

**Päivi-Maarit Zhitia**

## **ESIMIEHEN ROOLI KONFLIKTIJOHTAMISESSA**

**Esimiesten kyky tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriitatilanteita**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK**

**Maaliskuu 2020**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Maaliskuu 2020	<b>Tekijä/tekijät</b> Päivi-Maarit Zhitia
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kehittäminen, Ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> ESIMIEHEN ROOLI KONFLIKTIJOHTAMISESSA. Esimiesten kyky tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriitatilanteita		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja Leena Raudaskoski		<b>Sivumäärä</b> 32+3
<b>Työelämäohjaaja</b> Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö Irma Sihvonen		
<p>Tämä opinnäytetyö on Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle tehty opinnäytetyö. Työn aihe nousi oman esimiestyön tuomista haasteista. Työelämän muutosten ja työn vaatavuuden lisääntymisen takia ristiriita- ja konfliktitilanteita kohdataan työyhteisössä laajemmin kuin aikaisemmin. Opinnäytetyön aiheena oli esimiehen rooli konfliktijohtamisessa. Esimiesten kyky tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriitatilanteita.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat aiheuttavat työyhteisössä ristiriita- ja konfliktitilanteita sekä sitä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen lähiesimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja. Tavoitteena oli kehittää lähiesimiesten konfliktijohtamisen taitoja sekä lisätä esimiesten ymmärrystä siitä, mitkä asiat konfliktien ja ristiriitatilanteiden taustalla vaikuttavat ja kuinka tärkeänä esimiehen rooli nähdään konfliktien ja ristiriitatilanteiden ennakoinnissa sekä niiden käsittelyssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös esimiesten osaamisen vahvistaminen kouluttamalla heitä ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyyn sekä samalla kouluttamalla esimiehiä, jo organisaatiossa olevien oppaiden ja toimintamallien käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin avoimen kyselylomakkeen avulla. Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan varhaiskasvatuksen lähiesimiehet.</p> <p>Aineistosta saatujen tutkimustulosten perusteella esimiesten osaaminen ristiriita- ja konfliktitilanteiden tunnistamisessa, ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa oli vajavainen ja vaatisi osaamisen vahvistamista konfliktijohtamisessa.</p>		

<b>Asiasanat</b> epäasiallinen käytös, ristiriita- ja konfliktitilanne, työyhteisötaidot
---

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> March 2020	<b>Author</b> Päivi-Maarit Zhitia
<b>Degree programme</b> Development and management of health care and social services		
<b>Name of thesis</b> THE ROLE OF THE SUPERVISOR IN CONFLICT MANAGEMENT. The ability of the supervisor to identify, prevent and resolve conflicts.		
<b>Supervisor</b> Principal Lecture Leena Raudaskoski		<b>Pages</b> 32+3
<b>Instructor</b> District Manager of early education Irma Sihvonen		
<p>This thesis was made for the City of Helsinki Childhood and Education. The topic of the work arose out of the challenges of my own supervisor work. Changes in the world of work and the increasing demands of work set work communities all the time more and more exposed to conflict situations.</p> <p>The topic of the thesis was the role of the supervisor in conflict management and the ability of supervisors to identify, prevent and resolve conflicts. The purpose of this thesis was to find out what issues cause conflicts in the work community and what kind of skills the supervisors of early childhood education have to have to identify, prevent and solve conflicts in the work community.</p> <p>The aim of the thesis was to develop the skills of supervisors in conflict management and to increase their understanding of the things behind the conflicts, and the importance of the supervisor in anticipating and managing conflicts.</p> <p>The thesis was carried out as an action research. The material was collected through an open questionnaire. The target group of the study was the immediate supervisors of early childhood education in the City of Helsinki. Based on the results of the research, the supervisors' skills in identifying, preventing and resolving conflict were deficient and strengthening their competence in conflict management would be required.</p>		
<b>Key words</b> conflict situation, Inappropriate behavior, work community skills		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TYÖYHTEISÖN RISTIRIITATILANTEET .....</b>	<b>3</b>
2.1 Konfliktin ja ristiriidan sekä epäasiallisen käytöksen määritelmä.....	4
2.2 Ristiriitatilanteisiin ja epäasialliseen käytökseen johtavat tekijät työyhteisössä ...	5
2.2.1 Yksilölähtöiset ongelmat konfliktien syntymisessä .....	7
2.2.2 Yhteisölähtöiset ongelmat konfliktien syntymisessä.....	7
<b>3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖYHTEISÖTAIDOT .....</b>	<b>9</b>
3.1 Haastavat persoonat työyhteisöissä.....	9
3.2 Alaistaidot.....	10
<b>4 ESIMIEHEN ROOLI ENNALTAEHKÄISTÄ JA RATKAISTA RISTIRIITATILANTEITA TYÖYHTEISÖSSÄ .....</b>	<b>12</b>
4.1 Esimiesten konfliktien tunnistamis -ja ennaltaehkäisemistä.....	13
4.2 Esimiesten käyttämät ratkaisukeinot konfliktien- ja ristiriitatilanteiden selvittelyssä.....	14
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>16</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>17</b>
6.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö, kohderyhmä ja lähestymistapa .....	17
6.2 Aineistonkeruu ja analyysi.....	18
6.3 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen .....	18
6.4 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus .....	20
<b>7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....</b>	<b>21</b>
7.1 Varhaiskasvatuksen esimiesten käsityksiä ristiriita- ja konfliktitilanteiden erilaisista syistä ja niiden tunnistamisen haasteista .....	21
7.2 Varhaiskasvatuksen esimiesten käyttämiä ratkaisukeinoja ja menetelmiä konflikti- ja ristiriitatilanteiden selvittämiseksi.....	23
7.3 Varhaiskasvatuksen esimiehen näkemyksiä roolistaan ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä .....	25
<b>8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA .....</b>	<b>27</b>
8.1 Oman ammatillisen kasvun pohdinta.....	27
8.2 Kehittämistehtävä tutkimuksen pohjalta .....	28
8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	29
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>30</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Opinnäytetyön kehittämisprosessin eteneminen.....	19

**TAULUKOT**

<b>TAULUKKO 1. Konflikti- ja ristiriitatilanteen analysointi.....</b>	<b>22</b>
<b>TAULUKKO 2. Ratkaisukeinot ja menetelmät.....</b>	<b>24</b>

## 1 JOHDANTO

Työelämän muutosten ja työn tekemisen vaativuuden lisääntymisen myötä työyhteisön konfliktit ja ristiriidat haastavat työyhteisöä laajemmin kuin aikaisemmin. Osaamisen haasteet, monikulttuurisuus, taloudellisuus, kiire ja johtamisosaamisen haasteet, ovat vaikuttaneet työyhteisöihin siten, että aineksia erilaisten konfliktien muodostumisella on syntynyt.

Konfliktit mahdollistavat kuitenkin organisaatiossa uuden luomisen. Omalle epämukavuusalueelle astuminen ja asioiden kyseenalaistaminen eivät ole helppoa. Konfliktin näkeminen positiivisena asiana työyhteisökulttuurin muokkaajana voi mahdollistaa jopa työhyvinvoinnin parantumisen. Avoin vuorovaikutus, jossa on mahdollisuus olla erimieltä luo jotain uutta, kun taas piilossa oleva erimielisyys syö työyhteisöä ja estää luovuuden ja kehittymisen. (Piha 2017,70.) Piha (2017) tuo kirjassaan esille sen mihin opinnäytetyössäni syvennyn. Esimiehen ei tulisi vältellä työyhteisössä esille nousevia konflikteja vaan tarttua niihin, sillä se on esimiehen tehtävä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat aiheuttavat työyhteisössä ristiriita- ja konfliktitilanteita sekä millaista osaamista varhaiskasvatuksen lähiesimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja. Opinnäytetyön aihe nousi oman esimiestyöni tuomien haasteiden myötä. Esimiestyössä toimiessani huomasin, että esimiehellä on suuri rooli ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä sekä siinä, miten tilanteen käsittely vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuurin muodostumiseen. Esimiehen osaaminen ja oman toiminnan vaikutusten näkeminen ovat olennainen osa tilanteen tunnistamisessa ja selvittelyssä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään työn kannalta keskeisimmät käsitteet, kuten konfliktitilanne, epäasiallinen käytös sekä työyhteisötaidot.

Työn tavoitteena on kehittää Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen lähiesimiesten konfliktijohtamisen taitoja lisäämällä esimiesten ymmärrystä siitä, mitkä asiat konfliktien ja ristiriitatilanteiden taustalla vaikuttavat ja kuinka tärkeänä esimiehen rooli nähdään konfliktien ja ristiriitatilanteiden ennakoimisessa sekä niiden käsittelyssä. Opinnäytetyössä lähdetään etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten esimies tunnistaa ristiriitatilanteiden ja konfliktien erilaiset syyt? Millaisia ratkaisukeinoja ja -menetelmiä esimiehet käyttävät ristiriita- ja konfliktitilanteiden selvittelyssä?

Tutkimuksen tulisi tuoda esille esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeet ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä ja lisätä tällä tavalla esimiesten osaamis- ja tietoperustaa asiassa oman esimiestyön tueksi. Opinnäytetyö rajataan koskemaan varhaiskasvatuksen lähiesimiehiä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään työn kannalta keskeisimmät käsitteet, kuten konflikti- ja ristiriitatilanne, epäasiallinen käytös sekä työyhteisötaidot. Opinnäytetyössä avataan ristiriita- ja konflikti käsitettä Perhmanin (2010) affektiivisen sekä tehtäväsuuntautuneen kuvauksen mukaan. Työssä tuodaan esille myös yksilölähtöiset sekä yhteisölähtöiset ongelmat konfliktien syntymisessä. Työntekijöiden työyhteisötaitoja käsitellään luvussa 3. Esille tuodaan työntekijältä vaadittavia taitoja kuin esimieheltä vaadittavia taitoja toimivan työyhteisön vuorovaikutuksen edistämiseksi.

## 2 TYÖYHTEISÖN RISTIRIITATILANTEET

Toimivassa työyhteisössä työ on sujuvaa ja yhteistyö mutkatonta, tiedonkulku on riittävää ja työilmapiiri on kannustavaa sekä avointa. Henkilöstö tietää omat velvoitteensa sekä vastuunsa ja johtamisosaaminen ovat hyvää. Toimivassa työyhteisössä kyetään myös arvioimaan omaa toimintaa avoimesti ja tekemään muutoksia työn sujuvuuden lisäämiseksi. Toimivassa työyhteisössä ymmärretään erilaisuutta ja työkyvyn tukemisen tarpeet, yksilöiden hyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen takaamiseksi. (Järvinen 2014.) Työyhteisöt kuitenkin kohtaavat erilaisia haasteita. Jokaisessa työyhteisössä kohdataan ristiriitatilanteita tai konflikteja. Erilaiset haasteet työyhteisössä, niin asioiden käsittelyssä, kuin henkilöiden välisissä tavoissa ja kommunikoinnissa, saavat aikaan tilanteita, jotka vaativat selvittelyä ja esimiehen puutumista. (Räty 2013.)

Ristiriitatilanteet ja konfliktit työyhteisössä eivät ole aina pahasta, vaan ne osoittavat yleensä sen, että jotkin asiat ovat epäselviä tai jonkinlaiseen toimintaan tai käyttäytymiseen tulee löytää uusia ratkaisuja tai toimintatapoja. Ongelmiksi ja konflikteiksi ne tulevat siinä vaiheessa, jos niihin ei puututa riittävän ajoissa tai ne eivät tule esimiehen tietoon ollenkaan. Tietynlaisilla rakenteellisilla keinoilla ja hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön kykyyn ratkaista ristiriita- ja konfliktitilanteita. Jatkuvassa muutoksessa oleminen ja siitä selviytyminen on työyhteisölle raskasta. Työyhteisön kyky omaksua uutta vaatii sen, että tunnistetaan uusien haasteiden myötä tulleet vaatimukset ja tarpeet muutokselle. (Räty 2013.) Piha (2017) tuo esille kirjassaan, että työyhteisössä jossa on ymmärretty konfliktien positiiviset vaikutukset, kyetään asioista keskustelemaan avoimesti ja rakentavasti. Tässä johtajalla on suuri merkitys. Hän on vastuussa siitä, millaisen toimintakulttuurin hän työyhteisöön luo. Työyhteisö, jossa esimies on luonut sellaisen toimintakulttuurin, jossa asioiden esille tuominen on vaikeaa ja jopa pelottavaa, ei kykene muuttumaan ja kehittymään organisaation tuloksellisuutta edes auttamaan.



## 2.1 Konfliktin ja ristiriidan sekä epäasiallisen käytöksen määritelmä

Konflikti-sana tulee latinankielisestä sanasta *conflictus*, jolla tarkoitetaan yhteentörmäystä. Konflikti nähdään siis kiistana tai selkkauksena, jossa konfliktin osapuolet kapinoivat ja asettuvat vastustamaan toista osapuolta. Konfliktin kärjistyessä ja pitkittyessä seurauksena on yleensä asian tai tilanteen kriisiytyminen. (Hammarlund 2001.) Ristiriitatilanteet voidaan jakaa Pehrmanin (2010) mukaan affektiivisiin sekä tehtäväsuuntautuneisiin ristiriita- ja konfliktitilanteisiin. Tehtäväsuuntautuneessa ristiriidassa on nimensä mukaan kyseessä konflikti, jossa ristiriita syntyy työn tekemiseen liittyvissä asioissa. Affektiivisessä ristiriitatilanteessa on taas kyse henkilöiden välisistä konflikteista, siitä, että henkilöstö ei tule toimeen keskenään. Tietysti molemmat konfliktit voivat sekoittua keskenään ja näkyvät ongelmat saattavat liittyä molempiin ristiriitatyyppeihin samanaikaisesti.

Ihmisten väliset ristiriidat ovat haastavia selvitettäviä, jos tilanteet pääsevät liian pitkälle ennen kuin niihin haetaan muutosta. Useimmiten on kyseessä ihmisten välisen vuorovaikutuksen haasteesta tai sitten henkilöiden arvomaailma, asema työyhteisössä tai resurssit työyhteisössä jakautuvat epätasaisesti tai henkilöstön mielestä epäselvästi. Tällöin työyhteisöön muodostuu erilaisia ristiriitatilanteita. Tehtäväsuuntautuneessa ristiriidassa kyse on henkilöstön välisestä konfliktista, jossa näkemys työtavasta ja työn suorittamisesta eroaa toisistaan. Toimintatavat ja tehtävät saattavat olla epäselviä ja aiheuttavat henkilöiden välille ristiriitoja ja konfliktitilanteita. (Pehrman 2010.)

Toimintakulttuuria ei muuteta hetkessä ja vaikka rakenteita saataisiin kuntoon, on ongelmakohtiin myös vaikeaa puuttua, koska lähijohtaminen varhaiskasvatuksessa on muuttunut. Kokonaiskuvan ja ongelmaan kiinni pääseminen vie aikaa. Esimiehen yksikössä vietetty konkreettinen aika jakaantuu useampaan erilliseen yksikköön ja näin ollen myös useampaan eri ryhmään. Esimiehen on siis mahdotonta olla tietoinen kaikista ristiriita- ja konfliktitilanteista, joita yksiköissä muodostuu. Tällöin juuri selkeiden rakenteiden ja sopimusten noudattaminen työyhteisössä korostuu.

Järvinen (2013) puhuu teoksessaan työyhteisön ongelmista sekä yksilön ongelmista. Työyhteisön ongelmat pitävät sisällään, niin asialähtöisiä, kuin vuorovaikutuslähtöisiä ristiriitatilanteita. Yksilöongelmat taas ovat työyhteisöä kuormittavia ongelmia, joita yksilöllä on omassa

vapaa-ajassaan, jotka sitten taas heijastuvat hänen työhönsä ja työyhteisössä käyttäytymiseen, aiheuttaen siten myös konflikteja ja ristiriitatilanteita.

Ristiriitatilanteet ja konfliktit nähdään työyhteisöissä usein kielteisinä asioina. Konfliktit eivät kuitenkaan aina ole negatiivisia. Positiivisella konfliktilla tarkoitetaan tilanteita, joissa konfliktin avulla saadaan tietoon muutosta vaativia asioita, kuten työyhteisön epäselviä tehtävänkuvia tai toimimattomia tai puutteellisia rakenteita. Keskeisenä asiana positiivisessa konfliktiajattelussa on se, millä tavoin konflikteihin puututaan, millä tavalla niitä selvitetään sekä se, kuinka niistä työyhteisöissä opitaan. (Pehrman 2011.)

Ristiriitatilanteista saattaa seurata epäasiallista käyttäytymistä. Epäasiallinen käytös on myös hyvin yksilöllinen kokemus ja tuntemus siitä, mikä on hyväksyttävä ja mikä ei. Tästä syystä on laadittu määritelmiä epäasiallisen kohtelun täyttävistä tunnusmerkeistä. Epäasiallinen kohtelu voi olla niin työhön, kuin henkilöön liittyvää asiatonta kohtelua. Tällöin henkilön työhön kohdistuu jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, mustamaalaamista ja työyhteisöstä eristämistä. Henkilöön kohdistuva käytös voi olla sanoin, asentein tai toimin loukkaavaa, joka jatkuvana aiheuttaa työntekijälle terveydellistä haittaa ja vaaraa. (Helsingin kaupunki 2018a; Helsingin kaupunki 2018b.) Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus puuttua epäasialliseen kohteluun, välittömästi, kun hän on saanut siitä tiedon (Työturvallisuuslaki 2002).

Ristiriitatilanteessa onkin kyse aina jonkinlaisesta jännitteestä ja tunnetilasta, joka pyritään ratkaisemaan. Työyhteisön ja yksilön kannalta tärkeää onkin juuri se, millä tavalla, niin henkilöstö, kuin esimies tilanteisiin hakee ratkaisua.

## **2.2 Ristiriitatilanteisiin ja epäasialliseen käytökseen johtavat tekijät työyhteisössä**

Suurin osa ristiriitatilanteista ja siitä syntyvästä epäasiallisesta käytöksestä, johtuvat työyhteisön toimivuuteen liittyvistä epäselvyyksistä. Asiat, joista ristiriidat kehkeytyvät, ovat usein työoloihin, työjärjestelyihin, vastuualueisiin, tiedonkulkuun ja muihin työssä tapahtuviin muutoksiin liittyviä asioita. Heikolla johtamisella on myös vaikutusta kaikkiin edellä mainittuihin asioihin. Asiaristiriitojen kärjistyessä ja kasvaessa saattaa seurauksena olla ristiriitojen henkilöityminen. Tällöin asioiden selvittämisestä tulee haastavaa. Näiden työyhteisöasioiden lisäksi on siis yksilöiden aiheuttamia konflikteja ja ristiriitatilanteita. Näitä voivat olla muun muassa henkilöstön

osaamisen puutteet, persoonallisuushäiriöt, vakaumukselliset eroavuudet suhteessa työhön ja työnantajan arvoihin sekä yksityiselämän haasteet, jotka heijastuvat työelämän taitoihin ja saavat aikaan ristiriita- ja konfliktitilanteita. (Hansen 2011.)

Varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä useat ristiriitatilanteet kumpuavat henkilöstön osaamisen puutteesta sekä tästä johtuvana väsymisenä työhön, sekä työnhallinnan tunteen vähenemisenä. Nämä taas heijastuvat usein vuorovaikutustilanteisiin ja seurauksena on ristiriitoja ja huonossa tilanteessa epäasiallista käytöstä. (Päiväkodinjohtaja 2018.)

Työyhteisön luomalla toimintakulttuurilla on suuri merkitys siihen, millä tavoin yhteisössä on opittu ratkaisemaan ristiriita- ja ongelmatilanteita. Johtaja luo raamit toiminnalle ja työyhteisön toimintatavoille ja osoittaa sen, millaista toimintakulttuuria työyhteisössä harjoitetaan. Toimintakulttuuria voidaan ja pitääkin muuttaa, jos se ruokkii epäasiallista käytöstä. Usein myös heikko johtaminen näkyy työyhteisön pahoinvointina ja tällöin toimintakulttuuri on muokkautunut tukemaan epäasiallista käytöstä. Työyhteisön puutteelliset taidot käsitellä konflikteja johtavat usein siihen, että työn tekeminen vaikeutuu ja perustehtävässä pitäytyminen vaikeutuu. Työyhteisön voimavarat käytetään kriisin ympärillä tapahtuvaan toimintaan ja työnteko vaikeutuu sekä työyhteisön työhyvinvointi kärsii. (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2003.)

Työyhteisön toimintakulttuuri peilaa vahvasti johtajan omaa toimintakulttuuria. Se millä tavalla johtaja itse toimii työyhteisössä ja millaista toimintakulttuuria hän harjoittaa, luo kuvaa henkilöstölle siitä, kuinka työyhteisössä käsitellään ristiriita- ja konfliktitilanteita ja millaista käyttäytymistä työyhteisössä sallitaan. Johtaja ei aina ole tietoinen siitä, että omalla toiminnallaan hän mallintaa työyhteisön tapaa suhtautua haastaviin tilanteisiin työyhteisössä. (Järvinen 2013; Järvinen 2014.) Hyvät johtamiskäytännöt tukevatkin työyhteisön työhyvinvointia ja tuloksellisuutta, sekä näin ollen positiivista toimintakulttuuria. Näistä samoista asioista kirjoittavat myös Cowie, Nylor, Rivers, Smith ja Pereira (2002) artikkelissaan, jossa he korostavat juuri sitä, kuinka työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, miten epäasiallinen käytös sekä kiusaaminen työyhteisössä tunnistetaan ja kuinka siihen osataan puuttua.

### **2.2.1 Yksilölähtöiset ongelmat konfliktien syntymisessä**

Työyhteisössä toimiessaan henkilö tuo mukanaan työyhteisöön oman persoonansa ja elämäntilanteensa sekä niiden tuomat haasteet vuorovaikutukselle. Esimiehet kokevat usein yksilölähtöisiin työpaikalla esiin tuleviin haasteisiin, kaikista vaikeimpina tilanteina puuttua. Työpaikalla yleisimpinä yksilölähtöisinä tekijöinä ovat fyysiset ja psyykkiset sairaudet, erilaiset päihitteiden käyttöön liittyvät ja esiin tuomat ongelmat, kriisit yksityiselämässä, haastavat persoonat sekä työtehtävien laiminlyömiseen ja rikkomuksiin liittyvät tekijät. (Järvinen 2013.)

Yksilön käsittelemät ongelmat ajan kuluessa heijastuvat työyhteisön toimintaan ja tällä tavalla aiheuttavat myös yhteisölähtöisiä ongelmia. Esimiehelle haastavaa yksilön ongelmiin puuttumisen näkökulmasta on se, millä tavalla esiin nousseeseen ongelmaan tulisi puuttua. Lähtökohtaisesti tällaisiin ongelmiin tulisi puuttua vain esimiehen ja työntekijän välisellä keskustelulla ja toiminnalla. Ongelman selvittelyn keskiössä tulisi olla työntekijän toiminta työssä ja työpaikalla. Yksilölähtöisten ongelmien ratkaiseminen on myös esimiestyön näkökulmasta haastavaa, koska personaan liittyvien ominaisuuksien kautta tapahtuva käytös työyhteisössä, voi muuttua työyhteisömyönteiseksi, vain henkilön omasta halusta muuttaa toimintaansa.

Esimiehen tulee myös tarvittaessa ohjata työntekijä työterveyshuoltoon, jos ongelmat eivät liity työntekoon vaan psyykkisiin tai fyysisiin ongelmiin. Yksilöongelmiin puuttuessa esimies saattaa joutua myös tilanteeseen, jossa työntekijä kokee joutuvansa kiusatuksi, kun esimies toimii työnsä velvoittamalla tavalla. (Järvinen 2013.) Yksilölähtöisten ongelmien selvittelyssä on olennaista tunnistaa ja selvittää, mistä syystä yksilön ongelmat johtuvat. Onko kyseessä ammattitaidonpuute, sairaus vai kyvyttömyys yhteistyöhön työpaikalla? Tässä ongelman havaitsemisessa korostuu esimiehen tunneälytaidot, joita käsitellen tarkemmin luvussa neljä.

### **2.2.2 Yhteisölähtöiset ongelmat konfliktien syntymisessä**

Usein yhteisölähtöisten konfliktien taustalla on työn perusedellytysten epäselvyydet tai puutteet. Siksi niitä usein kutsutaankin työperäisiksi ongelmiksi. Näiden taustalla taas saattaa olla monia eri syitä. Suurimpana nähdään olevan yleensä organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja niiden aiheuttamat epäselvyydet työyhteisössä. Yhteisöllisiin ongelmiin tulee puuttua ajoissa, jotta ne eivät henkilöidy ja aiheuta konfliktikierrettä, jossa työyhteisö ajautuu ryhmittymiin ja

vastakkainasetteluihin ja jonka seurauksena yleensä lähdetään asiaa ratkaisemaan syntipukia hakemalla. Tällöin yksilöllinen toimintakyky laskee ja sen tilalle tulee ryhmien muodostamia mielipiteitä ja ajattelua. Klikkiytymiset ja mustavalkoinen ajattelu aiheuttavat konfliktikierrettä, jossa poikkeavia mielipiteitä ei katsota hyvällä ja yhteisöllistä avoimuutta ei enää ole. Ihmisten pahoinvointi lisääntyy ja ratkaisua lähdetään hakemaan ulkoapäin. Haasteena saattaa olla, että ratkaisun hakemisen lähtökohta ei tällöin ole tilanteen selvittäminen vaan oman ajatusmaailman vahvistaminen ja vastakkainasettelun lisääminen. (Järvinen 2013.)

Esimiehen tärkeimpänä tekijänä yhteisöllisten konfliktien tunnistamisessa on hyväksyä se tosiseikka, että jokaisessa työyhteisössä on ristiriita- ja konfliktitilanteita. Luomalla hyvät rakenteet ja kuuntelemalla henkilöstöä, esimies tuo esille sen, että hän on halukas puuttumaan työyhteisössä esiin nouseviin erimielisyyksiin. Luomalla työyhteisölle mahdollisuuksia kannustaa toisiaan ja vahvistamalla yhteishenkeä, esimies mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen lisääntymisen ja tätä kautta ristiriitojen käsittelymisen riittävän ajoissa ja oikeassa paikassa. (Järvinen 2013; Aarnikoivu 2013.)

### 3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidot voidaan nähdä toimintana, jossa halutaan ja kyetään toimimaan työyhteisössä rakentavalla tavalla. Tällöin jokainen on selvillä perustehtävästään ja toimii sen mukaisesti, tukien niin työkavereitaan, kuin esimiehen toimintaa. Hyvät työyhteisötaidot auttavat työyhteisöä selviytymään, kun se kohtaa ristiriitatilanteita. Työyhteisötaidot ovat taitoja ja toimintaa, joita voidaan vaatia kaikilta, työtehtävästä tai roolista riippumatta. Näiden taitojen avulla voidaan rakentaa hyvinvoivaa ja yhteistyökykyistä työyhteisöä. (Jalava & Matilainen 2010.) Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö käyttäytyy positiivisesti, omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2011).

#### 3.1 Haastavat persoonat työyhteisöissä

Työyhteisössä työskentelee ihmisiä, jotka tuovat työpaikkaan tullessaan oman historiansa, kulttuurinsa, koulutuksena ja persoonallisuuden piirteensä. Kun arjen rakenteet työyhteisössä ovat kunnossa, ei erilaisuus työyhteisössä muodostu ongelmaksi. Oleellisinta työn sujuvuudessa on se, että kaikenlaisia persoonia ja kokemuksia tarvitaan työyhteisössä, jotta työn tekeminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Kirjassaan *Idiootit ympärilläni* Erikson (2018) tuo esille asioita, joita jokaisen on hyvä huomioida omassa persoonassaan ja sitä, kuinka persoonalliset piirteet vaikuttavat henkilöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Persoonalliset piirteet saattavat Eriksonin mukaan vaikeuttaa henkilöiden välistä kommunikointia, koska tapa olla vuorovaikutuksessa on persoonallisten piirteiden mukaan eroavaa. Toinen henkilö lähestyy vuorovaikutuksessa nopeatempoisemmin, kun toinen taas tarvitsee aikaa asian esille tuomiseen enemmän kuin toinen. Tällöin saatetaan ajautua konflikteihin, kun ei ymmärretä toisen tapaa olla vuorovaikutuksessa.

Dearden-Phillips (2013) käsittelee artikkelissaan sitä, kuinka esimiehen tulee puuttua haastavasti ja myrkyllisesti käyttäytyvän työntekijän toimintaan nopeasti ja tehokkaasti. Esimiehen nopea ja päättäväinen puutuminen tilanteeseen säästää työyhteisön henkisiä voimavaroja sekä taloudellisia resursseja. Dearden-Phillips (2013) artikkelissa kehoitetaan esimiehiä vaatimaan haastavasti käyttäytyvää työntekijää ottamaan vastuuta toiminnastaan työyhteisössä ja luomaan toiminnan puutumiselle selkeä suunnitelma ja tavoitetila. Esimiehen on kuitenkin hyvä

ymmärtää, että haastavasti käyttäytyviä työntekijöitä on aina työyhteisössä, mutta heidän kanssaan toimiessa on luotava selkeät säännöt ja toimintatavat työn sujumiseksi. Haastavat työntekijät ovat usein liiallisen luottavaisia omiin kykyihinsä, itseriittoisia ja jopa orjallisesti sääntöjä noudattavia. Vaikka haastavasti käyttäytyvän työntekijän toiminnan taustalla vaikuttavat usein hänen persoonalliset piirteensä, voidaan hyvällä ja johdonmukaisella johtamisella estää se, että haastavasti käyttäytyvä työntekijä myrkyttää toiminnallaan koko työyhteisön. (Housman & Minor 2015.)

### 3.2 Alaistaidot

Alaistaidoilla puhutaan työntekijän kyvystä, työtehtävästään riippumatta, edistää työyhteisön toimivuutta ja oman esimiehen toimintaa. Alaistaidoilla kuvataan usein myös esimiehen sekä alaisen välistä vuorovaikutusta. Hyviä alaistaitoja nähdään olevan oma aktiivisuus, muiden huomioiminen, rakentava tapa ilmaista asioita sekä turhien konfliktien välttäminen. (Keskinen 2005.) Alaistaito ei ole irrallinen osa vuorovaikutusta ja työyhteisön toimintakulttuuria, vaan vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaa työyhteisön työskulttuurin muodostumisessa, sekä sen toimintatavoista. Alaistaito pitää vahvasti sisällään sen, kuinka jokainen johtaa itseään. Nykyään puhutaankin enemmän työyhteisötaidoista, kuin alaistaidoista. Jalava ja Matilainen (2010) puhuvatkin työyhteisötaidoista, jotka ovat taitoa toimia ja muokata työyhteisöstä mahdollisimman tuottavaa toimintaa ja kokonaisuutta. Työyhteisötaidot ovatkin kokonaisuus, joka pitää sisällään erilaisia vuorovaikutuksen taitoja, aina ongelmanratkaisusta tunneälytaitoihin. Taitava alainen on roolitietoinen ja hän ymmärtää, että organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan työyhteisössä erilaisia rooleja sekä niihin liittyviä velvollisuuksia ja oikeuksia. (Aarnikoivu 2013.)

Kontrolloivasta johtajuudesta on siirrytty enemmissä määrin osallistavaan ja mahdollistavaan johtajuuteen, jossa jokainen on vastuussa työstään, roolistaan ja toiminnastaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiskulttuurin muutoksen myötä saatetaan ajautua tilanteisiin, jossa kyvyttömyys toimia uuden johtamistavan mukaan on puutteellinen. Kontrolloidusta johtamisesta siirryttäessä osallistavaan johtamiseen, voi henkilöstön olla vaikeaa omaksua uutta roolia ja toimintatapaa, joka voi johtaa kyvyttömyyteen ottaa vastuuta ja itsenäisestä toimintaa. Kyvyttömyys itseohjautuvuuteen heijastuu työntekijän kykyyn tukea johtamistyötä.

Työntekijä ei koe tarpeelliseksi pitää esimiestä ajan tasalla tai henkilöstö lähtee tekemään päätöksiä, jotka kuuluvat esimiehelle. Esimiestään tukeva ja onnistuvaan johtamiseen panostava henkilöstö ymmärtää oman roolinsa ja on valmis kehittämään työyhteisön vuorovaikutustaitoja. (Aarnikoivu 2013.)

Esimies voi omalla toiminnallaan antaa henkilöstölle mahdollisuuden oivaltaa ja harjoitella työyhteisötaitoja. Antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä esimies tukee osallisuutta ja vahvistaa henkilöstön työyhteisötaitoja. Jalava ja Matilainen (2010) puhuvat samasta asiasta, tuodessaan esille sen, että luomalla rakenteita ja antamalla henkilöstölle valtaa päättää omasta toiminnastaan, esimies tukee työyhteisötaitojen kehittymistä ja vuorovaikutuksen rakentumista koko työyhteisöä tukevalle toimintakulttuurille.



## 4 ESIMIEHEN ROOLI ENNALTAEHKÄISTÄ JA RATKAISTA RISTIRIITATILANTEITA TYÖYHTEISÖSSÄ

Työelämän muutokset ja organisaatioiden mukautuminen ympäröivään työelämään aiheuttaa työyhteisössä haasteita työn sujumiselle. Työelämän nopeat muutokset koettelevat työyhteisöjä ja työnkuormituksen lisääntymisen myötä konfliktiherkkyys työpaikoilla on muuttunut. (Järvinen 2014.) Tästä syystä esimiesten osaamista konfliktijohtamisessa olisi hyvä vahvistaa. Esimiehen rooli konfliktien ennaltaehkäisyssä ja tilanteiden ratkaisemisessa on suuri. Hyvällä johtamisella ja kyvyllä ratkaista ongelmia, on kiistaton vaikutus työyhteisöön ja sen kykyyn toimia rakentavalla tavalla.

Koivumäki (2008) puhuu teoksessaan siitä, että esimiehen tulee olla innostava ja läsnä oleva johtaja, joka tällaisella toiminnallaan herättää työyhteisössä luottamusta johtamistoimintaan. Keskeistä on siis esimiehen kyky olla vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa ja mahdollistaa heille paikkoja vaikuttaa omaan toimintaansa. Ristiriitatilanteiden ratkaisussa esimiehen kyky johtaa konfliktien ratkaisemista, on olennainen. Hyvä konfliktijohtaminen antaa työyhteisölle mahdollisuuden itse oppia konfliktitilanteesta ja löytää luovia ratkaisuja ristiriitatilanteisiin. Esimiehen kyky ehkäistä ristiriitatilanteita, liittyy hänen kykynsä hallita johtamisen kokonaisuus. Hyvään johtamiseen kuuluu kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän tilanteita, sekä kykyä saada ihmiset toimimaan organisaation toimintaa hyödyttävällä tavalla. (Lönqvist 2002.)

Salmi, Perttula ja Syväjärvi (2014) tuovat artikkelissaan esille positiivisen konfliktijohtamisen. Artikkelissa tuodaan esille erilaisia konfliktin ratkaisutapoja. Tärkeinä piirteinä esiin tuotiin esimiehen kyky suhtautua myönteisellä tavalla konfliktin ratkaisuun. Avoimella keskustelulla ja vuorovaikutuksella nähtiin, myös olevan suuri vaikutus siihen saadaanko ristiriitatilanteeseen sellainen ratkaisu, joka pysäyttää ristiriidan ja mahdollisesti katkaisee alussa olevan konfliktikierteen. Järvisen (2014) mukaan usein syy siihen, että työyhteisön konfliktit ovat päässeet eskaloitumaan, johtuu siitä, että esimiehet eivät ole puutuneet tilanteeseen riittävän ajoissa. Järvinen (2014) tuo esille myös sen seikan, että esimiehillä ei ole riittävä ymmärrystä konfliktien syntymekanismeista ja dynamiikasta. Hyvä konfliktijohtaminen on sitä, että esimies itse antaa henkilöstölle mahdollisuuden haastaa johtajansa päätöksiä ja kritisoida avoimesti hänen päätöksen tekoaan (Piha 2017).

#### 4.1 Esimiesten konfliktien tunnistamis -ja ennaltaehkäisemisentaidot

Paras tapa estää konflikteja on niiden ennaltaehkäisy. Esimiesten kykyyn tunnistaa ja ennaltaehkäistä konflikteja liittyy useita tekijöitä. Henkilökohtaisista tekijöistä tärkeimpinä esiin nousevat koulutuksen ja kokemuksen kautta saatu osaaminen, sekä esimiehen henkilökohtaiset persoonalliset piirteet. (Fenn & Gameson 1992.) Clarke (2010) puhuu artikkelissaan esimiehen tunneälytaidoista ja niiden vaikutuksesta konfliktitilanteiden hallintaan ja tunnistamiseen. Esimiehen kyvykkyys tunneälyssä ja empatiakyvykkyudessa saa aikaan positiivisia vaikutuksia henkilöstön tiimityöskentelyyn ja konfliktien käsittelyyn. Goleman (2012) toteaa teoksessaan, että vaikka johtajalla olisi kuinka korkea älykkyysosamäärä ja teoreettisesti hankittu osaaminen, mutta häneltä puuttuu kyky tunneälykkääseen johtamiseen, hänestä ei tule hyvää johtajaa. Tunneälykäs johtaja kykenee ennakoimaan henkilöstön suhtautumista tuleviin asioihin sekä havainnoimaan ympäröiviä olosuhteita sekä kykeneväinen reagoimaan niistä seuraaviin tapahtumiin. Georgan (2000) mukaan tunneälykkäiden johtajien vahvuutena on konstruktiiivinen tapa toimia tilanteissa, joissa konflikteja ja ristiriitatilanteita täytyy lähteä selvittämään, koska he kykenevät havaitsemaan ja ymmärtämään ihmisten tunteita reaktioiden taustalla.

Tunneälyä on tutkittu vielä vähän ja käsitteenä se on vielä uusi. Tunneälyn taustalla on käsitteet tunne ja älykkyys, joita taas on tieteellisesti tutkittu irrallisina toisistaan. Tunteiden ja rationaalisen ajattelun vastakohtaisuutta on lähdetty kognitiivisen tunneteorioiden kautta vähentämään ja tutkimaan, sekä käsittelemään tunteita yhtenä tiedon saannin keinona. (Tuovila 2005.)

Tunneälyistä on vallalla tällä hetkellä kolme johtavaa tunneälymallia: Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli sekä Bar-onin ja Golemanin tunneälymallit. Golemanin mallissa tunneälykkyys nähdään laajana sosiaalisina ja emotionaalisina taitoina ja kykyinä, joita mitataan erias-teisilla arvioinneilla. Bar-Onin tunneälymallissa taas sosiaaliset ja emotionaaliset kyvykkyudet ovat sekoittuneina toisiinsa, erilaisina tietoina ja asioina sekä osaamisena. Hänen mallissaan tunneälyä mitataan erilaisin taulukoin, itsearvioinnein sekä haastatteluiden avulla. Mayerin ja Saloveyn mallissa tunneäly nähdään kykyinä ymmärtää, havaita ja käyttää tunteita toiminnan ja ajattelun ohjaamisessa. Heidän mallissaan tunneälyä mitataan kykyperusteisilla mittareilla. (Goleman 2012; Mynttinen 2017.)

Johtamisen tunneälytaitoja voidaan avata Golemanin neljän osa-alueen pohjalta. Osa-alueet ovat itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus, itsetuntemus sekä ihmissuhteiden hallinta. Golemanin

(2012) mukaan ne johtajat jotka, kykenevät luomaan organisaatiossa sellaisen ilmapiirin, jossa toiminta on oikeudenmukaista sekä avointa ja epäkohtiin puututaan puolueettomasti, osoittavat tunneälykstä johtamista. Tunneälykkäät johtajat ovat aitoja myös omissa tunteissaan ja kestävät avoimen arvostelun johtamisessaan. Golemanin (2012) tutkimuksissa tuli esille myös se, että tunneälykkäät johtajat olivat tavoitteellisia, tehokkaita ja suoriutuivat työstään hyvin. Tunneälykkäillä johtajilla oli tutkimusten mukaan hyvä itsetuntemus ja he kykenivät hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia työyhteisön tilanteista. Hän toi esille myös sen, että tunneälykkäillä johtajilla oli hyvä minäkuva ja he tunnistivat tehokkaasti omat vahvuutensa sekä heikkouksensa ja kykenivät näin ollen kehittämään omaa osaamistaan. Sosiaalisesti tietoiset tunneälykkäät johtajat kykenivät asettumaan henkilöstön tilanteeseen ja ymmärtämään erilaisuutta. Tunneälykäs johtaja kykeni luomaan työilmapiirin, jossa jokaisella oli mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssään. Ihmissuhteiden hallintaa voidaanakin ajatella johtamisessa kykynä kehittää henkilöstön osaamista organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Vaikuttavin ja tuloksellisin tapa ennaltaehkäistä konflikteja on ennakointi ja ennaltaehkäiseminen. Työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön osallistaminen ja toimivien rakenteiden ylläpitäminen ja määrittäminen, ovat tärkeitä tekijöitä konfliktijohtamisessa ja hyvässä johtamistoiminnassa. Organisaation näkökulmasta johtamiseen panostamalla, edellä mainittujen asioiden kautta, saadaan suurimpia kuluja, kuten sairaspöissaoloja, työkyvyttömyyseläkekuluja ja työterveyshuollon kuluja laskettua ja tuottavuutta lisättyä. (Ilmarinen 2015.)

#### **4.2 Esimiesten käyttämät ratkaisukeinot konfliktien- ja ristiriitatilanteiden selvittelyssä**

Työyhteisössä jokainen on velvollinen puuttumaan ristiriita tai konfliktitilanteisiin sekä viestimään epäasiallisesta toiminnasta työyhteisössä. Esimiestä kuitenkin asian puuttumiseen ja ratkaisemiseen velvoittaa lainsäädäntö. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Onnistunut konfliktin ratkaiseminen lähtee liikkeelle siitä, että johtaja kykenee tunnistamaan ja havaitsemaan konfliktin taustalla vaikuttavat asenteet ja ongelmat. Esimiehen tulee ymmärtää mitkä asiat ovat vaikuttaneet konfliktin syntyyn. (Zikmann 1992, 53–56.) Esimiehellä tulee myös olla riittävä tieto siitä, kuinka erilaisten konfliktien käsittely ja prosessi etenevät sekä hänen tulee tunnistaa, kartoittaa, käsitellä ja seurata prosessin käsittelyn kulkua. (Järvinen

2014.) Konfliktin havaittuaan on esimiehen hyvä käyttää riittävästi aikaa konfliktin kartoittamiseen ja kokonaiskuvan muodostamiseen. Tähän liittyy asianomaisten kanssa keskusteleminen sekä tiedon saaminen siitä, millä tavalla konfliktia on yritetty aikaisemmin selvittää. (Järvinen 2014.) Esimiehen tulee ymmärtää mistä konfliktissa on kysymys, mikä sen sisällöllinen tarkoitusperä on, jotta hän kykenee ratkaisemaan konfliktin sopivimmalla lähestymistavalla (Lacey 2000).

Callanan, Benzing ja Perri (2006, 269–88) tuovat artikkelissaan esille viisi erilaista tapaa johtaa konfliktinratkaisua. Suuri merkitys on sillä, millä tavalla johtaja kykenee konfliktia ratkaisemaan ja minkä lähestymistavan hän valitsee. Lähestymistavasta riippuen konflikti voidaan nähdä positiivisena asiana ja työyhteisötaitoja kehittävänä asiana. Näitä lähestymistapoja ovat dominointi, yhteistyö, jakaminen tai kompromissi, välttäminen ja mukautuminen. Artikkelissa tuodaan esille myös se, että konfliktia ratkaistessa on tyypillistä, että lähestymistavan valintaan vaikuttaa koulutus ja muut persoonalliset piirteet. Artikkelissa käsiteltiin myös sitä, että konfliktin muuttuessa, lähestymistapaa voidaan myös muuttaa konfliktin vaikeusaste ja tilanne huomioiden. Kyky valita ja muuttaa lähestymistapaa liittyy tiiviisti siihen, miten konfliktin ratkaisija kykenee havaitsemaan konfliktin ratkaisun etenemisen ja tarpeen lähestymistavan muutokselle. Dominoiva ja välttelevä lähestymistavan valinta, johtaa yleensä kaikkein heikoimmin positiiviseen konfliktin ratkaisuun. Tällöin esimies ei kanna vastuuta siitä, että hän johtaa konfliktin käsittelyä ja osoittaisi tällä tavoin vahvaa konfliktijohtamista.

Vaikka konfliktin ja ristiriitatilanteiden käsittelyssä esimiehellä on vastuunsa, konfliktin ratkaiseminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan kaikkien osapuolten vastuulla. Tukea konfliktin ratkaisemiseen voidaan saada myös joltain ulkopuoliselta taholta, kuten työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai työsuojelusta. Tärkeää on viestiä työyhteisöön, että tilanne on tiedossa ja sitä on lähdetty selvittämään. Nopealla puuttumisella varmistetaan se, että konflikti- ja ristiriitatilanne ei pääse leviämään työyhteisöön. (Järvinen 2014; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2005.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat aiheuttavat työyhteisössä ristiriita- ja konfliktitilanteita sekä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen lähiesimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja. Opinnäytetyön aihe nousi oman esimiestyön tuomien haasteiden myötä. Esimiestyössä toimiessani huomasin, että esimiehellä on suuri rooli ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä sekä siinä, miten tilanteen käsittely vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuurin muodostumiseen. Esimiehen osaaminen ja omatoiminnan vaikutusten näkeminen ovat olennainen osa tilanteen tunnistamisessa ja selvittelyssä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen lähiesimiesten konfliktijohtamisen taitoja lisäämällä esimiesten ymmärrystä siitä, mitkä asiat konfliktien ja ristiriitatilanteiden taustalla vaikuttavat ja kuinka tärkeänä esimiehen rooli nähdään konfliktien ja ristiriitatilanteiden ennakoinnissa sekä niiden käsittelyssä. Tutkimus tehtiin esimiesnäkökulmasta ja keskeisinä tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten esimies tunnistaa ristiriitatilanteiden ja konfliktien erilaiset syyt?
2. Millaisia ratkaisukeinoja ja -menetelmiä esimiehet käyttävät ristiriita- ja konfliktitilanteiden selvittelyssä?

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla, varhaiskasvatusyksiköiden lähiesimiehille. Ohjausryhmään kuuluivat perhepäivähoidon ohjaaja Anna Nuorsaari sekä varhaiskasvatusyksikkö Leipuri-Tuulimyllyn johtaja Paula Kinnunen. Opinnäytetyön työpaikkaohjaajana toimi Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö Irma Sihvonen.

### 6.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö, kohderyhmä ja lähestymistapa

Opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoitui Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla toimivia varhaiskasvatusyksiköiden lähiesimiehiä. Tutkimukseen osallistujat valikoitui-  
vat 10 eri varhaiskasvatusalueella toimivasta esimiehestä. Opinnäytetyön lähtökohdaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan henkilökohtaista tietoa lähiesimiesten kyvystä tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriita- ja konfliktitilanteita. Laadullisen tutkimuksen avulla hankitaan kokemuksellista tietoa varhaiskasvatuksen esimiestyöstä, kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti tuovat kirjassaan (2014) esille. Vilkan (2015) tekstiä mukaillen laadullisen tutkimuksen tuottaman tiedon avulla saadaan syvälistä tietoa tässä työssä esimiesten kokemuksista ja osaamisesta ristiriita- ja konfliktitilanteiden ratkomisessa ja ennaltaehkäisyssä.

Opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus ja menetelmänä avoin kyselylomake. Lomakkeen avulla saatiin selville kunkin haastatteluun vastaavan omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Lomake mahdollisti myös avoimien kysymysten asettelun, jolloin haastatteluun osallistuvien johdattelu tutkijan haluamaan suuntaan vaikeutui. Toimintatutkimuksen tarkoituksena ja keskeisenä ajatuksena oli, että tutkimuksen avulla ratkaistiin jokin organisaatiossa vallitseva yhteinen ongelma. Tämän tutkimustiedon tarkoituksena oli tuottaa saadun aineiston avulla jotakin uutta tietoa ja toimintatavan muutosta organisaatioon. (Ojasalo ym. 2014.) Lähiesimiestyö varhaiskasvatuksessa on haastavaa. Yksikköjen ja henkilöstön määrät ovat kasvussa ja tämä haastaa johtamistyön sekä henkilöstön asettamat odotukset johtamiselle. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaista osaamista esimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriita- ja konfliktitilanteita, sekä löytää esimiestyön tueksi kehitettävää osaamistarpeita.

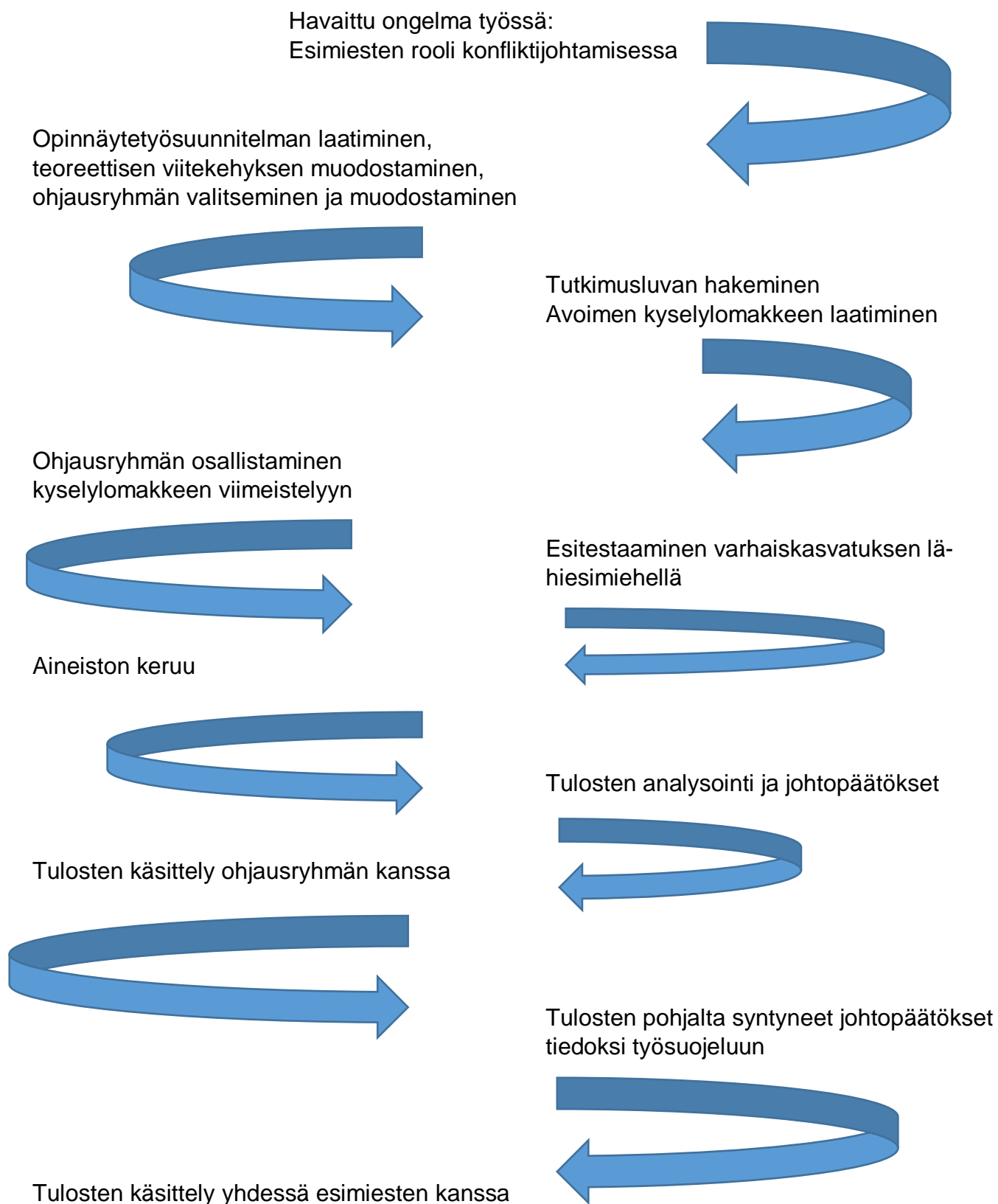
## 6.2 Aineistonkeruu ja analyysi

Kyselyyn valittiin osallistujat Helsingin kaupungin 10 eri varhaiskasvatusalueelta. Kyselyyn vastanneiden kokonaismäärä oli 7 haastateltavaa, joka jäi hieman pienemmäksi kuin toivottu 10. Kyselyyn osallistuneiden koulutus vaihteli kasvatustieteen maisterin tutkinnosta sosionomi AMK- tutkintoon. Vastaaajien kokemus esimiestyöstä vaihteli myös kahdesta vuodesta 10 vuoteen.

Ennen kyselyn lähettämistä se käytiin läpi ohjausryhmän kanssa. Ohjausryhmässä muutettiin alkuperäisen kyselylomakkeen kysymysten järjestyksiä sekä yhdistettiin kysymyksiä toisiinsa, jotta välttyttäisiin liian massiiviselta kyselylomakkeelta. Tämän jälkeen kyselylomake esitettiin yhdellä varhaiskasvatuksen esimiehellä. Tämän jälkeen kysely lähetettiin 10 varhaiskasvatusalueen päällikölle. He jatkolähettivät kyselyn saatekirjeineen omille alaisilleen vastattavaksi. Aineisto kerättiin avoimen kyselylomakkeen avulla. Saatu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla. Aineisto analysoitiin luokittelemalla vastaukset teemoittain. Tämän jälkeen hahmoteltiin esiin nousevia asiakokonaisuuksia. Teemoittamalla saatiin nostettua esille tulleita ilmiöitä ja kokemuksia. Esille tulleita teemoja peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa. (Ojasalo ym. 2014.)

## 6.3 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen

Tuloksien perusteella saatiin henkilökohtaista tietoa esimiesten taidoista tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriita- ja konfliktitilanteita. Tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää esimiesten osaamisen kehittämiseen suuntautuvassa koulutussuunnittelussa. Opinnäytetyöllä pyrittiin vahvaan käytännölliseen tavoitteeseen, jonka tukena oli teoreettinen tietopohja. (Ojasalo ym. 2014.) Tulosten perusteella kävi ilmi, että esimiehet tunnistivat syitä ristiriita- ja konfliktien taustalla, mutta eivät kyenneet tunnistamaan esimiehen roolin tärkeyttä ristiriita- ja konfliktien taustalla ja käsittelyssä. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön kehittämisprosessin vaiheet ja sen eteneminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön kehittämisprosessin eteneminen (mukaillen Salonen & Eloranta & Hautala & Kinos 2017, 53)



## 6.4 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita tulee noudattaa, jotta tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ovat todennettua sekä voidaan puhua tieteellisesti hyväksyttävästä tutkimuksesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,6). Työelämän kehittämistehtävässä noudatetaan samoja eettisiä periaatteita, kuin missä tahansa muussa tutkimustyössä. Osallistujille kerrotaan mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa, millaisia tavoitteita tutkimuksella on ja mihin heidän antamaansa tietoa käytetään. (Ojasalo ym. 2014.) Tässä tutkimustyössä tarkoituksena oli saada tietoa Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen lähiesimiesten taidoista tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön ristiriitoja ja konflikteja. Lupa tutkimuksen tekemiseen haettiin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan lautakunnalta (LIITE 1).

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin siinä, että tutkimukseen vastattiin nimettömänä. Tämän lisäksi oman alueeni esimiehet eivät vastanneet kyselyyn. Saatekirjeessä (LIITE 2) kerrottiin siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kaikki tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Saatekirjeessä tuotiin esille tutkittava aihe, sekä sen käyttötarkoitus, aineistonkeruumenetelmä ja yhteystietoni. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin, että heidän tuottamalla tutkimustiedolla tuodaan esille esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeet ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä sekä tuodaan esille esimiesten osaamis- ja tietoperustaa tutkittuun asiassa. Tutkimuksen suhteellisen pienen tutkimukseen osallistujamäärän vuoksi tutkimustuloksia ei voitu yleistää, mutta sen avulla saatiin hyvin tietoa esimiesten omakohtaisista kokemuksista ristiriita- ja konfliktitilanteiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa.

## 7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Alla olevissa luvuissa käyn läpi tarkemmin opinnäytetyössä esille tulleita tuloksia. Vastauksia avoimeen kyselylomakkeeseen tuli suhteellisen vähän, jonka vuoksi tulokset eivät ole yleistettäviä, mutta niiden avulla saadaan suuntaa antavaa tietoa varhaiskasvatuksen lähiesimiesten kyvyistä tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriitatilanteita.

### 7.1 Varhaiskasvatuksen esimiesten käsityksiä ristiriita- ja konfliktitilanteiden erilaisista syistä ja niiden tunnistamisen haasteista

Aineistoa analysoitaessa ristiriita- ja konfliktitilanteiden erilaisten syiden taustalla esimiesten näkemysten mukaan nousi kaksi keskeistä teemaa: työyhteisölähtöiset konfliktit ja yksilölähtöiset konfliktit. Työyhteisölähtöisistä konflikteista esille nousi työyhteisön rakenteisiin ja työtehtäviin liittyvät ristiriita- sekä konfliktitilanteet. Yksilölähtöisistä tekijöistä esille tuotiin vuorovaikutukseen liittyvät ristiriita- ja konfliktitilanteet. Yksikään esimies ei suoraan tuonut esille johtajan toiminnan vaikutusta ristiriita- ja konfliktitilanteiden synnyssä. Asiaa sivuttiin työyhteisölähtöisissä vastauksissa, kuten epäselkeiden työnkuvien esille tuomisena sekä toimintakulttuurin vääristymisenä. Näissä ei kuitenkaan suoraan tuotu esille sitä, että johtajan rooli olisi nähty näiden tilanteiden synnyssä vaikuttavana tekijänä.

Työyhteisölähtöisinä konfliktien aiheuttajina esiin nousi kaikkien esimiesten vastauksissa epäselvät työnkuvat ja roolit työssä. Viisi esimiestä toi esille, että erilaiset työtavat sekä toimintakulttuuriin sitoutumisen haasteet olivat suurimpia konfliktien aiheuttajia epäselvien työnkuvien ja epäselvien roolien lisäksi. Neljä esimiestä toi esille sen, että työkaverille puhuttiin kärkkäästi ja syyttävästi. Yksi esimies toi esille suoraan sen, että toinen työntekijä oli jätetty tiimin ulkopuolelle ja eristetty tällä tavalla työyhteisöstä. Viisi esimiestä toi myös esille sen, että yhteiseen toimintakulttuuriin sitouttamattomuus näkyi juuri vuorovaikutuksen haasteina. Työntekijät eivät pitäneet kiinni yhteisesti sovituista säännöistä tai he eivät halunneet ymmärtää toiminnanperiaatteita, vaikka lomasuunnittelussa.

Yksilölähtöisistä konfliktitilanteista kaikki esimiehet kokivat eniten ristiriitoja aiheuttavina tekijöinä henkilöstön väliset vuorovaikutustaitojen puutteet sekä työntekijöiden elämänhallinnan

haasteet, jotka näyttäytyivät työyhteisössä vuorovaikutustilanteiden haasteina. Yksi esimies toi esille itsehillinnän ja tunnepuolen ongelmat, jotka näyttäytyivät epäammattillisena käytöksenä joko toista työntekijää, vanhempaa tai lasta kohtaan.

Ristiriita- ja konfliktitilanteista tieto esimiehelle tuli kyselyn mukaan, joko konfliktin osapuolilta tai joltain muulta työyhteisön jäseneltä. Tämä tuli esille jokaisen esimiehen vastauksessa. Neljässä vastauksessa tuotiin esille se, että haasteena tilanteiden tunnistamisessa koettiin olevan yksikössä vietetyn ajan vähäisyys. Yhdessä vastauksessa kerrottiin myös haasteena olevan se, että työntekijät suojelevat toisiaan, eivätkä halua kertoa tilanteesta esimiehelle. Yksi esimies toi näiden vastausten lisäksi esille esimiehen kyvyttömyyden hyödyntää kaupungin op-paita ja ohjeita. Sama esimies lisäsi myös esimiehen toiminnassa olevan kykenemättömyyden puuttua haastavaan tilanteeseen.

TAULUKKO 1. Konflikti- ja ristiriitatilanteen analysointi

Konflikti ja ristiriitatilanteet	Syyt	Miten näkyvät toiminnassa
Työyhteisölähtöiset Konfliktit ja ristiriidat	Työyhteisön rakenteisiin liittyvät syyt  Työtehtäviin liittyvät syyt  Johtamiseen liittyvät syyt	Sitoutumattomuus yhteiseen toimintakulttuurin  Erilaiset työnkuvat, roolit  Esimiehen kyvyttömyys tilanteen tunnistamiseen  Esimies välttelee tilanteen hoitamista  Vähäinen vietetty aika yksikössä
Yksilölähtöiset Konfliktit ja ristiriidat	Vuorovaikutukseen liittyvät syyt  Elämänhallintaan liittyvät syyt	Epäammattimainen käytös Puhuttiin rumasti toiselle  itsehillinnän puute, tunnepuolen ongelmat

Esimiehet toivat hyvin selkeästi esille, niin yksilölähtöisiä, kuin työyhteisölähtöisiä ristiriita- ja konfliktitilanteita. Esimiehillä oli hyvin samanlainen näkemys siitä, mitkä syyt vaikuttavat näiden

tilanteiden taustalla. Esimiehet eivät kuitenkaan tuoneet esille selkeästi oman toiminnan vaikutusta tilanteiden syntymisessä, vaikka toivatkin esille toimintakulttuuriin, työnkuviin ja rooleihin sekä yhteisten sopimusten noudattamatta jättämisen liittyviä tekijöitä. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että esimiehet kykenevät tunnistamaan syyt konfliktien taustalla, mutta eivät välttämättä kyenneet näkemään omaa rooliaan niiden syntymisessä tai sitten, he eivät tuoneet sitä vastauksissaan selkeästi esille.

Ristiriitatilanteiden ja konfliktitilanteiden tunnistamisen haasteina esille nousi yksi selkeä teema, joka liittyi esimiehen yksikössä vietettyyn aikaan ja sen vuoksi omien havaintojen tekemisen haastavuuteen. Tunnistaminen oli riippuvainen työyhteisön toimintakulttuurista ja siitä kerrottiinko asiasta esimiehelle vai ei. Vastauksissa kuitenkin näyttäytyi se, että vaikka yksikössä vietetty aika oli vähäistä ja konfliktin tunnistaminen nojautui pitkälti siihen, että muut työntekijät toivat konfliktit esimiehen tietoon, esimiehet kuitenkin kokivat, että paikalla ollessaan he kykenivät aistimaan työilmapiirissä tapahtuvia muutoksia. Yhdessä selkeästi muista poikkeavassa vastauksessa tuotiin esille johtamiseen liittyvä haaste, esimiehen kyvyttömyys tilanteen tunnistamiseen tai haastavan tehtävän hoitamisen välttely.

## **7.2 Varhaiskasvatuksen esimiesten käyttämiä ratkaisukeinoja ja menetelmiä konflikti- ja ristiriitatilanteiden selvittämiseksi**

Ratkaisukeinoina ja -menetelminä esille nousi oikeastaan vain yksi teema: esimiehen nopea puuttuminen tilanteeseen, joka tapahtui osapuolien kanssa keskustelemalla. Tavoitteena oli työnsujuvuuden palauttaminen. Kaikissa vastuksissa esille tuotiin keskusteleminen osapuolten kanssa. Kahdessa vastauksessa koettiin tärkeäksi, että ratkaisua haettaessa lopputuloksen tulisi miellyttää molempia osapuolia. Kahdessa vastauksessa taas tuotiin esille se, että taustojen selvittämiseen tuli varata riittävästi aikaa, mutta konfliktiin tuli puuttua nopeasti. Vain yhdessä vastauksessa tuotiin selkeästi esille se, että ratkaisun kannalta merkittävää on sopia toimenpiteet ja niiden toteutumista tulee seurata.

Yhdessä vastauksessa mainittiin tärkeänä tekijänä esimiehen rooli toimintakulttuurin rakentajana. Sama vastaaja mainitsi myös keskeisenä tekijänä kaupungin ohjeiden ja periaatteiden läpi käymisen säännöllisesti työyhteisössä, jotta henkilöstö tietää, millainen toiminta ei ole hyväksyttävää. Yksi vastaaja toi esille sen, että toivoi työntekijöiden pystyvän itse ratkaisemaan

konfliktit. Kahdessa vastauksessa ristiriita- ja konfliktitilanteen käsittelyssä tuotiin esille kurinpidolliset menettelyt tilanteen ratkaisemiseksi. Samassa vastauksessa tuotiin esille myös se, että tällöin oman esimiehen tuki tilanteen ratkaisemisessa koettiin tärkeänä.

## TAULUKKO 2. Ratkaisukeinot ja menetelmät

Ratkaisukeinot ristiriita- ja konfliktitilanteiden selvittämisessä	Menetelmät ristiriita- ja konfliktitilanteiden selvittämisessä
<p>Esimiehen nopea puuttuminen</p> <p>Taustojen selvittäminen</p> <p>Henkilöstö selvittää keskenään</p>	<p>Keskusteleminen</p> <p>Kurinpitomenettely</p> <p>Prosessiajattelu: tavoitteet, toimenpiteet ja seuranta, ohjeet ja oppaat</p>

Tärkeimpänä tutkimustuloksena esille tuli se, että esimiehen tuli keskustella osapuolten kanssa ja toimia ripeästi tiedon saatuaan. Tilanteen käsittelyä ei nähty kuitenkaan prosessina, johon olisi asetettava toimenpiteet, tavoitteet sekä seuranta. Tämä oli ehkä yksi tärkeä esille noussut tutkimustulos. Esimiehet näkivät tärkeänä nopean puuttumisen ja käsittelyn, jotta työ saataisiin taas sujumaan. Monipuolisten menetelmien käytön sekä seurannan puuttuminen, olivat kuitenkin yllättäviä tutkimustuloksissa esiin tulleita asioita.

Esimiehen toiminnassa tärkeinä tuloksina esille tuotiin hänen nopea, asiallinen sekä osapuolia kunnioittava toimintatapa. Ratkaisumenetelminä esille tuotiin lähinnä vain keskusteleminen ja mahdollisuus käyttää apuna eri asiantuntijoita, joista esille tuotiin työsuojelu, henkilöstöhallinto sekä oma esimies. Oman esimiehen mukanaoloa pidettiin tärkeänä.

Vastauksissa ei tuotu esille oikeastaan mitään muuta tapaa tilanteen selvittämiseksi kuin keskustelu. Yllättävää oli, että toisenlaisia menetelmiä tai ratkaisukeinoja ei kerrottu vastauksissa. Tätä olisi hyvä myös lähteä miettimään: eivätkö esimiehet osanneet nimetä muunlaisia menetelmiä vai eivätkö esimiehet muita menetelmiä käyttäneet. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä oli esimiehillä selkeitä puutteita. Näistä korostui juuri selkeiden sopimusten, tavoitteiden ja seurannan puuttuminen. Esimiehet siis kokivat tärkeänä nopean reagoinnin silloin, kun olivat saaneet tiedon ristiriita- tai konfliktitilanteesta, mutta

menetelmien vähäisyys tai niiden monipuolinen käyttö oli selkeästi konfliktijohtamisessa oleva osaamisen vaje. Esimiehet eivät siis osanneet nimetä mitään muita menetelmiä kuin keskusteleminen. He eivät myöskään tuoneet esille esimiehen roolin tärkeyttä muulla tavoin, kuin nopealla puuttumisella tilanteeseen juuri keskustelun avulla.

### **7.3 Varhaiskasvatuksen esimiehen näkemyksiä roolistaan ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä**

Esimiehet toivat esille esimiehen roolin tärkeyden lähinnä ristiriita- tai konfliktitilanteen jo ilmeessä. Vastauksissa ei käynyt selville, kuinka esimiehet näkivät ennakoinnin tärkeyden ja oman roolinsa ristiriita- ja konfliktitilanteiden ennakoinnissa. Vaikka muutamassa vastauksessa sivuttiin sitä, että henkilöstö tietää oman perustehtävänsä ja toimintakulttuuri on työtä tukevaa, ei kuitenkaan tuotu esille sitä, että esimies on se, joka vaikuttaa työyhteisön rakenteisiin ja tehtävän kuvien selkeään muodostumiseen. Esimiehet eivät joko tuoneet asiaa vastauksiinsa esille, siksi että eivät nähneet ennakoinnin tärkeyttä tai sitten, he eivät osanneet sitä kysymykseen yhdistää.

Konfliktin käsittelyn aloittamisessa nähtiin selkeimmin esimiehen roolin tärkeys. Nopea puuttuminen ja reagointi tilanteisiin nousi esille jokaisessa vastauksessa. Tästä voidaankin ajatella, että esimiehet tunnistivat nopean puuttumisen olennaisena osana konfliktijohtamista. Konfliktin käsittelyä ei kuvattu vastauksissa oikeastaan muulla tavalla, kuin keskustelemalla. Se millaisen roolin esimies keskustelussa ottaa, ei myöskään tullut vastauksissa, muutamaa lukuun ottamatta esille. Näissä vastauksissa esimiehen rooli tuotiin esille lähinnä keskustelun johdattajana ja keskustelutilanteen mahdollistajana. Tutkimustuloksista voisi näin ollen nähdä sen, että esimiehet tarvitsisivat ristiriita- ja konfliktitilanteen käsittelyyn selkeämpää ohjeistusta ja koulutusta. Yhtä vastausta lukuun ottamatta, ei vastauksissa tuotu esille Helsingin kaupungilla olevia oppaita ollenkaan. Joko niitä ei tunnettu, niitä ei koettu tarpeelliseksi tai niitä ei osattu tilanteiden käsittelyssä käyttää.

Ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyä ei myöskään nähty prosessina. Vastausten perusteella haasteita esimiesten konfliktijohtamisosaamisessa oli niin menetelmien valinnassa, tavoitteiden asettelussa kuin seurannassa. Tilanteet saatettiin nähdä yksittäisinä tapauksina, joissa esimiehen rooli oli lähinnä konfliktin selvittelyn aloittamisessa, asianomaisten kanssa.

Esimiehen rooli nähtiin kovin passiivisena osallistujana eikä niinkään aktiivisena konfliktinjohtamisena. Aineiston perusteella voisi siis tulkita, että esimiesten tulisi saada ymmärrystä siihen, että konfliktinjohtamisella on suuri merkitys siihen, millaiseen lopputulokseen tilanteen käsittelyssä päädytään.

## 8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi ei ollut kovin helppo. Opinnäytetyön aihe löytyi nopeasti, koska se nousi oman esimiestyön tuomien haasteiden kautta. Esimiestyö uudessa yksikössä, jossa henkilöstön määrä oli 48, toi mukanaan ristiriita- ja konfliktitilanteita. Tästä syystä aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi. Työelämälähtöisyys opinnäytetyön tekemisessä oli siis hyvin vahva. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat aiheuttavat työyhteisössä ristiriita- ja konfliktitilanteita sekä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen lähiesimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja. Työn tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen lähiesimiesten konfliktijohtamisen taitoja, lisäämällä esimiesten ymmärrystä siitä, mitkä asiat konfliktien ja ristiriitatilanteiden taustalla vaikuttavat ja kuinka tärkeänä esimiehen rooli nähdään konfliktien ja ristiriitatilanteiden ennakoinnissa sekä niiden käsittelyssä.

Ohjausryhmän kanssa toimiminen oli vähäistä. Oman elämän haasteet sekä työelämän asettamat haasteet, tuottivat opinnäytetyön tekemiselle omat vaikeutensa. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja sitä tehdessäni sain omaan esimiestyöhöni paljon lisätyökaluja. Prosessin aloittaminen kävi sujuvasti, mutta edellä mainittujen asioiden vuoksi prosessin eteneminen hidastui. Opinnäytetyön tekeminen oli kuitenkin palkitsevaa ja antoi hyvin paljon eväitä oman esimiestyön avuksi ja varsinkin konfliktijohtamiseen.

### 8.1 Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Centrian sosiaali- ja terveydenalan johtamisen ja kehittämisen koulutuksen tulisi antaa valmiuksia arvioida erilaista tietoa kriittisesti, sekä osata kehittää työelämälähtöisesti organisaatioiden toimintaa. Opiskelijan tulisi hallita tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmiä. Johtamisosaamisen vahvistumisen kautta opiskelijan tulisi kyetä johtaa ja kehittää työyhteisöään tavoitteellisesti. Opinnäytetyön tavoitteena koulutuksessa on antaa opiskelijalle osaamista kehittää ja soveltaa saatua tutkimustietoa. (Centria-ammattikorkeakoulu 2019.)

Koen, että opinnäytetyön tekemisen kautta sain työkaluja omaan esimiestyöhöni. Aihe oli työelämälähtöinen ja ajankohtainen. Konfliktijohtamista ei usein nähdä prosessinomaisena



asiana, eikä esimiehen roolia nähdä aktiivisena läpi koko prosessin. Konfliktijohtamisosaaminen omassa esimiestyössäni sai tämän opinnäytetyön tekemisen kautta vahvistusta. Teoriaan tutustuessani ymmärsin, kuinka tärkeää esimiehen työyhteisön toimintakulttuurille on esimiehen luomalla johtamistavalla. Vaikka huonosta johtamisesta ei juuri puhuta, tutustuin tähän myös konfliktijohtamisen teoriaa läpi käydessäni. Huonolla johtamisella on vaikutusta, työyhteisön ristiriita- ja konfliktitilanteiden synty ja niiden käsittelyyn.

## 8.2 Kehittämistehtävä tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle. Kyseessä on siis todella suuri organisaatio, jota ohjataan kaupunginkansliasta käsin. Tämä asettaa oman haasteensa kehittämistyön valinnalle. Organisaatiossa on erillinen osasto, joka vastaa toimialan kehittämisestä. Helsingin kaupungilla on todella hyviä ohjeita niin kehityskeskusteluille, konfliktitilanteiden käsittelyille kuin osaamisen kehittämiselle. Tästä syystä oli vaikea lähteä luomaan jotain sellaista, jota ei näin suuressa organisaatiossa olisi jo tehty. Siitä syystä kehittämistehtäväni painotus on välittää organisaatiolle tietoa siitä, millaista osaamisen kehittämisen mukaista koulutusta varhaiskasvatuksen lähiesimiehille tulisi järjestää.

Tarkoitukseni on tuoda toimialani työsuojelun tietoon tutkimukseni keskeisimmät tulokset, jotka liittyvät esimiesten osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet eivät käyttäneet kaupungin oppaita ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä. Se, miksi näin on, olisi hyvä jatkossa selvittää. Oppaiden käyttöön tulisi esimiehille olla jonkinlaista koulutusta, jossa tulisi myös saada esimiehiä ymmärtämään oma roolinsa niin ristiriita- ja konfliktitilanteiden syntymisessä kuin niiden käsittelyssä. Selkeä osaamisen vaje näyttäisi olevan juuri siinä, että tilanteen käsittelyä ei nähty prosessina, joka vaatii tavoitteet, toimenpiteet sekä seurannan. Tämän tiedoksiannon lisäksi käyn tutkimustulokset läpi oman alueeni esimiesten kesken.

Organisaatiossa yksi keskeinen painopistealue on valmentava johtaminen. Organisaatiossa tulisi muistaa, että isoihin yksikköihin ja suurempiin henkilöstömääriin mentäessä, se asettaa haasteita myös johtamiselle sekä henkilöstölle. Henkilöstö kipuilee sen kanssa, että johtaja ei ole paikalla eikä johtamista voida enää tehdä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Tämä ei siis kosketa ainoastaan johtajia vaan enemmänkin määrin henkilöstöä. Vaikka tutkimuksessa tulee esille se, että esimiehet tarvitsevat konfliktijohtamiseen koulutusta, on hyvä huomioida, että

johtamisessa onnistuminen on myös henkilöstöstä riippuvainen. Konfliktijohtaminen on siis vain johtamisen yksi osa-alue, mutta saattaa jatkossa olla yksi osa-alue, jonka osaamiseen esimiehet tulevat tarvitsemaan enemmän koulutusta, varsinkin jos henkilöstöä ei kouluteta samalla tavalla johtamistyön muutoksen ymmärtämisessä.

### **8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyöstä esille tulleet johtopäätökset ovat seuraavat:

- 1) Esimiehet tunnistavat ristiriita- ja konfliktitilanteiden taustalla olevat erilaiset syyt. Esimiehen roolia ei kuitenkaan nähty olennaisena ristiriita- ja konfliktitilanteisiin tultaessa.
- 2) Esimiehet puuttuivat tilanteisiin nopeasti ja tunnistivat oman roolinsa tärkeyden asian käsittelyn aloittamisessa.
- 3) Monipuolisia menetelmiä ei osattu käyttää tai niitä ei tunnistettu menetelmiksi. Esimiesten roolia tilanteen käsittelyssä ei tuotu esille tärkeänä tekijänä.
- 4) Ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyä ei tuotu esille prosessina, joka vaatisi toimenpiteet, tavoitteet ja seurannan.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheet voisivat olla henkilöstön kokemuksia esimiehen roolista ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Callanan, G.A, Benzing, C.D, Perri, D.F. 2006. Choice of conflict-handling strategy: A Matter of Context. The Journal of psychology 140(3), 269-88.

Clarke, N. 2010. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. Project Management Journal 41(2), 5-20

Centria-ammattikorkeakoulu. 2019. Tutkinnon ydinosaaamisalueet. Aikuiskoulutus (Ylempään AMK-tutkintoon johtava). Sosiaali-, terveyst- ja liikunta-ala. Opetussuunnitelma 2019-2020. Saatavissa: [https://soleops.cou.fi/opsnet/disp/fi/ops\\_KoulOhjSel/tab/tab/sea?kou-lohj\\_id=2004040&ryhmytyp=3&lukuvuosi=2228232&stack=push](https://soleops.cou.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjSel/tab/tab/sea?kou-lohj_id=2004040&ryhmytyp=3&lukuvuosi=2228232&stack=push). Viitattu 29.2.2020.

Cowie, H., Nylor, P., Rivers, I., Smith, P. &Pereira, B. 2002. Measuring workplace bullying. Aggression and violent behavior review. 7, 33-51. Saatavissa: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23285/1/1Cowie%20Mesuarinq%20workplace%20bullying.pdf>. Viitattu: 8.11.2018.

Dearden-Phillis, C. 2013. We must not let toxic employees with petty grievances ruin our brand. London: Haymarket Business Publications Ltd.

Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni. Eu: Atena Kustannus Oy.

Fenn, P. & Gameson, R. 1992. Construction conflict management and resolution. London: E. &F.N.SPON.

George, J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations 53(8), 1027-1055.

Goleman, D. 2012. Emotional intelligence. New York: Random House Publishing Group.

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

Hansen, Å. 2011. State of the art report on bullying at the work place in the Nordic countries. Copenhagen: TemaNord.

Helsingin kaupunki. 2018a. Sopua ja sovittelua työyhteisön arkeen. Helsinki: Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala.

Helsingin kaupunki. 2018b. Yhteistoiminnan periaatteet. Helsinki: Kaupunginkanslia.

Housman, M., Minor, D. 2015. Toxic Workers. Harvard Business School. Artikkel. Saatavissa: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057\\_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf). Viitattu 24.10.2019.

- Ilmarinen. 2015. Pidä huolta-välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. Saatavilla: <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>. Viitattu 4.7.2019.
- Jalava, U.& Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiö: Pole- kuntatieto Oy.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>. Viitattu 15.11.2018.
- Lacey, H. 2000. How to resolve conflict in the workplace. Cambridge: Emerald Group Publishing limited.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mynttinen, E. 2017. Tunneälykäs esimiestyö- esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tunteiden johtamisesta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu. Saatavissa: [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/147665/Pro%20gradu\\_Mynttinen\\_Erika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/147665/Pro%20gradu_Mynttinen_Erika.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 14.10.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteenlaitos. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahU-KEwjhpZiPvbXeAhXJXCwKHSsZCocQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Flauda.ulapland.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F61666%2FPehrman\\_Timo.pdf%3Fsequence%3D1&usq=AOvVaw12Gd4Q9qBSWKV\\_nV1urws3](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahU-KEwjhpZiPvbXeAhXJXCwKHSsZCocQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Flauda.ulapland.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F61666%2FPehrman_Timo.pdf%3Fsequence%3D1&usq=AOvVaw12Gd4Q9qBSWKV_nV1urws3). Viitattu: 2.11.2018.
- Pehrman, T. 2010. Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Päiväkodinjohtaja. 2018. Henkilökohtainen tiedoksianto. Helsinki: Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala.

Räty, T. 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_-\\_Työkaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Työkaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf). Viitattu: 22.10.2018.

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen- esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Yhteiskuntatieteiden laitos. Hallinnon tutkimus. Artikkel. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Ilkka\\_Salmi/publication/273100393\\_Positiivinen\\_nakokulma\\_konfliktijohtamiseen\\_-\\_esimiesten\\_onnistumiset\\_ristiriitatilanteiden\\_ratkaisussa/links/54f6ecc10cf21d8b8a5eec94.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ilkka_Salmi/publication/273100393_Positiivinen_nakokulma_konfliktijohtamiseen_-_esimiesten_onnistumiset_ristiriitatilanteiden_ratkaisussa/links/54f6ecc10cf21d8b8a5eec94.pdf). Viitattu: 16.11.2018.

Saloranta, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Viitattu 15.3.2020.

Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2003. Työsuojelukriisien ja konfliktien ennakointi ja tunnistaminen. Opas työsuojelutarkastajille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla: <https://docplayer.fi/19166682-Tyoyhteisokriisien-ja-konfliktien-ennakointi-ja-tunnistaminen.html>. Viitattu 3.7.2019.

Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>. Viitattu 15.11.2018.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 25.6.2019.

Tuovila, S. 2005. Kun on tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa. Oulun yliopiston humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514278070.pdf>. Viitattu 14.10.2019.

Työturvallisuuslaki. 2002. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu: 2.11.2018.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2005. Työyhteisötörmäyksiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Zikmann, R. 1992. Successful conflict management. First international construction management conference. Artikkel. Saatavissa: [http://www.communication-cache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/construction\\_conflict\\_management\\_and\\_resolution\\_-\\_2005.pdf](http://www.communication-cache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/construction_conflict_management_and_resolution_-_2005.pdf). Viitattu 15.3.2020.

Kyselylomake:

Pohjakoulutus:

Muu johtamiskoulutus:

Kauanko olen toiminut esimiehenä:

1. Minkälaisia ristiriitoja- ja konfliktitilanteita sekä epäasiallista kohtelua on työyksikössäsi ilmennyt?
2. Millaiset asiat ovat mielestäsi aiheuttaneet edellä mainittuja tilanteita työyksikössäsi?
3. Kuinka sinä esimiehenä olet saanut tiedon tai havainnut työyhteisösi ristiriita- ja konfliktitilanteita?
4. Mikä mielestäsi aiheuttaa haasteita esimiehelle konflikti- ja ristiriitatilanteiden tunnistamisessa?
5. Mitä asioita sinä pidät tärkeimpinä seikkoina ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä?



## Kysely konfliktijohtamisesta esimiehille

Suoritan Centria-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluvassa opinnäytetyössäni tutkin esimiesten konfliktijohtamisen taitoja. Opinnäytetyöni aihe on ”Esimiehen rooli konfliktijohtamisessa- esimiesten kyky tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista ristiriitatilanteita”.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille asioita, mitkä aiheuttavat työyhteisössä ristiriita- ja konfliktitilanteita sekä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen lähiesimiehillä on tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja.

Työn tavoitteena on tuottaa tutkimustulosta Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen lähiesimiesten taidoista tunnistaa, ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikteja. Tutkimuksen tulisi tuoda esille esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeet ristiriita- ja konfliktitilanteiden käsittelyssä ja lisätä tällä tavalla esimiesten osaamis- ja tietoperustaa asiassa, oman esimiestyön tueksi.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Tulen käsittelemään kaiken saamani aineiston ehdottoman luottamuksellisesti ja vastaukset tulevat ainoastaan minun tietooni ja käyttöni. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat kasvatuksen ja koulutuksen toimialan varhaiskasvatuksen aluepäällikkö Irma Sihvonen, perhepäivähoidon ohjaaja Anna Nuorsaari sekä päiväkodin johtaja Paula Kinnunen. Tämän lisäksi ohjausryhmään kuuluu ammattikorkeakoulun yliopettaja Leena Raudaskoski.

Kyselyyn on aikaa vastata 31.12.2019 asti. Vastaukset lähetetään alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

Lisätietoja saa tarvittaessa

puhelimitse 0407506676 tai sähköpostilla

paivi.zhitia@centria.fi