

## **Esimiehenä työyhteisön konfliktitilanteissa**

Jenni Salmi



<b>Tekijä(t)</b> Jenni Salmi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiehenä työyhteisön konfliktitilanteissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35 + 1
<p>Työyhteisökonfliktit ovat haasteena lähestulkoon jokaisella työpaikalla ja niiden selvittämiseen on kehitelty useita erilaisia ratkaisumalleja. Toimivan ja miellyttävän työyhteisön perustana on hyvä esimiestyö ja se on myös kriittisessä asemassa ristiriitojen selvittämisessä. Esimiehen työajasta miltei puolet kuluu konfliktien käsittelemiseen, joten kyseinen asema vaatii kantajaltaan paitsi hyviä kommunikointitaitoja myös hyvät tunneälytaidot.</p> <p>Työn tavoitteena on selvittää, miten esimies kokee oman roolinsa työyhteisön konfliktitilanteissa ja millaisia ominaisuuksia esimieheltä tulisi löytyä, jotta ongelmatilanteet tulisi ratkaistuksi. Tavoitteena on myös tarkastella mistä syystä työyhteisöissä esiintyy konflikteja ja miten ne tyypillisimmin työyhteisössä ilmenevät.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi mistä työyhteisökonfliktit syntyvät ja tarkastellaan lähemmin konfliktien taustalla olevia tekijöitä. Teoriaosuudessa käydään läpi myös niitä työkaluja, joita esimiehellä on käytössä konfliktitilanteen ratkaisemiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin keväällä 2018. Aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelun avulla ja haastattavina toimi kaksi esimiesasemassa toimivaa henkilöä, toinen terveydenhuoltoalalta, toinen henkilöstöpalvelualalta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa työyhteisökonflikteista saadaan ratkaistua esimiehen voimin ilman ulkopuolista apua. Esimiehen rooli konfliktin selvittämiseen on merkittävä, sillä useimmat konfliktit on saatu ratkaistua joko kahdenkeskisen tai ryhmäkeskustelun avulla. Ristiriitojen taustalla on yleensä joko keho kommunikointi, epäselvyys työnkuvasta tai epäoikeudenmukaisuutta aiheuttanut tunne. Tyypillisin työntekijöiden välinen konflikti on seurausta joko erilaista temperamenteista tai henkilökemioiden kohtaamattomuudesta. Onnistuneen esimiestyön taustalla voisi todeta olevan hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot sekä olennaisena osana esimiehen hyvä tunneäly ja itsetuntemus.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työyhteisökonfliktit, esimiehen työkalut, työyhteisösovittelu, tunneäly	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	2
2	Työyhteisön konfliktitilanteet .....	3
2.1	Konfliktin syntyminen ja määritelmä .....	3
2.2	Työntekijä vs työntekijä .....	4
2.2.1	Erilaiset arkkityypit työyhteisössä .....	4
2.2.2	Erilaiset temperamentit .....	5
2.2.3	Kateus työntekijöiden välillä .....	7
2.3	Esimiehen ja alaisten väliset konfliktit .....	7
2.4	Osastojen väliset konfliktit .....	9
3	Esimiehen työkalut konfliktitilanteen ratkaisemiseen .....	10
3.1	Konfliktin tiedostaminen ja siihen puuttuminen .....	10
3.2	Yhteistyö työterveyshuollon kanssa .....	11
3.3	Ryhmäkeskustelu .....	12
3.4	Työyhteisösovittelu .....	13
3.5	Työtehtävien uudelleenjärjestely .....	13
3.6	Esimiehen tunneäly .....	14
3.7	Sanktiointi .....	16
4	Tutkimuksen toteutus .....	18
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus .....	18
4.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	18
4.3	Aineiston analysointi .....	19
5	Tutkimustulokset .....	21
5.1	Esimiesten kohtaamat konfliktitilanteet ja niiden ratkaisut .....	21
5.1.1	Työntekijöiden väliset .....	21
5.1.2	Esimiehen ja alaisen välinen .....	22
5.1.3	Muutosvastarinta .....	23
5.1.4	Osastojen väliset .....	24
5.2	Esimiesten rooli konfliktitilanteissa .....	24
5.3	Esimiehen kommunikointi konfliktitilanteessa .....	25
5.4	Esimiesten käyttämät toimintamallit konfliktitilanteissa .....	27
5.5	Erilaisuuden hyväksyntä .....	29
6	Pohdinta .....	32
6.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	32
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	33
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	34

Lähteet .....	36
Liitteet.....	42
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	42

# 1 Johdanto

Hyvä esimiestyö on toimivan työyhteisön perusta ja usein sanotaankin, että työyhteisö on esimiehensä näköinen. Esimiestyön tärkeydestä puhutaan jatkuvasti, niin kuin myös tavoista, joilla sitä pyritään kehittämään.

Erilaisissa työpaikoissa työskenteleminen on antanut mahdollisuuden nähdä ja kokea, mitä kaikkea toimivan ja miellyttävän työyhteisön rakentaminen vaatii ja millainen vaikutus esimiehellä siihen on. Joissain paikoissa siihen on selvästi panostettu enemmän, joissain vähemmän. Kuitenkin yksi asia tuntuu olevan yhteistä kaikille työyhteisöille; työyhteisökonfliktit ovat juuri niin yleisiä, kun annetaan ymmärtää ja niitä todella esiintyy ihan jokaisella työpaikalla.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihetta pohtiessa halusin sen liittyvän jollain tavalla esimiestyöhön. Koen esimiestyön yleisesti ottaen mielenkiintoisena ja kiehtovana aiheena, koska sen toteutus on suoraan verrannollinen työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Lähipiirissäni on viime aikoina ollut paljon keskustelua työpaikoilla esiintyvistä ongelmista ja tästä sainkin ajatuksen opinnäytetyön aiheekseni.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli esimiehellä on työyhteisössä esiintyvissä konfliktitilanteissa. Jotta ymmärretään, miten konfliktitilanteissa tulisi toimia ja miten niiden syntymisen voisi mahdollisesti ehkäistä, tarkastellaan ensin niitä asioita, jotka ristiriitatilanteisiin johtavat. Työ aloitetaan siis sillä, että käydään läpi, miten työyhteisökonfliktit tyypillisimmin syntyvät ja miten ne ilmenevät työyhteisön keskuudessa.

Tämän jälkeen paneudutaan tarkemmin siihen, miten esimiehen tulisi ristiriitatilanteessa toimia. Käydään läpi erilaisia toimintatapoja ja -malleja, joita pyritään hyödyntämään konfliktitilanteiden selvittämiseksi. Tavoitteena on ymmärtää millaisia työkaluja esimiehellä on käytössä konfliktitilanteen ratkaisemiseksi ja millaisia kommunikointi- sekä ongelmanratkaisutaitoja esimieheltä vaaditaan.

Tavoitteena on myös omalla tavallaan herätellä lukijaa ymmärtämään, kuinka suuri vaikutus konfliktitilanteilla on koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Kun tiedostetaan mahdolliset sudenkuopat, voimme myös itse pohtia mitkä olisivat sellaisia asioita, joilla voisimme ehkäistä konfliktitilanteiden syntymistä. Työ laittaa lukijan myös pohtimaan omaa rooliaan työyhteisön jäsenenä sekä oivaltamaan omien alaistaitojensa merkityksen.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Työn tutkimusongelmana on selvittää, millainen asema esimiehellä on työyhteisön konfliktitilanteissa, eli tutkimuskysymyksenä toimii:

- *Miten esimies kokee oman roolinsa työyhteisön ristiriitatilanteissa?*

Tutkimusongelmaa lähdetään siis selvittämään esimiehen näkökulmasta, eli keskitytään niihin asioihin, jotka esimies kokee oleellisiksi ja tärkeiksi ristiriitatilanteiden selvittämisen kannalta. Teoriaosuudessa paneudutaan tarkemmin myös siihen, minkälaisia työkaluja esimiehillä on käytössä ongelmien ratkaisemiseksi ja empiirisessä osassa tarkastellaan, miten esimiehet niitä pyrkivät hyödyntämään.

Työtä varten on haastateltu kahta eri esimiesasemassa toimivaa henkilöä, joten pystyn vertailemaan heidän näkökulmiaan sekä keskenään että teoriasta saatuun tietoon. Kyseiset haastateltavat toimivat eri aloilla, joten on mielenkiintoista selvittää, eroaako konfliktitilanteiden luonne alasta riippuen sekä minkälaisia taitoja kyseiset esimiehet kokevat työssään tarvitsevänsä, jotta konfliktit saadaan selvitettyä.

## 2 Työyhteisön konfliktitilanteet

Tässä pääluvussa tarkastellaan työyhteisöissä tyypillisimmin esiintyviä konfliktitilanteita alla olevan kuvion mukaisesti, sekä paneudutaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat niiden syntyyn. Määritellään myös konflikti terminä, jotta ymmärretään, mitä kaikkea se voi sisällyttää ja kuinka isoa ryhmää se saattaa koskettaa.



### 2.1 Konfliktin syntyminen ja määritelmä

”Kaikki mitä teemme esimiehinä, teemme roolimalleina. Luomme kulttuuria käyttäytymisellämme. On tärkeää, että haluamme synnyttää sellaista työilmapiiriä, joka saa ihmiset liekkeihin”, toteaa johtamistieteiden tohtori Merja Fischer (Kallioniemi 2017). Esimiestyö tuo mukanaan monenlaisia haasteita, joista yksi merkittävin on ristiriitatilanteiden selvittäminen. Esimiehen perusvalmiuksiin tulisi kuulua konfliktitilanteiden käsittely, sillä jokaisessa työyhteisössä sellaiseen ajaututaan ennemmin tai myöhemmin. Konfliktit saattavat pahimmillaan vaikuttaa koko työyhteisöön, heikentäen sen työtehoa merkittävästi. (Monster 2018, Kauppalehti 2015)

Konflikteiksi lasketaan muun muassa ristiriidat, kiistat ja erimielisyydet ja niitä voi esiintyä niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Työyhteisössä ne syntyvät, kun kommunikointi ei ole tarpeeksi avointa ja selkeää tai toisia ei kohdella arvostavalla tavalla. Yleisimmin konfliktiin

johtaa tilanne, jossa henkilö huomaa omien mielipiteiden tai tavoitteiden olevan vastakkaiset muiden osapuolten kanssa. Ristiriitatilannetta ei kuitenkaan ikinä saisi päästää etene-mään niin pitkälle, että käydään henkilökohtaiselle tasolle. (Valtionkonttori 2013a, Vilanen 2017)

Työyhteisöissä konfliktit saattavat saada alkunsa hyvinkin pienistä ja jokapäiväisistä asi-oista, jotka useimmiten perustuvat joko väärinkäsityksiin tai juoruihin. Useimmiten erimieli-syydet kuitenkin syntyvät aina jonkin käytännön tilanteen pohjalta. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi muutoksissa koettu epäoikeudenmukaisuus, epäselvät työnjaot tai henki-lökemioiden kohtaamattomuus. (Valtionkonttori 2013a)

Kun puhutaan työyhteisössä esiintyvistä konflikteista, herättävät ne useimmiten vain ne-gatiivisia tunteita. Psykologi Jaana Venkula kuitenkin pystyy näkemään asian positiiviselta kannalta ja onkin sitä mieltä, että konfliktit ovat vain hyvästä. Hän uskoo, että risti-riidat tekevät hyvää ja auttavat työyhteisöä kehittymään; muutosta tapahtuu silloin, kun asioista ollaan eri mieltä ja omista tunteista puhutaan avoimesti. Venkula kokee työpaikko-jen kompastuskiveksi sen, että työntekijä leimataan liian helposti muutosvastarintaiseksi, jos esimerkiksi uudet visiot tai toimintatavat herättävät kysymyksiä. (Arola 2014)

## **2.2 Työntekijä vs työntekijä**

Työyhteisöt koostuvat eri ikäisistä, näköisistä sekä luonteeltaan erilaisista henkilöistä ja tästä johtuen työyhteisöissä esiintyvä erilaisuuden kirjo saattaa olla valtava. Joissain työ-paikoissa sitä esiintyy enemmän, joissain vähemmän. Työntekijöiden väliset konfliktit li-sääntyvät luonnollisesti sitä mukaa, kun yhteistyökin lisääntyy. Lisäksi työpaikoilla tapah-tuvat muutokset synnyttävät väistämättä uusia konflikteja. (Koivula 2013, Salo 2013)

Usein konflikteista puhuttaessa nousee esille henkilökemiat ja miten ne vaikuttavat kon-fliktitilanteiden syntyyn. Toisenlaista näkökulmaa edustaa organisaation konflikteihin ja viestintään erikoistunut konsultti Kalle Siira, joka uskoo, että konfliktien taustalla on työpai-kan rakenteelliset ongelmat. Epäselvät toimenkuvat ja työpaikalla tapahtuvat muutokset ovat yleisimmin niitä asioita, jotka johtavat konflikteihin. Siira määrittelee konfliktiksi tilan-teen, jossa ihmisten välille kehittynyt näkemysero haittaa oman työn tekemistä. (Hanko-nen 2015)

### **2.2.1 Erilaiset arkkityypit työyhteisössä**

Työyhteisöissä on hyvä suosia erilaisuutta, sillä mitä erilaisempia ihmisiä tiimistä löytyy, sitä monipuolisempaa myös osaaminen on. Erilaisten ihmisten kanssa ei kuitenkaan ole



aina helppoa kommunikoida ja tulla toimeen. Yksi tapa pyrkiä ymmärtämään ihmisten erilaista käytöstä on heidän jakaminen arkkityyppeihin, joita on yhteensä seitsemän. Näillä seitsemällä arkkityypillä on jokaisella oma luontainen vahvuusalue ja näkökulma hyvin toimivan työpaikan tunnusmerkeistä. (Nyberg 2014)

- Taitaja – luovuus
  - innovointi, itseohjautuvuus
- Tarinoija – kommunikointi
  - yhteisöllisyys, tiedon kulku
- Avustaja – hyvinvointi
  - inhimilliset työajat, sairastaminen sallittua
- Pappi – omatunto
  - kunnioitus ja puuttuminen epäkohtiin,
  - eettiset ohjeet hallussa
- Soturi – suunnitelmallisuus
  - tavoitteet ja toimenkuvat selkeät
- Kuningas – johtaminen
  - vastuunotto
  - toiminnan jatkuva ja pitkäaikainen kehittäminen
- Tutkija – uuden oppiminen
  - ohjausta ja neuvontaa tarjottavilla
  - mahdollisuus ammatilliseen opiskeluun (Nyberg 2014)

Tasapainon saavuttaminen näiden roolien kesken työyhteisössä ei ole helppoa, sillä liian vähän jotakin arkkityyppiä tai liikaa toista, voi vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Ihanteellista on, kun yrityksen johto oivaltaa miten jokainen tiimin jäsen voi ilmaista luontaisia vahvuuksiaan. (Nyberg 2014)

### **2.2.2 Erilaiset temperamentit**

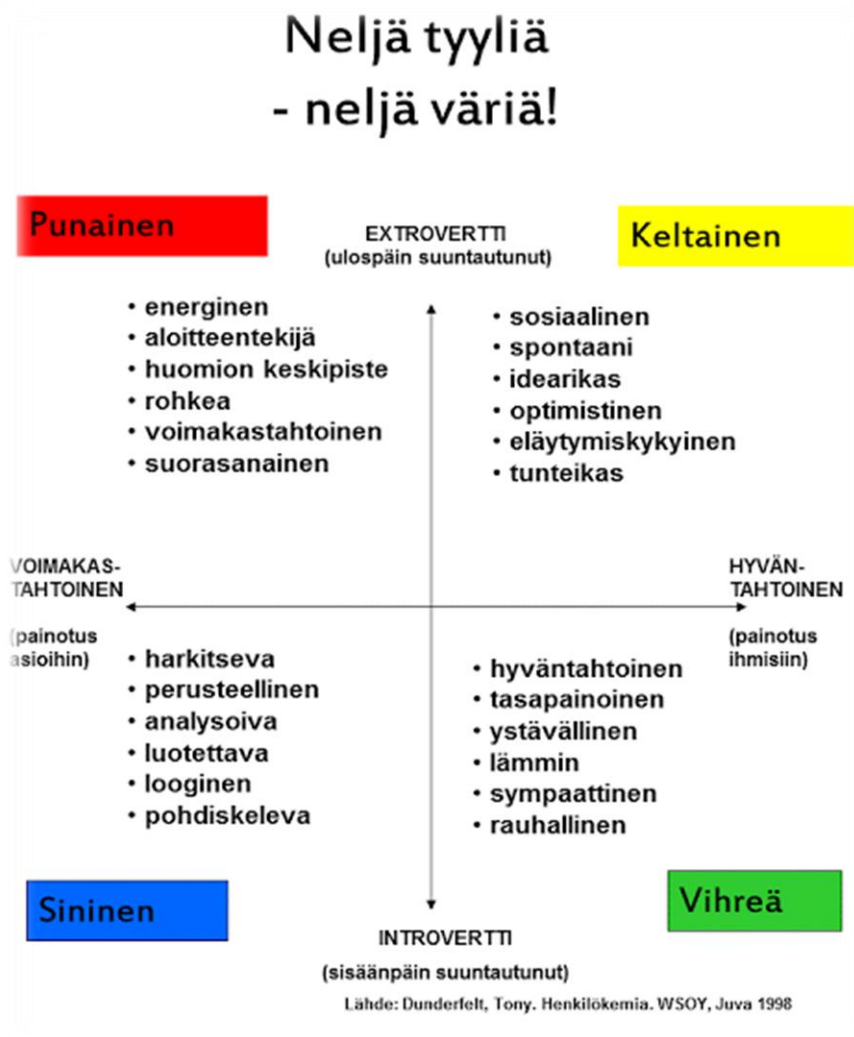
Erilaiset ihmiset tuovat mukanaan erilaisia temperamentteja, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisen tapa toimia tilanteissa sekä reagoida asioihin on yksilöllinen. Kun ymmärtää muiden ihmisten erilaisuutta, voi myös oppia paremmin suvaitsemaan niitä, joiden kanssa henkilökemiat eivät tunnu kohtaavan. (Koivula 2013)

Työelämän jatkuvat muutokset kuormittavat työntekijöitä. Jokainen ihminen käsittelee sitä eri tavalla ja synnynnäinen temperamentti vaikuttaa siihen, kuinka hyvin muutos hyväksytään ja miten nopeasti siihen sopeudutaan. Nopeatempoisen temperamentin omaavat

henkilöt ilmaisevat tunteitaan helpommin ja omaksuvat nopeasti uusia asioita. Hitaamman temperamentin omaavat henkilöt sen sijaan tarvitsevat muutoksen käsittelemiseen enemmän aikaa, sillä muutokset voivat tuntuvat heistä vierailta ja vaikeilta. Työyhteisöissä tunnutaan suosivan nopeatempoisempia persoonia, mutta loppupeleissä molemmat voivat sopeutua muutokseen aivan yhtä hyvin, toiset vain tarvitsevat siihen enemmän aikaa, kuin toiset. (Ristkari 2015)

Psykologi Tony Dunderfeltin mukaan temperamentti ei kerro keitä olemme, vaan miten toimimme. Hän on nimennyt eri temperamentit kuvan 1 osoittamalla tavalla värein ja kuvaillee havaintojaan seuraavasti:

Yleensä on niin, että ihmisessä on yksi selkeä pääväri, kaksi sivuväriä ja yksi väri, joka tuntuu hänestä kaikkein vieraimmalta. Kun kohtaamme tätä vierasta väriä päävärinään edustavan ihmisen, saatamme todeta heti, ilman mitään näkyvää syytä, että emme pidä hänestä tai että henkilökemiamme eivät kohtaa. (Koivula 2013)



Kuva 1. Tunnista temperamenttisi (Uusi Ikaalinen)

### **2.2.3 Kateus työntekijöiden välillä**

Jokainen ihminen kamppailee kateuden tunteiden kanssa jossain vaiheessa elämänsä aikana ja se on täysin luonnollista, sillä se kuuluu ihmisen psyykkiseen kehitykseen. Kateus on inhimillinen tunne, mutta on tärkeää, ettei se riistäydy käsistä ja ala hallita tekemisiämme. (Puustinen 2016, Froloff 2009)

Työelämässä esiintyvä epävarmuus sekä talouden heikko tilanne herättävät ihmisissä kateuden tunteita, sillä työntekijät joutuvat kilpailemaan työpaikoista keskenään. Ihminen on kuormittuneena altis kateudelle ja nykyajan työolosuhteet altistavat siihen, sillä irtisanomiset ja lomautukset ovat yleisempiä kuin ennen. Kilpailu nousee helposti työntekoa tärkeämmäksi, kun menestyminen ja jatkuva uuden oppiminen ovat työntekijöille tärkeämpiä, kuin yhteisen päämäärän tavoittelu. (Puustinen 2016)

”Kateus tulee työyhteisössä kalliiksi” toteaa kasvatustieteen tohtori Pirkko-Liisa Vesterinen. Kateus ilmenee vuorovaikutuksessa monin tavoin ja se saattaa vaikuttaa koko työyhteisöön. Pahimmillaan kateus ilmenee pahan puhumisena selän takana, kiusaamisena, vähättelynä, piikittelynä sekä tiedon panttaamisena. Tämä aiheuttaa ongelmia, sillä yhteistä tietoa ja osaamista ei enää jaeta. (Puustinen 2016)

Yleisimmin työntekijöiden välisen kateuden aiheuttaa raha ja kollegoiden parempi palkkataso. Muita merkittäviä aiheuttajia on esimerkiksi toisten saama erivapaus, vastuun välttelyminen, arvostuksen puute sekä epäoikeudenmukainen kohtelu. Paha kateus vie hirveästi energiaa ja tämä johtaa siihen, etteivät työntekijät kykene keskittymään täysillä tehtäviinsä ja antamaan parastaan. (Puustinen 2016, Froloff 2009)

Parhaimmassa tapauksessa kateuden voidaan myös katsoa olevan myönteinen asia, jos sen pyrkii, ja pystyy, kääntämään voimavaraksi. Sen avulla voi saada uutta energiaa työntekoon sekä voimaa ponnistella kohti parempia saavutuksia. Myönteistä kateutta esiintyy yleensä avoimissa työyhteisöissä, jossa suoraa puhetta arvostetaan ja palautetta annetaan säännöllisesti toisille. Tällaisissa paikoissa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus luovat työntekijöiden välille reilua kilpailua. (Puustinen 2016)

### **2.3 Esimiehen ja alaisten väliset konfliktit**

Samalla tavalla kuin työntekijöiden keskuudessa esiintyy konflikteja, voi niitä esiintyä myös esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja keskittyä siihen, että työpaikka on työn tekemistä varten. Lähtökohtaisesti tämä tarkoittaa sitä, että esimies ei voi olla kaveri, sillä tämän

työnkuvaan kuuluu ensisijaisesti pomona toimiminen ja alaistensa johtaminen. Asiat pitää siis pystyä sanomaan suoraan ja tarpeen tullen ratkaista ongelmatilanteita. (Lavikkala 2013)

Esimiehen ja alaisen välisen konfliktin syynä saattaa olla esimerkiksi alaisen tunne siitä, ettei häntä kuunnella tarpeeksi tai hänelle ei anneta samalla tavalla huomioita kuin muille ryhmän jäsenille. Introvertit ja hiljaisemmat yksilöt saattavat helposti jäädä kovaäänisempien varjoon ja tästä syystä heihin kohdistuu vähemmän huomioita. Esimiehen tulisi aina kohdella alaisiaan tasapuolisesti ja varmistaa, että jokainen saa tasavertaisesti aikaa ja huomiota. (Baana 2017)

Konfliktitilanne saattaa myös syntyä silloin, jos alaisella ja esimiehellä on keskenään eriävät mielipiteet. Viimeisen sanan asioiden tekemiseen ja ratkaisemiseen antaa kuitenkin aina esimies. Konfliktin synnyttää tilanne, kun alainen kokee oman näkemyksensä asiaan paremmaksi, eikä halua noudattaa esimieheltään saamaa käskyä. Kasvatustieteen professori Soili Keskinen mukaan alaistaidot eivät ole alamaisuutta, vaan vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa. Alaisen tulee tehdä mitä on pyydetty tai määrätty, mutta myös sen, mitä hän on luvannut. (Helpinen 2013)

Esimiehen ja alaisen välisen konfliktin taustalla saattaa joissain tapauksissa olla myös ikä. Jos esimiehenä toimii henkilö, joka on vain puolet alaisensa iästä, saattaa se olla alaisen vaikea hyväksyä. Tosiasia kuitenkin on, että nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa vuosien mittaan hankittu kokemus vanhenee, jolloin nuoremmilla henkilöillä on tuoreempi koulutus esimerkiksi teknologiataitoja vaativiin esimiestehtäviin. Siitä huolimatta, että alaisten saattaa olla vaikea suhtautua selvästi nuorempaan esimieheen, rekrytointitilanteessa ammattitaito kuitenkin nousee tärkeimmäksi seikaksi. (Horelli 2007)

Konfliktitilanteen aiheuttaja saattaa myös olla toisinkin päin oleva tilanne, eli esimiehenä toimii alaistaan huomattavasti vanhempi henkilö. Eri sukupolviin kuuluvien esimies-alaisuhteiden ongelmaksi muodostuu usein erilainen arvomaailma. Siinä missä vanhemmat työntekijät kokevat työhön sitoutumisen 60-tuntisina työviikkoina ja työpaikalla näkymiseen, nuoremmat mittaavat sitoutumista enemmänkin tulosten kautta. Heille ei siis ole niin tarkkaa missä ja miten työt tehdään, kunhan ne tulee tehdyksi. (Horelli 2007)

Toisinaan konfliktin esimiehen ja alaisen välille saattaa aiheuttaa työntekijän alisuoriutuminen. Mikäli esimies ei tiedä kuinka asian ottaisi puheeksi, saatetaan heikko suoritustaso hiljaisesti hyväksyä. Nämä tilanteet ovat haastavia ja epäoikeudenmukaisia, sillä ne aset-

tavat työntekijät tilanteeseen, jossa toisille riittää vähäisempi ja jopa odotuksia alittava työpanos. Jokaisen esimiehen velvollisuus on alisuoriutumiseen puuttuminen, vaikka kyseisen keskustelun käyminen voi olla kiusallista sekä esimiehelle itselleen että alaiselle. Keskustelu tulisi näin ollen hoitaa asiallisesti ja rakentavasti toista kunnioittaen, mutta silti jäämäkästi, jotta alainen ymmärtää mitä häneltä odotetaan. (Balentor)

Johtamistyylejä on paljon erilaisia. Konfliktiksi eskaloituu tilanne, jossa alaiset ovat tyytymättömiä esimiehen tapaan johtaa. Huonot esimiestäidot omaava henkilö käyttää valtaansa väärin, ei kunnioita alaisiaan, eikä ole läsnä käytännön tekemisessä. Kyse on tällöin siis enemmänkin huonosta käytöksestä, eikä liity niinkään sisällöllisesti työhön. Mielekästä työilmapiiriä ei voi syntyä ilman hyviä kommunikointitaitoja, eikä silloin, jos esimies keskittyy vain omaan tapaansa ajatella ja toimia. (Västilä 2016, Kokko 2010)

## **2.4 Osastojen väliset konfliktit**

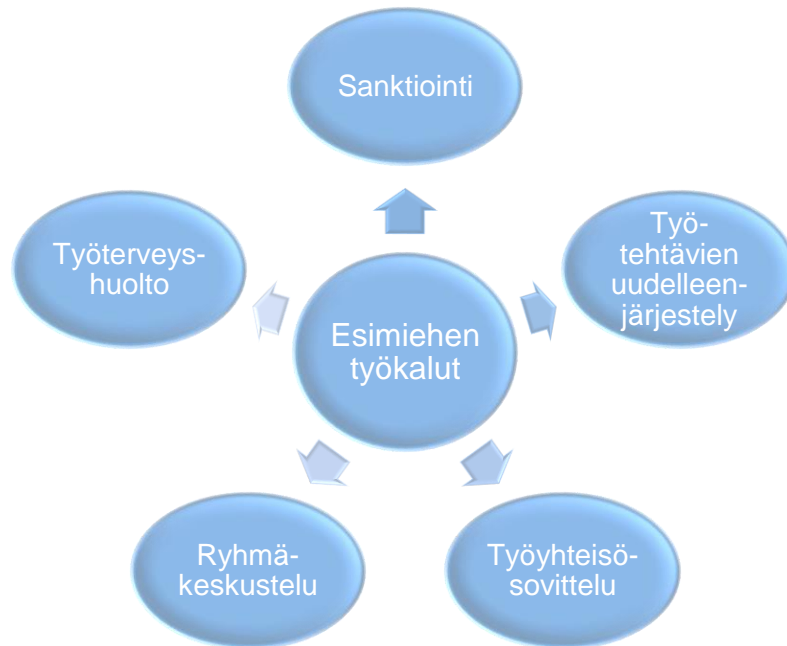
Työyhteisölle tyypillinen tilanne saattaa olla, että osaston sisäinen kommunikaatio ja yhteistyö sujuu kohtalaisen hyvin, mutta yhteistyö muiden osastojen kanssa ei toimi yhtä sujuvasti. Tämän taustalla voi olla niin sanottu syntipukki-ilmiö, eli syytetään toisia ja pakotaan vastuuta. Ongelmat pyritään vierittämään muiden harteille, jotta itse pääsisi helpomalla. (Vilanen 2017)

Toimivan yhteistyön edellytyksenä on, että eri osastojen jäsenille olisi selvillä mitä toisen tiimin jäsenet tekevät ja mitä kaikkea heidän työnkuvansa pitää sisällään. Konfliktit syntyvät yleensä silloin, kun ei ymmärretä miksi joku henkilö toimii tietyllä tavalla, eikä osata katsoa asiaa laajemmassa mittakaavassa tai yrityksen näkökulmasta. Tällöin toisen osaston tapa toimia voidaan tulkita jopa kiusaamiseksi omaa osastoa kohtaan, vaikka tietyn toiminnan taustalla saattaa olla esimerkiksi tärkeän asiakassuhteen säilyttäminen tai ylläpitäminen. (Turun yliopisto 2016)

Ongelmatilanne syntyy, kun ristiriitoihin ei puututa tarpeeksi nopeasti. Osastojen välisen konfliktin syntyä voi ennaltaehkäistä sillä, että työnkuvat ja vastuunjaot käydään tarpeeksi selkeästi läpi niin, että jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa. Muiden töihin ja työnkuvaan tutustuminen auttaa myös selkeyttämään kokonaiskuvaa. Näin tiedetään, mitä toisen osaston tehtäviin kuuluu ja ollaan tarpeen tullen valmiita auttamaan tai tarjoamaan apua kiperän paikan tullen. (Vilanen 2017)

### 3 Esimiehen työkalut konfliktitilanteen ratkaisemiseen

Tässä pääluvussa käydään alla olevan kuvion mukaisesti läpi niitä toimintatapoja ja ratkaisumalleja, joita esimiehellä on käytössä konfliktitilanteiden selvittämiseksi. Käydään siis läpi millaisiin apukeinoihin esimies voi tarvittaessa turvautua, mutta paneudutaan myös siihen, millaisia ominaisuuksia ja piirteitä esimieheltä tulisi löytyä, jotta ristiriitatilanteet on mahdollista selvittää.



#### 3.1 Konfliktin tiedostaminen ja siihen puuttuminen

Mitä nopeammin työyhteisössä esiintyvät konfliktit ratkaistaan, sitä vähemmän ne ehtivät aiheuttamaan vahinkoa. Joissain työpaikoissa isoon konfliktiin saattaa johtaa pienikin asia, kuten katse, sanominen tai ilme, kun taas toisessa paikassa konfliktin kärjistymiseen tarvitaan paljon enemmän. Esimiehen tulisi pystyä erottamaan pikkuriita isosta konfliktista. Ongelmatilanne on iso silloin, kun se hankaloittaa työntekoa ja vaikuttaa muuhun työyhteisöön. (Nuotio 2015)

Haitalliseksi edennyt konfliktitilanne kannattaa ottaa käsittelyyn heti. Suomalaisille työyhteisöille on tyypillistä käsitellä konflikteja melko vanhanaikaisesti, eli eriävistä näkökulmista ei puhuta ja asiat lakaistaan maton alle. Tämä toimintatapa johtaa siihen, että konflikti pahenee entisestään, koska tukahdetut tunteet johtavat ennemmin tai myöhemmin

syyttelyyn tai turhautumiseen. Esimies on vastuussa konfliktitilanteen puheeksi ottamiseen ja sen selvittämiseen. Kokemattomalle esimiehelle konfliktien ratkaisu voi olla hankala tilanne, sillä puolueettoman sovitteluprosessin työkalut eivät välttämättä ole vielä entuudestaan tuttuja. (Hankonen 2015, Laakso 2015)

Positiivisesta konfliktista voidaan puhua silloin, kun tilanne saadaan käännettyä työyhteisön eduksi. Jokainen työntekijä tuo ryhmään jotain uutta, sillä jokaisen tapa katsoa, kokea ja käsitellä asioita on yksilöllistä. Kun ryhmän jäsenet pystyvät rakentavalla tavalla tuoda esille omat mielipiteensä, saadaan asiaan laajempi näkökulma. Keskustelusta ja päätöksenteosta tulee näin ollen laadukkaampaa, kuin tilanteesta, jossa kaikkien näkemys asiaan on yhteneväinen. (Kalska 2011)

Esimiehen asemaan kuuluu myös lukuisia työsuojeluvollisuuksia: laki velvoittaa esimiestä tarkkailemaan alaisiaan ja toimimaan viimeistään silloin, kun on saanut vihiä esimerkiksi kiusaamisesta tai työuupumuksesta. Esimiehenä toimiminen onkin usein ongelmien setvimistä ja työajasta jopa 40% saattaa kuluu erilaisten ristiriitojen selvittelyyn. Kun konfliktitilanne on tiedostettu, voi sen selvittämiseen käyttää apuna erilaisia keinoja. (Laukkala 2013, Hankonen 2015)

### **3.2 Yhteistyö työterveyshuollon kanssa**

Työnantajan velvollisuus on kustantaa jokaiselle työntekijälle työterveyshuollon palvelut riippumatta työsuhteen kestosta tai laadusta. Hyvä työterveyshuolto perustuu työpaikan tarpeisiin ja sen tarkoituksena on työntekijän terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen sekä edistäminen. Tavoitteena on myös työhön liittyvien terveyshaittojen ennaltaehkäiseminen. (Työsuojelu 2017a., Kela 2012)

Pitkään jatkunut tai selvittämätön konflikti saattaa johtaa työntekijän masentumiseen ja sen seurauksena sairauslomaan. Työterveyshuolto tarjoaa mahdollisuuden kolmikantaneuvotteluun, johon osallistuvat työntekijä ja esimies, sekä työterveyshuollon edustaja. Sen avulla pyritään kohentamaan työntekijän terveydentilaa ja työkykyä, sekä etsimään ratkaisuja työssä jaksamiseen. (Työsuojelu 2017a.)

Yleisimmät työterveysneuvotteluita aiheuttavat tekijät ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat ongelmat, mutta keskusteluissa voidaan ratkoa myös työyhteisössä esiintyviä vuorovaikutusongelmia. Kolmikantakeskustelun päämääränä on keskittyä niihin asioihin, jotka haittaavat työn tekemistä ja vaikuttavat työkykyyn, tarkoituksena ei siis ole puhua työntekijän henkilökohtaisista terveysasioista. (Seppänen 2014)

Esimiehen rooliin kuuluu vaikeiden asioiden tiedostaminen ja niihin puuttuminen. Esimies asema tuo mukanaan valtaa ja vastuuta, jota täytyy myös osata käyttää tilanteen niin vaatiessa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi alaisen liiallinen alkoholinkäyttö. Alkoholiongelmaista puhuminen ja siihen puuttuminen voi tuntua kiusalliselta sekä alaiselle että esimiehelle, mutta vastuullinen esimies ottaa tilanteen hoitaakseen yhdessä työterveyshuollon kanssa. Alkoholiongelmainen työntekijä vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja saattaa aiheuttaa konflikteja työyhteisössä, joten tästäkin syystä on hyvä, jos työpaikalla on hoitoonohjauskäytäntö kunnossa. (Lavikkala 2012)

### 3.3 Ryhmäkeskustelu

Useimmat työyhteisön ristiriitatilanteet pyritään ratkaista asianosaisten kesken ja esimiehen tuella. Keskustelu konfliktin osapuolten kanssa suljettujen ovien takana antaa hyvät olosuhteet kertoa oma näkemys tilanteeseen rauhallisesti. Esimiehen tulee olla puolueeton ja kuunnella tasapuolisesti molempia osapuolia. (Työterveyslaitos, Monster)

Heti alusta lähtien on hyvä painottaa, että tapaamisen päämäärä on ratkaista konflikti ja siihen pyritään päästä keskustelemalla ja neuvottelemalla. Kun molempia osapuolia on kuultu ja saatu selvyys perimmäiseen ongelmaan, on hyvä käydä vielä pääasiat läpi. Ennen ratkaisun etsimistä, pitäisi esimiehen pyrkiä johdattelemaan osapuolet yhteisymmärrykseen ja etsiä näkökulmia, joista kaikki voivat olla samaa mieltä. (Monster)

Joskus pelkkä selvennys ja asioiden tarkasti läpikäyminen saattaa päättää konfliktin. Joissain tapauksissa konfliktin taustalla saattaa kuitenkin olla henkilökemiat eikä suoraan työhön liittyvät asiat. Eri mieltä saa olla, mutta on epäammattimaista antaa persoonallisuuden liittyvien asioiden aiheuttaa riitatilanteita. Yhdessä tulisi pyrkiä löytämään sellainen ratkaisu, joka tyydyttää molempia osapuolia. Tämä vaatii molempien osapuolten panosta ja ehdotuksia siitä, miten konflikti voitaisiin ratkaista niin, että tulevaisuudessa vastaavallaisilta konflikteilta vältyttäisiin ja työilmapiiri pysyisi positiivisena. (Monster)

*”Joskus tilanteen voi laukaista jo sen huomaaminen, ettei työkavereiden kanssa tarvitse olla ylimpiä ystäviä. Riittää, että työt saadaan hoidettua ketään loukkaamatta – ja keveämmin mielin.”* – Täsmentää työhyvinvointiin erikoistunut valmentaja Sini Rantama. (Laakso 2015)



### 3.4 Työyhteisösovittelu

Työyhteisösovittelussa tilanteen ratkaisemiseksi on pyydetty apua ulkopuoliselta sovittelijalta. Sovittelussa tarkoituksena on kuunnella kaikkia osapuolia, ei etsiä syyllistä. Tilanteeseen pyritään saada uutta puolueetonta näkökulmaa ulkopuolisen henkilön avulla sekä samalla parantaa työntekijöiden välisiä vuorovaikutustaitoja sekä puhdistaa työilmapiiriä. Sovittelija ohjaa tarvittaessa keskustelua ja pitää sen asiallisena. (Laakso 2015, Valtionkonttori 2013b)

Filosofian tohtori Timo Pehrmanilla on pitkä ura työyhteisösovittelijana ja -kouluttajana. Hänen kehittämä sovittelumalli on tiivis prosessi, jonka lopuksi työntekijät itse löytävät ratkaisun konfliktitilanteeseen. Pehrmanin mukaan konfliktien syntyminen taustalla on useimmiten kyse vuorovaikutuksesta, eli työyhteisössä esiintyvää selän takana puhumista, epäasiallista käytöstä tai mykkäkoulua. Ryhmän jäseniä voi myös ärsyttää muiden jatkuvat poissaolot ja sairauslomat, mutta myös jopa kopisevat korkokengät tai liian rento pukeutuminen. (Västilä 2016)

Pehrmanin laatima sovittelumalli koostuu kahdenkeskisistä keskusteluista, yhteistapaamisista ja seurannasta. Kun osapuolet pääsevät purkaa kerääntyneitä tunteita, asiat alkavat yleensä lutviutua parempaan päin. Neuvottelun lopuksi allekirjoitetaan jokaista osapuolta sitova sopimus, josta muutaman kuukauden jälkeen pidetään seurantatapaaminen, jossa käydään läpi, miten sopimus on pitänyt ja miten työntekijät jaksavat. (Västilä 2016)

Sovittelu on työyhteisöissä vielä verrattain uusi ja tuntematon ratkaisumenetelmä. Sen kohteena voi olla aina kahdesta ihmisestä jopa kokonaiseen työyksikköön asti. Aloitteen voi tehdä työpaikalla kuka tahansa, kuten esimies tai konfliktin osapuoli, mutta myös esimerkiksi työsuojeluvaltuutettu tai työterveyshoitaja. (Valtionkonttori 2013b)

### 3.5 Työtehtävien uudelleenjärjestely

Työnantajan oikeus muuttaa työntekijän työtehtäviä on sidoksissa siihen, miten työsuhteen muuttamisessa on niistä sovittu. Työtehtävien laajasti määrittely antaa työnantajalle mahdollisuuden muuttaa työntekijän työnkuva vielä myöhemmin työsuhteen aikana. Esimerkiksi ”yleiset toimistotyötehtävät” mahdollistavat työntekijän siirtämisen mihin tahansa toimistotyöhön liittyviin tehtäviin. (Minilex)

Joissain tapauksissa esimies saattaa katsoa parhaaksi, että tietyt henkilöt eivät työskentele yhdessä työyhteisön rauhan ylläpitämiseksi. Työtehtävien uudelleenjärjestely saattaa siis olla konfliktitilanteen seurausta, mutta näin voidaan myös menetellä henkilön kohdalla,

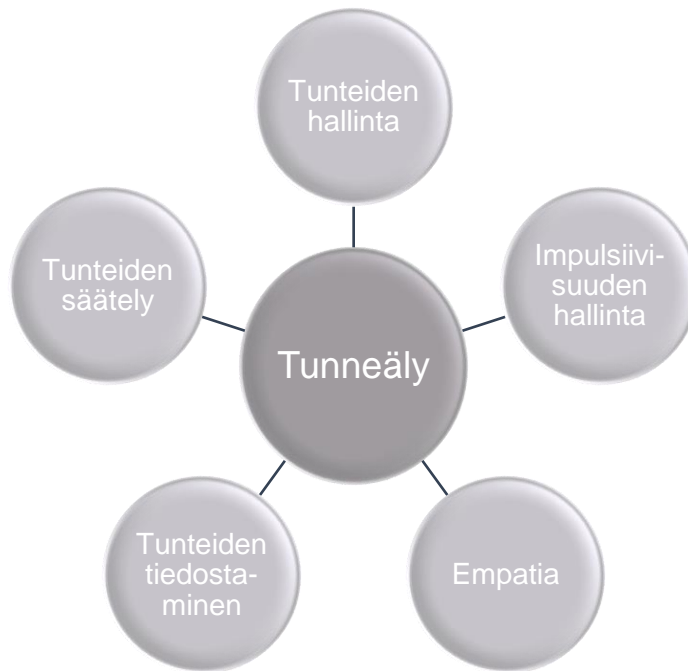
joka alisuoriutuu työtehtävissään. Työtehtävien muutoksien taustalla on siis aina pyrkimys auttaa työntekijää jaksamaan paremmin. Esimiehen ja muun tiimin tulee tehdä tiivistä yhteistyötä, jotta uudet mahdolliset työnkuvat ja vastuujaoit ovat selkeitä muille tiimin jäsenille. (Osku 2018)

Toisinaan työtehtävät saattavat muuttua myös työkierron seurauksena. Tällöin työntekijä siirtyy organisaatiossa määräajaksi toisiin tehtäviin tai toiselle osastolle, mutta palaa kuitenkin takaisin entiseen työhönsä. Työkierto on myös hyvä tapa työntekijöille tutustua työyhteisön eri yksiköiden toimintaan ja tapoihin, jolloin käsitys muiden työtehtävistä selkeytyy ja kokonaiskuva työyhteisöstä paranee. Vaikka työkierron perusteena on yleensä työntekijän tiedon ja taidon kehittäminen, edistää se myös samalla työhyvinvointia ja estää työuupumusta sekä auttaa luomaan uusia verkostoja. (Osku 2018, eOsmo)

### **3.6 Esimiehen tunneäly**

Useiden tutkimusten mukaan esimiestyön onnistuminen on suoraan yhteydessä tunneälytaitoihin. Se tarkoittaa, että esimies ymmärtää omia tunteitaan, arvostaa alaisiaan ja tiedostaa oman vaikutuksensa työympäristöönsä. Tunneäly ei tarkoita pehmeää tai kovaa johtamista, vaan sitä, että ymmärtää toimia tilanteen vaatimalla tavalla. (Kultanen 2012, Thomas International 2017)

Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen viittaa hyvään itsetuntemukseen. Temperamenttipiirteet paljastavat yleensä millaisia vahvuuksia omaamme, sekä millaisissa tilanteissa tai asioissa emme ole parhaimmillamme. Heikkoudet korostuvat ihmisen ollessa stressaantunut tai väsynyt, vahvuudet puolestaan silloin, kun voimme henkisesti hyvin. Esimiehen tulisi jatkuvasti kehittää omaa ajattelua, sillä sen seurauksena paranee myös itsetunto, hyvinvointi sekä tuottavuus. Tunneäly voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen alla olevan kuvion osoittamalla tavalla. (Kultanen 2012)



Esimiehelle on tärkeää pystyä hallitsemaan tunteitaan, jotta stressaavissa ja haastavissa tilanteissa rauhallisena ja järkevänä pysyminen olisi mahdollista. Hyvän esimiehen taitoihin kuuluu pystyä kääntää oma turhautuminen myönteiseksi asiaksi. Erilaisten tilanteiden käsitteleminen ammattimaisella tavalla on esimiestyössä tärkeää, jotta objektiivisena pysyminen onnistuu alaisten kanssa. (Thomas International 2017)

Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu kyky hallita impulsiivisuutta. Menestyksekkään esimiestyön kannalta on tärkeää, että tilanteisiin pystytään reagoimaan harkitulla tavalla ja hillitsemään sopimattomia reaktioita. Esimiehen tulee pystyä pitämään tunteet kurissa, jotta pystyy arvioimaan tilanteet ennen toimintaan ryhtymistä. Kun haastavat tilanteet pystytään hoitamaan ammattimaisesti, luo esimies alaisilleen miellyttävän ja turvallisen työympäristön. (Thomas International 2017)

Empatialla tarkoitetaan kykyä ymmärtää toista ihmistä. Esimiehelle tämä taito on oleellinen, jotta hän pystyy ymmärtämään alaisensa näkökulmia sekä tiedostamaan tunteiden ja käytöksen taustalla olevat syyt. Empatiakyky on tehokkaan esimiestyön keskeinen tekijä, koska väärinkäsityksiltä vältytään, kun esimies ymmärtää miksi alainen toimii ja reagoi tietyllä tavalla. Tämä tunneällyn osa-alue voi olla esimiehelle kaikista haasteellisista, sillä empatian oppiminen tai sen vahvistaminen ei ole helppoa. Empatia on osa geneettistä temperamenttia, jonka seurauksena tämän alueen parantaminen on haastavaa, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. (Thomas International 2017, Kultanen 2012)

Ihmisten johtamisessa on tärkeää kyetä lukemaan ja tulkitsemaan tunteita joka tilanteessa. Jos esimies ymmärtää huonosti tunteita ja niiden välittämiä tunneviestejä, voi alaisten käyttäytymistä olla vaikea käsittää. Hyvin tunteita tiedostavat esimiehet sen sijaan ymmärtävät miten alaiset kokevat asiat ja tilanteet ja osaavat antaa tukea oikeaan aikaan sekä ymmärtävät esimerkiksi syyt työmotivaation heikkenemiseen. (Thomas International 2017)

Esimiehelle tärkeä taito on pystyä vaikuttamaan siihen, miten alaiset kokevat erilaiset tilanteet. Tunteiden säätely mahdollistaa muiden ymmärtämistä ja motivointia, jolloin esimies pystyy ohjaamaan alaisiaan toimimaan tietyllä tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneessa esimiestyössä merkittävä rooli onkin juuri tunteiden säätelyssä, sillä sen avulla esimiehet pystyvät huolehtimaan alaistensa sitoutuneisuudesta sekä ratkaisemaan haastavia tilanteita. (Thomas International 2017)

### **3.7 Sanktiointi**

Joskus tilanteet kärjistyvät siihen tilanteeseen, ettei esimiehellä ole enää muuta vaihtoehtoa, kuin antaa alaiselle varoitus - joko suullisena tai kirjallisena. Sen tulee perustua tositahtumiin ja se tulee muotoilla niin, että työntekijä ymmärtää mistä on kysymys ja pystyy sen perusteella korjaamaan käytöstään tai menettelytapojaan työyhteisössä. Varoituksen tulee olla niin selkeä, että työntekijä ymmärtää, että mikäli käyttäytyminen jatkuu samantapaisena, voidaan hänet irtisanoa. (ERTO)

Suullinen huomautus voidaan antaa työntekijälle, mikäli kyseessä on pieni työtehtävän laiminlyönti, esimerkiksi lyhytaikainen luvaton poissaolo tai epäasianmukainen käyttäytyminen työpaikalla. Kirjallinen varoitus vaatii työntekijältä merkittävää työtehtävien laiminlyöntiä tai rikkomista, kuten koko päivän kestävästä luvattomasta poissaolosta. Varoitus voidaan antaa samasta syystä kuin suullinen huomautus, mikäli työntekijän toiminta jatkuu. Varoituksen syy tulee kirjata selvästi, jotta työntekijä ymmärtää, miten hänen tulee parantaa tapojaan. Varoitus päivätään ja allekirjoitetaan molempien toimesta. (Järvinen 2016)

Työsopimus voidaan irtisanoa vain silloin, jos syy on tarpeeksi merkittävä. Irtisanomisperusteet on yleisesti jaettu joko yksilöstä johtuviin tai tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin. Työsuhteen irtisanominen on ajankohtaista silloin, kun työntekijä syyllistyy samantapaiseen rikkomukseen, kun mistä hän on aikaisemmin jo saanut varoituksen. Koska työntekijän tulee voida korjata tilanne varoituksen jälkeen, on varoituksen ja irtisanomisen välissä oltava aikaa. (Järvinen 2016, Finsta)

Työsopimuslain mukaan varoitusta ei tarvitse antaa ennen irtisanomista, mikäli irtisanomisperusteena on niin vakava työsuhteeseen liittyvä rikkomus, ettei työnantajaa voi edellyttää työsuhteen jatkamista. Irtisanomisperusteena voi myös olla se, että työntekijä ei selviydy työtehtävistään. (Järvinen 2016, Finsta)

Työsuhteen purkaminen on mahdollista vain, jos syy on erittäin vakava. Tällaisia voi olla esimerkiksi työturvallisuuden tahallinen vaarantaminen, törkeä kunnian loukkaaminen tai väkivalta, lahjonta sekä harhaanjohtaminen työsopimusta solmittaessa. Mikäli työsopimus puretaan, työsuhde päättyy välittömästi, eikä irtisanomisaikaa noudateta. (Työsuojelu 2017b, Työsopimuslaki)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutuksen lähtökohtana on, että saadaan vastaus tutkimuskysymykseen, joka tässä tapauksessa on ”*miten esimies kokee roolinsa työyhteisön konfliktitilanteissa?*”. Tässä luvussa kerrotaan millä tavalla tutkimus on toteutettu ja mitä tutkimusmenetelmää siihen on käytetty. Alempana käydään läpi myös tutkimusaineiston hankinta sekä aineiston analysointi.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus

Kyseessä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka hyödyntää kvalitatiivista, eli laadullista tutkimustapaa. Tälle tutkimustavalle ominaista on, että aineistot ovat verrattain pieniä, jolloin laatu on määrää tärkeämpää. Laadullisen tutkimuksen avulla haetaan vastauksia kysymyksiin ”miksi”, ”miten” ja ”millainen”. Tutkimusmenetelmän valinnassa olennaista on se, että mietitään, mitkä ovat niitä aineistoja, joilla saa parhaiten tietoa tutkimuskohteesta. (RajatOn 2015, Saukkonen)

Yksi yleisimmin käytetyistä haastattelutavoista on teemahaastattelu, sillä se mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan monipuolisen vuorovaikutuksen ja antaa haastateltavan vapaalle puheelle tilaa. Kyseinen haastattelutapa käy hyvin esimerkiksi tilanteeseen, jossa selvitetään mielipiteitä tai käsityksiä, joten tämä valikoitui myös oman tutkimukseni toteutustavaksi. (Näpärä 2017, KvaliMOTV a)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu jaetaan teemoihin ja niihin liittyvät kysymykset laaditaan ennakkoon siten, että niiden esittämisjärjestyksellä ei ole niinkään väliä. Teemahaastattelussa ei siis esiinny pikkutarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelija esittää avoimia kysymyksiä, joihin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Tämä haastattelutapa edellyttää perusteellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelun fokusoiminen tiettyihin teemoihin on mahdollista. (Kajaanin ammattikorkeakoulu a, KvaliMOTV a)

### 4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen empiirisen osan keskeinen asia on hyvä tutkimusaineisto. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan suhteellisen vapaan puhumisen, jolloin kysymyksiin vastaaminen tapahtuu tämän omilla termeillä ja ilmaisutavoilla. Omasta lähipiiristäni löytyy esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, joten haastateltavien valinta oli suhteellisen vaihton. Valitsin haastateltaviksi kaksi eri aloilla toimivaa vastakkaista sukupuolta olevaa

henkilöä, koska ajattelin että näin saan laajemman näkökulman tutkimusongelmaani.  
(Saukkonen)

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina eli kävin haastattelukysymykset läpi molempien henkilöiden kanssa kahden kesken. Koska tunsin molemmat haastateltavat jo etukäteen, oli haastattelutilanne luonnollinen ja mielekäs meille molemmille, eikä turhalle jännitykselle ollut siis tarvetta. Haastattelut etenivät itsetehdyn haastattelurungon ohjaamalla tavalla, mutta annoin haastateltavien vapaalle puheelle tilaa. Viittaan tässä tutkimuksessa haastattelemiini henkilöihin termeillä ”haastateltava 1” ja ”haastateltava 2”.

Ensimmäisen haastattelun nauhoitin, jolloin pystyin suuntaamaan keskittymiseni täysin haastateltavaan ja kuuntelemaan hänen vastaukset loppuun asti ilman ylimääräisiä keskeytyksiä. Toisessa haastattelussa päätin kirjoittaa vastauksia sitä mukaa ylös, kun kysymyksiä käytiin läpi. Mielestäni molemmat tavat olivat toimivia, mutta luonnollisesti toinen haastattelu kesti pidempään, koska vastauksien ylös kirjaaminen vei aikaa. Haastattelut kestivät 50 minuutista hieman yli tuntiin.

Valitsin tähän tutkimukseen haastateltavaksi naishenkilön (haastateltava 1), joka on työskennellyt pitkään terveydenhuoltoalalla: sairaalassa apulaisosastonhoitajan roolissa hän on toiminut 15 vuotta ja osastonhoitajana vuoden. Kyseisellä osastolla esimiestyö on henkilöstöjohtamista, eli esimies pitää huolta osaston toiminnasta ja työvuorosuunnittelusta, vastaa rekryointitarpeeseen, pitää huolta, että potilaat mahtuvat osastolle sekä tekee yhteistyötä lääkäreiden ja muiden yhteistyötä vaativien osastojen kanssa.

Haastateltava 2 työskentelee henkilöstöpalvelualalla ja on toiminut esimiesasemassa vuoden 2009 alusta. Pari ensimmäistä vuotta esimiesrooli oli enemmän työhön osallistuvaa, mutta organisaation kasvaessa työnkuva on muuttunut yhä enemmän vain johtavaksi. Kyseisen esimiehen rooliin kuuluu KPI-seuranta (Key performance indicator), työyhteisön kehittäminen, viikoittaiset palaverit sekä päivittäiset esimiestyöhön kuuluvat asiat, kuten ongelmista auttaminen ja suunnannäyttäjänä toimiminen.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Ennen aineiston analysointia on syytä kerrata vielä työn tavoite ja tutkimusongelma, jotta analysointi pysyy varmasti asetetussa tavoitteessa. Aineiston analysoinnin päätavoitteena on erottaa kerätystä aineistosta olennainen tieto ja saada vastaus tutkimuskysymykseen. Laadullisen aineiston analysointi alkaa heti siitä vaiheesta, kun tietoa aletaan keräämään.

Tiedon hankkimisessa tulee olla tarkkana, sillä asiayhteydestä irrotettu tieto saattaa merkitä jotain aivan muuta, kun mitä se alkuperäisessä yhteydessä tarkoitti. (Kajaanin ammattikorkeakoulu b)

Tutkittavan aineiston analyysistä kuulee jossain yhteyksissä käytettävän myös nimitystä arvoituksen ratkaiseminen. Nimitys on hyvin osuva, sillä analysointi on tulkintaa aineistosta ja tutkijan tekemät havainnot eivät ole tuloksia, vaan vihjeitä arvoituksen ratkaisemiseksi. Analyysissä saatu aineisto tiivistetään ja jäsenellään siten, ettei mitään olennaista jää pois. Laadullisessa aineistossa tietoa tiedetään olevan tarpeeksi, kun saavutetaan saturaatioperiaate eli kylläntymispiste. Tällöin aineisto ei tuota enää uutta tietoa, vaan toistaa itseään. (Kajaanin ammattikorkeakoulu b)

Laadullisen aineiston tulkitsemisessa voi käyttää apuna erilaisia menetelmiä, kuten sisällönanalyysia, jonka avulla tutkitaan pääsääntöisesti kielellistä aineistoa. Siinä aineistoa analysoidaan eritellen ja pyritään etsimään eroja ja yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysi auttaa tutkijaa muodostamaan tutkittavasta aiheesta tiivistetyn kuvauksen, jossa yhdistetään tulokset laajempaan asiayhteyteen ja muihin aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. (Kvali-MOTV b)



## 5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käydään teemoittain läpi haastatteluista saadut vastaukset. Ensin tarkastellaan minkälaisia konfliktitilanteita haastateltavana olleiden esimiesten työyhteisöissä on esiintynyt ja millaisia keinoja niiden ratkaisemiseen on käytetty. Sen jälkeen paneudutaan esimiehen oman roolin tärkeyteen konfliktin selvittämiseksi.

### 5.1 Esimiesten kohtaamat konfliktitilanteet ja niiden ratkaisut

Molempien esimiesten haastatteluista esiin nousi juuri ne tyypilliset jokaisella työpaikalla esiintyvät konfliktit, jotka ilmenevät ihmisten välillä, eivätkä liity siis suoranaisesti työhön millään tavalla. Eroavaisuudet selittyvät pitkälti sillä, että esimiehet työskentelevät eri aloilla, jolloin myös työn luonne on täysin erilainen.

#### 5.1.1 Työntekijöiden väliset

Niin kuin teoriassa jo todettiin, ihmisten väliset ristiriidat ovat yleisiä konfliktitilanteiden aiheuttajia työyhteisössä. Molemmat esimiehet nostivat haastattelun alussa esiin sen, että kun erilaisia henkilöitä laittaa työskentelemään keskenään, on ristiriidoilta mahdotonta välttyä. Kommunikointitavat aiheuttavat usein mielipahaa ja ärtymystä työntekijöiden keskuudessa, sillä kiivaamman temperamentin omaava henkilö puhuu asioista suoraan ilman turhaa kaunistelua, jolloin kuulija saattaa tulkita sen loukkaavana tai jopa ilkeänä.

Konfliktitilanteita saattaa työntekijöiden välille muodostua sekä siitä syystä, että luonteet ovat täysin erilaiset kuin myös siitäkin syystä, että luonteet ovat lähes täysin identtiset. Esimerkiksi kaksi johtajatyyppeä ottaa helposti yhteen, koska molemmilla on tarve hallita tilannetta ja päättää toimintatavoista. Haastateltava 2 toteaaakin, että luonteenpiirteet ovat usein työntekijöiden konfliktitilanteiden taustalla ja sellaisia konflikteja on haastavaa selvittää, koska niiden taustalla ei ole mitään konkreettista työhön liittyvää syytä.

Haastateltava 1 kertoi, että alaisten välinen konfliktitilanne pyritään ratkaista sillä, että ensin esimies käy kahdenkeskiset keskustelut konfliktin osapuolten kanssa ja sen jälkeen on tärkeää, että keskusteluun osallistuu kaikki samaan aikaan. Yleensä konfliktit saadaan ratkaistua tällä kaavalla, mutta mikäli tilanne sitä vaatii, on mahdollista saada konfliktin selvittämiseen myös ulkopuolista apua. Terveystieteissä on käytössä selkeä ristiriitojen ratkaisumalli, joka säätelee sen, miten ristiriitatilanteissa menetellään.

Haastateltava 2 kertoi myös, että työntekijöiden välisiä konflikteja on pääsääntöisesti ratkaistu niin, että ensin käydään keskustelu jokaisen ristiriitaan osallistuneen alaisen kanssa

kahden kesken ja sen jälkeen kaikki asiaan kuuluvat istuvat saman pöydän ääreen. Mikäli konfliktitilanne on jatkunut pitkään, voidaan keskusteluun ottaa mukaan tiimin ulkopuolinen henkilö, samasta työyhteisöstä kylläkin. Näin ongelman selvittämiseen saadaan uutta näkökulmaa puolueettoman henkilön toimesta. Konfliktin juurisyyt alkavat yleensä selviämään viimeistään siinä vaiheessa, kun asiasta puhutaan yhdessä. Viimeisimmän konfliktin taustalla oli alaisen taholta epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu ja epäselvyyksiä rooli- tuksissa. Konflikti pyrittiin selvittämään sillä, että jokaisen roolit käytiin kertaalleen läpi, jolloin alaisille tarkentui oma työnkuva ja mitä keneltäkin odotetaan.

Kyseisen tiimin sisäiset ongelmat kuitenkin jatkuivat vielä tämänkin jälkeen ja esimiehen asiaa tarkemmin selvittäessä kävi ilmi, että konfliktien taustalla oli oikeastaan vain yksi henkilö. Kyseisen työntekijän henkilökohtaiset ongelmat ja henkinen huono olo heijastuivat tahattomasti ympärillä oleviin tiimin jäseniin. Haastateltava 2 onkin sitä mieltä, että jos henkilökohtaisessa elämässä menee huonosti, vaikuttaa se totta kai mielialaan myös työpaikalla. Usein kuulee sanottavan, että työpaikalle mentäessä tulisi henkilökohtaiset huolet ja murheet unohtaa. Sanonnassa on toki perää, mutta sitä voi olla melko vaikea toteuttaa.

### **5.1.2 Esimiehen ja alaisen välinen**

Kuten työntekijöiden väliset ristiriitatilanteet, myös esimiehen ja alaisen väliset konfliktit pyritään ratkaista kahden kesken käydyn keskustelun avulla. Haastateltava 1 kertoi, että esimiehen ja alaisen välisiä konflikteja esiintyy lähinnä työvuorolistoihin liittyen, jolloin alainen on kokenut epäselvyyttä työvuoroista. Jos alainen kokee epäoikeudenmukaisuutta työyhteisöön liittyvissä asioissa, on alaisen kanssa hyvä tehdä jonkinlainen sopimus miten jatketaan eteenpäin ja käydä asia uudelleen läpi parin kuukauden kuluttua, jotta varmistetaan miten asiat sujuvat ja miltä alaisesta tuntuu. Kyseinen esimies painottaa alaisista puhuttaessa, että jokaisen työntekijän tulisi miettiä myös omia alaistaitojaan. Tällä hän viittaa esimerkiksi alaisten toimintaan työyhteisössä sekä kommunikointiin muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot vaaditaan sekä esimieheltä että alaiselta.

Haastateltava 2 kertoi myös esimies-alaiskonfliktien usein johtuvan siitä, että alainen kokee epäoikeudenmukaisuutta verrattuna tiimin muihin jäseniin. Tämän taustalla on useimmiten kumminkin se, että alaiset eivät tiedä mitä esimies on sopinut kahden kesken tietyn alaisen kanssa esimerkiksi etäpäivien pitämisestä tai työajoista joustamisessa. Tilanteesta hankalan tekee se, että nämä keskustelut kuuluvatkin vain esimiehen ja alaisen välille, mutta tiimin muut jäsenet voivat kokea esimiehen suosivan tiettyä alaista ja antavan tälle erityisoikeuksia, kun he eivät ole tietoisia henkilökohtaisesti sovituista asioista.

Tilanteen ratkaisemiseksi käydään kahdenkeskinen keskustelu alaisen kanssa, mutta yleensä sen jälkeen myös muun tiimin kanssa. Jos alaisen ja esimiehen välinen ristiriita on ollut myös muiden tiedossa, niin kyseinen esimies kokee, että on hyvä jutella myös muiden kanssa ja kysyä miten heillä menee.

### 5.1.3 Muutosvastarinta

Haastateltava 1 kertoi, että lähivuosina uudistettu työvuorolistojen tekotapa sai aikaan isoja konflikteja ja kuten lähes aina muutosten yhteydessä, myös tässä tapauksessa esiintyi aikamoista muutosvastarintaa muutaman työntekijän taholta. Tämä uudistus oli todella suuri muutos työntekijöille, sillä työaika-autonomiaan siirtymisen myötä jokainen joutui itse suunnittelemaan ja tekemään omat työvuoronsa. Työvuorot merkataan yhteiseen listaan, jolloin työntekijä ei ole vastuussa pelkästään omien työvuorojen merkkämisestä, vaan myös siitä, ettei missään vuorossa ei ole liikaa tai liian vähän henkilöitä. Tämä edellyttää saumatonta kommunikointia ja työvuorojen sumplimista työyhteisön jäsenten kesken.

Alun vaikeuksien myötä alaiset ovat kuitenkin kokeneet tämän järjestelyn todella hyväksi. Esimiehen rooli on todella tärkeässä roolissa varsinkin näin ison muutoksen toteutuksessa. Alaisten kesken laadittiin selvät, jokaisen allekirjoittamat pelisäännöt (esimerkiksi kuinka monta viikonloppua tai yövuoroa pitää olla ja kuinka monta sunnuntaivuoroa saa olla), että jos konflikteja ilmeni, voitiin vedota pelisääntöihin. Jos esimies listoja tarkastessa huomasi, että yhteisiä sääntöjä ei oltu noudatettu, esimerkiksi oli merkattu liikaa sunnuntaivuoroja, pyyhittiin vuorot pois. Kyseinen esimies korostaa, kuinka tärkeää on, että muutokselle annetaan aikaa ja siitä tiedotetaan alaisia hyvissä ajoin. *”Mitä suurempi muutos, sitä enemmän pitää antaa aikaa ja asettaa tarkat pelisäännöt.”*

Kyseinen esimies korostaa vielä muutoksen yhteydessä esiintyvän vastarinnan olevan myönteinen asia. Jokainen ihminen omaksuu muutokset eri tavalla ja osa sopeutuu niihin muita nopeammin. Muutosvastarinnan myötä esimiehen on tarkastettava muutosta myös heidän näkökulmastaan ja pohdittava heidän näkemystä tilanteeseen. Joissain tapauksissa saattaa olla, että muutoksista on päätetty suhteellisen nopealla aikataululla ja alaisen tuoman vastarinnan myötä onkin saatu uutta näkökulmaa asioihin ja pysähdytty pohtimaan asiaa tarkemmin. Muutoksia toteuttaessa on hyvä pitää mielessä, että vanhaan voidaan aina palata, mikäli muutosta ei koettu onnistuneeksi.

#### **5.1.4 Osastojen väliset**

Henkilöstöpalvelualalla myynnin ja tuotannon välisiä konflikteja on käytännössä mahdollista välttää. Haastateltava 2 kertoo, että suurin konflikti myynnin ja rekrytoinnin välillä alkoi vuonna 2015, kun molempien osastojen roolituksia muutettiin ja myynniltä siirtyi samassa yhteydessä työtehtäviä rekrytoinnin puolelle. Tämän seurauksena toinen osasto pystyi syyttämään toista osastoa tekemättömistä töistä ja virheitä oikein pyrittiin kaivamaan esille.

Niin kuin edellisessä alaluvussa, myös tässä tapauksessa muutos ja sen mukana tuleva vastarinta aiheuttivat konflikteja. Asia kuitenkin saatiin ratkaistua, kun muutokselle annettiin aikaa ja sen takana pysyttiin. Molempien osastojen rooleja tarkennettiin ja toimintoja kehitettiin niin, että työt alkoivat sujua paremmin, jolloin myös myynti lähti nousuun. Vaikka pahin konflikti saatiin ratkaistua, esiintyy näiden kahden osaston välillä jatkuvasti pieniä ristiriitoja, mikä taitaakin olla melko tyypillistä tällä alalla.

Sairaalamailmassa jokaisella osastolla on niin tarkat omat tehtävänsä, ettei konflikteja osastojen välillä niinkään esiinny. Osastojen tehtävät on selkeästi eriytetty, mistä johtuen yhteistyötä muiden osastojen kanssa ei juuri täydy tehdä. Yhteistyötä voi esiintyä esimerkiksi niissä tapauksissa, kun kaikki potilaat eivät mahdu omalle osastolle, joten tällöin potilaat pyritään joko sijoittamaan toiselle osastolle mikäli mahdollista tai leikkauksia joudutaan perumaan.

#### **5.2 Esimiesten rooli konfliktitilanteissa**

Esimiehen rooli konfliktitilanteissa on todella isossa asemassa, sillä pelkästään esimiehen avulla saadaan ratkaistuksi suurin osa työyhteisön ristiriitatilanteista. Molempien haastateltavien näkemys esimiehen roolin tärkeydestä oli yhteneväinen. Esimiehen rooliin kuuluu ongelmatilanteiden ratkaiseminen, eli esimiehen on uskallettava puuttua havaitsemaansa konfliktitilanteeseen esimerkiksi kahden työntekijän välillä. Työntekijöiden väliset ristiriidat saattavat vaikuttaa koko työyhteisöön, varsinkin työyhteisön ollessa pieni, joten esimiehen on todella tärkeää puuttua näihin tilanteisiin heti asian havaittuaan.

Haastateltava 2 näkee oman roolinsa konfliktitilanteissa sovittelijana, sillä hänen tulee olla se, joka pyrkii löytämään ratkaisut konfliktitilanteen selvittämiseksi. Jotta tilanne saadaan ratkaistuksi, on ehdottoman tärkeää, että selvitetään kunnolla mistä konfliktitilanne oikeasti johtuu. Oleellista on siis selvittää konfliktin niin sanotut juurisyyt ja päästä käsiksi on-

gelman ytimeen. Kun esimies on onnistunut selvittämään nämä, voi asioita alkaa ratkaista. Mikäli ongelman ytimeen ei päästä ja konfliktit ratkaistaan vain pintapuolisesti, tulevat ne jatkossa aiheuttamaan uusia konfliktitilanteita säännöllisin väliajoin.

Esimiehen rooli konfliktitilanteissa ei ole helppo. Haastateltava 1 nostaa esille kuinka tärkeää on, että esimies omaa hyvät neuvottelutaidot ja pystyy olemaan konfliktitilanteiden ratkaisemisessa sekä puolueeton että oikeudenmukainen. Työyhteisössä konflikteja syntyy usein erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien seurauksena ja jokaisella työntekijällä on luonteesta riippuen oma tapansa kommunikoida näissä tilanteissa. Erilaiset toiminta- ja reagoitavat ovat sallittuja, mutta esimiehen tulee aina puuttua epäasialliseen käytökseen. Esimiehen rooli ei ole tärkeä pelkästään konfliktitilanteen selvittämisen aikana, vaan myös sen jälkeen.

Hyvän esimiehen piirteisiin kuuluu tilanteen seuraaminen ja palautteen antaminen. Haastateltava 1 toteaa todella tärkeäksi asiaksi sen, että alaista kannustetaan ja annetaan tunnustusta, kun siihen on aihetta. Mikäli alaisen kanssa on käyty keskustelua kommunikointiin liittyen ja esimies huomaa alaisen parantaneen tapojaan ja tsemppaavan tälle haastavissa tilanteissa, on esimiehen hyvä kannustaa tätä sanomalla esimerkiksi *”hoidit hyvin tuon tilanteen”* tai *”tuo oli hyvin sanottu”*. Positiivisen palautteen antaminen on todella tärkeää ja sen saamisella voi olla suurikin merkitys alaiselle. Tämä viestittää alaiselle myös sitä, että esimies on kiinnittänyt huomiota parantuneeseen käytökseen.

Konfliktitilanne ei saa ikinä edetä niin pitkälle, että se vaikuttaisi työn ydintekemiseen, eli potilaiden hoitamiseen. Haastateltava 1 korostaa myös sitä tosiasiaa, että kaikkien työntekijöiden kemia ei välttämättä sovi yhteen, eikä kaikista tarvitsekaan tykätä, mutta työpaikalla työtehtävät tulee hoitaa kaikesta huolimatta. Potilaiden tärkeys on aina etusijalla, eikä henkilökohtaisten ongelmien tai keskinäisten ristiriitojen voi antaa vaikuttaa siihen tai tulla sen esteeksi.

### **5.3 Esimiehen kommunikointi konfliktitilanteessa**

Haastateltava 2 nostaa esimiehen tärkeimmäksi työkaluksi kommunikointitaidot. Esimiehen pitää pystyä ottamaan ihmisten erilaisuus huomioon vuorovaikutustilanteissa ja muuttamaan omaa kommunikointiaan jokaiselle alaiselle sopivaksi. Jollekin henkilölle voi puhua asioista suoraan ilman mitään ongelmaa, kun taas toiselle ei. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asiasta pitäisi puhua, vaan tulee vain löytää se oikea kommunikointitapa jokaisen alaisen kanssa.

Kyseinen esimies toteaa kuinka tärkeää on, että esimiesasemassa oleva henkilö tuntee itsensä ja omat tapansa kommunikoida. Oleellista tehokkaan ja sujuvan esimiestyön kannalta on, että pystyy hallitsemaan omat tunteet, ettei ne nouse esiin konfliktitilanteiden yhteydessä. Pitää tiedostaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään niitä. Konfliktitilanteiden selvittämisessä on tärkeää, että esimies ottaa asiat puheeksi ja käy avoimesti asiat läpi.

Haastateltava 1 nostaa myös esimiehen kommunikointitaidot esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, sillä ne ovat avainasemassa ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Konfliktien ratkaisussa on olennaista, että esimies kommunikoi jokaisen asiaa koskevan kanssa tasapuolisesti ja pystyy pysymään puolueettomana.

Esimiehen kommunikointitaitojen tärkeys ilmenee myös siinä, että konfliktitilanteessa esimies ei itse ole aina se, joka löytää ratkaisun tilanteen selittämiseksi. Haastateltava 1 sanoo, että esimiehen tulisi johdatella keskustelua, mutta antaa ristiriitaan osallistuneiden henkilöiden löytää ratkaisu tilanteeseen. Parhaita tuloksia esiintyy silloin, kun asianosaiset itse oivaltavat ratkaisun konfliktiin, koska tällöin he ovat yhdessä päätyneet sellaiseen ratkaisuun, jonka kokevat hyväksi ja toimivaksi.

Usein sanotaan, että työyhteisö on esimiehen näköinen ja haastateltava 1 allekirjoittaa täysin kyseisen sanonnan. ”*Jos ajatellaan työyhteisöä, missä esimies on innostunut, motivoitunut, dynaaminen ja innovatiivinen, niin kyllä se tarttuu myös muuhun työyhteisöön.*” Jos esimies on myös kommunikointitaidoiltaan toista arvostava ja hyväksyy erilaiset toimintatavat, kuitenkin hyvän maun rajoissa, niin sillä on todella suuri merkitys työyhteisön keskuudessa. Tämä näkyy esimerkiksi alaisten sitoutuneisuutena ja hyvänä motivaationa työtä kohtaan sekä tietenkin hyvänä ja miellyttävänä työilmapiirinä.

Esimiehen kommunikointitapojen tärkeys korostuu etenkin uusien ihmisten tullessa työyhteisöön, sillä he omaksuvat uuden työyhteisön toimintatavat. Esimiehen käytöksen perusteella voidaan tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, mikä työyhteisössä on sallittua. Jos ajatellaan tilanne, että esimies huutaa tai kiroilee, niin silloin se viestittää myös alaisille, että kyseinen käytös sallitaan. Esimiehen työminä ja siviiliminä ovat kyllä sama persoona, mutta työyhteisössä on kyettävä toimimaan tiettyjen rajojen sisällä, koska esimiehen käytös on esimerkinä alaisille ja esimiehen toimintatavat kertovat millainen käytös työyhteisössä on hyväksyttävää.

#### 5.4 Esimiesten käyttämät toimintamallit konfliktitilanteissa

Kuten teoriassakin jo todettiin, myös haastatteluista kävi ilmi, että pääsääntöisesti työpaikalla esiintyvät ongelmat pyritään ja onnistuttukin ratkaista keskustelemalla ilman ulkopuolista apua. Molemmat esimiehet ovat kokeneet parhaaksi konfliktinratkaisukeinokseen, että ensin käydään kahdenkeskeiset keskustelut konfliktin osallisten kanssa ja sen jälkeen keskustelua jatketaan yhdessä saman pöydän ääressä. Mikäli kyseessä on ollut alaisten välinen konflikti, parhaat tulokset sen hautaamiseen ja poispitämiseen syntyy, kun alaiset itse pyrkivät löytämään ratkaisun tilanteeseen.

Haastateltava 2 sanoo, että yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tehdään esimerkiksi siinä tilanteessa, kun työntekijän poissaolojen määrä alkaa olla merkittävä ja taustalla uskotaan olevan jotain muutakin kuin perus sairastamiseen liittyvät asiat. Työterveyshuoltoon ohjaamisella pyritään selvittää, onko poissaolojen taustalla siis mahdollisesti jotain tiettyä syytä ja saada sitä kautta poissaolot vähenemään. Joissain tapauksissa työterveyshuoltoon voidaan myös ohjata työntekijä, jonka henkilökohtaiset haasteet ovat niin merkittävät, ettei esimies kykene niissä auttamaan tai niitä selvittämään. Varhaisen välittämisen mallin avulla on työntekijöitä ohjattu työterveyshuoltoon, jonka tarkoituksena on pyrkiä tukemaan työntekijän työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Joissain tapauksissa tämä on johtanut työkykyarviointiin, jonka seurauksena on tehty muutoksia työnkuvassa ja joissain tapauksissa se on johtanut työpaikanvaihdoksiin.

Yksi esimiestyön haasteista ilmenee juuri niin, että esimiehen tulisi kyetä arvioimaan onko konfliktitilanteen taustalla työhön liittyvät ongelmat, jotka johtuvat työyhteisöstä, vai ovatko jatkuvat konfliktit kenties seurausta työntekijän omasta huonosta olost. Jos esimies arvioi tilanteen johtuvan työntekijästä itsestään, on esimiehen uskallettava ottaa asia puheeksi kyseisen henkilön kanssa, vaikka se tuntuisikin haastavalta.

Haastateltava 2 kuitenkin toteaa, että lähtökohtaisesti konflikteista on selvitty ilman ulkopuolista apua. Joskus kumminkin konfliktitilanteen selvittämisessä on hyvä olla ulkopuolinen henkilö, joka tuo asiaan uutta näkökulmaa. Näissä tilanteissa on selvitty sillä, että mukaan otetaan henkilö eri tiimistä, mutta samasta työyhteisöstä, jolloin esimerkiksi työyhteisösovitteluun ei ole tarvinnut turvautua.

Haastateltava 1 toteaa, että ulkopuolisen avun käyttäminen ristiriitojen ratkaisuun on todella älykästä, koska joskus konfliktien ratkaisu voi olla haastavaa siitä syystä, että työyhteisö-

teisössä kaikki tuntevat niin hyvin toisensa ja keskitytään liikaa henkilökohtaisuuksiin. Ulkopuolisen henkilön on helpompaa keskittyä itse ongelman ratkaisemiseen, koska hänellä ei ole mitään ennakkokäsityksiä työyhteisön jäsenistä tai heidän välisistä suhteistaan.

Terveydenhuoltoalalla on käytössä selkeä konfliktitilanteiden ratkaisumalli, eli organisatiolla on selkeä ohjeistus minkä mukaan menetellään, mikäli työyhteisössä ilmenee esimerkiksi erilaisten päihteiden väärinkäyttöä tai työpaikkakiusaamista. Tämän mallin avulla ratkaistiin myös esimerkiksi sellainen konfliktitilanteeksi muodostunut tilanne, jonka taustalla oli, ettei työntekijä tehnyt annettuja työtehtäviä ja siirsi niitä muille työyhteisön jäsenille. Tilanteen ratkaisemiseksi käytiin ensin keskustelu alaisen, lähiesimiehen ja seuraavan esimiehen eli ylihoitajan kanssa. Keskustelussa oli selviä näkemyseroja, koska omasta mielestään alainen oli hoitanut tehtävänsä, joten keskustelussa ei päästy yhteisymmärrykseen eikä konfliktiin saatu ratkaisua. Tämän seurauksena ylihoitaja otti yhteyttä työsuojeluun, jolloin työsuojelupäällikkö osallistui seuraavaan keskusteluun. Tämän keskustelun yhteydessä katsottiin parhaaksi ehdottaa alaiselle työkiertoa, sillä koettiin, että kyseisen työntekijän halu suorittaa työtehtävistään ei riittänyt, kuten ei motivaatiokaan.

Tällä ratkaisulla pyrittiin rauhoittamaan tilanne ja työkierto katsottiin parhaaksi vaihtoehdoksi, jonka seurauksena alainen siirtyikin toiselle osastolle. Kuten teoriassakin kävi jo ilmi, ei työkierto tarkoita, että uudelle osastolle jäädään vakituisesti, vaan sieltä on tarkoitus palata vanhalle osastolle takaisin. Tässä tapauksessa työkierto kesti noin puoli vuotta ja sen aikana järjestettiin seurantakeskusteluja noin kerran kuukaudessa, johon osallistui työsuojelupäällikkö, ylihoitaja, lähiesimies sekä alainen, joka oli pyytänyt tuekseen luottamusmiehen. Kyseinen esimies vielä korostaa, että tässä tilanteessa konfliktin syynä ei ollut millään tavalla henkilökemioiden kohtaamattomuus, vaan ristiriidan aiheuttajana oli ihan puhtaasti työasiat ja niistä johtuvat epäselvyydet.

Näiden keskustelujen lisäksi sekä alaiselle että esimiehelle molemmille järjestettiin yksilötyönohjausta työkierron aikana. Kyseisten ohjausten tarkoituksena oli saada alainen ja esimies löytämään ratkaisuja siihen, että miten jatkossa toimitaan, ettei vastaavanlaisia konflikteja esiinny. Esimerkiksi esimiehen kanssa pohdittiin olivatko alaiselle asetetut työtehtävät liian vaikeita tai epäselviä, tai eikö työtehtäviä oltu ylipäänsä tarpeeksi selkeästi rajattu. Näiden pohjalta etsittiin ratkaisuja ristiriitojen välttämiseksi, eli esimiehen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että alaiselle asetetut työtehtävät ovat selkeät ja helposti ymmärrettävissä. Alaisen sen sijaan tulee kysyä mikäli kokee, ettei ole ymmärtänyt työnkuvan sisältöä tai kokee epäselvyyttä jostain muusta asiasta.



Alkoholista ilmenevien ongelmien takia on sama esimies joutunut olla yhteydessä työterveyshuoltoon. Erään työntekijän kohdalla alkoi poissaolojen määrä nousemaan merkittävästi ja syiden koettiin selkeästi viittaavan alkoholin liikkakäyttö. Alkoholiongelman ilmeessä on työterveysalalla selkeä hoitoonohjaus. Esimies kävi ensin keskustelun alaisen kanssa ja oli sen jälkeen yhteydessä työterveyshuoltoon. Työterveyshuolto tekee sen jälkeen tarvittavat jatkotoimenpiteet, kuten hoitoonohjauksen. Esimiehen velvollisuus on puuttua tilanteeseen, mikäli havaitsee alaisten keskuudessa päihteiden väärinkäyttöä ja siitä on selvää näyttöä.

Konfliktitilanteet ovat molempien esimiesten työyhteisössä saatu pääosin ratkaistua joko kahdenkeskisen- tai ryhmäkeskustelun avulla ja joissain tapauksissa on katsottu parhaaksi ottaa työterveyshuolto mukaan ongelman selvittämiseksi. Haastateltava 1 ei ole koskaan joutunut sanktioimaan alaisiaan. Haastateltava 2 sen sijaan kertoo, että joidenkin alaisten kanssa tilanne on edennyt siihen pisteeseen asti, että sanktiointi on ollut aiheellista.

Suullisia huomautuksia ja kirjallisia varoituksia on annettu muun muassa myöhästelyjen ja poissaolojen seurauksena kuten myös puutteellisesta työsuoriutumisesta, epäasiallisesta käytöksestä ja työnantajan vastaisesta toiminnasta. Irtisanomiseen on johtanut tilanne, kun työntekijä ei ole parantanut tai muuttanut tapojaan varoituksista huolimatta. Yleisimmin irtisanomisen syynä on joko työntekijän luvattomat poissaolot tai työsuoriutumiseen liittyvät tekijät.

Niin kuin teoriassa kävi jo ilmi, työntekijän työsuhteen voi purkaa vain, jos syyt ovat todella painavat. Haastateltava 2 eli henkilöstövuokrausalalla työskentelevä esimies kertoi, että on kerran uransa aikana joutunut tilanteeseen, missä alaisen työsuhteen purkaminen katsottiin aiheelliseksi. Kyseisessä tapauksessa alainen oli varastanut asiakkaalta poistoon meneviä, mutta toimivia tietokoneita ja asiaa tarkemmin selvitettyä kävi ilmi, että näin oli tapahtunut myös aikaisemminkin. Syy työsuhteen purkamiseen täytyi tässä tapauksessa ja asiaa edesauttoi se, että kyseisellä asiakkaalla oli työmaalla kameravalvonta, joten tapahtumaa ei tarvinnut arvuutella sen kummemmin, vaan tilanteen pystyi tarkastamaan nauhalta.

## **5.5 Erilaisuuden hyväksyntä**

Kuten aikaisemmin jo todettiin, työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä. Esimiehelle on todella tärkeää hyväksyä erilaisuutta ja ymmärtää, että jokaisen ihmisen tapa toimia ja

kommunikoida on yksilöllistä. Siitä huolimatta, että toinen henkilö on sosiaalisempi ja ulospäinsuuntautuneempi kun toinen, ei tarkoita sitä, etteikö hiljaisempi alainen tarvitsisi aivan yhtä paljon esimiehen huomiota.

Haastateltava 2 toteaa, että erilaisuuden hyväksyntä on todella tärkeää, sillä erilaiset ihmiset tuovat mukanaan uusia näkökulmia ja mielipiteitä. Hän myös toteaa, että vaikka erilaisuus on hyvä asia, on se samalla myös syynä useiden konfliktien syntymiselle. Jos tiimissä on kaksi toisistaan hyvin erilaista henkilöä, joiden luonteet eivät kohtaa lähes missään määrin, on erittäin todennäköistä, että nämä henkilöt ajautuvat jossain vaiheessa ristiriitaan keskenään. Kyseinen esimies sanoo kuinka tärkeää olisi myös, että tiimin jäsenet hyväksyisivät erilaiset persoonat ja tiedostaisivat, että homma toimii silloin, kun jokainen tuo pöytään omaa osaamistaan.

Sairaalamaailmassa hoitajista on jatkuvasti huutava pula, joten ulkomaalaisia vahvistuksia palkataan yhtä enenevässä määrin. Haastateltava 1 kokee erilaisuuden valtavana rikkautena työyhteisössä, koska se tuo mukanaan uusia toimintamalleja ja erilaisia näkemyksiä asioihin. Kyseinen esimies toteaa, että järkevä esimies pyrkii kääntämään erilaisuuden vahvuudeksi kuuntelemalla uusien tulokkaiden mielipiteitä ja parhaimmassa tapauksessa he tuovatkin työyhteisöön uusia tehokkaita toimintatapoja.

Varsinkin kun työyhteisö koostuu eri etnisistä taustoista olevista ihmisistä, voi erilaisuuden kirjo olla valtava. Haastateltava 1 muistuttaa, että erilaisia ihmistä saa ja pitääkin olla, mutta työyhteisössä on tietyt normit, joita tulee noudattaa ja joiden mukaan tulee käyttäytyä. Erilaiset temperamentit tulevat hyvin esille erimaalaisten henkilöiden kesken ja se on täysin sallittua, kunhan käytös ja kommunikointi on asiallista, eikä toista alentavaa.

Esimiehen rooliin oman haasteensa tuo juuri se, että osaa huomioida erilaisia luonteita ja persoonia. Haastateltava 1 sanoo, että toimivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta ei ole tärkeää, että vain esimies pystyy hyväksyä erilaisuutta, vaan samaa vaaditaan myös alaisilta. Erilaisten luonteiden kanssa toimeen tuleminen voi olla ajoittain haastavaa, varsinkin jos luoneet eivät kohtaa lähes lainkaan, mutta sairaalamaailmassa sen ei voi antaa haitata työtekoa, sillä potilaat on aina hoidettava. Kyseinen esimies muistuttaa, ettei kaikkien kanssa tarvitse olla ylin ystävä, eikä kaikista tarvitse tykätä, mutta työt on silti aina hoidettava.

Haastateltava 1 toteaa vielä, että nykypäivä on sitä, että työyhteisöt koostuvat erilaisista ja erimaalaisista henkilöistä ja se tulee olemaan näin tulevaisuudessakin. Se on muutos, johon jokaisen tulisi sopeutua ja se pitäisi pystyä kokemaan positiivisena asiana. Kyseinen

esimies muistuttaa, ettei ole vain yhtä tiettyä oikeaa tapaa toimia ja näin ollen vieraasta kulttuurista tuleva henkilö saattaa tuoda mukanaan monta hyvää uutta näkökulmaa ja toimintatapaa, joka rikastuttaa koko työyhteisöä.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, jotka on tehty sekä tutkimustulosten että teorian pohjalta. Lisäksi tarkastellaan esiin tulleita jatkotutkimusehdotuksia ja lopuksi vielä tarkastellaan kirjoittajan omaa oppimista aiheeseen liittyen.

### 6.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen asema esimiehellä on työyhteisön konfliktitilanteissa. Jo teoriaosuudesta kävi hyvin ilmi, että esimiehen rooli ongelmatilanteiden ratkaisemiseen on keskeisessä asemassa ja näitä tuloksia puolsi myös empiirisen osan tulokset. Konfliktitilanteiden selvittämiseksi on mahdollista käyttää myös ulkopuolista apua, mutta haastattelutuloksista kävi ilmi, että niihin ei juurikaan tarvitse turvautua. Teoriassakin jo todettiin, että esimiehet pyrkivät yleisesti ottaen ratkaisemaan konfliktitilanteet työyhteisön sisällä ja saman asian nousi esiin haastatteluista.

Ei ole ihme, että esimiestyön tärkeydestä puhutaan jatkuvasti, sillä kyseinen asema vaatii kantajaltaan todella paljon. Kyseiseen asemaan ei riitä, että on sosiaalisesti lahjakas ja ystävällinen persoona, vaan esimiestyö vaatii paljon enemmän, kuin mitä moni ehkä edes ymmärtää. Esimiehen tärkein tehtävä on johtaa ja toimia suunnannäyttäjänä. Vaikka esimies toimii tiimilleen pomona, tulee hänen silti kuunnella ja arvostaa alaisiaan sekä kohdella heitä oikeudenmukaisesti ja ristiriitatilanteita selvittäessä pysymään puolueettomana. Esimiehen tulee pystyä hallitsemaan (ja hillitsemään) omia tunteitaan, mutta myös asettumaan alaistensa saappaisiin ja pyrkiä näkemään asioita heidän kannaltaan. Toisin sanoen siis avain onnistuneeseen esimiestyöhön on hyvät tunneälytaidot.

Ratkaisevana asiana konfliktitilanteiden selvittämiseen voisi katsoa olevan esimiehen hyvät kommunikointitaidot. Molemmat haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tämä on ominaisuus, mikä jokaisella esimiehellä on oltava. Konfliktien selvittämiseksi on käytävä keskusteluja eri osapuolten kanssa, mutta silti kyettävä pysymään puolueettomana ja kuuntelemaan eri näkökulmat selvittävään asiaan. Avoin kommunikointi luo pohjan hyvälle työyhteisölle ja tekee työskentelystä mielekkäämpää.

Etenkin toisen esimiehen haastattelusta kävi monesti ilmi, että useimmat työyhteisössä esiintyvät konfliktit eivät ole suoranaisesti edes sidoksissa työasioihin. Konflikteja aiheuttaa tilanteet, jossa alaiset tekevät omia johtopäätöksiä tietämättä kuitenkaan kaikkia tilan-

teeseen liittyviä faktoja. Monesti myös naisten keskuudessa konflikteiksi eskaloituu tilanteet, joiden taustalla on enemmänkin ollut tunne jostain tietystä asiasta eikä syynä niinkään ole ollut mikään konkreettisesti työasioihin liittyvä tilanne.

Tutkimusta tehdessä ja tietoa etsiessä nousi moneen otteeseen esille alaisen rooli osana toimivaa työyhteisöä. Usein kuulee puhuttavan, kuinka huono esimies voi myrkyttää koko työyhteisön ja se onkin täysin totta. Mutta olisi mielenkiintoista myös tutkia asiaa toiselta kannalta, eli millainen vaikutus alaisella on työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Mitkä ovat niitä ominaisuuksia, joita hyvältä alaiselta vaaditaan? Entä mitkä katsotaan olevan alaisen oikeudet mutta myös velvollisuudet? Ovatko alaiset itsekään ikinä pohtineet omia alaistaitojaan ja niiden merkitystä työyhteisöön?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää miten esimiestyö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana, vai onko muutosta ylipäänsä ollenkaan tapahtunut. Olisi mielenkiintoista haastatella jo pitkään esimiesasemassa toiminutta henkilöä ja käydä läpi asioita, joiden katsottiin hänen uransa alussa oleva olennaisia asioita tehokkaaseen esimiestyöhön ja mihin asioihin ei juurikaan kiinnitetty huomiota. Nykyään esimiehille järjestetään useita erilaisia koulutuksia siihen, miten olla hyvä esimies, joten voisi kuvitella, että jotain muutosta esimiestyössä on vuosien saatossa tapahtunut.

## **6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Luotettavuuden arviointi on tutkimuksen oleellinen osa, sillä tutkimuksen tulisi pyrkiä noudattamaan sille asetettuja normeja ja arvoja. Näiden mukaan tutkijan tulee muun muassa käyttää tutkimuksen vaatimusten mukaisia menetelmiä sekä tiedonhankinnassa että arvioinnissa, huomioida toisten tutkijoiden tekemät työt sekä noudattaa yksityiskohtaista suunnittelua ja toteutusta. Luotettavuuden arvioinnin keskeiset käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (KvaliMOTV c)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten toistettavasti ja luotettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Kyseistä käsitettä käytetään yleensä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, mutta myös tämän tutkimuksen voi todeta olevan reliaabeli, sillä se perustuu kahden pitkään asiantuntijatehtävissä työskennelleen esimiehen työkokemukseen. Luotettavuutta lisää se, että haastateltavat esimiehet ovat eri ikäisiä, vastakkaista sukupuolta ja työskentelevät eri aloilla. Toisaalta tutkimuksen toistettavuutta ei voi yleistää, sillä jokaisella esimiehellä on oma arvomaailma ja tapa priorisoida asioita, joten toisenlaisen esimiehen vastaukset voisivat joiltain osin poiketa tämän tutkimuksen vastauksista. (Tilastokeskus, Virtuaali ammattikorkeakoulu a)

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyttä, eli sillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittari mittasi sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Validiteetin arvioimisessa mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Mikäli mittaustulos osoittaa, että kerätty tieto vastaa saatavilla olevaa teoriaa tai pystyy parantamaan ja tarkentamaan sitä, voidaan tuloksen todeta olevan validi. Validiteetin kannalta on oleellisinta miettiä millaista tutkimusmenetelmää käyttää, eikä sitä, millä mittareilla tuloksia saadaan, koska käytetty menetelmä ei johda tietoon, vaan menetelmä tulee valita siten, millaista tietoa halutaan. (Kasvatustieteellinen tiedekunta, Virtuaali ammattikorkeakoulu b)

Tämän tutkimuksen voi katsoa olevan validi, sillä teoriaosuudessa on käytetty useita eri lähteitä ja tutkijoita, jolloin tietoperusta koostuu useasta eri lähteestä. Myös haastattelutilanteiden voidaan katsoa olevan luotettavat sillä perusteella, että haastateltavat henkilöt olivat minulle tuttuja, joten asioista pystyi puhua niiden todellisella tavalla, eikä turhaan kaunisteluun ollut tarvetta.

### **6.3 Oman oppimisen arviointi**

Esimiestaidot ja hyvä esimiestyö on ollut niin paljon pinnalla viimevuosien aikana, että opinnäytetyötä oli todella mielenkiintoista tehdä, koska aiheen tärkeydestä saa lukea jatkuvasti. Tiedon määrä kyseiseen aiheeseen oli valtava, mutta löydetty tieto oli silti suhteellisen yhteneväistä keskenään. Lisämielenkiintoa työn tekemiseen toi omat henkilökohtaiset kokemukset eri työyhteisöistä ja niissä esiintyvien konfliktien peilaaminen teoriasta saatuun tietoon sekä tutkimustuloksiin.

Työn tekeminen avasi myös omia silmiäni näkemään mitä kaikkea esimiestyö vaatii ja pitää sisällään. Alaiselle välittyi vain pieni osa esimiehen työnkuvasta ja mitä kaikkea se vaatii toimiakseen, joten oli mielenkiintoista paneutua asiaan tarkemmin. Jokainen on varmasti kohdannut omassa työyhteisössään ongelmia ja kaiken tiedon keskellä sitä alkoi itsekin pohtimaan millaisia ristiriitatilanteita omalla työpaikalla on esiintynyt ja mitkä tapahtumat ovat niitä aiheuttaneet tai ainakin edesauttaneet tilanteen kärjistymistä.

Työn mielekkyyttä edesauttoi se, että pystyin haastatella kahta minulle jo entuudestaan tuttua henkilöä. Tämä mahdollisti sen, että itse haastattelutilanne oli helposti järjestettävissä, eikä haastattelua tarvinnut turhaan jännittää. Tutkimustuloksia analysoidessa huomasi, että joissain kysymyksissä olin muotoillut kysymykset melko suppeasti, enkä näin ollen ollut saanut tarpeeksi taustatietoa joihinkin kysymyksiin. Koska haastateltavat olivat

minulle tuttuja, pystyin soittamaan heille ja pyytämään heitä tarkentamaan vastauksiaan, jolloin sain vastaukset paremmin ja tarkemmin analysoitua.

Vaikka tietoa oli paljon saatavilla, jäi lähdeluettelo silti melko suppeaksi. Kirjallisuutta olisi voinut myös käyttää hyödyksi, koska sitä on varmasti paljon saatavilla kyseiseen aiheeseen. Opinnäytetyön aikataulu oli kuitenkin sen verran tiivis, että kirjallisuuden etsimiseen ja lainaamiseen ei juurikaan jäänyt aikaa. Toinen haastetta tuonut asia oli aika-ajoin työn aiheessa pysyminen. Teoriaosuutta työstäessä löysin niin paljon mielenkiintoisia artikkeleita esimiestyöhön liittyen, että välillä oli hetkeksi pysähdyttävä ja mietittävä liittykö tämä aiheeseen. Myös haastattelutilanteissa aiheessa pysyminen tuntui joissain kohdin haasteelliselta ja pientä lisähaastetta tilanteeseen toi molempien haastateltavien loputon halu puhua.

Pyrin alusta lähtien rakentamaan tutkimukseni selkeärakenteiseksi ja lukijalle helppoluokiseksi. Alaotsikot tekevät työstä miellyttävän lukea ja kokonaisuus on helpompi hahmottaa jo pelkän sisällysluettelon avulla. Ongelmaksi alkoi työn loppupuolella muodostumaan vähäinen sivumäärä, mutta toisaalta tämänpituisen opinnäytetyö pitää paremmin lukijan mielenkiinnon yllä ja työn jaksaa lukea loppuun yhdeltä istumalta.

## Lähteet

Arola 2014. Psykologi: ”Konfliktit työpaikalla ovat hyvästä”. Luettavissa: <https://www.ksml.fi/kotimaa/Psykologi-Konfliktit-ty%C3%B6paikalla-ovat-hyv%C3%A4st%C3%A4/250079>. Luettu: 28.4.2018.

Baana 2017. 10 kiperää ongelmaa työssä ja ratkaisut niihin. Luettavissa: <https://www.baana.fi/tyo-ongelmat-ja-ratkaisut/>. Luettu: 29.4.2018.

Balentor. Alisuoriutumiseen puuttuminen. Luettavissa: <http://www.balentor.fi/alisuoriutumiseen-puuttuminen>. Luettu: 29.4.2018.

eOsmo. Osaamista kehittävä työkierto. Luettavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. Luettu: 8.5.2018.

ERTO. Työsuhdeopas. Luettavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanomisperusteet/varoitus>. Luettu: 29.4.2018.

Finsta. Työsopimuslaki. Luettavissa: <https://www.xn--tysopimuslaki-jmb.fi/tietoa/irtisanomisen/>. Luettu: 9.5.2018.

Froloff 2009. Kateus jäytää työyhteisöä. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2009/02/17/kateus-jaytaa-tyoyhteisoa>. Luettu: 29.4.2018.

Hankonen 2015. Työpaikan konflikti pitää käsitellä. Luettavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikan-konflikti-pitaa-kasitella>. Luettu: 28.4.2018.

Helpinen 2013. Älä mollaa pomoasi, jos itse olet surkea alainen. Luettavissa: <https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/ala-mollaa-pomoasi-jos-itse-olet-surkea-alainen/2417928#gs.7U2qh1s>. Luettu: 29.4.2018.

Horelli 2007. Kun pomo on puolet omasta iästä. Luettavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2007-03-22/Kun-pomo-on-puolet-omasta-i%C3%A4st%C3%A4-3291506.html>. Luettu: 1.5.2018.



Järvinen 2016. Varoituksen antaminen työntekijälle – miten se tapahtuu ja mitä siitä seuraa. Luettavissa: <https://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2016/1/varoituksen-antaminen-tyontekijalle-miten-se-tapahtuu-ja-mita-si/>. Luettu: 29.4.2018.

Kajaanin ammattikorkeakoulu a. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu: 9.5.2018.

Kajaanin ammattikorkeakoulu b. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Luettu: 14.5.2018

Kallioniemi 2017. Esimies, vahvista näitä taitoja. Luettavissa: <https://uralehti.fi/ammattilaiset/esimies-vahvista-naita-taitoja/>. Luettu: 2.5.2018.

Kalska 2011. Konflikti työpaikalla on kiva asia. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/konflikti-tyopaikalla-on-kiva-asia/9024be12-839e-35cb-8af4-6a10ed185f88>. Luettu: 29.4.2018.

Kasvatustieteellinen tiedekunta. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.edu.helsinki.fi/svy/kvanti/osioanalyysi/mat/validiteetti/validiteetti.htm>. Luettu: 20.5.2018.

Kauppalehti 2015. Konflikti työpaikalla? Näillä neuvoilla ratkaisuun. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/konflikti-tyopaikalla-nailla-neuvoilla-ratkaisuun/ekLk8vpj>. Luettu: 25.4.2018.

Kela 2012. Työterveyshuollon sisältö ja tavoitteet. Luettavissa: <http://www.kela.fi/tyoterveyshuollon-sisalto>. Luettu: 30.4.2018.

Koivula 2013. Erilaiset temperamentit töissä. Luettavissa: [https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/erilaiset\\_temperamentit\\_toissa](https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mieli/erilaiset_temperamentit_toissa). Luettu: 26.4.2018.

Kokko 2010. Pomon huono käytös vie voimasi. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanommat/oma-raha/art-2000001662760.html>. Luettu: 2.5.2018.

Kultanen 2012. Vaikeina aikoina punnitaan esimiesten tunneälytaidot. Luettavissa: <http://www.kultanen.net/vaikeina-aikoina-punnitaan-esimiesten-tunnealytaidot/>. Luettu: 1.5.2018.

Kuva 1. Tunnista temperamenttisi. Luettavissa: <https://uusiikaali-nen.wordpress.com/2015/12/23/tunnista-temperamenttisi-testi/>. Luettu: 2.5.2018.

KvaliMOTV a. Teemahaastattelu. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 9.5.2018.

KvaliMOTV b. Sisällönanalyysi. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html). Luettu: 14.5.2018.

KvaliMOTV c. Viralliset ohjeet. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_1.html). Luettu: 20.5.2018.

Laakso 2015. Konflikti työpaikalla? Näillä neuvoilla ratkaisuun. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/konflikti-tyopaikalla-nailla-neuvoilla-ratkaisuun/ekLk8vpj>. Luettu: 29.4.2018.

Lavikkala 2012. Erinomainen esimies ja kuinka sellaiseksi tullaan. Luettavissa: <https://www.fondia.fi/blogi/erinomainen-esimies-ja-kuinka-sellaiseksi-tullaan>. Luettu: 8.5.2018.

Lavikkala 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Luettavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_tehtaviin\\_kuuluu\\_johtaminen](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen). Luettu: 29.4.2018.

Minilex. Työtehtävien muuttaminen yksipuolisesti. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6teht%C3%A4vien-muuttaminen-yksipuolisesti>. Luettu 1.5.2018.

Monster 2018. Konfliktit työyhteisössä. Luettavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/esimiestaidot/konfliktit-tyoyhteisossa.aspx>. Luettu: 25.4.2018.

Nuotio 2015. Esimiehen pitää erottaa pikkuriita isosta konfliktista – ”Ongelmatilanne on iso, kun se alkaa haitata työn tekemistä”. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8424914>. Luettu: 29.4.2018.

Nyberg 2014. Tasapainoa työpaikalle. Luettavissa: <https://kollega.fi/2014/09/tasapainoa-tyopaikalle/>. Luettu: 10.5.2018.

Näpärä 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>. Luettu: 8.5.2018.

Osku 2018. Työtehtävien muutokset. Luettavissa: <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/tyotehtavien-muutokset/>. Luettu: 8.5.2018.

Puustinen 2016. Suorat sanat! Luettavissa: <https://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat-sanat/kateus-tulee-tyoyhteisoissa-kalliiksi>. Luettu: 29.4.2018.

RajatOn 2015. Tutkijan ABC. Luettavissa: [https://rajatontatiedekasvata.wordpress.com/tutkijan-abc/#Laadullinen%20\(Kvalitatiivinen\)%20ja%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20\(Kvantitatiivinen\)%20tutkimus](https://rajatontatiedekasvata.wordpress.com/tutkijan-abc/#Laadullinen%20(Kvalitatiivinen)%20ja%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20(Kvantitatiivinen)%20tutkimus). Luettu: 9.5.2018.

Ristkari 2015. Työelämä suosii nopeatempoisempia ihmisiä- vahvassa työyhteisössä hyväksytään erilaiset temperamentit. Luettavissa: <https://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2015/10/20/tyoelama-suosii-nopeatempoisia-ihmisia---vahvassa-tyoyhteisossa-hyvakysyaan-erilaiset-temperamentit>. Luettu: 30.4.2018.

Salo 2013. Hyvä työkaveri pysyy asiassa. Luettavissa: <https://www.ess.fi/Mielipide/esalaiset/2013/12/27/hyva-tyokaveri-pysyy-asiassa>. Luettu: 26.4.2018.

Saukkonen. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettavissa: [http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html#Aineiston\\_hankinta](http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html#Aineiston_hankinta). Luettu: 8.5.2018.

Seppänen 2014. Millainen on hyvä työterveysneuvottelu. Luettavissa: <http://www.laakari-lehti.fi/ajassa/ajankohtaista/millainen-on-hyva-tyoterveysneuvottelu/>. Luettu: 30.4.2018.

Thomas International 2017. Tunneäly on keskeistä menestyvän esimiehen ja johtajan työssä. Luettavissa: [https://www.thomasinternational.net/fi-fi/blog/March-2017/emotional-intelligence-the-foundation-of-a-gre-\(1\)/](https://www.thomasinternational.net/fi-fi/blog/March-2017/emotional-intelligence-the-foundation-of-a-gre-(1)/). Luettu: 1.5.2018.

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>.  
Luettu: 20.5.2018.

Turun yliopisto 2016. Tuotantoyritysten sisäisellä integraatiolla kohti parempaa taloudellista tulosta. Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/tuotantoyritysten-sisaisella-integraatiolla-kohti-parempaa-taloudellista-tulosta-vaitos-minna-porasmaa.aspx>. Luettu: 16.5.2018.

Työsopimuslaki. Työsopimuksen purkaminen. Luettavissa: <https://www.xn--tyosopimuslaki-jmb.fi/tietoa/tyosopimuksen+purkaminen/>. Luettu: 29.4.2018.

Työsuojelu 2017a. Työterveys ja -tapaturmat. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Luettu: 30.4.2018.

Työsuojelu 2017b. Työsopimuksen purkaminen. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuohde/tyosuhteen-paattyminen/sopimuksen-purkaminen>. Luettu: 29.4.2018.

Työterveyslaitos. Konfliktit ja kriisit työpaikalla. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/konfliktit-kriisit-kiusaaminen-tyopaikalla/>. Luettu: 29.4.2018.

Valtionkonttori 2013a. Miten konfliktit syntyvät? Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Miten\\_konfliktit\\_syntyvat](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Miten_konfliktit_syntyvat). Luettu: 25.4.2018.

Valtionkonttori 2013b. Mitä työyhteisösovittelu on? Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Mita\\_tyoyhteisosovittelu\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Tyoyhteisosovittelu/Mita_tyoyhteisosovittelu_on). Luettu: 29.4.2018.

Vilanen 2017. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: <http://www.luotain.net/toimiva-tyoyhteiso/>.  
Luettu: 30.4.2018.

Virtuaali ammattikorkeakoulu a. Tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Luettu: 20.5.2018.

Virtuaali ammattikorkeakoulu b. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa:

[http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1\\_193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1_193464185783/1194413809750/1194415367669.html). Luettu: 20.5.2018.

Västilä 2016. Työyhteisösovittelu palauttaa rauhan. Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/tyoyhteisosovittelu-palauttaa-rauhan/>. Luettu: 30.4.2018.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millä alalla työskentelet esimiehenä ja kuinka kauan olet ollut kyseisessä asemassa?
  - a. Millainen esimiesroolisi on?
2. Millaisia konfliktitilanteita työyhteisössä on esiintynyt?
  - a. Onko esiintynyt myös konflikteja osastojen välillä
  - b. Entä esimiehen ja alaisen
3. Mistä konfliktitilanteet ovat syntyneet?
4. Miten konfliktit on ratkaistu?
5. Miten esimiehen oma kommunikaatio vaikuttaa konfliktitilanteen ratkaisuun?
6. Miten näet oman roolisi konfliktitilanteissa esimiehenä?
7. Oletko koskaan joutunut sanktioimaan konfliktitilanteen takia?
  - a. Jos kyllä, niin miten ja millaisessa tilanteessa?
8. Onko konfliktitilanteiden ratkaisemiseen käytetty ulkopuolista apua (työyhteisösovittelu, työterveyshuolto)?
  - a. Jos kyllä niin miten ja millaisissa tilanteissa?
9. Onko konfliktitilanteet olleet ikinä syynä työtehtävien uudelleenjärjestämiseen?
  - a. Jos kyllä, niin millainen tilanne tähän on ajanut?
10. Onko konfliktitilanteiden taustalla ikinä työhön liittymättömät asiat?
  - a. Esim. Erilaiset luonteet, työn ulkopuoliset suhteet jne
11. Eroaako miesten ja naisten käytös konfliktitilanteessa?