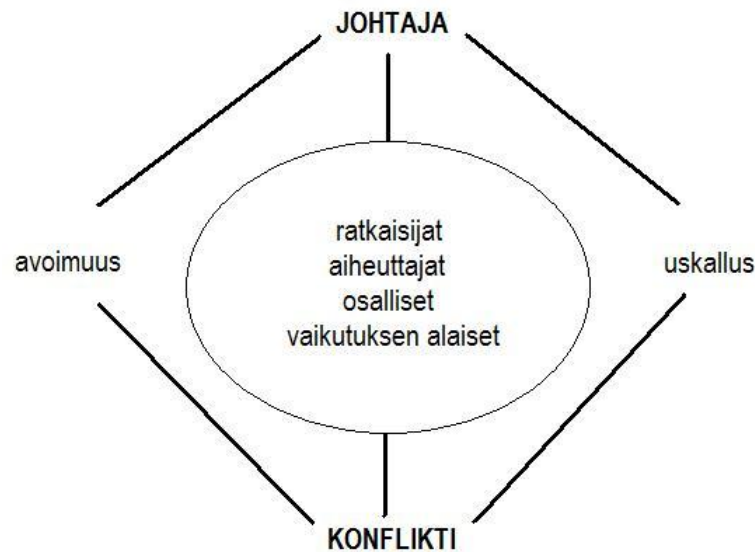
Työyhteisöjen konfliktinratkaisussa tehdään helposti virheitä, mikäli asiaa aletaan käsitellä liian heikoin valmiuksin. Erityisesti ulkopuolisten auttajatahojen tulisi, ennen toimenpiteisiin ryhtymistään, olla tietoisia asiakkaana toimivan organisaation toimialasta ja ongelmiin joutuneen työyhteisön tehtävistä, etteivät tärkeät tiedonmusruset jää huomaamatta. Itse ongelma taas jää helposti havaitsematta, mikäli ongelmaa yritetään ratkaista etujärjestöittäin tai organisaatiohierarkian ylätasoilta. On tavallista, että ongelmanratkaisu kohdistetaan mekaanisesti käsiteltävissä olevaan ongelman osaan käyttäen tehokkuutta verukkeena. Konfliktin ratkaisua kiirehdyttäessä lopullinen tulos voi olla työyhteisölle merkityksetön tai jopa haitallinen. Ongelmien osatekijät jäävätkin usein havainnoimatta, tai niitä yritetään käydä läpi kaavamaisen mallin mukaan. Yli-innokkaat ongelmanratkaisijat saattavat lisäksi nähdä ongelmia siellä, missä niitä todellisuudessa ei edes ole. Työyhteisö voi myös ajautua entistä pulmallisempaan tilanteeseen, jos se yrittää hakea konfliktinsa ratkaisuksi ainoastaan yhtä keinoa. (Venkula 2007, 105)

Hyvinvoiva työyhteisö on eräs tuottavuuden tekijöistä. Työntekijöiden pahoinvointi aiheuttaa tuottavuuden laskun lisäksi organisaatiossa monia erilaisia ongelmia. Esimiehen tehtävänä on järjestää yksikkönsä työolot niin, että työnteko mahdollistuu, sekä luoda samalla niin hyvä työilmapiiri kuin mahdollista. Toisin sanoen työn tulee sujua. Esimies on siis työntekijöidensä henkisen hyvinvoinnin avainhenkilö. Esimiehen ja työtovereiden tarjoama sosiaalinen tuki on suuri voimavara, jonka avulla yksittäinen työntekijä voi selviytyä työhönsä liittyvistä epävarmuus- ja uhkatekijöistä. Konfliktien ja muiden ongelmatilanteiden ehkäisemiseksi esimiehen on hyvä laatia toimintaohjelma työpaikan henkistä ja fyysistä työnsuojelua varten, sekä muistaa päivittää sitä tarpeen tullen. Työnsuojelun johtamista esimies voi perustella työyhteisön strategian kautta. Yleensä organisaation keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu tuotannon jatkuminen ilman häiriöitä. Kun työolot ovat kunnossa, niin tämä on mahdollista. (Jalava & Uhinki 2007, 148–149)

Usein sanat konflikti ja ristiriita tuovat mieleen jotakin kielteistä. Organisaatiossa tulisi ymmärtää, että ne ovat luonnollinen osa kehittyvää liiketoimintaa. Konflikteja ei kyetä välttämään, mutta ne voidaan valjastaa ja käyttää tehokkaasti hyväksi. Konfliktien myönteisiin puoliin kuuluu esimerkiksi se, että ristiriitatilanteessa syntyy pakon edessä monesti uusia, parempia ideoita. Erimielisyyden myötä osapuolet joutuvat kehittelemään uusia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmalliseen asiaan. Pitkään ratkaisemattomana olleet asiat joudutaan myös lopulta käsittelemään, kun ne ajautuvat työyhteisössä ristiriidan asteelle. Tällöin asian käsittelyä ei voida enää siirtää myöhemmäksi. Kolmas hyöty konflikteista on se, että niiden myötä ihmiset joutuvat selvittämään omat näkökantansa ja mielipiteensä. Asioista ei voida enää vain keskustella epämääräisesti, vaan osapuolet joutuvat täsmentämään omia ajatuksiaan aiheesta. Myös konfliktin mukanaan tuoma jännitys voi toisinaan olla myönteistä. Kohtuullinen jännitys luo usein innostuneisuutta työtehtäviin ja itse työtilanteeseen. Se voi edesauttaa uusien ratkaisujen syntymistä, kun työntekijät joutuvat venymään työssään aiempaa enemmän. Konfliktitilanne on lisäksi loistava tilaisuus yksilölle testata, mihin hän työssään kykenee ja kelpaa. Voittaessaan merkittävän ristiriidan, voi hän tuntea suurta tyydytystä ja onnistumisen tunnetta. Myös hävitessään tai kompromissiin päätyessään yksilö voi tuntea mielihyvää, sillä toinen sija hyvässä kilpailussa on erinomainen asia. (Joutsenkunnas 1990, 133–134)

Ennen kaikkea tulee kuitenkin muistaa, että konflikteilla on myös kielteisiä puolia. Konfliktin hävinnyt osapuoli voi masentua ja tuntea itsensä kyvyttömäksi. Myös konfliktin voittanut osapuoli voi olla kiusaantunut ja tuntea syyllisyyttä tilanteesta. Konfliktin seurauksena sen osapuolten keskinäinen etäisyys usein kasvaa. Osapuolet alkavat myös etsiä muita asioita, joista he ovat eri mieltä, vaikeivät ne liittyisi itse konfliktin aiheeseen mitenkään. Mikäli työyhteisöä ennestään kalvaa epäluottamus, lisäävät konfliktit sitä entisestään. Yleinen ajatus on, miten voi luottaa ihmiseen tai ryhmään, jolla on aivan käsittämättömiä näkökantoja. Konfliktin myötä osapuolissa saattaa myös herätä aktiivista tai passiivista vastarintaa. Niiden myötä kaikkeen vastakkaisen osapuolen toimintaan suhtaudutaan varauksella tai sitä voidaan jopa aktiivisesti häiritä. Lisäksi konflikti voi olla jollekin työntekijälle niin tärkeä, että kärsityään tappion hän saattaa jättää työpaikkansa, ettei tilanne enää toistuisi. (Joutsenkunnas 1990, 134)

Konfliktien hallinnassa on kyse johtajuudesta. Konfliktin vaikutukset näkyvät myös organisaation tuloksessa, joten esimiehellä ei ole varaa kääntää selkäänsä konflikteille. Esimiehen on tunnistettava konfliktin eri osapuolet, eli aiheuttajat, osalliset, ratkaisijat ja sen vaikutuksen alaiset. Konfliktiin joutuminen on jokaiselle henkilökohdainen kokemus, joten esimiehen on oltava valmiina auttamaan osapuolia tarvittaessa. Silloinkin ajoituksen on oltava oikea, sillä väärään aikaan sekaantuminen saattaa pahentaa tilannetta. Väärällä ajoituksella esimies voi menettää uskottavuutensa jo konfliktin alkumetreillä. Esimiehen tyyli vaikuttaa siihen, kuinka työyhteisössä työskennellään. Keskustelemalla esimies pystyy luomaan avoimen työyhteisön, jossa tiedetään, mitä muut tekevät ja kuinka omat teot vaikuttavat muihin. Uskalluksen avulla kyetään estämään työyhteisöä ajautumasta tilanteeseen, jossa varsinaiseksi ongelmaksi muodostuu ongelman esiintuominen, ei ongelma itse. Konfliktitimantilla voidaan kuvata sitä mitkä tekijät työyhteisössä tulee määrittää, ennen kuin konfliktia voidaan pyrkiä ratkaisemaan. Sen terävimpänä kärkenä on johtaja tai esimies, joka on aina tulostavasti vastuussa, myös konflikteissa. Timantin sisuksena ovat konfliktin eri osapuolet. Timantin loiston puolestaan takaavat avoimuus ja uskallus. Monesti näiden tekijöiden tunnistaminen riittää konfliktin sammumiseen. Konfliktitimantti on ainoastaan lähtökohta konfliktien ratkaisuun. Se ei takaa nopeita ratkaisuja, mutta auttaa varmistamaan, että ratkaisuprosessissa on otettu huomioon kaikki näkökannat. (Lassila 2002, 44–47) Seuraavassa kuvassa (Kuva 7.) on konfliktitimantti.



Kuva 7. Konflikttimantti. (Lassila 2002, 47)

Kun halutaan selvittää, millainen on konfliktinkestävä organisaatio, tulee lähteä siitä näkökannasta, että organisaation toiminta tuottaa väistämättä konflikteja. Organisaation konfliktinkestävyys paranee, kun organisaatiossa tiedostetaan konfliktien luonnollisuus, eikä enää pelätä niiden syntymistä. Konfliktien kohdalla on aina kyse niiden hallitsemisesta, ei poistamisesta. Tämän vuoksi tuleekin puhua konfliktinkestävästä organisaatiosta, eikä koskaan organisaatiosta, jossa konflikteja ei ole. Konfliktinkestävyys koostuu hyvästä konfliktien sietokyvystä ja vähäisestä konfliktiherkyydestä. Alhainen konfliktiherkkyys on tunnistettavissa siitä, että työntekijät osaat valita taistelunsa järkipäisesti. Konfliktien sietokykyä ei pidä viedä äärimmilleen. Konfliktinkestävässä organisaatiossa vanhat riidat eivät jää työyhteisön painolastiksi, vaan työyhteisö kykenee myös puhdistamaan konfliktien jatkohoitoon. Konfliktinkestävässä organisaatiossa ei siten tuoteta turhia tai samankaltaisia konflikteja. Vanhoista konflikteista oppimalla organisaatio voi pyrkiä ennaltaehkäisevään konfliktien johtamiseen. Organisaatiolla on arvonsa, mutta ei muistia. Esimiehen tehtävänä on oikaista alaisten väärinymmärryksiä, jotta he voisivat oppia aiemmista konflikteista. Esimiehen on oltava objektiivinen, mitä ei alaisilta voi vaatia, jolloin hänestä tulee luonnostaan konfliktinkestävän organisaation avainhahmo. Organisaation tulee varmistua esimiesten taidoista toimia paitsi konfliktitilanteissa, myös esimiehinä yleensä. Usein kyvyttömät johtajat ovat juuri syypäitä työyhteisön konfliktiherkyyteen. (Lassila 2002, 200–201)

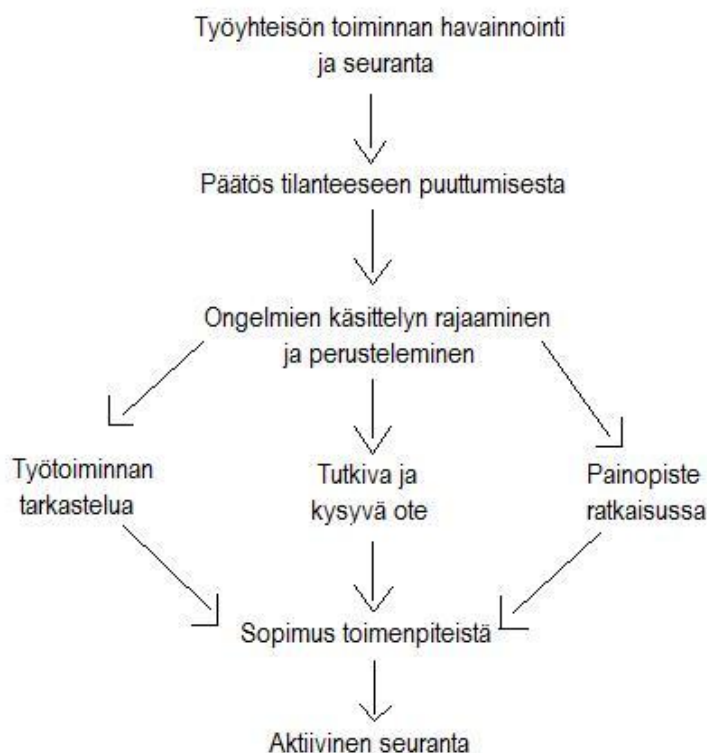


Kun esimiehet hallitsevat sekä ihmisten että arvojen johtamisen ja organisaation toiminnan ohjaamisen, on heillä myös konfliktien ratkaisemisen työvälineet. Tämä puolestaan edesauttaa konfliktinkestävyuden kasvattamista. Esimiehen tulee olemuksellaan ja teoillaan viestittää, ettei hän pelkää tai välttele konflikteja. Rohkeudella on tapana levitä työyhteisöön. Kun työntekijät kokevat, että esimies pystyy hallitsemaan vaikeitakin tilanteita, niin heidän konfliktien sietokykynsä myös paranee. Tällöin pienet erimielisyydet eivät automaattisesti johda konflikteihin, sillä alaiset luottavat esimieheensä ja tämän kykyyn ratkaista konflikti kulloisenkin tilanteen vaatimalla, oikeudenmukaisella tavalla. Esimiehen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa osoittamat johtajuuskyvyt vähentävät konfliktiherkkyttä ja kasvattavat konfliktien sietokykyä. Esimiestaitoja tarvitaan kaikilla johtajuuden osa-alueilla ja organisaation eri tasoilla. Ilman näitä taitoja esimies ei kykene ratkaisemaan omalle toiminta-alueelleen osuvia konflikteja ainoastaan muodollisen asemansa tukemana. (Lassila 2002, 202–203)

Toisinaan käy niin, ettei kaikkiin ongelmiin ja konflikteihin löydetä ratkaisua, tai syystä tai toisesta ratkaisun avaimia ei kyetä ymmärtämään ja soveltamaan. Yksittäisratkaisujen ymmärtäminen ei välttämättä ole edes mahdollista, ennen kuin asiaan vaikuttavat olennaiset seikat on ymmärretty, tai ne ovat muuttuneet. Vaikka yksilön ja työyhteisön eteen tulevien konfliktien ratkaisuun on ryhdyttävä nopeasti, kaikin voimin ja avoimin mielin, on tärkeää havaita, milloin ratkaisuun pääseminen on mahdotonta. Usein toinen osapuoli voi olla niin uppoutunut vastakkaisen osapuolen syyttelyyn, ettei suostu muuttamaan menettelyään. Pahin este konfliktien ratkaisulle piilee juuri tilanteissa, joissa ongelmien syyt ja seuraukset, sekä henkilöityminen kulkevat käsi kädessä. Tällöin ongelmien syy on aina toisessa osapuolella ja syy on aina löydettävä. (Venkula 2007, 106–107) Asioiden puheeksi ottaminen ja käsittely lähentävät ihmisiä joissain määrin, jolloin tilanne yleensä paranee jonkin verran. Vaikka itse ongelmaa ei saataisi ratkaistua, niin tilannetta yleensä helpottaa, kun työyhteisössä saadaan yhteinen näkemys tilanteesta. Tällöin on tärkeää selvittää, mitkä ristiriidat jäävät jäljelle. Työyhteisö voi miettiä yhdessä jatkon toimintaa ja työskentelyn sujumista konfliktista välittämättä. Tärkeintä kuitenkin on taata kaikille työntekijöille työrauha. (Vartia ym. 2004, 77)

#### 4.1 Konfliktien ennakointi

Arkipäivän kommunikaation parantaminen on kenties tehokkainta konfliktien ehkäisyä ja käsittelyä. Sanojen lisäksi kommunikoidaan myös elein, ilmein, äänensävyin, rykäisyin ja tauoin, sekä monien muiden pienten merkkien avulla, joiden tarkoituksena on vahvistaa toisen läsnäolo. Myös koskettaminen on erittäin vahva kommunikaation muoto. (Hammarlund 2010, 219) Teeskenteleminen, ettei toimintaa häiritseviä ongelmia ole, saattavat vaikuttaa helpoilta ratkaisuilta työyhteisön konfliktinhallintastrategiaksi. Toisinaan vastuusta voidaan pyrkiä vapautumaan teettämällä ja käyttämällä hyväksi erilaisia ilmapiirikartoituksia, koulutus- ja kehittämisprojekteja, konsultteja ja työryhmiä. Ongelmien ennaltaehkäisyn kannalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että esimies havainnoi ja seuraa jatkuvasti työyhteisön toimintaa. Mikäli esimies ei tiedä, mitä työyhteisössä tapahtuu, ei hän myöskään kykene puuttumaan siellä ilmeneviin ongelmiin riittävän varhaisessa vaiheessa. Havaitessaan epäselvyyksiä ja ongelmia esimiehen tulisi tutkia, mistä on kysymys ja tarkastella organisaation toimintaa ja alaisiaan johtamisen näkökulmasta. (Järvinen 2001, 87–88) Seuraavassa kuvassa (Kuva 8.) esitetään ongelman käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet.

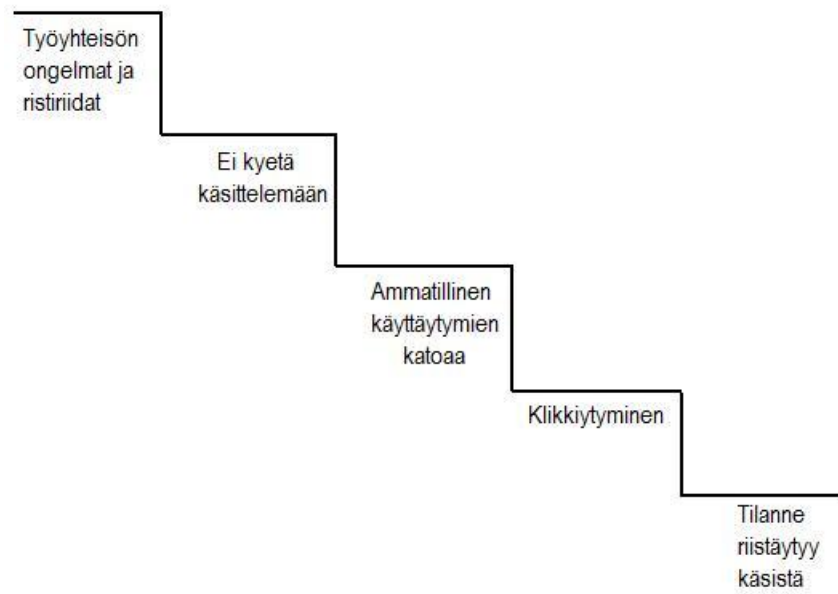


Kuva 8. Ongelman käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet. (Järvinen 2001, 89)

Esimies voi tehdä seuraavanlaisen tarkastelun, jonka jälkeen hänen tulisi pohtia, onko työyhteisön tilanteen kannalta tarpeellista ryhtyä toimenpiteisiin mahdollisen ongelman ratkaisemiseksi. Esimiehen tulisi siis arvioida seuraavia asioita:

- Kuinka työt sujuvat? Toimiiko työryhmän yhteistyö?
- Kuinka syntyneet ongelmat häiritsevät asiakaspalvelua, tuotantoa tai työnte-koä ylipäänsä?
- Keitä ongelmat koskevat?
- Onko kyseessä yksilöllinen vai työyhteisöllinen ongelma?
- Kuinka kauan ongelmat ovat jatkuneet?
- Kuinka syvällä ongelmakierteessä ollaan?
- Mitä keinoja on käytetty ongelmien ratkaisemiseksi?
- Miksi nämä keinot eivät ole onnistuneet?
- Kuka voi ratkaista tilanteen?
- Kenelle on vastuu ongelman ratkaisemisesta?
- Mitä tapahtuu, mikäli tilanteeseen ei puututa? (Järvinen 2001, 88)

Esimies voi myös katsoa parhaaksi seurata jatkossa tietyn henkilön tai ryhmän toimintaa tarkemmin. Esimies voi aina puuttua työyhteisössä ilmeneviin erilaisiin ongelmiin, vaikkei hänellä olisikaan vahvaa näyttöä konfliktitilanteesta. Konfliktien hallinnan lähtökohtana työyhteisöissä tulee olla se, että on parempi puuttua epäkoh-  
tiin liian varhain, kun asiat on vielä helposti korjattavissa, kuin liian myöhään, jolloin konfliktit ovat jo syventyneet vaikeaksi kierteeksi. Ongelman paheneminen konflik-  
tiksi voi pysähtyä jo alkuunsa, mikäli esimies rohkeasti kysyy havaitsemistaan mer-  
keistä asianomaisilta henkilöiltä. Aktiivinen kiinnostus ja puuttuminen esimiehen  
taholta ohjaavat henkilöstöä miettimään omaa toimintaansa ja perustehtäväänsä or-  
ganisaatiossa. (Järvinen 2001, 88–90) Työyhteisön tilan seuranta voi harjoittaa koko  
henkilöstön voimin sen toimintaa arvioivissa foorumeissa. Yhteinen tilanteen seuran-  
ta on tärkeää, sillä reagoimalla nopeasti työnte-koä haittaaviin ongelmiin, vältetään  
työyhteisön ajautumiselta ongelmakierteeseen. (Järvinen 2009, 117) Kuvassa (Kuva  
9.) esitetään työyhteisön ongelmakierteen ”kadotuksen portaat”, jotka henkilöstön  
tulisi tuntea välttääkseen vääränlaiseen kehityssuuntaan ajautumisen.



Kuva 9. Ongelmakierteen portaat. (Järvinen 2009, 117)

Työyhteisön kommunikaatio riippuu työyhteisön keskinäisestä riippuvuudesta. Keskinäinen riippuvuus on puolestaan luonnollista työyhteisöissä. Konfliktien ehkäisyssä voidaan käyttää hyödyksi lääketieteen tohtori E. Bernen transaktioanalyysiä. Teorian mukaan ihmisellä on kolme erilaista minätilaa: lapsi, vanhempi ja aikuinen. Sen, missä tilassa milloinkin olemme, voimme itse valita. Ihmisen sisäinen lapsi on täynnä tunteita. Se on impulsiivinen ja haluaa hellyyttä. Sisäinen lapsemme haluaa voida hyvin, ja siihen hänellä on myös oikeus. Sisäinen vanhempi on puolestaan omaksuttu lapsuuden vanhemman hahmosta. Se kuvastaa vanhempien normeja, asenteita, tunteita, tottumuksia ja käytöstä. Aikuistaso taas omistautuu itsenäiselle tiedonhankinnalle ja käsittelylle, arvioi todennäköisyyksiä, sekä vaihtoehtoja valintojemme ja toimintamme perusteena. Kaikki minuuden osat ovat tärkeitä, mutta toisinaan jostakin minätilasta voi tulla hallitseva. Potilaan ja hoitajan suhteessa potilas voi omaksua liiaksi lapsen roolia, kun taas hoitajat helposti ottavat vanhemman roolin. Vanhemman ja aikuisen tason ero tuntuu pieneltä, mutta sillä on todellinen merkitys keskinäisen kommunikaation rakentamisessa. Esimerkiksi kun työtoveri tulee hätäntyneenä toisen luo ja sanoo: ”En löydä avaimiani.”, niin työtoveri voi vastata hänelle joko vanhemman roolin omaksuen: ”Sinä et sitten osaa pitää tavaroistasi huolta.”, tai hän voi suhtautua työtoveriinsa aikuismaisen rakentavasti: ”Muistatko milloin käytit niitä viimeksi?”. Pääsääntöisesti tulisi pyrkiä siihen, että työyhteisössä keskusteltaisiin aikuisen tasolla, sillä tämä tapa on rakentavin. (Hammarlund 2010, 220–221)

Tunteiden ja oireiden hyväksyminen on tärkeää, mutta lisäksi tulisi hyväksyä niiden käsitteleminen oikeassa järjestyksessä, ja oikeassa paikassa. Mikäli esimies päästää työntekijän kotiin vaikeiden ja stressaavien tehtävien jälkeen ilman ammatillisen stressin purkamisen ja työasioiden pohdiskelun järjestämistä, kertoo tämä paitsi etikan heikkoudesta, kuin myös alhaisesta ammatillisuuden asteesta. Tällöin tilaisuus parantaa työorganisaatiota ja sen toimintatapoja sekä huolehtia henkilöstön voimavaroista jää käyttämättä. Luomalla sellainen ilmapiiri, jossa avun pyytäminen ja tarjoaminen hyväksytään, voidaan työyhteisössä helpottaa tehtävien hoitamista, sekä edistää viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Usein tilanteissa, joissa pitäisi tehdä vaikeita päätöksiä, organisaatiot taantuvat hierarkisiksi. Työyhteisön jäsenet tuntevat itsensä sitä uhatuimmiksi, mitä huomaamattomampi ja vähemmän osallistuva esimies on. Esimiehen tehtävä on puuttua tekijöihin, jotka työyhteisön sisällä tai sen ulkona lisäävät stressiä. Tietokoneen ääressä työskentely on tutkimuksissa osoittautunut useiden terveydellisten vaivojen syyksi. Stressi lisääntyy, jollei työntekijä voi itse päättää taukojen pitämisestä. Tämä puolestaan aiheuttaa lihasjännityksiä. Myös tunteiden salaileminen työpaikalla on yleistä. Työntekijän vointi voi olla siis jotakin muuta, kuin mitä päällepäin näyttää. Vaatimattomampiin tehtäviin siirtäminen voi aiheuttaa arvottomuuden tunnetta ja vahvistaa edelleen työntekijän omaa sisäistä katastrofitunnetta, ja ulospäin asia näkyy paljon myöhemmin. (Hammarlund 2010, 222–223)

Usein etnisissä työyhteisöissä kieliongelmat koetaan suurimmiksi haasteiksi, sillä ne aiheuttavat väärinkäsityksiä ja vaikeuttavat kommunikointia. Esimiehen tulee rohkaista ulkomaalaistaustaisia työntekijöitään käyttämään suomen kieltä, jotta he oppisivat sen työn ohessa. Myös erilaiset käsitykset työnteosta ja sukupuolirooleista, sekä työyhteisön joustamattomuus joidenkin kulttuuristen asioiden suhteen voivat aiheuttaa konflikteja. Suomalaisen työkuulttuurin itsenäisen työskentelyn vaatimus voi olla haastavaa henkilöille, joiden työkuulttuuri perustuu esimiehiltä saatuihin tarkkoihin ja jatkuviin ohjeisiin. Huolella suoritettu uuden työntekijän perehdytys on hyvä keino ehkäistä työyhteisön konflikteja. Uusi työntekijä on aina työyhteisön peili. Hänen avulla voidaan tunnistaa asioita, jotka työyhteisön työtavoissa vaativat korjausta. Onnistunut perehdytys kannattaa aloittaa niin, että perehdyttäjä pohtii, millaista tietoa tarvitsi itse eniten työhön tullessaan. Ensisijaisesti perehdytys kohdistuu työstä suoriutumiseen, mutta tämän lisäksi on kerrottava menettelystä sairastumistapauksissa ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Ekholm & Salmenkangas 2008, 30–34)

## 4.2 Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja konfliktit

Työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Eräs esimiestyön haasteista on johtaa näitä yksilöitä niin, että mahdollistetaan kaikkien henkilökohtainen sitoutuminen työhön ja yksilöt saadaan toimimaan ryhmässä tuloksellisesti. Olennaista on, että organisaatiossa paitsi hyväksytään ja ymmärretään erilaisuutta, mutta myös osataan hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Aarnikoivu 2008, 63) Usein ryhmänmuodostuksen etenemiseen liittyvät konfliktit johtuvat siitä, että ryhmän jäsenet lakkaavat olemasta ns. vieraskoreita, ja alkavat etsiä omaa paikkaansa työtoveriensä joukosta. Ohimenevät konfliktit ovat usein hyvästä, sillä ne opettavat ryhmän jäseniä tuntemaan toistensa rajoja. Pitempiaikaiset ristiriidat ovat sen sijaan oireita siitä, että jokin asia ryhmän toiminnassa jarruttaa pahasti. Ero näiden kahden tilanteen välillä on hiuksenhieno. (Castren toim. 2001, 139) Esimiehen kannattaa pitää mielessä se, että erimielisyydet ja ristiriidat ovat aina myös osa työyhteisön normaalia kehitystä. Ryhmän kehitystä tarkastellaan usein prosessina, jossa voidaan erottaa neljä erilaista kehitysvaihetta, kuten ryhmän muodostuminen, sisäinen kuohunta ja kilpailu, ryhmän normien muodostuminen ja pelisääntöjen vakiintuminen, sekä työryhmätaso. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 98)

Käytännössä nämä neljä vaihetta nivoutuvat toisiinsa niin, ettei niitä aina pysty erottamaan selvästi. Jaon avulla pyritään valaisemaan ryhmän luonnollista kehitystä. (Mossboda ym. 2008, 79) Selkeimmin ryhmien erilaiset kehitysvaiheet ovat havaittavissa työyhteisöissä, joissa toistuvat ja nopeat muutokset henkilöstössä ovat luonteenomaisia. Jokaisen muutoksen jälkeen ryhmien muodostuminen alkaa uudelleen. Tällöin tavoitteet, toimintatavat, sekä johtajuuteen liittyvät asiat ovat usein epäselviä. Ryhmän jäsenten paikkansa ja roolinsa hakeminen ryhmän sisällä aiheuttaa epävarmuutta ja varovaisuutta. Pikku hiljaa ryhmän toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisut löytyvät. Nykyajan työelämässä ani harva työyhteisö säästyy muutoksilta. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 99) Muodostumisvaiheessa ryhmään osallistuva ottaa usein kantaa siihen, haluaako hän olla mukana. Yleistä on kohtelias ja pinnallinen asenne, eikä arkoja asioita käsitellä. Työyhteisön tunnelma on yleensä viihtyisä ja hauska, kun sen jäsenet yrittävät sulautua joukkoon parhaansa mukaan. Tavoitteena on osoittaa omat parhaat puolet, minkä jälkeen tyypillisesti hiljennetään tarkkailemaan muita jäseniä. (Mossboda ym. 2008, 78)

Toisinaan työyhteisö juuttuu kuohuntavaiheeseen, jolloin voidaan puhua työyhteisön eri käyttäytymisen tasoista nimikkeillä perusolettamustila ja työryhmätila. Perusolettamustilassa työyhteisö on osittain tai kokonaan luopunut työntekijöiden tavoitteista väärin tulkittuun todellisuuden seurauksena. Työyhteisö ei ajaudu tilaan tietoisesti, vaan se taantuu tilaan vaikean tilanteen seurauksena, jolloin se ei kykene enää toimimaan tavoitteellisesti ja rationaalisesti. Työyhteisö käyttäytyy kuin se olisi täysin riippuvainen esimiehestään tai sitä uhkasi jokin vaara. Ratkaisun löytyminen tähän toivotomuuteen on ryhmän mielestä löydettävissä kahden ryhmän jäsenen intensiivisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä, ilman työntekoa. Jäsenet eivät kuitenkaan tee aloitetta tai ota vastuuta muutokseen pyrkimisessä. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 99) Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenten eroavaisuuksista alkaa muodostua aavistus. Osa työyhteisön jäsenistä voi yrittää haastaa esimiehen tai muutoin parantaa omia asemiaan. Tässä vaiheessa ilmenevien asiakysymysten käsittely on erittäin tärkeää, sillä muutoin ryhmä voi taantua ja samalla sen energia ja teho katoavat. Esimiehen tuleekin havaitessaan tehdä aloite konfliktien käsittelylle, jotta työyhteisön toiminta voisi jatkua. (Mossboda ym. 2008, 78)

Kun konflikteista viimein selvittää, on tuloksena entistä vahvempi ryhmä, jonka jäsenet tuntevat toistensa tehtävät ja luonteenpiirteet. Vähitellen työyhteisön sisäinen hierarkia kehittyy ja yhteiset rutiinit sekä säännöt muodostuvat. Tavoitteista ollaan yhtä mieltä, yhteistyö sujuu ja kommunikaatio on moitteetonta. Työryhmätasolla työyhteisön myrskyt ovat takanapäin. Työyhteisö on nivoutunut yhteen ja tuntee yhteisvastuuta tehtävien suorittamisesta. Työnteko on tehokasta ja kaikki kunnioittavat toistensa panosta. Ongelmia ratkotaan yhdessä ja työntekijöiden kyvyt hyödynnetään niin tehokkaasti kuin mahdollista. Jäsenet välittävät toisistaan paitsi ammattilaisina, myös ihmisinä. (Mossboda ym. 2008, 78) Työryhmätaso kuvaa työyhteisön käytöstä, jossa sen jäsenet työskentelevät perustehtävän suuntaisesti. Ominaisuutta sille on hyvä kosketus ympäröivään todellisuuteen, sekä valmius muutoksiin työssä. Ajoittain kaikki työryhmät kokevat vaikeissa tilanteissa heilahduksia työryhmätasolta perusolettamustasolle. Parhaiten työyhteisön kehittymistä tukevat selkeät tavoitteet, yksinkertainen ryhmärakenne, mielekäs työn sisältö, faktapohjainen kommunikaatio ulkomaailman kanssa, sekä näille kaikille edellytyksiä luova toimiva johtajuus. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 99, 231)

Esimiehen toimintatavat vaihtelevat ryhmän yleisten ja sen yksittäisten jäsenten tarpeiden mukaan. Uusi työntekijä tarvitsee tukea eri tavalla kuin tehtäväänsä ja työyhteisön yleiseen henkeen jo sopeutunut henkilö. Samoin esimiehen tulee vaihdella johtamistapaansa työyhteisön kehitysvaiheen mukaan. Uuden ryhmän esimiehenä on tärkeää antaa selkeitä ohjeita, kertoa ryhmän tavoitteista ja olla tavoitettavissa, mikäli neuvoja tarvitaan. Kuohuntavaiheessa olevan ryhmän esimiehen ei pidä pelätä myrskyä, vaan kannustaa työntekijöitä ratkaisemaan syntyneet ristiriidat itse, puuttua asiaan tarpeen mukaan, muistuttaa ryhmän tarkoituksesta, sekä tehdä jokaiselle selväksi hänen tehtävänsä ja osuutensa sekä huolehtia siitä, että työntekijät tuntevat tehtävien väliset erot. Sääntöjen muodostumisvaiheessa esimiehen tulee olla tavoitettavissa tarpeen tullen, sekä auttaa ryhmän jäseniä ottamaan vastuuta tehtävistään. Työryhmätasolla esimiehen tulee puolestaan delegoida ja tarkkailla työtä sivusta, osoittaa kiinnostusta ja pitää itsensä ajan tasalla sekä korostaa, että hänen puoleensa voi aina kääntyä tarpeen tullen. (Mossboda ym. 2008, 81–82)

Ryhmäkommunikaatiosta on kirjoitettu paljon. Usein ryhmässä työskentelevät ovat yksimielisiä tilanteen perusolosuhteista kuten siitä, kuinka ryhmää tulisi arvioida ja mitä he itse ajattelevat ryhmästä. Aina ryhmän sisäinen kommunikaatio ei kuitenkaan onnistu, jolloin se voi olla epäselvää tai ristiriitaista. Konfliktien myötä ryhmä voi ajautua tilanteeseen, jossa se toimii vastoin jäsentensä etuja ja saattaa toiminnallaan jopa kumota yhteisen tavoitteensa. Usein vaikeudet johtuvat kyvyttömyydestä kommunikoida ja käsitellä asioita, joista ollaan yksimielisiä. Paitsi ryhmään, myös yksilöön vaikuttaa eroahdistus, päätöksentekoahdistus, haluttomuus riskienottoon ja mielikuvat omien mielipiteiden julkaisemisen seurauksista. Mitä enemmän paineita ryhmään kohdistuu, sitä vähemmän ahdistusta se kestää. Tästä huolimatta tulee ymmärtää, että hallittu riskinotto kuuluu ihmis- ja liike-elämän perusehtoihin. Ryhmä on sitä varmempi, mitä selkeämpää sen sisäinen kommunikaatio on. Rakentavassa ryhmäprosessissa ollaan tiiviisti yhteydessä ulkoiseen todellisuuteen. Tästä huolimatta ryhmä käyttää alitajuista luovuuttaan ratkoessaan ongelmiaan. Harvat ryhmät toimivat täysin järkipäisesti. Tavallisempaa on, että ryhmässä panostetaan vaihtelevassa määrin irrationaalsiin prosesseihin. Tästä seuraa se, että ryhmällä on ratkaisuja rakentavassa ryhmäprosessissa, mutta lukkiutumia hajottavassa prosessissa, sillä hajottavassa ryhmäprosessissa ei synny kunnollista yhteyttä todellisuuteen. (Hammarlund 2010, 226–228)



Tilanteessa, jossa ryhmän jäsenet ovat työn uuvuttamia, saavat hajottavat ryhmäprosessit enemmän tilaa kuin silloin, jos työntekijät ovat innostuneita ja levänneitä. Hajottavalle ryhmäprosessille on ominaista alitajunnan kielteisten kuvitelmiin ja käsittelemättömien alkukantaisten tunnekuohujen ohjaaminen. Kuvitelmat saattavat ilmentää ”taistele tai pakene”-reaktiona, jolloin työyhteisöön syntyy kuvitelma siitä, että se olisi jollakin tavoin uhattuna. Työnteon sijaan ryhmän energia kuluu kuviteltuja tai todellisia vihollisia vastaan taistellen. Vihollinen voi olla esimies, hallinto tai toinen ryhmä, jonka uskotaan sabotoivan oman ryhmän tavoitteita. On myös tavallista, että viholliseksi nimetään jokin syntipukki oman ryhmän sisältä. Jako hajottaviin ja rakentaviin ryhmäprosesseihin on ennen kaikkea yksinkertaistamista. (Hammarlund 2010, 228) Rakentavien ja hajottavien ryhmäprosessien eroja voidaan kuvata seuraavan taulukon (Taulukko 1.) mukaisesti.

Taulukko 1. Rakentavan ja hajottavan ryhmäprosessin erot

Rakentava ryhmäprosessi	Hajottava ryhmäprosessi
- Ryhmäprosessilla on tavoite.	- Tavoitteet ovat kätkeytyä.
- Tavoite on tiiviissä yhteydessä ulkoiseen todellisuuteen.	- Ryhmän kuvitelmista syntyneet tavoitteet syrjäyttävät ulkoiset tavoitteet.
- Ryhmä pyrkii kehittymään, hankkimaan uusia taitoja ja kokemuksia.	- Kehitys katsotaan uhkaksi vallalla oleville kuvitelmille. Ei haluta kokeilla uutta, vaan uudet ajatukset ja menetelmät torjutaan.
- Ryhmä pohdiskellee ja tutkii sekä ulkoista tavoitetta että sisäistä työstämistä	- Torjutaan arviointi ja pohdiskelu. torjutaan tosiasiat ja informaatio, joka ei tue omia kuvitelmia.
- Ryhmä pyrkii olemaan ryhmänä vastuussa ja on valmis ottamaan vastaan seuraukset tekemisistään.	- Ryhmä välttää vastuuta, ihannoii johtajaa ja pitää valtaa ja pätevyyttä johtajan ansiona.
- Jäsenet toimivat itsenäisinä ihmisinä, jotka ottavat vastuun omasta osuudestaan ryhmän työtä.	- Vastuuta paetaan, ryhmä on passiivinen, ei yritä muuttaa tilannetta vaan odottaa, että joku tai jokin huolehtii kaikesta.
- Kaikki ryhmäprosessin kannalta olennainen on avointa ja selvästi ilmaistua.	- Ryhmässä oleva kätkeyty ja lausumaton hallitsee prosessia.
- Kommunikaatio on selkeää ja konkreettista.	- Kommunikaatio on epämääräistä ja täynnä kaksimerkityksisiä viestejä. Se tapahtuu pääasiassa tiedostamattomalla tasolla, mikä aiheuttaa monitulkintaisuutta ja väärinkäsityksiä.

(Hammarlund 2010, 229)

Työyhteisössä tapahtuvan viestinnän tulee olla tiedottamisen sijaan vuorovaikutusta. Yksipuolisessa tiedottamisessa ongelmana on se, ettei esimies voi olla varma siitä, onko viesti mennyt perille. Kaksisuuntaisessa, kasvokkain tapahtuvassa, vuorovaikutuksessa esimies taas saa välittömästi palautteen siitä, kuinka työntekijät ovat hänen viestiinsä suhtautuneet. Käyttämällä hyväksi aitoa vuoropuhelua, voidaan löytää nopeasti välinpitämättömyyden ja teeskentelyn syyt, jotka tiedottaessa jäävät usein tiedostamatta. Ihmisten johtaminen ei voi onnistua ilman vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan ole kyse siitä, että esimies saa työntekijät asettumaan organisaation päämäärien taakse. Vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta voidaan käyttää myös hyväksi tilanteissa, joissa organisaatio muodostaa päämääriään. Organisaatiot ovat kyllä herkkiä ottamaan huomioon asiakkaiden toiveet ja mielipiteet, mutta oman henkilöstön kuunteleminen voi unohtua. Usein syynä on kyvyttömyys oivaltaa, kuinka paljon työyhteisön jäsenet voivat auttaa esimiestä onnistumaan työssään. (Lassila 2002, 87)

Konfliktitilanteen yhteisen tutkimisen apuvälineenä voidaan käyttää monenlaisia osallistavia ryhmämenetelmiä. Menetelmät auttavat myös sellaisia työyhteisön jäseniä, jotka eivät yleensä käytä puheenvuoroja saamaan näkemyksensä ja mielipiteensä esille. Osallistavia ryhmämenetelmiä voidaan käyttää sekä taustojen selvittämiseen että ratkaisukeinojen keksimiseen ja valintaan erilaisissa konfliktitilanteissa. OPERA-työmalli koostuu viidestä eri kirjaimesta eli osa-alueesta. Ensimmäisenä osa-alueena on ”omat ajatukset”, jossa jokainen pohtii muutaman minuutin omia näkemyksiään ja mahdollisesti ehdotuksiaan käsiteltävästä asiasta. Toinen vaihe on ”pari- tai pienryhmätyöskentely”, jossa jokaisen näkemyksistä keskustellaan vuorotellen pienryhmissä muutamia minuutteja. Keskustelun lopuksi ryhmä kirjaa yhdessä sopimansa näkemykset, kehittämistarpeet tai parhaat ehdotukset muistiin esittämistä varten. Kolmannessa ”esittelyt” -vaiheessa pienryhmien näkemykset tuodaan koko ryhmän tietoon, joko itse esittämällä tai vetäjän toimesta. ”Ristiin arvioinnissa”, eli neljännessä vaiheessa valitaan kaikista ehdotuksista parhaat. Oman ryhmän ehdotuksista saa käyttää korkeintaan yhden. Lopuksi ”asioiden ryhmittelyssä” ehdotukset ryhmitellään liittämällä samankaltaiset yhteen. Ehdotukset, jotka jäävät vaille kannatusta, poistetaan. Lopputuloksena työyhteisöllä on muutamia ehdotuksia, jotka ovat saaneet kannatusta. Jäljelle jääneitä ehdotuksia ryhdytään yhdessä työstämään ja suunnittelemaan toteutukseen tarvittavia toimenpiteitä. (Vartia ym. 2004, 43–44)

Työyhteisölle voi olla hedelmällistä tutkia omaa konfliktitilanteiden käsittelyn tapansa. Konfliktinkäsittelyä voidaan tehdä kahdessa ulottuvuudessa, kuten missä määrin yksilö tai ryhmä pyrkii täyttämään omat tarpeensa ja toisaalta ottamaan huomioon muiden tarpeet. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 231) Yksilölähtöisten konfliktien yhteydessä tulee muistaa, että vaikka työyhteisö ei voikaan toimia työntekijöidensä hoitajana, voi se monin tavoin ohjata ja auttaa yksilöä hoitamaan ongelmaansa. Esimies voi esimerkiksi sopia työpaikalla erityisjärjestelyistä, joilla helpotetaan yksilön tilannetta väliaikaisesti. Näin hän voi selvitä paremmin esimerkiksi akuutista elämänkriisistään. Erityisjärjestelyissä on erityisesti otettava huomioon, että niitä koskevat ehdot tulee selkeästi määritellä kyseisen työntekijän kanssa ja sopia, mitä muutoksia järjestelyistä seuraa muulle työyhteisölle. Järjestelyistä ja niiden syistä tulee kertoa myös muulle henkilöstölle, jottei yksilö joudu huonoon valoon muiden silmissä. Toisinaan erityisjärjestelyt eivät ole mahdollisia, jolloin esimiehen rooli on painottaa työntekijälle asioidensa järjestykseen saattamisen tärkeyttä. (Järvinen 2001, 72–73) Konfliktien ratkaisua aloitettaessa, voi työyhteisön tai yksilön odotukset siitä, että kaikki tulee muuttumaan, olla epärealistisen suuria. Konfliktien ratkaisemisen prosessi on pitkä, ja se syö kaikkien voimavaroja. Yhteisön ristiriitojen yhteinen käsittely voi parhaimmillaan opettaa työyhteisön jäsenille paljon. Ennen kaikkea ratkaisuprosessi lisää työyhteisön selviytymiskykyä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa selvittää jatkossakin vastaantulevat konfliktit. (Vartia ym. 2004, 77)

Konfliktitilanteen laajuutta hahmotettaessa tulee lisäksi eritellä, sitä juontuvatko konfliktin syyt työyhteisön ulkopuolelle. Työyhteisön yhteistyövaikeudet saattavat joutua tai ainakin syventyä, jos esimerkiksi toisella osastolla on ongelmia, jotka heijastuvat eteenpäin. Myös omassa työyhteisössä olevat ongelmat saattavat heijastua eteenpäin ja näin vaikeuttaa seuraavan yksikön työtä. Joissain tapauksissa naapuriyhteisön työntekijät tulevat huomaamattaan vedetyksi mukaan yhteisön tilanteeseen, kun työyhteisön väki kokee tarvetta purkaa tuntojaan. Tällä tavoin ongelma voi helposti levitä myös organisaation ulkopuolelle. Julkisen sektorin ongelmatapauksissa asiaan vedetään helposti mukaan myös päättäjät, luottamusmiehet ja tiedotusvälineet. Konfliktin leviäminen organisaation ulkopuolelle on kuitenkin erittäin haitallista sen julkiselle kuvalle. Huonon maineen kiiriessä eteenpäin, saattaa organisaation olla hankalaa tulevaisuudessa rekrytoida uutta henkilöstöä tai se voi myös menettää yhteistyökumppaneitaan ja asiakkaitaan. (Vartia ym. 2004, 36)

Työyhteisön yhdessä rakentamien sisäisten pelisääntöjen avulla se pystyy määrittelemään itselleen sopivat ja työpaikan toimintaan soveltuvat toimintamallit ja -tavat. Pelisääntöjen tarkoituksena on tukea yhdessä työskentelyä, sekä mahdollistaa käytännön yhteistyötä ja ennaltaehkäistä konflikteja. Tarve ja sisältö toiminnan ja vuorovaikutuksen pelisäännöille perustuvat työyhteisöjen omille tarpeille ja toimintatavoille. Yleisiä ohjeita pelisäännöille on mahdoton antaa, joten jokaisen työyhteisön on laadittava itselleen sopivat säännöt. Tärkeää on, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan pelisääntöjen laatimiseen, sillä muuten sääntöihin sitoutuminen voi osoittautua haasteelliseksi. Pelisääntöjen laatiminen voidaan aloittaa kysymällä, mihin asioihin työyhteisössä tarvitaan sääntöjä toimintaa selkiyttämään. On myös hyvä sopia työyhteisön kesken pelisääntöjen rikkomisen seurauksista. Sääntöjä on hyvä tarkistaa ja palauttaa työntekijöiden mieleen esimerkiksi vuoden välein. (Vartia ym. 2004, 61–62, 68)

Johtajuuden avulla työyhteisöstä muodostuu yhtenäinen. Työyhteisön yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että erilaiset näkemykset ja vastakkaisuudet nähdään uhkan sijasta rikkautena. Tällöin työyhteisössä ymmärretään, että toimiakseen tehokkaasti se tarvitsee jännitteitä, ei velttoutta. Esimiehen osoittama johtajuus paitsi luo ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä, niin se näkyy myös osastojen välisenä hyvänä ilmapiirinä. Erilaisia ihmisiä on myös johdettava eri tavalla. Erilaisuus muodostuu lopulta yhtenäisyydeksi. Kun esimiehet osaavat johtaa omia osastojaan tasavertaisesti, niiden väliset luontaiset jännitteet kyetään hallitsemaan ja samalla niistä voidaan hyötyä. Organisaation sisällä on aina jonkin verran kilpailua osastojen välillä ja mikäli yksi osastoista häviää jatkuvasti huonon johtamisen seurauksena, vaikuttaa tämä osaston työntekijöiden työmoraliin negatiivisesti. Hyvä johtajuus on sitä, että esimies osaa havainnoida ympäristön signaaleja oikein, ja ilman, että hän tarkoituksellisesti tulkitsee niitä omien tai osastonsa etujen mukaisesti. Ainoastaan näin koko organisaatio voi muodostua yhtenäiseksi, jolloin onnistunut strategia tuo mukanaan menestystä. Työnteon tulee aina olla humaania. Ensinnäkin tulee ihminen, ja sitten ihminen, joka tekee töitä ja lopuksi ihminen, joka tekee tulosta. Humaani tehokkuus ei ole vaikeaa esimiehelle, jolla on johtajuutta. Humaani tehokkuus saavutetaan antamalla ihmisten tehdä tulosta, eikä budjetoidun tuloksen johtaa ihmisiä. Tämä ohjaa yhtenäisyyteen ja yhtenäisyys merkitsee konfliktinkestävyyttä. (Lassila 2002, 222–224)

### 4.3 Ulkoiset auttajatahot konflikteissa

Ensisijaisesti työyhteisössä ilmenevien konfliktien purkaminen on aina esimiehen tehtävä. Toisinaan organisaatiossa voi kuitenkin tulla vastaan tilanteita, joissa esimiehen on hyvä hakea tukea ja apua ongelmien ratkaisuun työyhteisön ulkopuolisilta tahoilta. Erityisen tärkeää on, että avuksi valittu ulkopuolinen taho koetaan kaikissa tilanteissa puolueettomaksi ja tasapuoliseksi. Useimmiten tilanteissa, joissa esimiehen täytyy selkiyttää käsitystään työyhteisön tilanteesta, voi hän kääntyä työsuojeluhenkilöstön tai luottamusmiesten puoleen. Työyhteisön ristiriidoista ja konflikteista keskustellaan yleensä työterveyshuollon kanssa, jonka henkilöstöä koskee vaitiolovelvollisuus yksittäisen työntekijän asioista. Tästä huolimatta esimies voi keskustella työterveyshuollon kanssa työyhteisön tilanteesta yleisesti, jolloin työterveyshuollon työntekijät voivat viestiä hänelle ongelmista ja ristiriidoista, joista useat työyhteisön jäsenet ovat kertoneet. (Vartia ym. 2004, 14, 21, 72)

Työterveyslaitos suosittelee ulkopuolisen tutkijan tai selvittelijän käyttöä kun konfliktin todellista syytä ei löydetä yhteisistä tarkasteluista huolimatta, vaan organisaatiossa käsitellään ainoastaan konfliktin ilmentymiä. Kenties todellista syytä ei uskalleta sanoa ääneen, tai tilanne voi olla selkeästi henkilöitynyt tai yksilölähtöinen. Monesti tällaisia tilanteita ovat tapaukset, jotka liittyvät esimiehen ja alaisen seurustelusuhteeseen tai keskinäiseen avioliittoon. Myös läheiset sukulaissuhteet työpaikalla saattavat aiheuttaa muussa henkilöstössä tunteen, että sukulaissuhde esimieheen tuo mukanaan tiettyjä etuuksia. Ulkopuolisen asiantuntijan apu voi olla perusteltua myös silloin, kun esimies kokee, ettei hänellä ole riittävästi taitoa konfliktin selvittelyyn tai sovitteluun. Esimies voi myös todeta olevansa itse osa konfliktia, tai työyhteisö ei koe häntä puolueettomaksi. Erityisen hankalia tilanteita esimiehelle voivat olla kahden henkilön väliset konfliktit, jotka ovat jo luisuneet henkisen väkivallan ja kiusaamisen puolelle. Toisinaan ulkopuolinen apu voi olla kaivattua, kun pitkään jatkunut riita jumiutuu keskinäiseksi syyttelyksi, tai työyhteisössä on valloillaan syntipukki-draama, eivätkä työyhteisön jäsenet suostu muuttamaan omia näkökantojaan. Voi olla myös tilanteita, joissa työyhteisön omat keinot on käytetty loppuun konfliktin selkiytymättä, tai yritykset ratkaista ongelma ovat johtaneet yhä suurempiin ongelmiin. (Vartia ym. 2004, 72–73)

Konfliktien selvitystyöhön ulkopuolista asiantuntija-apua työyhteisöille ja organisaatioille tarjoavat muun muassa erilaiset työterveyspalveluja tuottavat organisaatiot ja yksiköt. Nykyisin useilla työterveysasemilla työskentelee myös työyhteisöasioihin perehtynyt työterveyspsykologi. Suurilla organisaatioilla saattaa olla lisäksi henkilöstöhallinnossa työyhteisön kehittämisen asiantuntijoita. Tarvittaessa myös työsuojeluviranomaiset voivat auttaa löytämään tilanteeseen kaivattua asiantuntemusta työpaikan ulkopuolelta. (Vartia ym. 2004, 75) Usein työyhteisön ulkopuolisen asiantuntijan tehtävänä konfliktitilanteessa on oikeastaan vain analysoida ongelmallinen tilanne. Jäsentämällä konfliktin kulkua ja olemusta hän voi kuitenkin auttaa esimiestä, konfliktin osapuolia, tai koko organisaatiota selvittämään tilannetta. Erityisen tärkeää on asiantuntijan tuki työyhteisölle ratkaisujen etsinnässä. Ulkopuolisen selvittelijän tehtävät sovitaankin tarkasti etukäteen niin, että eri osapuolien vastuualueet ovat selvillä työn edetessä. Ulkopuolisella asiantuntijalla voi olla monenlaisia tehtäviä organisaation tilanteesta riippuen, joista esimerkkinä seuraavat:

- Tilanneanalyysin ja yhteenvedon laatiminen konfliktin taustoista, kehityksestä ja nykytilasta.
- Palautteen antaminen selvityksestä sekä tilaajalle että konfliktin osapuolille.
- Työyhteisön avustaminen ja tukeminen ongelmien käsittelyssä ja mahdollisesti ongelmallisten työolojen kehittäminen.
- Työyhteisön ja esimiehen avustaminen ratkaisuprosessin rakentamisessa, ohjauksessa ja seurannassa.
- Välittäjänä ja sovittelijana toimiminen erilaisten konfliktien käsittelyssä.
- Esimiehen työnohjaajana toimiminen tämän käsitellessä yksilön tai yhteisön konfliktitilannetta.
- Selvittää esimiehen kanssa sitä, riittävätkö yhteisölliset keinot, vai tarvitaanko konfliktin ratkaisemiseksi organisatorisia päätöksiä.
- Auttaa löytämään rakenteellisia ja toiminnallisia ratkaisuja konfliktin ratkaisemiseksi.
- Auttaa esimiestä työrauhan palauttamisessa.
- Työyhteisön auttaminen sellaisten ratkaisujen löytämiseksi, jotka minimoivat konfliktitilanteen haitallisia seurauksia. (Vartia ym. 2004, 73–74)

Työyhteisön ongelmien kartoittaminen ja tutkiminen erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla on yleensä perusteltua ja järkevää. Esimiehet ja johto tarvitsevat kehittämistoimiaan varten tietoa paitsi henkilöstön mielipiteistä myös ulkopuolisen näkökannan asioihin. (Järvinen 1998, 100) Tilanneanalyysi on eräs yleisimmistä ulkopuolisilta asiantuntijoilta tilatuista palveluista. Sen laatimiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten yksilö- ja ryhmähaastatteluja, yhteistoiminnallisten tilanteiden havainnointia, henkilöstön kirjallisia havaintoja työyhteisön tilanteesta, historia-analyysia ja erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Koko yhteisöä koskevien konfliktien selvittelyssä haastatellaan kaikkia työyhteisön jäseniä, esimies mukaan lukien. Mikäli konfliktissa on kyse kahden henkilön välisistä jännitteistä, niin asianomaisia haastatellaan erikseen ja tämän lisäksi heidän esimiehiään ja työtovereitaan. Ylemmän johdon haastatteluja tarvitaan usein tilanteissa, joissa konfliktin toisena osapuolena on esimies. On kuitenkin muistettava, että ulkopuolinen asiantuntija on puolueeton toimija, jonka tarkoituksena on tukea esimiestä ja työyhteisöä konfliktissa. Hän ei anna valmiita ratkaisuja, vaan auttaa organisaatiota löytämään ratkaisun konfliktiin itse, johtajuuden säilyessä esimiehellä. (Vartia ym. 2004, 74–75)

Vaikka kysyntää erilaisille kehittämiselle ja -kartoituksille riittäisi, eivät ne välttämättä vastaa organisaation todellisia ongelmia tai kehittämistarpeita. Usein organisaatioissa toivotaan, että ulkopuolinen konsultti hoitaisi koko työyhteisön ongelman, jonka suhteen itse ollaan avuttomia. Yleinen virhe silloin on, että odotetaan konsultin hoitavan työyhteisön ongelmat ja muutokset. Odotetaan siis muutoksen tapahtuvan ilman, että kenenkään tarvitsisi muuttua. Konsultteihin saatetaan liittää messiaanisia toiveita ja maagisia odotuksia, erityisesti jos hän on etäinen tai tunnettu hahmo. Mikäli toiveet ovat liian suuria, seuraa siitä yleensä karvas pettymys. Sen sijaan kohtuulliset toiveet ja odotukset luovat myönteisen ilmapiirin asiakkaan ja konsultin väliseen suhteeseen. Osa konsulteista saattaa virheellisesti perustaa toimintansa ihmeitä tekevään rooliinsa kauppaamalla erityistä menetelmää tai viisautta, jolla työyhteisön konfliktit hoituvat kerralla. Julkisuuden henkilöiden kutsuminen konsultoimaan tai luennoimaan organisaatiolle voi tästä huolimatta innostaa ja herättää uusia ajatuksia jo pelkästään sen ansiosta, että saadaan vaihtelua työyhteisön arkirutiineihin. Tämä piristävä vaikutus on kuitenkin lyhytkestoista, joten ainoastaan niiden avulla ei voida ratkoa työyhteisön ongelmia. (Järvinen 1998, 99–101)

Innokkaasta myyntivireestään huolimatta konsulttien tulisi kuitenkin kertoa organisaatioille, etteivät kartoitukset sinällään muuta asioita. Varsinainen työnteko työyhteisössä alkaa, kun tiedot on kerätty, käsitelty ja raportoitu tilaajalle. Asioiden muuttaminen vaatii johdolta ja henkilöstöltä jatkuvaa ponnistelua käytännön hyödyn saavuttamiseksi. Erilaisille kartoituksille on tunnusomaista vastuunpakoilu siinä mielessä, että ongelmia on tapana kartoittaa nimettömästi ja hyvin yleisellä tasolla. Prosenttiluvuin ja keskiarvoin esitetyistä vastauksista yksinkertaisiin kysymyksiin on vielä pitkä matka siihen, että todella tiedostettaisiin, minkälaisia työyhteisön ongelmat ovat, ja miten niitä tulisi pyrkiä ratkaisemaan. Suurissa organisaatioissa mittavatkin kehittämishankkeet voivat jäädä anonyymeiksi, jolloin ei edes tiedetä, mistä hanke on lähtenyt liikkeelle, ja mihin sen avulla pyritään. Tapauskohtaisesti tuleekin arvioida, onko kehittämishankkeen käynnistäminen perusteltua, mikäli organisaation johto ei ole sitoutunut siihen aktiivisesti. Usein työpaikoilla törmätään erilaisiin kehittämishankkeisiin, jotka kuivuvat kokoon juuri johtotason tuen puutteesta. (Järvinen 1998, 101–102)

Tärkeintä esimiehen työn tukemisessa on auttaa häntä luomaan itselleen toimiva henkilökohtainen yhteysverkosto. Vaikka sen muoto vaihtelee, on yhteysverkosto aina ikuinen. Putoamalla keskelle tuntematonta tehtäväkenttää, ei paraskaan esimies saa tuloksia aikaan. Vastuu yhteysverkoston luomisesta on esimiehellä itsellään, mutta tehtävä voi osoittautua ylivoimaiseksi ilman henkilöstöosaston, esimiesten ja konsulttien apua. Yhteysverkoston avulla esimies voi löytää apua ja tukea tilanteisiin, joihin jokapäiväisessä työssä ei usein törmää. Koska esimies toimii usein myös organisaation ulkopuolella, niin yhteysverkostoon on hyvä kuulua esimerkiksi rahoittajien edustajia, asiakkaita, organisaation salliessa kilpailijoita ja julkisen hallinnon edustajia. Tärkeää on, että yhteysverkostoon kuuluu myös organisaatioon sidoksissa olemattomia tukihenkilöitä ja neuvonantajia. Heillä on suuri vaikutus siihen, että esimiehen kokonaiskuva johtamisesta kasvaa organisaatiota suuremmaksi. Yhteysverkostojen tarve korostuu tilanteissa, joissa esimies pyrkii tehostamaan eri osastojen välistä yhteistoimintaa, sillä yhteysverkostojen läpi suodatetut ajatukset omaksutaan helpommin. Lisäksi kattava yhteysverkosto tehostaa tiedotusta ja tiedonhankintaa. Yleensä yhteysverkoston ylläpitoon riittää, kun muistaa kiittää saamastaan avusta. Yhteysverkoston hoitoon kuuluu oleellisesti myös sen läpikäyminen vuosittain, esimerkiksi puhelimitse, suhteiden ylläpitämiseksi. (Lassila 2002, 216, 218–219, 222)



#### 4.4 Sovittelumenettelyn käyttö työyhteisökonflikteissa

Keskeinen ajatus sovittelussa on se, että konfliktin osapuolet ratkaisevat ongelmansa itse. Sovittelijan tehtävä on ainoastaan toimia avustajana. Sovittelun päämääränä on sovittelutulos. Perusedellytyksenä onnistumiselle on, että osapuolet haluavat aidosti päästä sopuun keskenään. Sopuun pääsemiseksi molempien osapuolten on oltava valmiita tulemaan toisiaan vastaan. (Vartia ym. 2004, 60) On tärkeää muistaa, ettei ole olemassa ongelmaa, josta puhumatta jättäminen auttaisi sen ratkaisemisessa (Pehrman 2009, 5) Taulukossa (Taulukko 2.) esitetään konflikteihin johtaneita syitä Työyhteisösovittelu-tutkimuksen mukaan. Sulkeiden sisällä olevat luvut tarkoittavat 14 sovittelutapauksen aikana osapuolten esittämien syiden lukumäärää.

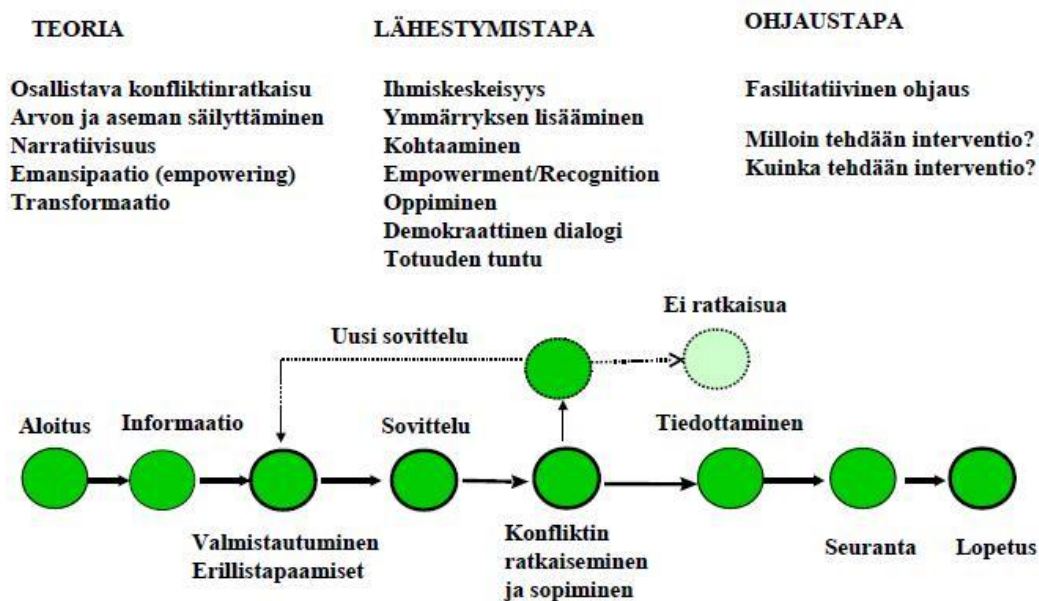
Taulukko 2. Työyhteisökonflikteihin johtaneet syyt vuosina 2005–2008 TYSO-tutkimuksen mukaan

Kategoria	Syyt
<b>1. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät</b>	
<b>a) Verbaalinen vuorovaikutus</b>	Selän takana puhuminen (14/14) Epäasiallinen puhetyyli (35) Aggressiivinen käyttäytyminen (28) Kirje tai kirjallinen arvostelu (5) Valehtelu (4) Oikeassa olemisen tarve (4) Muu kantelu ja juoruilu (2) Itsekeskeisyys (1)
<b>b) Nonverbaalinen vuorovaikutus</b>	Puhumattomuus (10/13) Ei tervehditä (3/13) Selän kääntäminen (2) Kuuntelemattomuus (2) Ei ole tullut kuulluksi (1) Ei katsekontaktia (1)
<b>2. Henkilökohtaiset tekijät</b>	Sairaslomat (6/13) Poissaolot (3/13) Kotihäirintä (2) Omien asioiden hoitaminen työaikana (2) Läheinen ystävyys (2) Pukeutuminen (1)
<b>3. Tehtäväsuuntautuneet tekijät</b>	Erimielisyydet työn jakamisesta ja työtavoista (9) Pelisääntöjä ei noudateta (7) Seurataan toisten tekemisiä (4) Uusien työtapojen vastustaminen (2) Tiedon salaaminen (2) Töiden valikointi (2) Varoitukset työkäyttäytymisestä (2) Puutteellinen opastus (1) Työintoilu (1)
<b>4. Kulttuurista johtuvat tekijät</b>	Näkökulmaerot (2)
<b>5. Muut tekijät</b>	Tilannetajun puute (1), väärin ymmärrykset (2), ailahtelevaisuus (2)

(Pehrman 2009, 12)

Konfliktien ja ristiriitojen hoitamattomuudesta syntyy työnantajalle aina kustannuksia, tavalla tai toisella. Yhä useammin työyhteisöjen sisäiset ristiriidat ovat sairauslomien syinä. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että yksittäiset työntekijät ja työyhteisö säilyttävät työkykynsä. Sovittelun soveltamiseen työyhteisökonfliktien selvittämisessä liittyy useita näkökohtia. Työnantajan kannalta tärkeää on säilyttää työyhteisön toimintakyky, jotta työntekijät voivat hoitaa tehokkaasti tehtäviään. Sovittelu tulee esiin sellaisessa työyhteisön tilanteessa, jossa työnantaja arvioi, että sopu on vielä löydettävissä kaikista ponnisteluista huolimatta. Arvion pohjalla on oletus siitä, että organisaatiossa on toimiva työnsuojelu. Työyhteisön tilanne voidaan arvioida myös sellaiseksi, että sovitteluprosessin käynnistäminen on tarkoituksenmukaista jomelko varhaisessa vaiheessa. Konfliktien hallinnasta puhuttaessa on korostettava, että kaikkien osapuolten näkökulmasta on tärkeää todeta jossakin prosessin vaiheessa asian olevan tältä osin loppuun käsitelty. Päätöksen tekee yleensä työnantaja tai esimies. (Poikela toim. 2010, 167–168)

Työyhteisökonfliktien sovittelu on ennen kaikkea vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jonka avulla puolueeton, usein ulkopuolinen sovittelija auttaa konfliktin eri osapuolia löytämään itse, sovittelumenettelyn kautta, molempia osapuolia tyydyttävän loppuratkaisun. Itse erimielisyyden ratkaisemiseen sovittelija ei osallistu, vaan hän toimii lähinnä sovinnon muodostamisen mahdollistajana. Sovittelijan tehtävänä on siis ohjata prosessia, jonka lopputuloksena konfliktin osapuolet löytävät itse ratkaisun ongelmaansa. Sovittelijan rooli on ennen kaikkea olla aktiivinen kuuntelija. Hän sallii myös tunteiden käsittelyn, moraalisen pohdinnan ja arvokeskustelun. Hän ei tuomitse, mutta huolehtii siitä, että sopimus on kaikille osapuolille kohtuullinen. Sovittelun avulla suunnataan tulevaisuuteen sosiaalisen toiminnan keinoin, etsien aktiivisesti pysyviä myönteisiä ratkaisuja. (Pehrman 2009, 18) Sovittelijana voi ulkopuolisen toimijan lisäksi toimia myös esimerkiksi esimies, työterveyslääkäri tai -hoitaja tai työterveyspsykologi. Organisaation ulkopuolinen sovittelija takaa kenties varmimmin puolueettoman kannan käsiteltävään asiaan. On tärkeää, että konfliktin osapuolet hyväksyvät sovittelijan ja luotavat tämän puolueettomuuteen. Kannattaa muistaa, että sovittelijan tehtävä ei ole helppo. Hänellä on myös vastuu tarkistaa, että käsiteltävät asiat ymmärretään samalla tavalla, sekä tehdä aika ajoin yhteenvetoja käsitellyistä asioista. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 233) Seuraavassa kuvassa (Kuva 10.) esitetään sovitteluprosessi ja sen ohjaus konfliktinratkaisukeinona.



Kuva 10. Sovitteluprosessi ja sen ohjaus konfliktin ratkaisukeinona. (Pehrman 2009, 22)

Sovittelumenetelmän taustalla vaikuttavat uusklassinen rikosoikeusajattelu 1960–1970-lukujen taitteesta sekä restoratiivinen oikeusajattelu 1980-luvulta. Menetelmä on ennen kaikkea osapuolia osallistava. Sen arvoja ovat ihmissuhteiden korjaaminen, kunnioittava vuoropuhelu, vastuunotto, armo, anteeksipyyntö, oppiminen ja hyväksyminen. Sovittelumenetelmä sopii kaikille ikään, sukupuoleen, henkilöstöryhmään, asemaan työyhteisössä tai konfliktin sisäiseen rooliin katsomatta. Sovittelu on koettu hyödylliseksi jopa silloin, kun se ei ole johtanut varsinaiseen sopimukseen, mutta asioiden käsittely on kuitenkin keventänyt työyhteisön ilmapiiriä. (Pehrman 2009, 18, 20, 30–31) Parhaiten sovitteluprosessi soveltuukin keskustelua ja keskinäistä vuorovaikutusta edistäviin tilanteisiin, kuten johtamiskiistoihin ja kiusaamistapauksiin. Sovittelulla voidaan saavuttaa tuloksia myös työlähtöisissä konfliktitilanteissa. Joka tapauksessa työnantaja saa sovittelun avulla arvokasta tietoa tilanteesta ja sen ratkaisumahdollisuuksista. (Poikela toim. 2010, 168) Pääsääntöisesti sovitteluprosessi etenee ratkaisukeskeisen ongelmanratkaisun vaiheita noudattaen. Tarvittaessa osapuolten kanssa voidaan neuvotella ensin erikseen. Käsiteltäviä aiheita ovat sopimukset työskentely- ja etenemistavasta, tarkennus tilanteen kehittymisestä nykyiseen pisteeseen, sekä sovittelun tavoitteet ja aikataulu. (Lindström & Leppänen toim. 2002, 233–234)

Sovittelun ensimmäisessä vaiheessa sovittelija kuulee konfliktin osapuolia, jotka saavat kertoa oman näkemyksensä tapahtumien kulusta. Jos kyseessä on isompi ryhmä, tarkoittaa sovittelija aluksi, mistä on kyse ja kuinka sovittelussa edetään. On tärkeää, että osapuolet oivaltavat, ettei sovittelija ratkaise ongelmia, vaan he itse. Sovittelijan tehtävänä on kuunnella. Hän ei tulkitse, opeta tai tuomitse. Yleensä haastattelut ovat noin tunnin mittaisia keskusteluja. Vaiheelle on ominaista, että ihmiset ahdistuvat. Sovittelijan tulee rohkaista osapuolia kertomaan kokemuksistaan avoimesti. Konfliktin osapuolten yhteisessä tapaamisessa kaikki osapuolet kertovat vielä vuorollaan oman tarinansa toisten kuunnellessa. Tämä avaa uusia näkökulmia, sillä osapuolilla on eri käsitys siitä, mitä on tapahtunut. Jo haastatteluvaiheessa sovittelija kartoittaa osapuolten sovinnonhalua. On muistettava, että sovittelu on avoin dialogi, eikä koskaan voi tietää, mitä tapahtuu. (TEK www-sivut)

Tarinoiden kertomisen jälkeen on vuorossa yhteinen keskustelu, minkä aikana tunteet yleensä nousevat pintaan. Tämä kuuluu asiaan, sillä muutoin tunteet jäisivät käsittelemättä. Tunteenpurkauksien vuoksi ei sovittelua tule jättää kesken. Ensin läpi käydään tapahtuneet asiat, ja sen jälkeen se, miten asia voitaisiin ratkaista. Osapuolet tottuvat sovittelussa siihen, että joku itkee tai korottaa ääntään. Jos asioita ei käsitellä loppuun saakka, niin kertyy mielipahaa, joka saattaa aiheuttaa masennusta, unettomuutta, poissaoloja, työkyvyttömyyttä ja ennenaikaisia eläkkeitä. Ihmisten päästessä käsiksi tunteisiinsa, sovitteluprosessi yleensä etenee hyvin. Paineiden purkauduttua tunneasiat ja loukkaantumiset eivät enää jää roikkumaan. Epäusko kuuluu oleellisesti sovitteluprosessiin, mutta kun siitä päästään yli, on mahdollista huomata myös prosessin eteneminen. Sovittelijan on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki tulee varmasti sanottua. Sovittelun lopuksi tehdään yhteinen sopimus, jonka kaikki osapuolet allekirjoittavat. Kaikki oleelliset asiat kirjataan niin, että osapuolet voivat hyväksyä sopimuksen. Seuranta on tärkeää sovitteluprosessin onnistumisen varmistamiseksi. Seurannassa sovittelija tapaa konfliktin osapuolet uudelleen muutaman kuukauden kuluttua. Tärkeää on selvittää, miten asiat ovat sovittelun jälkeen sujuneet. Usein seurantaan tullaan vielä vähän ahdistuneina. Vuosia kestäneen puhumattomuuden jälkeen ei automaattisesti voida olettaa, että asiat alkavat muutaman kuukauden aikana sujua moitteettomasti. Tällöin voidaankin sopia uudesta seurannan ajankohdasta. Myönteisen ajattelun ja onnistuneen sovittelun seurauksena työyhteisö voi nähdä asioita uudella tavalla. (TEK www-sivut)

Sovittelun rooli korostuu vaikeiden ja pitkittyneiden työyhteisöjen konfliktitilanteiden ratkaisemisessa. Ulkopuolisen avun hankkiminen on vartenotettavaa, jos konfliktin ratkaisemiseksi vaaditaan pitkäaikaiseen prosessiin sitoutumista. Tähän työsuojelutoimijoilla on harvoin mahdollisuutta. Lisäksi ongelmaksi voi muodostua työsuojelutoimijoiden puutteelliset sovittelutaidot. Sovitteluun kytkeytyvä ulkopuolisuus asettaa myös rajoituksia sille, ettei sovittelijan tehtävää voi kaikissa tilanteissa liittää työyhteisön eri tahojen tehtäväkenttiin. Sovittelutaitoja ja esimerkiksi vertaissovittelua voidaan tästä huolimatta kehittää työyhteisöissä. Sovittelun prosessit voivat toisinaan olla myös monimutkaisia, jolloin ulkopuolisen sovittelijan käyttäminen on perusteltua. Lisäksi pitkittyneissä ja monimutkaisissa konflikteissa työyhteisön sisäinen sovittelija on saattanut ajautua riidan osapuoleksi tai varsinaisten osapuolten mielestä osalliseksi konfliktiin. Työelämän täsmätoimijat ovat siis tarpeen tilanteissa, joissa organisaation omat taidot eivät riitä, tai aikaa tarvitaan enemmän. (Poikela toim. 2010, 170–171)

Syvällisessä, ihmiskeskeisessä, sovittelussa sovittelija ”laskeutuu” osapuolten tasolle demokraattisena johtajana. Syvällinen sovittelu on uudistumista ja oppimista suosiva metodi, johon valmistautuminen on yksilöllistä, luottamuksellista ja osallistavaa. Sen tavoitteena on syvällinen vuorovaikutus, laaja yhteisymmärrys, sekä suuri oppimisvaikutus. Sovittelussa ovat mukana kaikki konfliktin osapuolet henkilökohtaisesti. Tavoitteellisena lopputuloksena on sovinnon tuova yhteisymmärrys ja sitoutuminen. Pinnallisessa, eli asiakeskeisessä sovittelussa, sovittelijan rooli on autoritääriäinen. Sovittelun ohjaustyylit ovat valvonta- ja kontrollisuuntautuneita. Valmistautuminen sovitte luun on muodollista ja pikaista. Itse sovitteluprosessi pinnallisessa sovittelumenetelmässä on ohut. Sille ominaista on vuorovaikutuksen muodollisuus, yhteisymmärryksen vähäisyys ja pieneksi jäänyt oppimisvaikutus. Oppimiskäsitys on behavioristinen, eli konfliktin osapuolet omaksuvat jatkon käyttäytymismallit sovittelijalta. Sovittelun tavoitteena ei ainoastaan ole sopiminen ja ratkaisu, vaan myös oppiminen, kasvaminen ja yhteistoiminta. Sen tarkoituksena on vahvistaa konfliktin osapuolten itsetietoisuutta, sekä laajentaa heidän mahdollisuuksiaan tunnistaa ja ymmärtää kanssaihmissen tilanteita ja inhimillisiä luonteenpiirteitä. Sovittelu onkin eräänlainen oppimisprosessi, jonka avulla opitaan luovaa ongelmanratkaisua, kokonaisvaltaista ajattelua, ymmärtämään erilaisuutta, johtamaan sovitteluprosessia, ryhmätyöskentelytaitoja sekä rohkeutta, objektiivisuutta ja kuuntelutaitoja. (Pehrman 2009, 24, 25, 26)

Monien konfliktitilanteiden takana on vuorovaikutusongelmia. Toinen osapuolista saattaa tiedostamattaan loukata toista. On hyvä sopia toimintatavasta, jossa loukatuksi tuleva osapuoli oppii reagoimaan asiaan heti kertomalla asiasta toiselle. Koska kiusaajan ja kiusatun välinen asema on usein epäselvä, tulee sovittelun aluksi määrittellä, mihin sovittelun avulla pyritään. (Poikela toim. 2010, 164) Sovitteluprosessiin tulee varata paljon aikaa. Lähdetessä sovittelemaan konfliktia, tulee kaikkien osapuolten olla avoimia kaikille ratkaisuille. Sovittelija itse ei pyri ohjailemaan konfliktin ratkaisua suuntaan tai toiseen. Sovittelu on vuoropuhelua, jossa osapuolet kertovat näkemyksensä tapahtuneesta. Ratkaisun avain piilee siinä, että keskustelun myötä osapuolet alkavat ymmärtää toistensa näkemysten perusteita. Sovittelijan tehtävänä on rohkaista konfliktin osapuolia puhumaan, rajaamaan kiistansa aiheen ja löytämään yhteisiä käsityksiä. Sovittelijan tulee myös huolehtia siitä, että kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi. Lisäksi sovittelija rohkaisee osapuolia erilaisten ratkaisukeinojen tuottamiseen ja pohtimiseen. Tahallisia loukkauksia ei suvaita. Tunteiden purkauksista tulee päästä kohti ratkaisujen etsimistä. Sovittelun lopuksi osapuolet toteavat yhdessä sovittelijan kanssa mahdollisimman selkeästi, mistä sovittiin ja kuinka tulevaisuudessa sopimuksen pitämistä ja tilanteen kehittymistä tullaan seuraamaan. (Vartia ym. 2004, 60–61)

Mikäli vielä useiden asioiden käsittelyä koskevien tapaamisten jälkeen sovittelumenettelyssä ollaan lähtöpisteessä, kannattaa työyhteisössä miettiä erilaisia ongelman ratkaisutapoja. Niitä voivat olla esimerkiksi esimiehen tai työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin, tai työnjohdollisten ja hallinnollisten menettelyjen käyttäminen, jos joku osapuolista ei suostu noudattamaan yhdessä sovittuja toimintatapoja. Työterveysedustajan mukaan kutsuminen onkin perusteltua, mikäli osallisten työkyvyn huomataan kärsineen selvittelyn edetessä. Sovittelussa kannattaa muistaa, etteivät kaikki ongelmat palaudu työyhteisöön. Ihmisten erilaisten elämänvaiheiden huomioiminen työelämässä ei ole yksinkertaista. Usein on helpompaa laatia ohjeita siitä, kuinka tällaisissa tilanteissa tulisi menetellä, kuin toteuttaa asia käytännössä. On huomattu, että kohtalaisestikin toimiva työyhteisö kestää kuormitusta, jos on tiedossa sen loppuminen siedettävässä ajassa. Sovitteluprosessin tavoitteena on ennen kaikkea työrauhan palauttaminen tai saavuttaminen. Prosessin aloittamiseen vaaditaan aina työnantajan suostumus. Sovittelijasta tulee työnantajalle tällöin asiantuntija, joka antaa tilanteesta ja ratkaisumahdollisuuksista oman arviointinsa. (Poikela toim. 2010, 165–166)

Konfliktin ratkaisussa tulee muistaa seuraavia asioita:

- Negatiivista palautetta tai arviointia ei tule antaa kirjallisessa muodossa.
- Kaikki konfliktin osapuolet tulee ottaa mukaan sovitteluun.
- Sovittelua ei tule lopettaa kesken, vaikka osapuolten tunteet voimistuisivat.
- Konfliktia ei voi ratkaista analyysin avulla.
- Konfliktia ei voi ratkaista ohjeilla tai valtaa käyttäen. (Pehrman 2009, 39)

Huolimatta siitä, onko kyseessä yhteisöllinen konfliktinratkaisuprosessi tai sovittelu, on tärkeää muistaa, että konflikteja tarkastellaan työyhteisön toiminnan näkökulmasta viesteinä, oireina ja ilmiongelmoina. Lisäksi on tärkeää säilyttää työsuuntautuneisuus, eli yhteys työhön ja organisaation perustehtävään, jotta työnteko saadaan jälleen sujumaan. Ongelmien vatvomisen, syyttelyn ja syntipukkien etsimisen sijaan tulee korostaa ratkaisukeskeisyyttä ja suuntautua tulevaan. Itse konfliktin käsittely tulee hahmottaa pitkäjänteisenä prosessina, sillä pikaratkaisuja löydetään todella harvoin. Muutokselle tulee asettaa tavoitteita, välitavoitteita ja aikatauluja, ja tämän lisäksi tehdään yhteisiä sopimuksia ongelmien korjaamiseksi. Lopuksi sopimusten pitävyyttä ja tavoitteiden saavuttamista tulee muistaa myös seurata. (Lindström & Lepänen toim. 2002, 226)

Mikäli yksikin konfliktin osapuolista on lähdessä sovitteluun joustamattomalla asenteella, ei kaivattua vuoropuhelua synny. Sovittelu ei myöskään onnistu, mikäli toinen osapuolista katsoo kaikkien vikojen, vaikeuksien ja yhteistyökyvyttömyyden johtuvan yksinomaan konfliktin toisesta osapuolesta. Kauan jatkuneen kiusaamisen sovittelu voi olla vaikeaa, sillä kiusattu osapuoli saattaa olla niin loukkaantunut, että hänen on lähes mahdotonta ymmärtää ja käsitellä kiusaajaksi koetun henkilön näkemystä. Loukkaantumisen tunteen jättäminen taustalle voi tuntua mahdottomalta kun loukattu odottaa kärsimyksilleen jonkinlaista hyvitystä. (Vartia ym. 2004, 61) Myös pelko tilanteen huonontumisesta voi saada erityisesti konfliktin altavastajan kieltäytymään sovitteluprosessista. (Pehrman 2009, 38) Kun ristiriitaan ei saada selvyyttä, tulee ratkaisun avaimia hakea tapaus kerrallaan. Tilanteessa, jossa toinen osapuoli on vienyt riidan tuomioistuimen käsiteltäväksi, on asian selvittäminen työyhteisössä sisäisesti lähes mahdotonta. Asian käsitteleminen työyhteisössä ja tuomioistuimessa samanaikaisesti ei aina ole tarkoituksenmukaista. (Poikela toim. 2010, 166)

Työyhteisön toimivuus on tästä huolimatta turvattava jollakin tavoin myös sinä aikana, kun asia on oikeusprosessin käsiteltävänä. Niin kauan kun osapuolten pyrkimyksenä on ratkaisuun pääseminen, konfliktin käsittely on työsuojeluasia. Oikeusprosessista huolimatta konfliktia tulisi ja voidaan usein käsitellä samanaikaisesti työyhteisön sisällä. Sovitteluprosessi on tilanteessa hyvä vaihtoehto. Riidan osapuolet voivat olla sidoksissa oikeusprosessissa esittämiinsä käsityksiin siinä määrin, että sopiminen työn kannalta välttämättömistä asioista ei onnistu. Tällöin sovittelijan avulla voidaan oikeusprosessi saada irrotetuksi jokapäiväisestä työn tekemisestä. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä ei kuitenkaan voida kokonaisuudessaan ulkoistaa. Lopulta vastuu on aina esimiehellä. Työnantaja voi sen sijaan käyttää apunaan erilaisia yhteisöllisyyttä tukevia välineitä. Usein käytetty menetelmä on työnohjaus, jolla voi olla erilaisia tavoitteita työyhteisön tilanteesta riippuen. Joissakin akuuteissa tilanteissa työnohjauksesta voi huolehtia myös sovittelija. (Poikela toim. 2010, 167)

Tällä hetkellä mikään ei estä tai velvoita työnantajia käyttämään ulkopuolisia toimijoita työyhteisön ristiriitojen selvittelyissä. Lakisääteinen velvoite käyttää sovittelijoita työyhteisöjen konfliktinratkaisussa ei todennäköisesti olisikaan paras tapa edetä. Työnantajien on hyvä tiedostaa sovittelun mukanaan tuoman lisäarvon merkitys koko organisaatiolle. Loputtoman pitkiksi venyvien konfliktien selvittelyprosessien ylläpitäminen ei ole kenenkään edun mukaista. Myös ajatus siitä, että sovittelijat toimisivat konfliktin selvittelyn lisäksi eräänlaisina työnohjaajina ja kouluttajina, on kannatettava. Sovittelutaitojen omaksuminen on tärkeää kaikkien työyhteisön toimijoiden kannalta. Työyhteisön omien henkilöiden toiminta voi muodostua niin kutsutuksi vertaissovitteluksi, joka osaltaan poistaa perinteistä vastakkainasettelua työnantajan ja työntekijöiden välillä. On tärkeää, että työnantajan sovittelijalta tilaama palvelupaketti on riittävän selkeä, ja tilaaja myös tietää sen, mitä saa. Koska sovitteluprosessin aloittaminen vaatii aina työnantajan hyväksynnän, ei tätä vastuuta voi siirtää eteenpäin. Työnantajalla tulee säilyä vastuun mukanaan tuoma oikeus tehdä asioiden vaatimia päätöksiä. Sovittelu ei voi, jo työlainsäädännön pakottavuuden vuoksi, olla työyhteisön konfliktien keskeisin ratkaisukeino. (Poikela toim. 2010, 171)



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyö työyhteisön konfliktitilanteissa. Tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoitetaan työyhteisökonflikteilla, ja kuinka ne syntyvät. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa sitä, mikä on esimiehen rooli ja tehtävät työyhteisön konfliktitilanteissa, kuinka konflikteja voidaan käsitellä ja ratkaista, sekä miten varmistaa esimiehen jaksaminen työyhteisön toisinaan myrskyisienkin konfliktien ja organisaatiotasolta tulevien paineiden keskellä. Pyrkimyksenä oli myös tutkia sitä, kuinka konfliktien syntymistä voitaisiin ennakoida ja ehkäistä, ja mikä vaikutus työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kehittämällä on konfliktien syntymiseen, ja mitä ulkopuolisia auttajatahoja esimiehillä on käytettävissään työyhteisön konfliktitilanteissa ja millainen konfliktinratkaisumenetelmä rikosoikeudellisesta toimenpiteestä mallia ottanut sovittelu on. Näkökulmana oli ensisijaisesti esimiehen ja työyhteisön näkökulma, mutta aihetta tarkasteltiin myös työnantajan näkökulmasta, sillä useissa pienissä yrityksissä työnantaja itse toimii myös lähiesimiehenä.

Konfliktit ovat ristiriitoja ja selkkauksia ihmisten välillä. Ne voivat saada alkunsa monista arkisista asioista. Yleensä konfliktit alkavat osapuolten vastakkaisista, yhteen sopimattomista pyrkimyksistä tai intresseistä. Konfliktin edetessä työyhteisön sisäinen, ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu tai lakkaa kokonaan. Yleensä konflikti on oire jostakin puutteesta työnteon edellytyksissä tai yksilön henkilökohtaisesta ongelmasta. Konfliktien synnyn taustalla vaikuttaa ihmisten erilaisuus, mikä voi olla myös organisaation voimavara. Nykyisessä organisaatiokulttuurissa ihmisille kasataan paineita ja odotuksia. Lisäksi nykyinen yhteisvastuullisuus kiristää työntekijöiden välejä, kun omien töiden lisäksi täytyy huolehtia muiden tehtävistä. Herkimmin konflikteja syntyy työyhteisön kehittämis- ja muutostilanteissa. Epävarmuus työpaikan säilymisestä kiristää ilmapiiriä. Vaikka konfliktit voivat pitkälle edetessään lamauttaa koko organisaation toiminnan, niin ei ongelmattomuutta voida pitää toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä. Totuus on, että kaikki työyhteisöt kohtaavat jossain vaiheessa konflikteja ja kriisejä. Toimivaksi työyhteisön tekee se, kuinka työyhteisö käsittelee kohtaamiaan ongelmia. Konfliktinratkaisun keinoja voidaankin käyttää työyhteisön oppimisen ja kehittymisen työvälineinä.

Eräs nykyajan liike-elämän haasteista on sovittaa yhteen organisaation tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi. Näihin asioihin voidaan kuitenkin vaikuttaa samoin keinoin, sillä organisaation tuottavuus on riippuvainen sen henkilöstön hyvinvoinnista. Toimivan työyhteisön peruspilarit koostuvat tekijöistä, joiden avulla voidaan ylläpitää tai parantaa työyhteisön henkistä hyvinvointia ja tuottavuutta. Pilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Yhdenkin pilarin puuttuminen tai sen huono kunto näkyy nopeasti ongelmina työyhteisössä. Toimivan työyhteisön peruspilarien perustan luo selkeä organisaation perustehtävä eli se, mikä vuoksi organisaatio on olemassa. Työyhteisön toimivuuden edellytyksenä on myös vastuullisuus, joka syntyy työyhteisön positiivisen riippuvuuden kautta. Tällöin jokainen hoitaa omat työtehtävänsä.. Konfliktitilanteessa työyhteisön voimavarat kuluvat helposti tuloksen tekemisen sijaan asioiden selvittelyyn ja oman jaksamisen ylläpitämiseen.

Usein konfliktit menevät itsestään ohi ilman, että niihin tarvitsee puuttua. Jotta työyhteisö voisi oppia konflikteistaan, tulee sen jäsenten yhdessä pohtia konfliktin syntymisen syitä sekä niitä keinoja, joiden avulla tilanteen uusiutuminen voitaisiin välttää. Työyhteisö, joka osaa käsitellä kohtaamiaan konflikteja, ei myöskään pelkää tarttua niihin vastaisuudessa. Konfliktit perustuvat faktatiedon sijaan yleensä ihmisten omiin tulkintoihin. Esimiehen tehtävänä onkin löytää osapuolten kertomuksista tulkinnan ja todellisuuden välinen ero. Organisaatiossa esiintyvät ristiriidat voidaan jakaa yhteisöllisten sekä yksilöllisten ongelmien aiheuttamiin konflikteihin. Jaon tekeminen todellisuudessa saattaa olla hankalaa, sillä yksilö ja työyhteisö ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Konfliktien taustalla vaikuttavien ongelmien jaon tekeminen on perusteltua, sillä esimiehen tulee löytää konfliktien perimmäiset syyt, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. Työyhteisön puuttumisella yksilöongelmiin on suuri vaikutus siihen, että yksilö hakee apua ongelmiinsa. Työperäiset ongelmat voivat johtua esimerkiksi työn ja sen tekemisen, sekä työyhteisön toiminnan ongelmista ja epäselvyyksistä. Myös tiedonkulun ongelmat, paineet ja kiire vaikuttavat konfliktien syntymiseen. Mikäli esimies ei omaksu rooliaan, saattaa työntekijöiden välille syntyä kilpailua johtajan roolin tyhjiön täyttämistä. Yksilöllisiä ongelmia voivat puolestaan olla puutteet osaamisessa, arvojen erilaisuus, henkilökohtaiset kriisit ja uupumus, päihdeongelmat sekä persoonallisuuden- ja mielenterveyden häiriöt.

Mikäli työyhteisön ongelmiin ei puututa riittävän nopeasti, saattaa työyhteisö ajautua ongelmakierteeseen. Ongelmakierre alkaa yleensä siitä, että työnteossa ongelmia aiheuttavat asiat ohitetaan, niiden käsittelemisen sijaan. Kierteen syventyessä työyhteisössä muodostuu vahvoja vastakkainasetteluja. Vähitellen työyhteisö menettää aikuismaisen ajattelukykyänsä ja siirtyy mustavalkoiseen ajattelutapaan. Ongelmakierre laajenee helposti työyhteisön ulkopuolelle ja vaikuttaa myös organisaation muihin sidosryhmiin. Ongelmakierteellä on monia seurauksia, kuten energian, ajan ja voimavarojen haaskautuminen ongelman puimiseen, jolloin liiketoiminnan tehokkuus kärsii, henkinen pahoinvointi, mikä voi aiheuttaa henkilöstön sairastumisia, sekä vääränlaisen yrityskulttuurin muotoutuminen, jolloin henkilöstön mielenkiinto kohdistuu uudistumisen ja luovuuden sijaan vääränlaisiin asioihin. Ongelmakierteen syventyessä alkuperäiset ongelmien syyt hämärtyvät. Työyhteisön voimakasta reagointia organisaation muutoksissa voidaan lievittää niin, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään muutoksesta ja osaltaan vaikuttaa myös sen toteuttamiseen. Muutosten seurauksena tunteet ovat pinnassa, mikä osaltaan aiheuttaa jännitteitä työyhteisön sisällä. On hyvä muistaa, että muutos on mahdollista suorittaa myös hallitusti.

Avoimen keskustelukulttuurin työyhteisössä on tilaa erimielisyyksille ja negatiivisille tunteille. Kateuden ehkäisemisessä tärkeää on tunteiden purkaminen avoimella ja vuorovaikutuksellisella tavalla. Kun kateuden vaikutus ihmisten tekemiin tulkintoihin ymmärretään, pystyvät yksilöt muuttamaan mielikuviaan ja käyttäytymistään tilanteen mukaan. Kateuden tunne tulisi muuttaa positiiviseksi tavoitteellisuudeksi ja arvostukseksi kateuden kohdetta kohtaan. Työpaikkakiusaamisesta on alettu keskustella avoimesti työyhteisöjen ongelmana vasta viime vuosina. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa puuttumaan kiusaamiseen. Pahimmillaan kiusaaminen voi johtaa kiusatun työkyvyttömyyteen. Työpaikkakiusaamisen käsittely vaatii erityistä hienotunteisuutta, mutta myös jämäkkää otetta esimieheltä. Keskustelut yhdessä ja erikseen kiusaajan ja kiusatun kanssa ovat toimivin keino tilanteen hoitamiseksi ja seuraamiseksi. Kiusaaminen voi olla myös oire organisaation muutosten aiheuttamasta ahdistuksesta ja epävarmuudesta. Mitä lyhyemmän aikaa kiusaaminen on kestänyt, sitä paremmat mahdollisuudet esimiehellä on hoitaa tilanne omin avuin.

Usein esimiesten mielestä vaikeinta on puuttua työntekoa haittaaviin yksityiselämän ongelmiin. Yleisenä ohjeena on, että työntekijän ongelmiin tulee puuttua, kun ne alkavat häiritä työyhteisön toimintaa. Yksilöongelmaan viittaa tilanne, jossa työntekijä ei käyttäydy yleisten käytösnormien mukaisesti ja rikkoo yhteisiä pelisääntöjä. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät selviytyvät itse konflikteistaan, ilman esimiehen väliintuloa. Työyhteisön ongelmat muodostavatkin esimiestyön koetinkiven. Konfliktitilanteiden kohtaamista varten työyhteisöissä tulisi olla valmiit mallit ja toimintaohjeet. Ensisijaisesti konfliktit tulisi selvittää työpaikalla. Konfliktitilanteessa esimiehen tehtävänä on pysäyttää tilanne ja aloittaa konfliktin selvittäminen. Tuntiesaan työyhteisökonfliktien syntymekanismit ja ongelmakierteen vaiheet, saavuttaa esimies suuren kilpailuedun tilanteessa, jossa konflikteja aletaan ratkoa. Esimiehellä on kaksi vaihtoehtoa, kuinka suhtautua työyhteisön konfliktiin, eli hän voi sulkea silmänsä, ja odottaa konfliktin laantuvan itsestään, tai tarttua siihen ja mahdollistaa samalla työyhteisön kehittyminen. Esimiehen tulisi mahdollisuuksiensa mukaan edistää konfliktien käsittelyn kehittymistä työyhteisössä.

Monet työyhteisön ongelmista johtuvat esimiehen roolista työyhteisössä. Esimiehen roolin tulisi aina selkeästi poiketa työyhteisön muista rooleista. Johtajaksi ei synnytä, vaan rooliin kasvetaan kokemuksen kautta. Esimiehen itsetuntemus korostuu työyhteisön vaikeissa tilanteissa. Toisinaan hankalasta tilanteesta voi olla parempi vetäytyä, kuin antaa keskustelun ajautua jankuttamiseksi. Ongelmien ratkaisun keinot on hyvä sovittaa aina tilanteeseen sopiviksi. Paras tulos kuitenkin saavutetaan, kun esimies antaa konfliktin osapuolille työvälineet erimielisyyden ratkaisemiseksi ja osapuolet itse hoitavat ratkaisun oman oivalluksensa kautta. Työntekijät kääntyvät esimiehen puoleen yleensä tilanteessa, jossa konflikti on pitkittynyt tai muuttunut luonteeltaan vakavaksi. Toisinaan esimies voi olla täysin tietämätön konfliktin olemassaolosta, mutta usein havaittavissa on ainakin jonkinasteisia jännitteitä työskentelyilmapiirissä. Yksilölähtöisissä ongelmatilanteissa esimies joutuu käyttämään omaa harkintakykyään päättäessään, milloin tilanteeseen on syytä puuttua. Usein pelätään, että konfliktiin puuttuminen pahentaa asioita entisestään. Tämä johtuu yleisestä tietämättömyydestä, kuinka konfliktitilanteessa tulisi toimia. Onnistuneen konfliktinratkaisun edellytyksenä on, että osapuolet myös sitoutuvat prosessiin.

Työyhteisön konfliktilannetta jäsenettäessä tulee selvittää, keitä konflikti koskee. Konfliktin eri osapuolet määrittävät sen, millä keinoilla konfliktia pyritään ratkaisemaan, ja kuka voi toimia konfliktin selvittelijänä. Esimies ei voi aina toimia selvittäjänä, jolloin tämän roolin ottaa ylempään johdon edustaja tai ulkopuolinen konsultti. Myöskään konfliktin osapuolten tunnistaminen ei välttämättä ole yksinkertaista, sillä kaikki osapuolet eivät aina ole aktiivisesti mukana konfliktissa. Konfliktin osapuolten erilaisuus vaikuttaa olennaisesti myös siihen, kuinka konflikti työpaikalla ilmenee. Konfliktinratkaisussa avainasemassa on avoin keskustelukulttuuri. Konfliktinratkaisussa esimiehen tulee ensisijaisesti ajaa organisaation etua. Onnistuneen ratkaisun edellytyksenä on, että osapuolet sopivat riitansa, ja ratkaisu kattaa kaikki konfliktikeskustelussa esiin tuodut asiakysymykset. Tämän saavuttamiseksi selvittelijä voi osapuolten kanssa sopia neuvottelutavoitteista, joiden täytyttyä ratkaisua voidaan pitää hyvänä. Ratkaisuprosessissa tulee ymmärtää ristiriidan takana vaikuttavia tekijöitä, hahmottaa konfliktin käynnistänyt tilanne ja sen kehittyminen. Esimies ei saa omaksua tuomarin roolia. Ratkaisun tavoitteena on uudistaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja lisätä yhteenkuuluvuutta. Konfliktinratkaisua voidaan pitää yhtenä tehokkaimpana ajattelukyvyyn kehittämisen menetelmänä. Itse konflikti tulee ymmärtää neutraalina informaationa, jonka avulla esiin nousevat työyhteisön kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Konfliktin ratkaisuprosessi ei saa katketa. Tuloksellisen konfliktinratkaisun saavuttamiseksi tulee työyhteisössä järjestää seurantatilanteita, joiden avulla osapuolia muistutetaan tehdyn sopimuksen täyttämisestä. Arvioinnin lähtökohtina toimivat yhdessä asetetut tavoitteet, joita seurannassa voidaan tarkentaa tai korjata.

Myös esimiehen jaksamiseen työssään on kiinnitettävä huomiota paitsi hänen itsensä, myös työyhteisön toiminnan kannalta. Uupuneisuus vaikuttaa nopeasti koko työyhteisön toimintaan erilaisina puutteina ja epäselvyyksinä. Niiden aiheuttamat ongelmat laskevat nopeasti henkilöstön työmotivaatiota. Pahimmillaan työyhteisö voi ajautua kamppailuun esimiehen paikasta, kun tämä ei enää kykene hoitamaan tehtäviään. Organisaation johdon tulee varmistua siitä, että esimiehet saavat tarvitsemaansa tukea. Esimiestehtäviin ajautuu usein henkilöitä, jotka työ vie helposti mennessään. Nykyajan liikkuva työ vaikeuttaa edelleen rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välille. Vaativan työn vastapainoksi jokaisella esimiehellä tulisi olla harrastus, joka veisi ajatukset täysin työnteosta. Virkeä esimies onkin työyhteisön voimavara.

Ristiriitojen sopiminen voi vaatia aikaa ja perusteellista pohdintaa. Esimies vastaa työntekijöidensä henkisestä hyvinvoinnista ja työn sujumisen perusedellytyksistä. Konfliktinhallinnassa on kyse ennen kaikkea johtajuudesta, sillä esimies on vastuussa konfliktiin puuttumisesta. Hänen toimensa konfliktin hoitamiseksi vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Konfliktinkestävyys koostuu konfliktien sietokyvystä ja vähäisestä konfliktiherkkyydestä. Konfliktinratkaisun tärkeimmät työvälineet ovat ihmisten ja arvojen johtamisen, sekä organisaation toiminnan ohjaamisen hallitseminen. Aina konflikteja ei saada ratkaistua. Asioiden läpikäyminen kuitenkin helpottaa tilannetta jossain määrin. Tärkeintä on, että kaikilla työntekijöillä säilyy työrauha. Ylivoimaisesti tehokkain konfliktien ehkäisemisen keino on työyhteisön avoin vuorovaikutus, jossa tulisi pyrkiä aikuismaiseen, rakentavaan keskustelutyyliin.

Ryhmän kehitysprosessi alkaa aina alusta, kun työyhteisössä tapahtuu henkilöstömuutoksia. Selkeät tavoitteet, yksinkertainen ryhmärakenne, mielekäs työn sisältö, kommunikaatio, sekä näille edellytyksiä luova johtajuus tukevat ryhmän kehittymisprosessia. Ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa vaihtelevat rakentavat ja hajottavat ryhmäprosessit. Konfliktitilanteessa esimiehellä on mahdollisuus hakea apua monilta eri tahoilta kuten työterveyshuollosta, luottamusmiehiltä, työsuojelusta, ammattiliitoilta tai konsulteilta. Pelkästään esimiehen tukena toimiminen voi auttaa tilanteessa, jolloin varsinaista ulkopuolisen tekemää konfliktinratkaisua ei tarvita. Työyhteisön tulee kokea ulkopuolinen taho luotettavaksi ja puolueettomaksi, jotta konfliktinratkaisu onnistuisi. Ulkopuolisen selvittelijän käyttö on perustelua, jos konfliktin syihin ei päästä käsiksi omista ponnisteluista huolimatta, tai työyhteisöä kalvaa epäluottamus esimiestä kohtaan. Ulkopuolisen konsultin tehtävänä on usein analysoida tilanne ja tarjota muutamia ratkaisun keinoja. Konsulttien tekemät kartoitukset eivät riitä muuttamaan työyhteisön tilannetta, vaan lisäksi vaaditaan kaikkien konfliktin osapuolten aktiivista sitoutumista muutokseen. Yhteysverkoston avulla esimies voi saada apua tilanteissa, jotka eivät vastaa hänen parhaita osaamisen alueitaan. Kerran luotu hyvä yhteysverkosto on ikuinen. Sovittelussa kahden tai useamman konfliktin osapuolen välille yritetään saada aikaan kirjallinen sopimus. Sen keskeinen ajatus on, että osapuolet päätyvät sovittelutulokseen itse. Sovittelija toimii ainoastaan avustajana. Sovittelun onnistumisen edellytyksenä on osapuolten halu päästä sopuun keskenään. Sovittelu perustuu rikosoikeudelliseen, samannimiseen menetelmään. Sovitteluprosessi etenee ratkaisukeskeisen ongelmanratkaisun vaiheita noudattaen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva. WSOY.

Castrén, P. (toim.) 2001. Viisas valta. Porvoo. WSOY.

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikasterveys. Opas henkilöstön kehittäjälle, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntien eläkevakuutus. [viitattu: 8.11.2010] Saatavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Aapu.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Aapu.pdf)

Ekholm, E. & Salmenkangas, M. 2008. Puhumalla paras. Ratkaisuja arjen etnisiin konflikteihin. Työministeriö. [viitattu 10.11.2010] Saatavissa: [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/7B320EC58B779A73C225742F003F85CD/\\$file/012008.pdf.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/7B320EC58B779A73C225742F003F85CD/$file/012008.pdf.pdf)

Hammarlund, C. 2001. Kriisikeskustelu: kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktin käsittely. Latvia. Tietosanoma.

Heiskanen, M. 2008. Työyhteisön hiljainen myrky. Talouselämä 31.10.2008. [verkkokoartikkeli]. [viitattu 28.10.2010] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kirjat/article164076.ece>

Henttonen, S. & Alho, L. 2009. Kateus myrkyttää työpaikoilla. Tasa-arvoklinikka 29.1.2009. [verkkouutinen]. [viitattu 28.10.2010] Saatavilla: [http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227:kateus-myrkyttaeae-tyoepaikoilla&catid=30&Itemid=150](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=227:kateus-myrkyttaeae-tyoepaikoilla&catid=30&Itemid=150)

Jalava, U. 2001. Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen. Tampere. Tammi.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna. Tammi.

Joutsenkunnas, T. 1990. Esimiestyö palveluyrityksessä. Helsinki. Weilin+Göös.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva. WSOY.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOY.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna. Kauppakaari.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi. Kauppakaari.

Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan kirjapaino Oy. Työterveyslaitos.

- Lönnqvist, J. 2009. Esimiehenä jaksaminen. Kuntatyö kunnossa uutiskirje 2/2009. Kuntien eläkevakuutuslaitos. [viitattu: 8.11.2010] Saatavissa: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Uk2\\_09\\_Lonnqvist.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Uk2_09_Lonnqvist.pdf)
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva. WSOY.
- Pehrman, T. 2009. Sovitteluseminaari. Tutkittua tietoa konfliktinhallinnasta yhteisöissä. Työyhteisösovittelun tutkimuksen tuomat opit sovittelun merkityksestä. [luentomateriaali] [viitattu 16.11.2010] Saatavissa: [http://www.sovittelu.com/pdf/Timo%20Pehrmanin\\_esitys\\_261109.pdf](http://www.sovittelu.com/pdf/Timo%20Pehrmanin_esitys_261109.pdf)
- Peltoranta, J. 2009. Kateus työyhteisössä, taakasta eteenpäin vieväksi voimaksi. Uusi insinööri 1/2009. [verkkoartikkeli]. [viitattu 28.10.2010] Saatavissa: <http://www.insinööri-lehti.fi/yhteiskunta/kateus-tyoyhteisossa-taakasta-eteenpain-vievaksi-voimaksi>
- Perkka-Jortikka, K. 2008. Hankalan ihmisen kohtaaminen. Helsinki. Edita.
- Poikela, E. (toim.) 2010. Sovittelu: ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Juva. PS-kustannus.
- RDM: The results-driven manager series. 2005. Haasteellisten Ihmisten kohtaaminen. Helsinki. Perhemediat Oy.
- Räisänen, K & Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Vammalan kirjapaino Oy. Työterveyslaitos.
- Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2003. Työsuojelukriisien ja konfliktien ennakointi ja tunnistaminen. Opas työsuojelutarkastajalle. Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 28.10.2010] Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hm1068547908197/passthru.pdf>
- Työturvallisuuslaki 2002 L. 23.8.2002/738 muutoksineen.
- Valtonen A. 2010 Sovittelu purkaa paineet ja palauttaa työrauhan. TEK www-sivut 17.6.2010. [verkkoartikkeli]. [viitattu 17.10.2010] Saatavissa: <http://lehti.tek.fi/node/806>
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisö törmäyksiä. Vammalan kirjapaino Oy. Työterveyslaitos.
- Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Hämeenlinna. Kirjapaja.