

Jaana Männistö ja Merja Koskela

RISTIRIITATILANTEET TYÖPAIKALLA

Toimintamallin laatiminen työpaikan ristiriitatilanteiden käsittelyyn Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Toukokuu 2020

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2020	Tekijät Jaana Männistö ja Merja Koskela
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma ylempi AMK		
Työn nimi RISTIRIITATILANTEET TYÖPAIKALLA. Toimintamallin laatiminen työpaikan ristiriitatilanteiden käsittelyyn Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa.		
Työn ohjaaja Yliopettaja Leena Raudaskoski		Sivumäärä 37+2
Työelämäohjaaja Henkilöstöpäällikkö Virpi Kamunen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio Työsuojeluvaltuutettu Eeva Koutonen Peruspalvelukuntayhtymä Kallio		
<p>Työpaikoilla esiintyy toisinaan ristiriitatilanteita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet työssään kohtaavat ja minkälaisia välineitä he kokevat tarvitsevansa niiden käsittelyyn. Opinnäytetyön tilaajana toimi Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisy ja käsitteleminen kuuluvat jokaisen työpaikalla olevan velvollisuuteen. Ristiriitatilanteisiin johtavat syyt ja tekijät on hyvä tunnistaa, jotta niitä voidaan ennaltaehkäistä ja ratkaista esimiestyön keinoin. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan työn aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä, joita ovat esimiestyö, johtaminen ja työpaikan ristiriitatilanteet.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen konstruktivista lähestymistapaa. Tutkimus toteutettiin Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoituivat hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet. Menetelmänä tutkimuksessa käytettiin aivoriihimenetelmää. Tutkimukseen osallistui 7 hoito- ja hoivapalvelujen palveluesimiestä. Aivoriihessä tuotetun aineiston analysoimme sisällönanalyysillä. Analyysi on aineistosta lähtevä. Käytimme analysoinnissa teemoittelua. Vastauksista nousi selkeästi esille kolme eri teemaa. Teemoitimme vastaukset työhön liittyviin-, johtamiseen-, ja yksilöllisiin tekijöihin liittyviin teemoihin. Ristiriitatilanteita työpaikalla vastausten mukaan aiheuttaa eniten työhön ja johtamiseen liittyvät tekijät. Vähiten vastauksissa nousi esille yksilölliset tekijät. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin yhteinen toimintamalli ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Johtopäätöksenä voimme todeta, että ristiriitatilanteiden käsittely on työpaikalla kaikkien yhteinen asia. Ristiriitatilanteiden käsittelyyn tarvitaan yhteinen toimintamalli.</p>		
Asiasanat esimiestyö, johtaminen, ristiriitatilanteet		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2020	Authors Jaana Männistö and Merja Koskela
Degree programme Development and leadership in health care and social services		
Name of thesis CONFLICTS IN THE WORKPLACE. Developing an action model for dealing with workplace conflicts in Kallio Joint Municipal Authority for Basic Social and Health Care		
Supervisor Principal Lecturer Leena Raudaskoski	Pages 37+2	
Instructor HR Manager Virpi Kamunen Kallio Joint Municipal Authority Health and safety representative Eeva Koutonen Kallio Joint Municipal Authority		
<p>Sometimes there are conflicting situations in the workplace. The aim of this thesis was to develop an action model for dealing with workplace conflicts in Kallio's care and nursing service units. The purpose of this thesis was to find out what kind of contradictions managers encounter and what tools they feel the need to use to deal with such issues. The client of the thesis was Kallio Joint Municipal Authority. This thesis aimed to create an operating model for resolving conflicts. Preventing and dealing with conflict situations is the responsibility of everyone in the workplace. It is important to identify the causes and factors leading to conflicts so that they can be prevented and resolved through supervisory work. In the theoretical framework of the thesis base of the thesis, the key concepts of the topic of the thesis were opened, which were supervisory work, management and workplace conflicts.</p> <p>The thesis was carried out following a constructive approach. The study was carried out in the nursing and care service units of Kallio. Care and nursing managers were selected as the target group for the study. The brainstorming method was used as a study method. Seven nursing and care service supervisors participated in the study. We analyzed the material produced in the brainstorm session by content analysis. The analysis is data-driven. Themes were used in the analysis. Three different themes emerged clearly from the responses. We categorized the answers to work-related, leadership, and individual factor-related themes. According to the responses, workplace conflicts are most likely to be caused by work and management factors. The lowest number of responses discussed individual factors. Based on the research results, we developed a common approach for dealing with conflicts. In conclusion, we can say that dealing with conflicts is a common issue in the workplace. A common approach is needed to deal with conflicts.</p>		
Key words conflicts, leadership, management,		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖPAIKAN RISTIRIITATILANTEET JA ESIMIEHEN ROOLI	2
2.1 Ristiriitatilanteet työpaikalla.....	2
2.2 Ristiriitatilanteisiin johtavat tekijät	3
2.3 Johtaminen ja esimiestyö	6
2.4 Työpaikan ristiriidat esimiestyön haasteena	8
2.5 Työpaikan ohjeistukset ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisemiseen	10
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
3.1 Opinnäytetyön tarkoitus	13
3.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	13
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	14
4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä	14
4.2 Opinnäytetyön prosessi.....	15
4.3 Opinnäytetyön lähestymistapa	16
4.4 Aineistonkeruu	17
4.5 Aineiston analyysi	19
5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMIPROSESSI	20
5.1 Esimiesten kokemuksia työpaikan ristiriitatilanteista	20
5.2 Kehittämispörosessin arviointi ohjausryhmässä	25
5.3 Toimintamalli ristiriitatilanteiden käsittelyyn	25
5.4 Kehittämistyön prosessi.....	26
6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA.....	27
6.1 Opinnäytetyön eettisyys	27
6.2 Opinnäytetyön luotettavuus.....	28
6.3 Oma ammatillinen kasvu	29
7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	30
LÄHTEET	31
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1 Opinnäytetyön prosessin eteneminen.....	15
KUVIO 2 Kehittämistyön prosessi.....	26
TAULUKOT	
TAULUKKO 1 Ristiriitatilanteiden teemoittelu.....	22
TAULUKKO 2 Välineiden teemoittelu.....	23

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet työssään kohtaavat ja minkälaisia välineitä he kokevat tarvitsevänsä niiden käsittelyyn. Tutkimus toteutettiin Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoituivat hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet. Jatkossa opinnäytetyömme tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös koko organisaation käyttöön. Ristiriidat voidaan jakaa neljään kategoriaan. Ne voivat olla työhön liittyviä, sosiaalisia, henkilökohtaisia tai kulttuurisia. Työhön liittyvät ristiriidat voivat johtua esimerkiksi resurssipulasta, työvälineiden riittämättömyydestä tai toimimattomuudesta. Sosiaaliset ristiriidat voivat liittyä siihen, että jotkut henkilöt eivät tule toimeen keskenään. Henkilökohtaisia syitä voi olla esimerkiksi suru, elämäntilanne tai masennus. Nykyisin kulttuuriset ristiriidat ovat työpaikalla varsin ajankohtaisia, koska ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt. Eri kulttuureissa on erilaisia tapoja tehdä työtä. Esimerkiksi joissakin kulttuureissa vuorovaikutustyyli voi olla erilainen kuin mihin olemme tottuneet työpaikoilla. (Pehrman 2011, 47.) Konfliktit liittyvät toisinaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Konfliktien syntyminen aiheuttaa niiden ratkaisemisen tarpeen ja konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan osaamista. (Lappi 2018, 8.)

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisy ja käsitteleminen kuuluvat jokaisen työpaikalla olevan velvollisuuteen. Ristiriitatilanteisiin johtavat syyt ja tekijät on hyvä tunnistaa, jotta niitä voidaan ennaltaehkäistä ja ratkaista esimiestyön keinoin. Myös varhainen puuttuminen on tärkeää. Olemme tehneet pitkään esimiestyötä ja olemme havainneet, että esimiehen työajasta kuluu suuri osa erilaisten ristiriitatilanteiden selvittämiseen. Keskusteluissa kollegojen kanssa olemme todenneet, että yhteinen toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työyhteisössämme on tarpeellinen. Työelämän ristiriitatilanteista on julkaistu useita tutkimuksia myös kansainvälisesti. Ristiriidat ovat väistämättömiä ihmisten välillä ja niitä ilmenee jokaisessa työpaikassa. Ristiriidat kertovat, että asioilla on meille erilaisia merkityksiä. Menestyvässä ja tehokkaasti toimivassa työyhteisössä osataan hyödyntää erilaiset näkemykset, sillä erilaiset tavat ajatella ja toimia ovat rikkaus. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

2 TYÖPAIKAN RISTIRIITATILANTEET JA ESIMIEHEN ROOLI

Opinnäytetyön tietoperustassa avataan työn aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat esimiestyö, johtaminen ja työpaikan ristiriitatilanteet. Kohtaamme työelämässä toisinaan erilaisia ristiriitatilanteita. Ideaalitalanteessa työpaikoilla työ sujuu hyvin eikä työpaikalla esiinny ristiriitoja. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä työelämässä ristiriidoilta tai konflikteilta harvoin vältytään. Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja työpaikkakiusaaminen tai niiden epäily ovat esimerkkejä työpaikan tyypillisistä ongelmatilanteista. Yleensä erimielisyydet ja konfliktit ratkeavat työpaikalla asianosaisten kesken ja tarvittaessa esimiesten tuen avulla. Työpaikoilla esiintyy myös vaativia ristiriitatilanteita, joissa tarvitaan toisinaan ulkopuolisen asiantuntijan apua. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi vaikeat, pitkittyneet ja monitahoiset kriisit, sekä ristiriidat, joissa esimies on itse osallisena. (Työterveyslaitos 2018.) Opinnäytetyössämme tarkastellaan, minkälaisia ristiriitatilanteita hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet ovat työssään kohdanneet, miten niitä on ratkaistu ja mikä olisi toimiva malli niiden käsittelyyn.

2.1 Ristiriitatilanteet työpaikalla

Kaikilla työpaikoilla esiintyy ajoittain häiriöitä. Ongelmia syntyy etenkin silloin, jos työpaikalla ei osata käsitellä ristiriitoja. Terveessä, hyvin toimivassa työyhteisössä ongelmat osataan ratkaista, ja niitä ei käsitellä henkilöiden ominaisuuksista johtuvina. Häiriöt tuleekin nähdä esimerkiksi työn järjestelyistä johtuviksi ja ratkaista ongelmat työtä kehittämällä. Kaikki lähtee ongelman määrittelemisestä. Jos työssä ilmenevät ongelmat määritellään väärin, niihin usein haetaan myös vääränlaisia ratkaisuja. Tästä voi seurata mm. häiriöiden pitkittymistä, asioiden henkilöitymistä ja kokemusta epäasiallisesta kohtelusta. Paras ehkäisykeino onkin työnantajan riipeä ongelmiin puuttuminen. (Aluehallintovirasto 2014, 7.)

Ristiriitatilanteilla on hintansa, ja maksajina toimivat työnantaja, riidan osapuolet ja usein koko työyhteisö. Ristiriitatilanteiden takia työaikaa ja energiaa menee hukkaan. Työteho ja motivaatio alentuvat, mikä voi näkyä heikentyneenä työsuorituksena. Ristiriitatilanteet voivat aiheuttaa mm. heikentynyttä päätöksentekokykyä. Organisaatio voi myös menettää työntekijän. Uuden työntekijän kouluttamisesta ja perehdytyksestä tulee myös taloudellisia kuluja. Pahimmillaan ristiriitatilanteiden takia voi tapahtua myös ennenaikaista eläköitymistä. Kuluja voivat aiheuttaa myös ristiriitatilanteesta johtuvat sairauspoissaolot ja työn uudelleen järjestelyt. Myös työnantajan imago voi kärsiä. (Kupi 2016.)

Mitkä ovat ristiriitojen ”savumerkit” työpaikalla? Työyhteisössä ilmenevistä ongelmista kertovat usein seuraavat asiat: tilanne jossa työt eivät suju eikä hyvää työn tulosta synny pitkään aikaan, johonkin henkilöön kohdistetaan kohtuuttomia syytöksiä, jossain tietyssä työtehtävässä vaihtuu henkilö yhtenäen, työyhteisö on leiriytynyt, työilmapiirikartoituksen tuloksissa nousee viitteitä esimerkiksi kiusaamisesta, huonoista keskinäisistä väleistä tai jaksamiseen liittyvistä ongelmista tai asiakaspalautteissa on viitteitä työntekijöiden huonoista väleistä. Usein myös työterveyshuolto tai luottamusmies viestii ongelmista. Savumerkkinä on usein myös sairauspoissaolojen kasvava määrä. (Työturvallisuuskeskus 2017, 7.)

Konfliktit ovat osa jokapäiväistä elämää. Ne syntyvät usein ympäristön muutoksissa ja ihmisten välisissä suhteissa. Konfliktien syntyminen aiheuttaa ratkaisutarpeen. Konfliktilla tarkoitetaan esimerkiksi kiistaa, selkkausta, etujen vastakkaisuutta, erimielisyyttä tai ristiriitaa. Konfliktin käsite on lähellä riidan, ristiriidan ja kiistan käsitteitä. Ristiriidalla tarkoitetaan esimerkiksi yhteensopimattomuutta, riitaisuutta, vastakkaisuutta, yhteentörmäystä, erimielisyyttä, selkkausta tai konfliktia. (Pehrman 2011, 35.)

Konfliktia voidaan pitää eräänlaisena oppimisprosessina. Harvoin konflikteista kuitenkaan ajatellaan myönteisesti. Konfliktit koetaan hankaliksi ja toisinaan niitä pidetään piilossa, vaikka ne kuuluvat normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Konflikteista siis voidaan oppia. (Pehrman 2011, 43.) Koska ristiriitatilanteilta ei aina voi välttyä, on hyvä tarkastella lähemmin erilaisia ristiriitatilanteita ja niihin johtavia mahdollisia tekijöitä.

2.2 Ristiriitatilanteisiin johtavat tekijät

Ristiriitatilanteita työpaikoilla voi syntyä liittyen työhön, johtamiseen tai yksilöllisiin tekijöihin. Työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita voivat olla mm. epäselvät ja epärealistiset työn tavoitteet, jolloin syntyy erimielisyyttä tavoitteista. Myös työnjaossa ja vastuualueissa voi olla epäselvyyksiä. Tiedonkulku ja vuorovaikutustilanteet työpaikalla voivat olla riittämättömiä. Joskus ristiriitatilanteiden taustalla voi olla liiallinen työkuormitus, jatkuva kiire, pelisääntöjen puute, palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus tai muutoksiin liittyvä epävarmuus ja – selvyys. Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ristiriitatilanteita voi syntyä esimerkiksi esimiesten epäjohtonmukaisesta tai puolueellisesta toimintatavasta sekä valtuuksien epäselvyyksistä. (Soini 2011.)

Yksilöön liittyviä asioita, jotka voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita työpaikalla voivat olla esimerkiksi osaamisen puutteet, erilaiset arvot ja arvostukset, jaksamisen ongelmat, tehtävien laiminlyönti, epäasiallinen työkäyttäytyminen, puutteelliset vuorovaikutustaidot ja rajojen puute. Työelämässä yksilöperustaisia ristiriitoja voivat aiheuttaa myös hankalat tyypit tai jopa persoonallisuuden häiriöt, mielenterveys ja päihdeongelmat. (Soini 2011.)

Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan jokainen työyhteisön jäsen omalta osaltaan vaikuttaa siihen, syntyykö työssä ristiriitoja vai saadaanko työ sujumaan hyvin. On tärkeää muistaa, että jokaisen velvollisuus on omalta osaltaan huolehtia työn tavoitteiden saavuttamisesta, työpaikan viihtyisyydestä ja rakentavasta ilmapiiristä ottamalla toiset huomioon. Voimme joka päivä tehdä valintoja. Usein ristiriitojen taustalla on eri osapuolten odotukset ja toiveet, joita ei osata, ymmärretä tai uskalleta tuoda esille. Ristiriitojen taustalla esiintyy usein seuraavanlaisia asioita: oman työroolin hukkaaminen, liian henkilökohtaiset tavoitteet työssä ja joustamattomuus, epäasiallinen käytös, kielteinen asenne ja kateellisuus sekä haluttomuus toimia reilusti. (Työturvallisuuskeskus 2017, 18–19.)

Ristiriidat lähtevät toisinaan liikkeelle huonosta ja liian vähäisestä kommunikoinnista. Ajatuksia ei ole puolin ja toisin ilmaistu riittävän selkeästi. On syntynyt väärinkäsityksiä. Toisen viesti on kuultu väärin tai on tehty tulkintaa toisen toiminnasta tarkoitushakuisena loukkaamisena. On tärkeää muistaa, että voimme lisätä yhteistä ymmärrystä toisen ihmisen kanssa aina silloin, jos pystymme keskustelemaan ajatuksistamme ja kuuntelemaan avoimesti toisen näkemyksiä. Eri ihmisillä voi olla asiasta tai tilanteesta aivan erilainen selitys ja tulkinta. (Työturvallisuuskeskus 2017, 18–19.)

Erilaiset muutostilanteet ovat usein rikas maaperä ristiriidoille. Muutostilanteissa ihmiset voivat esimerkiksi olla peloissaan omasta tulevaisuudestaan, ja se vaikuttaa ihmisten toimintaan työpaikalla. Muutostilanteissa myös viestintä koetaan usein vajavaiseksi. Vähäinen tieto voi lisätä kielteisten tulkintojen määrää ja epävarmuutta. Kiire, kilpailu ja stressaava työympäristö liittyvät usein ihmisten kokemuksiin inhimillisten edellytysten huomiotta jättämisestä. Sopiva työn määrä pitää vireessä, mutta liian kireät aikataulut ja loputon töiden määrä heikentävät ilmapiiriä. Kireä ilmapiiri ja vähäinen vuorovaikutus puolestaan ruokkivat yksipuolisten tulkintojen ja väärinkäsitysten määrää. Yksilöille voi syntyä omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka voivat olla ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa. Työpaikan epätasa-arvoisuuden kokemista tukevat käytännöt lisäävät kateuden tuntemuksia ja ristiriitojen mahdollisuutta. Epätasa-arvon

kokemukset voivat perustua hyvinkin arkisiin kokemuksiin, kuten esimerkiksi lomien myöntämiseen ja lomien ajankohtiin tai työvälineiden saatavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2017, 9.)

Jokainen esimies kohtaa työssään usein hyvin vaikeita ja monitahoisia inhimillisiä ongelmia. Esimies joutuu näkemään ja käsittelemään toisinaan hyvinkin kärjistyneitä ihmisten persoonallisuudesta, mielenhäiriöistä tai yksityiselämästä juontuvia tilanteita, joita esimies ei välttämättä tehtävänsä ryhtyessään osannut edes kuvitella tulevan vastaan. Vaikka usein vain pieniosa työpaikkojen ongelmatilanteista johtuu henkilölähtöisistä syistä, ovat ne niitä tilanteita, jotka esimiehet kokevat kaikkein vaikeimmiksi johtamistehtäviksi. (Järvinen 2011, 84.)

Järvisen (2011) mukaan näyttää siltä, että ei ainoastaan työelämässä, vaan myös ihmisten yksityiselämässä paineet ovat merkittävästi kasvaneet. Tutkimukset viittaavat siihen, että yksityiselämästäkin on tullut suorituskeskeisempää. On tärkeää muistaa, että esimerkiksi työntekijöiden uupumuksesta läheskään kaikki ei aina ole työstä johtuvaa eli työuupumusta. Puhutaankin arkiuupumisesta, jolloin työssä suoriutumista ja jaksamista haittaavat syyt ovat esimerkiksi ihmisen huonoissa elämäntavoissa tai puutteellisissa elämänhallintataidoissa. Työterveyshuolto toimii esimiehen tukena haasteita ratkoessaan. On tärkeää tehdä ero sen suhteen, onko kyse työntekijän elämäntapalähtöisistä ongelmista, uupumuksesta vai työolosuhteista johtuvista ongelmista. Usein voidaan kohdata erittäin hankaliakin kysymyksiä. Esimiehellä ei ole oikeutta, eikä keinoja selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia asioita. Tällöin esimiehen tiedonsaanti on työntekijän varassa. Yhteiskunnassamme suojataan tietosuojalain avulla ihmisten henkilökohtaista reviiriä. (Järvinen 2011, 88–89.)

Jotta esimies voi ennaltaehkäistä ja ratkaista työpaikalla esiintyviä ristiriitoja, on hyvä tietää, mitkä syyt tai tekijät voivat johtaa ristiriitatilanteen syntymiseen. Konfliktien syntymiseen johtaneita syitä on tutkittu TYSO-tutkimuksessa vuosina 2005–2008. Konfliktien syntymiseen työpaikalla voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, henkilökohtaiset tekijät, tehtäväsuuntautuneet tekijät, kulttuurista johtuvat tekijät ja muut tekijät (Pehrman 2009, 12).

Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät voivat olla verbaalisia tai non-verbaalisia. Verbaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi selän takana puhuminen, epäasiallinen puhe-tyyli, aggressiivinen käyttäytyminen, kirje tai kirjallinen arvostelu, valehtelu, oikeassa olemisen tarve, kantelu tai juoruilu tai itsekeskeisyys. Non-verbaalisiin tekijöihin on katsottu liittyvän puhumattomuus, tervehtimättä jättäminen, selän kääntäminen, kuuntelemattomuus, kuulluksi

tulemattomuus tai katsekontaktin puuttuminen. Henkilökohtaisia tekijöitä, jotka voivat johtaa ristiriitatilanteiden syntymiseen ovat tutkimuksen mukaan mm. sairaslomat, poissaolot, kotihäirintä, omien asioiden hoitaminen työaikana, ystävyysuhteet ja jopa pukeutuminen. (Pehrman 2009, 12.)

Tehtäväsuuntautuneisiin tekijöihin liittyvät erimielisyydet voivat johtua työn jakamisesta ja työtavoista, pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä, toisten tekemisten seuraamisesta, uusien työtapojen vastustamisesta, tiedon salaamisesta, töiden valikoimisesta, työkäyttäytymisestä seuraavista varoituksista, puutteellisesta perehdytyksestä sekä ”työintoilusta”. Kulttuurista johdettavia tekijöitä ovat usein näkökulma erot. Muita ristiriitatilanteiden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös tilannetajun puute, väärin ymmärrykset ja ailahtelevaisuus. (Pehrman 2009, 12.) Ristiriitatilanteisiin johtavat syyt ja tekijät ovat siis hyvä tunnistaa, jotta niitä voidaan ennaltaehkäistä ja ratkaista esimiestyön keinoin.

2.3 Johtaminen ja esimiestyö

Perinteisesti johtamista on tarkasteltu asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta. Asioiden johtamiseen sisältyvät mm. yrityksen tai organisaation tavoitteiden asettaminen, budjetointi, resurssien jako, koordinointi, suunnittelu, organisointi ja valvonta. Leadership-johtamiseen sisältyvät ihmisten johtamiseen liittyviä asioita kuten esimerkiksi työyhteisön toimivuuden edistäminen, ihmisten sitoutumisen varmistaminen, yhteisen identiteetin luominen ja vahvistaminen sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen. Management-johtamista voidaan pitää johtajan ja johdettavien välisenä auktoriteettisuhteena ja leadership-johtamisessa korostuu johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutussuhde. (Markkula 2011, 10–11.)

Johtaminen on vuorovaikutteista, ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tuottavan ja laadukkaan työn tekemiselle. Johtaminen kohdistuu organisaation nykytilaan, ja sillä pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. Johtamisen kautta toiminnalle määritellään suunta. (Työturvallisuuslaitos 2017, 8.)

Tulevaisuuden johtamisessa haasteena on saada henkilöstön voimavarat, luovuus ja kyvykyys käyttöön ja innovaatioiden lähteiksi. Johtaminen työpaikalla voidaan jakaa asijaohjantamiseen ja ihmisten johtamiseen. Tämä jako auttaa ymmärtämään johtamistehtävän monipuolisuutta. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia ja kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen on puolestaan vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen. (Työturvallisuuslaitos 2017, 8.)

Kirjallisuudesta löytyy monenlaisia esimiestyön määritelmiä. Lehdon (2017) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu toteuttaa organisaationsa perustehtävää oman yksikkönsä toiminnan kautta. Esimiestyöllä tarkoitetaan sitä johtajuuden aluetta, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla. Esimiehellä on asemaansa perustuvaa ratkaisuvallaa kriittisten resurssien suhteen, tiedon hallintaan liittyvää valtaa sekä valtaa vaikuttaa muiden organisaatiossa toimivien ihmisten asemaan. (Lehto 2017, 6.)

Lähiesimiestyö tarkoittaa sitä päivittäistä työtä, jota esimies tekee työskennellessään johtamiensa ihmisten kanssa. Lähiesimiestyö on ihmisten johtamista. Esimiehellä on vastuu itsensä ja alaistensa johtamisesta, työyhteisönsä tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista, päivittäisestä tuloksen tekemisestä ja johtamisesta sekä työyhteisön uudistamisesta ja kehittämisestä. Työnantajan edustajana esimies on vastuussa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta. Työnjohto-oikeus tarkoittaa työn johtamista ja valvomista. Esimiehen vastuulla on myös työntekijöiden opastus ja perehdyttäminen, osaamisen varmistaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehen työtä ohjaa lainsäädäntö ja alan työehtosopimukset. (Lehto 2017, 6.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimiehet suunnittelevat oman vastuualueensa työvoimatarvetta ja tehtäväkuvia, kohdentavat työpanosta, vastaavat henkilöstökustannusten pysymisestä budjetissa, valvovat resurssien käyttöä, rekrytoivat työntekijöitä ja perehdyttävät. Esimiehet määrittelevät työntekijöiden tavoitteita ja seuraavat niiden toteutumista. Esimiehet arvioivat alaistensa suoriutumista, antavat palautetta ja palkitsevat. Esimiesten työtehtäviin kuuluu myös vastata alaistensa työturvallisuudesta ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Esimiesten tehtävänä on myös huolehtia työyhteisön pelisääntöjen noudattamisesta. Siihen liittyen esimiehet ratkovat työyhteisön ongelmia ja erilaisia ristiriitatilanteita. (Lehto 2017, 6.)

2.4 Työpaikan ristiriidat esimiestyön haasteena

Ristiriitatilanteet työpaikoilla syntyvät usein varsin pienistä, arkisistakin asioista. Ristiriitatilanteet ovat toisinaan hyvinkin värikkäitä ja voivat paisua suuriin mittasuhteisiin. Avainasemaan ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa nousee johtaminen ja esimiestyö. Työnantajalla on vastuu työturvallisuudesta, jota hänen on myös johdettava. (Aluehallintovirasto 2014, 10.)

Ristiriitatilanteisiin puuttuminen on työnantajan tehtävä. Pelkoa siitä, että puuttuisi tilanteisiin liian aikaisin ei juurikaan ole. Mutta jos esimiehen mielessä hiertää kysymys pitäisikö työntekijän käyttäytymiseen puuttua vai ei, silloin useimmiten pitäisi jo puuttua. Puuttuminen ei tee esimiehestä ikävää ja tiukkapipoista ihmistä. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 51.)

Työturvallisuuslain 9§ mukaan työnantajan on tarkoin otettava varteen kaikki, mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään, sukupuoleen, ammattitaitoon ja hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi joutumasta työssä alttiiksi tapaturmille tai saamasta työn johdosta haittaa terveydelleen. Työntekijän on tarkoin noudattava, mitä hänen velvollisuudekseen tässä laissa ja sen nojalla annettavissa järjestysohjeissa määrätään, niin myös noudatettava jäljempänä tarkoitettuja suojeluohjeita ja käytettävä hänelle tapaturmien ja terveyden haitan estämiseksi määrättyjä suojeluvälineitä sekä muutoinkin noudatettava työssä tarpeellista varovaisuutta. Työnantajan ja työntekijäin on yhteistoiminnassa pyrittävä ylläpitämään ja tehostamaan työturvallisuutta työpaikalla. (Työturvallisuuslaki 299/1958 § 9.)

Yleinen huolehtimisvelvollisuus tarkoittaa siis, että työnantajan on otettava huomioon työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvät seikat niin huolellisesti, että työntekijän turvallisuus ja terveys eivät vaarannu. Tähän sisältyy myös työnantajan velvollisuus ennalta ehkäistä epäasiallisen kohtelun syntyminen ja huolehtia, että työpaikalla on toimivat käytännöt esimerkiksi epäasiallisen kohtelun käsittelyyn. Työnantajalla on myös velvollisuus tarkkailla työpaikan tilaa ja puuttua epäkohtiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että lähiesimiehen tehtävä on seurata työyhteisön toimivuutta, ja ylempien esimiesten tehtävä on tarkkailla alaisuudessaan olevien esimiesten toimintaa. (Aluehallintovirasto 2014, 10.)

Johtajuus ja ihmisten kanssa toimiminen yhteisen ja julkisen hyvän eteen vaatii aina vahvaa johtajuutta, jonka juuret ovat eettisellä pohjalla. Organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksen keskellä. Eettinen johtajuus työyhteisössä lisää luottamusta ja auttaa luomaan henkilöiden välisiä suhteita (Pitkänen 2017, 2.)

Nykypäivän yhteiskunta ja organisaatiot kohtaavat monenlaisia haasteita ja ne asettavat haasteita johtajuudelle. On otettava enenevässä määrin huomioon, että ihmiset osallistuvat aiempaa enemmän ja aktiivisemmin vuorovaikutukseen työelämässä. Ristiriitatilanteita esiintyy työpaikoilla jopa päivittäin ja esimerkiksi arvokonfliktit ovat läsnä tämän päivän työelämässä. On tärkeää, että ymmärrämme erilaisia näkökulmia. Siksi on hyvä pohtia, miten ristiriitatilanteita työelämässä voidaan käsitellä ja jopa hyödyntää niiden myötä syntynyttä tietoa organisaatioissa. (Rossi 2019, 116.)

Tarkastelemalla ristiriitoja ilmiöinä ja puuttumalla niihin ajoissa voidaan pitää yllä hyvää työilmapiiriä, työpaikan hyvää mainetta ja työnantajakuva, tunnistaa haitallista vuorovaikutusta ja saada mahdollisuus vahvistaa luottamusta ja pystyvyyssuskoa. Tarkastelemalla ristiriitatilanteita on mahdollista löytää työn häiriötekijöitä ja kehittämisen kohtia sekä saadaan huomio ja resurssit suunnattua työn tekemiseen ja sen kehittämiseen. Syntyneiden vuorovaikutustilanteiden ja työn häiriöiden selvittäminen saa asiat sujumaan tästä syystä asioihin ajoissa puuttuminen kannattaa. Se, että esimies ja johto puuttuvat asioihin, kertoo huolehtimisesta ja välittämisestä. (Työturvallisuuskeskus 2017, 4–6.)

Mitä tapahtuu silloin, jos ristiriitoja työpaikalla ei selvitetä? Selvittämättömät ristiriidat aiheuttavat ikäviä seuraamuksia yksilöille ja organisaatioille. Selvittämättömyyden taustalla on usein organisaation yhteisen tavoitteen hämäryys ja yhtenäisten toimintamallien puute. Silloin kun esimiehellä ei ole selkeitä välineitä puuttumiseen, on inhimillistä pelätä tekevänsä väärin. Puheeksi ottaminen ja puuttuminen saattavat tällöin jäädä kokonaan tekemättä. Esimiehen epävarmuutta lisäävät myös itse koettu tuen puute omalta esimieheltä sekä työntekijöiden mahdolltomilta tuntuvat odotukset esimiehen keinoista tilanteen rauhoittamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2017, 6.)

Esimiehen työtehtävään kuuluu varmistaa työn sujuminen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa häiriöt työssä havaitaan, sitä helpompaa on ristiriitojen selvittäminen ja ratkaisuvaihtoehtojen

löytyminen. Ajoissa puuttumalla resurssit saadaan ohjattua taas työn tekemisen kannalta olennaisiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2017, 6.)

Esimies toimii usealla arjen johtajuuden toimintakentällä. Esimies kohtaa työntekijät yksilöinä ja sosiaalisina ryhminä. Esimiehen on myös nähtävä työyhteisö kokonaisuutena sekä osana toimintaympäristöään. Esimiehen ei pidä ummistaa silmiään konflikteilta. Eräs esimies on osuvasti todennutkin, että lakaisu maton alle ei toimi, siihen kompastuu. Esimiehen taidot johtaa ristiriitoja edistävät mm. organisaation tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia. Asenne ja tapa suhtautua ristiriitatilanteisiin ennakoi ratkaisun löytymistä, myönteinen asenne ja positiiviset odotukset ratkaisun löytymisestä johtavat usein parempaan lopputulokseen. Hyvin toimivassa organisaatiossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin eriäviä näkemyksiä, ja he myös luottavat esimiehen taitoihin selvittää siitä mahdollisesti syntyviä konflikteja. Onnistuakseen työtehtävässään esimiehen on osattava johtaa myös itseään. (Lehto 2017, 12–13.)

Esimiestyössä koetaan usein riittämättömyyden tunnetta ja ajankäytön rajallisuutta. Toisinaan eri tahoilta tulevat odotukset ja vaatimukset voivat tuntua mahdottomilta esimiehen toimintaedellytyksiin nähden. Ihmisten käyttäytymistä etenkin ryhmissä voi olla ajoittain vaikeaa ymmärtää. Haasteita voivat luoda myös ennakoimattomat muutokset, palautteeseen reagoiminen, ihmisten innostaminen sekä esimiehen oma itsetuntemus. Esimiehet kokevat olevansa usein yksin hankalien asioiden kanssa. Tällöin esimiehet saattavat kaivata vertaistukea. Sen kautta on helpompi saada ymmärrystä ja laajentaa omaa näkökulmaa haasteellisissa tilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2017, 15–16.)

Esimiehen intoa puuttua häiriöihin voi heikentää myös se, ettei organisaatiossa ole yhtenäistä tapaa puuttumiseen. Rajanvedon tekeminen liiallisen puuttumisen ja puuttumattomuuden välillä voi olla haasteellista ja epäselvää. Selkeät ja yhdessä sovitut toimintamallit helpottavatkin kaikkien osapuolten rooleja häiriötilanteissa, myös esimiehen. (Työturvallisuuskeskus 2017, 15–16.)

2.5 Työpaikan ohjeistukset ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisemiseen

Jotta esimies voi onnistuneesti ennalta ehkäistä ja ratkaista työpaikan ristiriitatilanteita, tulee työpaikalla olla laadittuna ohjeistukset erilaisten ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja käsitteilyyn. Työnantajalla on työnjohtovaltaan perustuen oikeus antaa työpaikan käytäntöjä koskevia

ohjeistuksia. Ohjeistukset voivat liittyä esimerkiksi sairauspoissaolo käytäntöihin, vuosilomakäytäntöihin, työaikaan tai kiusaamistilanteiden käsittelyyn. Kun työnantaja laatii ohjeistuksia, työnantajan tulee varmistaa, että ohjeistukset eivät ole lainvastaisia ja niitä tulee noudattaa kaikkien työntekijöiden kohdalla. Työnantajan on varmistettava, että yhdenvertainen kohtelu toteutuu työpaikalla. (Skurnik-Järvinen 2012, 20.)

Organisaatiossamme Peruspalvelukuntayhtymä Kalliossa on laadittu ohjeistuksia erilaisten ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Ohjeistukset ovat saatavilla intrassa, ja ne on käyty läpi henkilöstön kanssa. Ohjeistukset on laadittu liittyen mm. häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen käsittelyyn, työaikaan, vuosilomakäytäntöihin ja sairauspoissaoloihin liittyviin käytäntöihin. Myös päihdeohjelma on laadittu. On olemassa tilanteita, joihin organisaatiossa ei ole laadittu selkeitä ohjeistuksia. Olisi hyvä laatia ohjeistus esimerkiksi tilanteisiin, jossa työntekijä arvostelee työnantajaa, käyttäytyy sopimattomasti, on yhteistyökyvytön, jättää ohjeet noudattamatta tai toimii epärehellisesti. Ohjeistukset puuttuvat myös työntekijän työsuoritukseen liittyvien ristiriitatilanteiden käsittelyyn, joita ovat esimerkiksi ammattitaidottomuus, heikot työtulokset, koeajalla ilmenevät puutteet, huolimattomuus tai tahalliset laiminlyönnit.

Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan johdonmukainen toiminta työpaikalla edellyttää, että erilaisten häiriötilanteiden ennaltaehkäisyyn sekä ratkaisemiseen on laadittu yhtenäinen toimintamalli. Toimintamallin avulla voidaan vahvistaa kuvaa ennalta ehkäisemisestä ja rakentaa työyhteisöä toimivampaan suuntaan. Toimintamallia voidaan hyödyntää monipuolisesti aina perehdytyksestä tilanteiden selvittämiseen. Ohjeen alussa kannattaa perustella, mihin ohjeella pyritään ja millä tavalla ihmisten toivotaan toimivan yhteistyön edistämiseksi. Millaista on se käyttäytyminen, johon tulee pyrkiä ja mitä puolestaan tulee välttää? Samaan toimintamalliin voidaan liittää myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukaisia suunnitelmia ja toimintamalleja. On tärkeää huomioida, että ohjeen nimi luo mielikuvan siitä, mikä on puuttumisen kynnys, mihin ohjeella pyritään ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Halutaanko saada aikaan puuttumisohe vai halutaanko ohjeella saada aikaan sujuvaa työtä. (Työturvallisuuskeskus 2017, 12.)

Toimintaohjeessa on tärkeää kertoa, miten ristiriitatilanteessa tulee omassa roolissaan toimia ja mitä kenenkin vastuulle kuuluu. Toimintaohjeessa on tärkeää kuvata asian käsittelyn ja selvittelyn vaiheet. Ohjeessa kannattaa myös kuvata tilanteiden selvittämisen tavat sekä tyypilliset ratkaisukeinot, käytettävissä olevat tukimahdollisuudet sekä eri tahojen roolit. Uudet työntekijät perehdytetään toimimaan sovittujen toimintamallien mukaan. Kun työnantaja on laatinut

ohjeistuksen esimerkiksi hyvästä työkäyttäytymisestä ja tilanteisiin puuttumisesta, helpottaa se kaikkien osapuolten toimintaa työpaikalla ja selkeyttää puuttumista. Hyvä toimintaohje auttaa ristiriitatilanteiden selvittämisessä ja ratkaisemisessa. Ohje auttaa silloin, jos se toimii aidosti käytännössä. Toimintamallin käytännön toimivuutta onkin hyvä aika ajoin tarkistaa. Toimintamalli voi johtaa helposti sen käytön laistamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2017, 12.) Tästä syystä on tärkeää, että toimintaohjeet ovat jalkautettu käytäntöön ja kaikki osapuolet noudattavat toimintamallia yhtenäisesti. On myös tärkeää, että ohjeet ovat selkeitä eivätkä jätä tulkinvaraa.

Pitkäsen (2017) mukaan uudella vuosituhanella johtamisessa ei enää riitä, että organisaatioissa luotetaan pelkästään sääntöihin tai erilaisiin kontrollimekanismeihin. Täytyy muistaa, että johtajalla tulee paitsi olla vahva integriteetti, hänen tulee myös toimia esimerkkinä muille. (Pitkänen 2017, 27.) Johtamisessa integriteetti merkitsee sitä, että johtaja toimii johdonmukaisesti omia periaatteitaan noudattaen. Luotettavuus syntyy siitä, että toiminta on arvioitavissa ja ennakoitavissa. Johtajan tulee olla luotettava omassa roolissaan ja pitää sitoumuksensa ja sopimuksensa. (Salminen 2010, 21.) Johtajan tulee näyttää omalla käyttäytymisellään, että hän uskoo itsekin siihen, mitä sanoo. Eettinen johtaminen ei ole pelkkää kontrollointia ja kollegoiden toiminnan arvioimista, vaan ennen kaikkea eettisen herkkyyden edistämistä kaikissa organisaation toiminnoissa. (Pitkänen 2017, 27.)

Esimies voi käyttää erilaisia työkaluja ja keinoja edistämään hankalia tilanteita työn tekemistä kehittäväan suuntaan. Työkaluja tarjoavat ratkaisukeskeisyys, coaching, työnohjaus, valmentava esimiestyö, myötäelävä vuorovaikutus, työyhteisösovittelu ja työläinsäädäntö. Käytännön tilanteet ratkaisevat aina, mikä malli tai tapa soveltuu kuhunkin tilanteeseen. Erilaiset menetelmät toimivat apuna silloin, kun tarvitaan keinoja helpottaa tilanteen tarkastelua. Täytyy kuitenkin muistaa, että ne eivät kuitenkaan korvaa läsnä olevan ja arvostavan vuorovaikutuksen merkitystä tai jämakkyttä silloin, kun sillekin voi olla tarvetta. (Työturvallisuuskeskus 2017, 7.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet työssään kohtaavat ja minkälaisia välineitä he kokevat tarvitsevansa niiden käsittelyyn. Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työyhteisöömme. Tutkimuskysymykset olivat: minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet ovat kohdanneet työssään ja mitä välineitä esimiehet tarvitsevat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus

On tärkeää, että ristiriitatilanteita voidaan ennaltaehkäistä. Myös varhainen puuttuminen on tärkeää. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet työssään kohtaavat ja minkälaisia välineitä he kokevat tarvitsevansa niiden käsittelyyn. Tutkimus toteutettiin Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoituivat hoito- ja hoivapalveluiden palveluesimiehet. Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluissa työskentelee 13 palveluesimiestä kotihoidossa, tehostetussa palveluasumisessa ja hoivaosastoilla. Jatkossa opinnäytetyömme tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös koko organisaation käyttöön.

3.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työyhteisöömme. Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisy ja käsitteleminen kuuluvat jokaisen työpaikalla olevan velvollisuuteen. Myös varhainen puuttuminen on tärkeää. Esimiehillä on juridinen velvollisuus puuttua työpaikalla esiintyviin ristiriitatilanteisiin. Opinnäytetyössä selvitimme, minkälaisia ristiriitatilanteita palveluesimiehet ovat kohdanneet työssään, ja mikä niiden ratkaisemisessa on ollut haasteellisinta. Tutkimustiedon avulla tunnistimme yleisimmät ristiriitatilanteet ja selvitimme millaisen yhteisen toimintamallin esimiehet tarvitsevat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat henkilöstöpäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

1 Minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet ovat kohdanneet työssään?

2 Mitä välineitä esimiehet tarvitsevat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalvelut. Tutkimuksen kohderyhmä oli Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet. Käymme läpi tässä osiossa opinnäytetyön prosessin. Opinnäytetyön lähestymistapana käytimme konstruktivistista mallia. Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus.

Tutkimus on työelämälähtöinen ja perustuu hoito- ja hoivapalvelujen palveluesimiesten kokemuksiin ja heidän tietämykseensä aiheesta. Opinnäytetyömme tutkimusaineisto kerättiin aivo-riihityöskentelyssä. Opinnäytetyössämme käytimme tutkimuksen aineiston analysointiin sisälönanalyysiä.

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

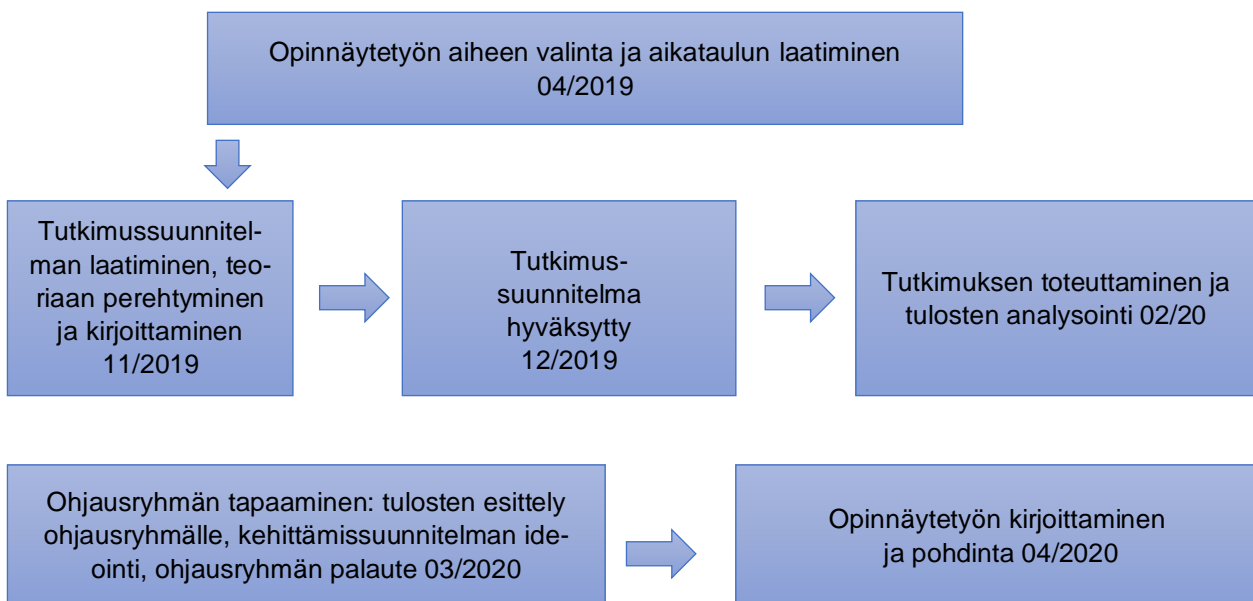
Opinnäytetyön toimintaympäristönä on Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalvelut. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio järjestää ja tuottaa Alavieskan ja Sievin kuntien sekä Nilvalan ja Ylivieskan kaupunkien lakisääteiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Peruspalvelukuntayhtymä Kallio vastaa jäsenkuntien väestön erikoissairaanhoidosta ja ympäristöterveydenhuollosta sekä siihen liittyvistä kuntien lupa- ja viranomaistehtävistä. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2019a.) Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalveluiden tavoitteena on mahdollisimman terveen ja toimintakykyisen ikääntymisen turvaaminen. Hoito- ja hoivapalveluiden tehtävänä on tukea ja edistää alueen asukkaiden hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista ja siten mahdollistaa asiakkaan elää omanlaista elämää omissa yhteisöissään. Tavoitteena on myös osallistaa asiakkaat ja läheiset hoito- ja hoivapalvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja parantamiseen. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2019b.)

Peruspalvelukuntayhtymä Kallion henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan ja edelleen kehitetään johtajuutta sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja työyhteisöjen toimivuutta erityisenä painopistealueena henkilöstön innovaatio- ja kehittämismyönteisyys. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että työpaikoilla on hyvä yhteistyö. On myös tärkeää, että henkilöstö on motivoitunutta, hallitsee työnsä ja kehittää uusia innovatiivisia työtapoja yli toimialarajojen. Henkilöstöllä tulee myös olla mahdollisuus osallistua kehityskeskusteluihin / työhyvinvointikeskusteluihin. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2019c.) Tutkimuksen kohderyhmä oli

Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet. Hoito- ja hoivapalveluissa työskentelee yhteensä 13 palveluesimiestä. Palveluesimiehet työskentelevät kotihoivossa, tehostetussa palveluasumisessa ja terveyskeskuksen vuodeosastoilla.

4.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön aiheen valitsimme keväällä 2019. Kotihoidon palvelupäällikkö hyväksyi aiheen. Kohderyhmäksi rajasimme aluksi kotihoidon palveluesimiehet. Myöhemmin päätimme lisätä kohderyhmään kaikki hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Syksyllä 2019 sovimme ensimmäisen ohjauskeskustelun opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa. Ohjauskeskustelussa kävimme läpi aihetta ja alustavaa aikataulua. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelman laadimme ohjauskeskustelun jälkeen lokakuussa 2019. Kun tutkimussuunnitelma oli hyväksytty, anoimme tutkimusluvan hoito- ja hoivapalvelujohtajalta. Tutkimuslupa myönnettiin joulukuussa 2019. Ensimmäinen ohjausryhmän kokoontuminen pidettiin tammikuussa 2020. Tutkimuksen toteutimme helmikuussa 2020 aivoriihimenetelmää käyttäen. Tätä ennen perehdyimme aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja kirjoitimme opinnäytetyön tietoperustaa. Kun tutkimus oli suoritettu, analysoimme aineiston. Kun olimme analysoineet aineiston, esittelimme tutkimustulokset ohjausryhmälle maaliskuussa 2020. Pyysimme ohjausryhmältä palautetta ja ehdotuksia toimintamallin laatimiseen ja kehittämisen prosessin etenemiseen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

4.3 Opinnäytetyön lähestymistapa

Opinnäytetyössämme korostuu tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, joita voidaan soveltaa käytännön työelämään. Siinä siis yhdistyvät sekä konkreettinen kehittämistoiminta että tutkimus. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan ajatella myös niin, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita haasteita tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta ja käytetään erilaisia menetelmiä tämän tiedon tuottamiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuu vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.)

Työn kehittämisen ja päätöksen teon malleihin liittyy lineaarinen malli ja spiraalimalli. Näiden kahden mallin erot voidaan pelkistää seuraavalla tavalla. Linearisessa, kaavamaisessa ja perättäisinä vaiheina etenevässä mallissa työskentelyn vaiheet seuraavat toisiaan laaditun kehittämissuunnitelman (esimerkiksi opinnäytesuunnitelman) mukaisesti. Siinä ei kuitenkaan ole otettu huomioon tai ennakoitu tekijöitä, jotka jostakin syystä voivat muuttaa projektin etenemistä. (Salonen 2013, 14.) Spiraalimallissa otetaan huomioon kehittämistoiminnan inhimilliset, kulttuuriset ja sosiaaliset piirteet. Spiraalimallin mukaisessa kehittämistoiminnassa tehdään arviointia, paluuta ja pysähtymistä sekä kehittämistehtävien, sisältöjen ja toimenpiteiden uudelleensuuntaamista. Malli tunnistaa myös kollektiivisen asiantuntijuuden, yhteisöllisen työskentelytavan ja työskentelyn moniulotteisuuden. (Salonen 2013, 14.)

Opinnäytetyön lähestymistapana käytimme konstruktivistista mallia. Konstruktivistisessa mallissa yhdistyy lineaarisen mallin ja spiraalimallin vahvuudet ja kehittämistoiminnan logiikka. Konstruktivistinen malli sisältää ajatuksen kehittämishankkeen huolellisesta suunnittelusta, hankkeen vaiheistuksesta, toiminnassa oppimisesta, osallisuudesta, tutkimuksellisesta kehittämisotteesta ja monipuolisesta menetelmäosaamisesta. (Salonen 2013, 16.)

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa ilmaistaan kehittämistarve, alustava kehittämistehtävä, toimintaympäristö sekä mukana olevat toimijat, heidän osallistuminen ja sitoutuminen työskentelyyn. Nämä linjaavat opinnäytetyön suunnan. Suunnitteluvaiheessa laaditaan kirjallinen

kehittämissuunnitelma (esimerkiksi opinnäytetyösuunnitelma) jossa ilmenevät tavoitteet, ympäristö, vaiheet, toimijat, menetelmät, materiaalit, aineistot, tiedonhankintamenetelmät, dokumentoitavat ja tuotettujen dokumenttien käsittely. Samalla tarkennetaan myös toimijoiden tehtävät ja vastuut. (Salonen 2013, 17.) Opinnäytetyön aloitusvaihe käynnistyi lokakuussa 2019 opinnäytetyösuunnitelman laatimisella ja tutkimusluvan hankkimisella.

Konstruktiiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka halutaan käytännössä ratkaista. Se tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämässä esiintyvä ongelma. Konstruktiiivinen tutkimusote merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä, tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. (Lukka 2001.) Konstruktiiivista tutkimusta suoritettaessa käytännön toimijoiden ja tutkijoiden välinen vuorovaikutus, tietämyksen ja ideoiden vaihto, on luonnollinen osa tutkimusprosessia. Konstruktiiivinen tutkimus johtaa todelliseen toimintaan kohdeorganisaatiossa ja tämän toiminnan perusteelliseen analysointiin. (Lukka 2001.) Opinnäytetyössämme valitsimme konstruktiiivisen lähestymistavan, koska tavoitteenamme oli kehittää uusi toimintamalli työpaikan ristiriitatilanteiden käsittelyyn.

4.4 Aineistonkeruu

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus. Tutkimus on työelämälähtöinen ja perustuu hoito- ja hoivapalvelujen palveluesimiesten kokemuksiin ja heidän tietämykseensä aiheesta. Alasuutarin (2006) mukaan laadullinen tutkimus voidaan määritellä eri tavoin eri lähtökohdista. Laadullista tutkimusta voidaan pitää terminä, jolla jäsennetään ihmistieteellisen tutkimuksen kenttää. Laadullinen tutkimus on termi, jolla viitataan sekalaiseen joukkoon eri tutkimusotteita, teoriaperinteitä ja analyysitapoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset täsmentyvät aineiston keruun edetessä. (Alasuutari 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää jotain ilmiötä. Tutkija ei ole ulkopuolinen tarkkailija vaan osallistuu tutkimusprosessiin. Tutkimusprosessi on joustava ja voi muuttua tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia mm. monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja, ilmiöitä, joita ei tunneta hyvin, ilmiöitä, joita koskevia muuttujia ei vielä ole tunnistettu ja ilmiöitä, joita ei voida tutkia kokeellisesti käytännöllisistä tai eettisistä syistä. Tutkimuskysymykset laadullisessa tutkimuksessa auttavat fokusoimaan tutkimusta.

Tutkimuskysymykset voivat muuttua tutkimuksen edetessä. On kuitenkin tärkeää, että tutkimuksen alussa esitetään alustavat tutkimuskysymykset. (Järvenpää 2006.)

Opinnäytetyömme tutkimusaineisto kerättiin 17.2.2020 aivoriihiyöskentelyssä. Valitsimme aivoriihiyöskentelyn menetelmäksi, koska siinä korostuu kehittämistyön vuorovaikutuksellisuus. Näin voimme oppia vastavuoroisesti toinen toisiltamme ja saamme laajempaa näkökulmaa aiheeseen. Koimme aivoriihiyöskentelyn mielekkääksi ja luontevaksi toteutustavaksi. Toiminnallisen menetelmän avulla pystyimme tekemään havaintoja ja muistiinpanoja keskusteluista. Koimme, että aivoriihiyöskentelyn avulla saimme laajasti tietoa tutkittavaan aiheeseen. Tutkittavat valikoituivat kokonaisjoukkona. Aluksi tutkimussuunnitelmassa valitsimme tutkimuksen perusjoukoksi kotihoidon palveluesimiehet. Hoito- ja hoivapalvelujohtajan suosituksesta lisäsimme tutkimusjoukkoon kaikki hoito- ja hoivapalvelujen palveluesimiehet. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Hoito- ja hoivapalvelujen palveluesimiehet (yhteensä 13) kutsuttiin aivoriihiyöskentelyyn. Osallistujia saapui tilaisuuteen 7, eli osallistujaprosentti oli 53,8%.

Aivoriihi (brainstorming) on luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Aivoriihessä tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksessa ryhmänkoko on yleensä 6–12 osallistujaa. Ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihi alkaa esivaiheella. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa on tarkoitus pyrkiä vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Ryhmänvetäjä kertaa vielä toimintaperiaatteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti. Puheenvuorot voidaan jakaa esimerkiksi vuorojärjestyksessä. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.)

Standardiaivoriihestä on olemassa lukuisia muunnelmia (Ojasalo ym. 2015, 160–161). Opinnäytetyössämme emme käyttäneet standardiaivoriihtä vaan sen muunnelmaa. Aivoriihessä aineisto kerättiin haastattelemalla kohderyhmää avoimen haastattelun avulla ryhmähaastatteluna. Haastattelukysymyksinä toimivat tutkimuskysymykset. Tutkittavat oli jaettu kahteen eri ryhmään, jotta osallistujamäärä pysyy kohtuullisena. Näin jokaiselle osallistujalle jäi riittävästi aikaa oman puheenvuoron käyttämiseen ja yhteiseen keskusteluun. Aiheena ristiriitatilanteet työpaikalla on varmasti haastava ja olimme todella yllättyneitä siitä, kuinka rikasta ja avointa keskustelua aiheen ympärillä oli. Keskusteluissa nousi esille, että esimiehet kohtaavat työssään ristiriitatilanteita, jotka ovat hyvin usein samankaltaisia kaikissa työyksiköissä. Kirjasimme keskusteluista muistiinpanot, joita hyödynsimme analysoinnissa.

Aivoriihen alussa pidimme lyhyen alustuksen aiheeseen, jonka jälkeen esittelimme tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset olivat: minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehen ovat kohdanneet työssään ja mitä välineitä esimiehet tarvitsevat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Tutkimuskysymykset käytiin aivoriihessä läpi haastattelemalla jokainen osallistuja vuorollaan. Jokaiselle osallistujalle annettiin oma puheenvuoro, jonka jälkeen kävimme aiheesta yhteistä keskustelua. Vapaan ideoinnin tilalle asetimme aluksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen. Tutkittavat kirjasivat vastauksensa post-it -lapuille, yhden asian yhdelle lapulle. Tämän jälkeen kävimme asiat läpi siten, että jokainen kertoi mitä asioita kirjasi ylös. Kävimme yhteistä ideointia ja keskustelua aiheesta. Tämän jälkeen esitimme toisen tutkimuskysymyksen, joka käsiteltiin samalla metodilla kuin ensimmäinen.

4.5 Aineiston analyysi

Käytimme analysointiin laadullista aineiston analyysiä. Järvenpään (2006) mukaan laadullisen aineiston analyysi voi tapahtua joko aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisoletuksia tai siinä voidaan hyödyntää jotain teoriaa tai teoreettisesti perusteltua näkökulmaa (Järvenpää 2006). Analysoimme tutkimusaineiston induktiivisesti eli sisällönlähtöisesti, koska meillä ei ollut valmista teoriaa ohjaamassa analyysiä. Aineiston yleiset vaiheet laadullisen aineiston analysoinnissa ovat aineistoon tutustuminen, aineiston luokittelu ja kontekstualisointi eli liittäminen asiayhteyteen. Laadullisen aineiston analysointimenetelmiä ovat mm. kvantitatiiviset analyysimenetelmät, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analysointitavat ja keskusteluanalyysi. (Järvenpää 2006.)

Opinnäytetyössämme käytimme tutkimuksen aineiston analysointiin sisällönanalyysiä. Analyysi on aineistosta lähtevä ja sen avulla saimme tietoa tutkittavasta aiheesta. Aloitimme aineiston analysoinnin tutustumalla aineistoon. Aivoriihessä tuotetun materiaalin lisäksi teimme muistiinpanoja ja havaintoja aivoriihen aikana. Aloitimme analysoinnin kirjallisen materiaalin läpikäymisellä. Kävimme tuotokset läpi ja teemoittelimme ne kolmeen eri teemaan taulukointia apuna käyttäen. Lisäksi kävimme läpi omat havainnot ja aivoriihen keskusteluista laaditut muistiinpanot. Keskustelun ja havainnoinnin merkitys tutkimuksessa oli tärkeää ja se mahdollisti monipuolisen tiedon keräämisen aiheesta. Aineiston analyysi oli aineistosta lähtevä. Tutkimuksesta saatu tieto perustui palveluesimiesten kokemuksiin tutkittavasta aiheesta.

5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITTÄMIPROSESSI

Tässä luvussa käymme läpi tutkimustuloksia ja kehittämisprosessin vaiheet. Tutkimuksessa vastauksista nousi selkeästi esille kolme eri teemaa. Teemoittelimme vastaukset työhön liittyviin-, johtamiseen-, ja yksilöllisiin tekijöihin liittyviin teemoihin. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin yhteinen toimintamalli ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Suunnitelma toimintamallin laadintaan muodostettiin yhdessä ohjausryhmän kanssa.

5.1 Esimiesten kokemuksia työpaikan ristiriitatilanteista

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli millaisia ristiriitatilanteita esimiehet ovat kohdanneet työssään. Saimme tutkimuskysymykseen paljon vastauksia. Vastauksista nousi selkeästi esille kolmen eri teemaa. Teemoittelimme vastaukset työhön liittyviin, johtamiseen liittyviin ja yksilöllisiin tekijöihin liittyviin teemoihin. Ristiriitatilanteita työpaikalla vastausten mukaan aiheuttaa eniten sekä työhön liittyvät että johtamiseen liittyvät asiat. Vähiten vastauksissa nousi esille yksilölliset tekijät.

Vastauksissa työhön liittyviä ristiriitatilanteita aiheuttavia tekijöitä olivat haasteet asiakkaiden ja omaisten kanssa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi asiakkaiden ja/tai omaisten ja hoitohenkilökunnan erilaiset näkemykset liittyen asiakkaan saamaan hoitoon. Toisaalta taas henkilökunnan välillä esiintyi ristiriitoja työn suorittamisen tehokkuudesta, toimintojen yhtenäistämisestä, työnjaosta, vastuista ja sitoutumisesta yhdessä sovittuihin asioihin. Vastauksissa nousi esille myös työyhteisön joustamattomuuden ja liiallisen tiivyyden aiheuttamia ristiriita- ja ongelmatilanteita. On tilanteita, joissa työntekijät ovat erimieltä jostakin kehitettävästä asiasta, jolloin muutosten eteenpäin vieminen on haasteellista. Työyhteisöt eivät aina näe kokonaisuutta, vaan yksittäisten työntekijöiden omat näkemykset korostuvat liiallisesti.

Johtamiseen liittyviä ristiriitatilanteita nousi vastauksissa esille yhtä paljon kuin työhön liittyviä ristiriitatilanteita. Useissa vastauksissa johtamiseen liittyviä ristiriitatilanteita aiheuttivat epäselvien ohjeiden tulkinnat esimiesten keskuudessa. Myös työntekijät tulkitsevat ohjeita eri tavalla ja se aiheuttaa ristiriitatilanteita. Osalla esimiehistä oli myös kokemus, että annetut ohjeet eivät aina toimi käytännössä. Tällöin on vaikeaa perustella päätöksiä työntekijöille. Osa ohjeistuksista koetaan epäselviksi ja niiden ja tulkinnat vaihtelevat. Toisaalta vastauksissa esille nousi myös, että työntekijät eivät aina noudata annettuja ohjeita.

Ristiriitatilanteita johtamiseen liittyen aiheuttivat esimiesten kokemusten mukaan myös epäselvät tavoitteet sekä esimerkiksi toimintasuunnitelmassa jonkin tavoitteen eri tavalla ymmärtäminen esimiehen ja työntekijöiden kesken. Johtamiseen liittyen esille vastauksissa nousi myös esimiesten kysymys siitä, missä vaiheessa asioihin kannattaa puuttua esimerkiksi puheeksiotto -keskustelulla. Johtamiseen liittyviä ristiriitatilanteita aiheuttivat myös esimiesten epäselvyys siitä mihin resursseja käytetään, kokemus siitä, että koulutussuunnitelmat eivät aina ole tarveperusteisia ja rekrytointisuunnitelmat ja vuosikellot puuttuvat. Myös esimiesten vastuualueissa koettiin olevan epäselvyyttä esimerkiksi tehtävänkuivissa, rajapinnoissa ja siitä kuuluuko joku työ itselle vai jollekin toiselle: ”jos teet, astut varpaille. Jos et tee, et osallistu”.

Esimiehet nostivat vastauksissa esille myös pelisääntöjen puuttumisen. Osa esimiehistä koki, että työtehtävien priorisoinnissa on haasteita. Haasteita priorisoinnissa luo esimerkiksi se, että on hankala hahmottaa, mikä on tärkeintä ja kiireellisintä, ettei omien työtehtävien tekemisen siirtäminen hidasta toisten työtä. Välillä ristiriitatilanteita esiintyy esimiesten omien odotusten keskuudessa esimerkiksi liittyen omiin ennakoasenteisiin, käyttäytymiseen, itsekritiikkiin ja tasapuoliseen johtamiseen.

Yksilöllisiin tekijöihin liittyviä ristiriitatilanteita esiintyi liittyen mm. työntekijöiden sitoutumattomuuteen yhdessä sovittuihin pelisääntöihin (esimerkiksi tupakointi, kännykällä viihtyminen, työaikojen noudattaminen) tai ohjeiden noudattamatta jättämiseen. Ristiriitatilanteita aiheuttaa myös työntekijöiden väliset erimielisyydet esimerkiksi tilanteissa, joissa yksittäinen työntekijä puuttuu toisen työntekijän työn tekemiseen tai työtappoihin.

Yksilöllisiin tekijöihin liittyviä ristiriitatilanteita esiintyy myös tilanteessa, jossa työntekijä ei tunne kuuluvansa työyhteisöön. Yleistä on myös se, että yksittäinen työntekijä tulee esimiehen luokse kertomaan asioita työtoveristaan ristiriitatilanteessa ja toivoo esimiehen puuttuvan tilanteeseen. Näiden tilanteiden ratkaiseminen koettiin haasteelliseksi. Myös palautteen antamiseen liittyvissä asioissa esiintyy toisinaan tulkinnan vaikeutta ja erimielisyyksiä erityisesti tilanteissa, joissa esimies antaa palautetta työntekijälle.

Esimiesten vastauksissa nousi esille myös nykyajan trendi, työhön kyllästyneisyys. Esimiehet kokivat, että puheeksiotto on haastavaa tilanteessa, jossa työntekijän työkyky horjuu tai työntekijällä on työhön liittyviä motivaatiovaikeuksia. Näiden toisistaan erottaminen on haasteellista ja esimiesten mukaan sitä esiintyy työelämässä yhä enenevässä määrin.

Alla olevassa taulukossa olemme analysoineet tutkimuskysymysten avulla esille nousseet asiat sisällön analyysin avulla teemoittelua apuna käyttäen (TAULUKKO1).

TAULUKKO 1. Ristiriitatilanteiden teemoittelu

Syy	Teema
Pelisääntöjä ei noudateta tai niihin ei sitouduta Ohjeiden noudattamatta jättäminen Seurataan toisten tekemisiä Tunne, ettei kuulu työyhteisöön Palautteen antaminen ja vastaanottaminen Tulkinnat Työhön kyllästyneisyys	Yksilölliset tekijät
Erimielisyydet työn jakamisesta ja työtavoista Asiakkaan ja /tai omaisten ja hoitohenkilökunnan erilaiset näkemykset Uusien työtapojen vastustaminen Erilaiset näkemykset työn suorittamisen tehokkuudesta Erilaiset näkemykset toimintojen yhtenäistämisestä Erilaiset näkemykset työnjaosta ja vastuista Sitoutumattomuus yhdessä sovittuihin asioihin Yksittäisten työntekijöiden omat näkemykset korostuvat liiallisesti	Työtehtäviin liittyvät tekijät
Epäselvät ohjeet ja erilaiset tulkinnat esimiesten keskuudessa Epäselvät ohjeet ja erilaiset tulkinnat työntekijöiden keskuudessa Ohjeiden noudattamatta jättäminen Epäselvät tavoitteet Epätietoisuus resurssien käytöstä Epäselvät työtehtävät, vastualueet ja rajapinnat Puutteelliset pelisäännöt Työn priorisointi Omat ennakko-odotukset	Johtamiseen liittyvät tekijät

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitä välineitä esimiehet tarvitsevat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen? Apukysymyksenä kysyimme, mikä on ollut haasteellisinta ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa? Esille nousseet vastaukset teemoiteltiin kolmeen teemaan, joita olivat ohjeet ja säännöt, tuki ja välineet (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Välineiden teemoittelu

Välineet	Teema
Tarvittava tuki ristiriitatilanteiden käsittelyyn (esimerkiksi kollega, oma esimies, asiantuntija)	Tuki
Ohjeiden ja sääntöjen yhtenäistäminen organisaatiossa Ohjeet jatkossa helposti löydettävissä Ohjeelliset keinot ristiriitatilanteiden käsittelyyn Yhteiset toimintamallit ristiriitatilanteiden käsittelyyn Yhteiset pelisäännöt	Ohjeet ja säännöt
Koulutusta ristiriitatilanteiden käsittelyyn esimiehille Koulutusta työelämätaitoihin henkilöstölle Yhteinen matalan kynnyksen lomake ristiriitatilanteiden käsittelyyn Pelisääntöpalaveri työyksiköissä vuorittain (tähän yhteinen malli)	Välineet

Teemoittelussa vastaukset jakautuivat tasaisesti, mutta eniten nousi esille esimiehen tuki. Esimiehet kokevat, että tarvittaessa heillä olisi käytössä tuki ratkaistaessa haastavia ristiriitatilanteita, esimerkiksi kollegan, oman esimiehen tai ulkopuolisen asiantuntijan kuten työpsykologin tuki. Osa esimiehistä kokee tarvitsevansa enemmän tukea kuin toiset. Lisäksi keskustelussa kysymyksiä herätti se, minkä asian kukin esimies luokittelee ristiriidaksi.

Toisena asiana teemoittelussa esille nousi ohjeiden ja sääntöjen yhtenäistäminen. Esimiehet kokivat tarvitsevansa yhtenäiset ja selkeät ohjeistukset. Esimiehet kokivat, että ohjeet ovat toisinaan puutteellisia tai epäselviä ja ne ovat usein hankalasti löydettävissä. Organisaatiossa on puheeksi otto -malli työkykyyn liittyvissä asioissa mutta esimiehet kokevat tarvitsevansa

varhaisen vaiheen puheeksi ottoon ohjeellisia keinoja muissa kuin työkykyyn liittyvissä asioissa. Esimiehet kaipasivat yhteisiä toimintamalleja ja selkeitä protokollia erilaisiin tilanteisiin. Lisäksi toivotaan yhteisiä työelämän pelisääntöjä. F-ess-henkilöstöhallinnon järjestelmään puheeksi ottojen kirjaaminen koettiin hyväksi, koska se vahvistaa puheeksi ottojen seuranta.

Kolmantena asiana vastauksissa nousi esille välineet. Useissa vastauksissa esimiehet toivoivat koulutusta, myös työntekijöille, liittyen työelämätaitoihin ja ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Esimiehet ehdottavat myös välineeksi toimintamallia ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Esimiesten toiveena on, ettei nykyisten lomakkeiden määrää ole välttämättä tarpeen lisätä vaan olemassa olevia lomakkeita voidaan muokata palvelemaan paremmin puheeksi ottoja. Lisäksi esimiehet toivoivat kevyeen keskusteluun liittyvää kysymysrunkoa. Ideoinnissa nousi esille myös ”pelisääntöpalaveri”, jonka esimies voisi pitää vuosittain omassa yksikössä. Tähän toivottiin yhteistä toimintamallia.

Haastavaksi ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa esimiehet kokivat oikean kuvan muodostamisen tapahtuneessa, tosiasioiden ja tulkintojen erottamisen ja kaikkien tietojen yhteensovittamisen, jotta saadaan työntekijät keskustelemaan yhdessä. Haastavaksi koettiin myös omien ennakkokäsitysten ja tunteiden hallinta ja oikeudenmukaisten päätösten tekeminen ristiriitatilanteissa. Lisäksi esimiehiä haastaa asioiden esille ottaminen ja puheeksi ottamisen ajoitus: ”heti vai hetken päästä?” Vastauksissa nousi esille myös se, miten asiat saadaan ratkaistua siten että neuvottelutilanteessa kaikki osapuolet kokevat tulevansa kuulluksi.

Pehrmanin (2011) mukaan konfliktia voidaan pitää oppimisprosessina. Konflikteista ajatellaan harvoin myönteisesti. Konflikteja pidetään usein piilossa ja ne koetaan hankaliksi. Kuitenkin ne kuuluvat normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja niistä voidaan oppia. (Pehrman 2011, 43.) Olimme yllättyneitä siitä, kuinka avoimesti aivoriiheen osallistuneet esimiehet käsitelivät aihetta. Tunnelma aivoriihessä oli avoin ja idearikas. Esimerkkejä ristiriitatilanteista tuli esille paljon. Koimme aivoriihen sopivaksi menetelmäksi tiedonkeruuseen, koska tilanne on vuorovaikutteinen ja ryhmässä tapahtuva keskustelu antaa paljon erilaisia näkökulmia aiheeseen. Yhteenvetona vastauksista voi päätellä, että esimiehet tarvitsevat tukea ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja selkeämpiä ohjeistuksia eri tilanteisiin. Välineeksi he ehdottavat ohjeiden päivittämistä ja koulutusta liittyen ristiriitatilanteiden käsittelyyn ja työelämätaitoihin.

5.2 Kehittämispöcessin arviointi ohjausryhmässä

Ohjausryhmään kuuluivat henkilöstöpäällikkö ja työsuojeluvalltuutettu. Kokoonnuimme ohjausryhmän kanssa ensimmäisen kerran 27.1.2020 jolloin esittelimme opinnäytetyön aiheen, tarkoituksen ja tavoitteen. Pohdimme yhdessä tutkimuskysymyksiä ja tutkimusmenetelmää. Nämä todettiin toimiviksi. Tutkimuksen aineiston keruun jälkeen tapasimme ohjausryhmän kanssa seuraavan kerran 5.3.2020. Esittelimme aineiston analyysin ja kävimme sen yhdessä läpi. Esille nousseista teemoista laadimme jatkosuunnitelman yhdessä ohjausryhmän kanssa. Lähdimme työstämään toimintamallia ristiriitatilanteiden käsittelyyn johtamisen näkökulmasta. Laadimme tulosten pohjalta prosessikuvausksen ristiriitatilanteiden käsittelyn välineeksi.

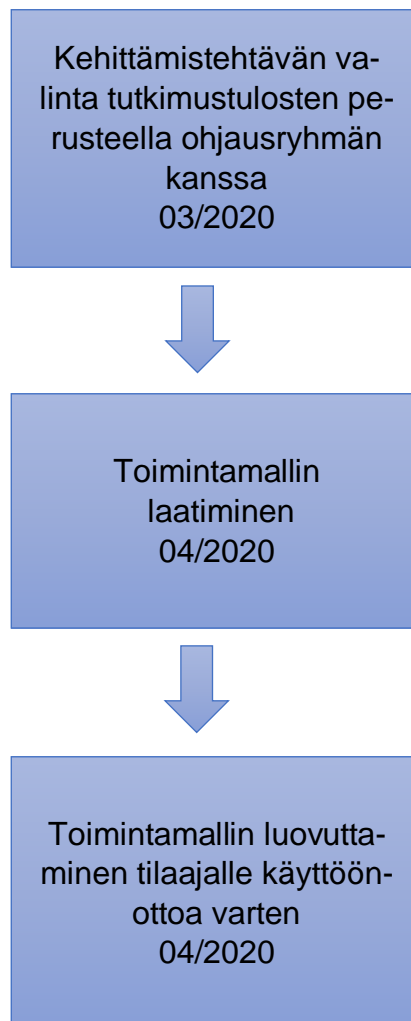
5.3 Toimintamalli ristiriitatilanteiden käsittelyyn

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä laadimme toimintamallin ristiriitatilanteiden käsittelyyn työvälineeksi esimiehille. Toimintamalli on prosessikuvaus siitä, miten ja kenen kanssa esimies lähtee käsittelemään ristiriitatilanteita. On tärkeää, että organisaatiossa on selkeästi kuvattu ristiriitatilanteiden käsittelyprosessi. Näin jokainen työyhteisössä tietää, että ristiriitatilanteet käsitellään yhdessä. Käsittelyprosessissa lähdetään siitä, että ristiriidan osapuolet sopivat asian keskenään. Jos näin ei tapahdu, osapuolet pyytävät tukea asian käsittelyyn omalta esimieheltä. Esimies pyytää tarvittaessa käsittelyprosessiin mukaan ylemmän esimiehen tai ulkopuolisen toimijan. Ulkopuolinen toimija voi esimerkiksi olla työterveyshuolto tai työpsykologi. Toimintamallin tarkoitus on, että ristiriitoihin puututaan hyvin varhaisessa vaiheessa, jotta ristiriitatilanteet eivät pääsisi etenemään kovin pitkälle. Ideaalitalanteessa ristiriitatilanteen osapuolet pystyvät sopimaan asian keskenään. Toimintamalli löytyy opinnäytetyön liitteenä (LIITE2).

Olemme laatineet toimintamallin kehittämistehtävänä osana opinnäytetyötä. Toimintamalli lähetetään henkilöstöpäällikölle käsiteltäväksi, jonka jälkeen toimintamalli lähtee etenemään organisaation omien toimintasääntöjen mukaisesti.

5.4 Kehittämistyön prosessi

Kokoonnuimme ohjausryhmän kanssa maaliskuussa 2020, jolloin kävimme läpi tutkimustulokset. Tutkimuksesta saatujen tutkimustulosten perusteella valitsimme yhdessä ohjausryhmän kanssa kehittämistehtäväksi laatia toimintamallin laatiminen ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Prosessikuvauksen toimintamallista laadimme huhtikuussa 2020. Käyttöönotto etenee organisaation oman aikataulun ja toimintamallin mukaisesti.



KUVIO 2. Kehittämistyön prosessi

6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Koko opinnäytetyön prosessin ajan olemme huolehtineet työn eettisyydestä ja luotettavuudesta. Tässä osiossa pohdimme opinnäytetyön eettisyyttä, luotettavuutta ja kuvaamme omaa ammatillista kasvua.

6.1 Opinnäytetyön eettisyys

Peruspalvelukuntayhtymä Kallion arvot ovat luottamus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja osaaminen. Opinnäytetyössämme noudatimme organisaation arvoja ja toteutimme tutkimuksen rehellisesti, vastuullisesti ja eettisesti. Tältä pohjalta lähdimme keräämään opinnäytetyömme tutkimusaineistoa. Hyvä tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa korostuu tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta tiedeviestintää tutkimusten tuloksia julkaistaessa. Tutkimuksesta raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.) Opinnäytetyössämme noudatimme rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Toimimme avoimesti ja vastuullisesti. Tallensimme ja arkistoimme tutkimusaineistot luotettavasti. Aivoriihessä tuotettu materiaali ja omat muistiinpanot säilytettiin lukitussa tilassa. Opinnäytetyössämme käytimme tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Käytimme teorian pohjana tieteellisiä lähteitä.

Plagiointi eli plagiarismi tarkoittaa luvaton lainaamista, jossa jonkun toisen julkituksen tutkimussuunnitelman, käsikirjoituksen, artikkelin tai muun tekstin tai sen osan, kuvallisen ilmiön tai käännöksen esittämistä omana. Sekä suora että mukailen tehty kopiointi luokitellaan plagioinniksi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 9.) Opinnäytetyössämme noudatimme huolellisuutta lähdemerkintöjen merkitsemisessä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli näyttäytyy aktiivisena, ja se voi olla eettinen haaste tutkijalle. Tutkijan tavoite on löytää osallistujan näkökulma tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on kuvattava tutkimustaan koskevat valinnat ja niiden perustelut (Hakala 2016, 9–10.) Tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen, mikä antaa hänelle

mahdollisuuden myös kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Vapaaehtoisuudesta huolehtiminen on erityisen tärkeää etenkin silloin, jos tutkittavalla on tutkivaan organisaatioon asiakas-, työ-, palvelu- tai opiskelusuhde tai muu riippuvuussuhde tai mikäli osallistumisesta päättää joku toinen henkilö kuin tutkittava itse. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 8.)

Tutkijoina meitä haastoi se, että olemme työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon. Tavoitteenamme oli löytää osallistujien näkökulma tutkittavaan aiheeseen, ilman omia ennakkoluuloja tai näkemyksiä. Säilytimme tutkijan roolin ja objektiivisen näkökulman. Tutkimukseen osallistuvat esimiehet osallistuivat aivoriihiyöskentelyyn vapaaehtoisesti. Anonymisoinnista eli tutkittavien tunnistettavuuden poistamisesta tulee huolehtia tarkkaan. Periaatteena voidaan pitää, että suoraan tunnistettava aineisto poistetaan. Näin suojataan tutkittavaa mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, joita tutkimukseen osallistuminen voi tuoda esiin. (Kuula 2006.) Opinnäytetyössä huolehdimme tutkittavien anonymiteetista. Suoraan tunnistettava aineisto poistettiin. Meidän tuli tutkijoina olla tässä erityisen tarkkana, koska tutkimukseen osallistuva kohdejoukko oli pieni.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta, kun taas validiteetilla tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysit ovat päteviä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tietyn osin soveltaa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ja tutkimuksessa on olennaista arvioida uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla esimerkiksi sattumanvaraisia ja käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Jyväskylän Yliopisto 2010.)

Aivoriihiyöskentely soveltui hyvin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Aivoriihimenetelmää käyttäen saimme vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aivoriihessä pohdittiin vuorovaikutteisesti ratkaisua ongelmaan. Tutkimukseen osallistujilta saimme määrällisesti paljon aineistoa analysoitavaksi. Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyks tai siirrettävyyks, eli ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä tarvittaessa myös muihin kohteisiin ja tilanteisiin. (Jyväskylän Yliopisto 2010.)

Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat yleistettävissä ja siirrettävissä tarvittaessa organisaation muihin yksiköihin. Tutkimuksessamme noudatimme hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa noudatimme ehdotonta salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta ja huolehdimme tutkimukseen osallistuvien anonymiteetistä. Yksi haaste kuten aiemmin totesimme, oli olla yhtä aikaa tutkija ja työsuhhteessa organisaatioon. Toisaalta se oli myös vahvuus, koska tunnemme organisaation toimintaympäristön. Ennen aivoriihiyöskentelyä kävimme läpi tutkimuskysymykset ja menetelmän yhdessä ohjausryhmän kanssa.

6.3 Oma ammatillinen kasvu

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa Centria ammattikorkeakoulussa opinnot ovat muodostuneet itsensä kehittämisen ja ammatillisen kasvun, tutkimus- ja kehittämisosaamisen, johtamisen sosiaali- ja terveysalan muuttuvissa toimintaympäristöissä sekä sosiaali- ja terveysalan liiketoimintaosaamiseen liittyvistä opintokokonaisuuksista. Näiden lisäksi opintoihin on sisältynyt vapaasti valittavia opintoja ja opinnäytetyö. Kokeemme, että opinnot ovat opettaneet meille kriittistä ajattelua, lisänneet tiedonhankintataitoja sekä opettaneet itsearviointia. Opinnoissa tärkeä ja merkityksellinen osa ovat olleet lähiopeutuspäivät. Hyvätasoinen opetus, asiantuntijaluennot, PBL-ryhmät sekä oman opiskeluryhmän säännöllinen tapaaminen ovat olleet oppimisen kannalta erityisen tärkeitä. Arjen työn ja touhun keskellä lähiopeutuspäivät ovat tuoneet antoisaa vaihtelua arkeen.

Opinnäytetyöprosessin myötä olemme tutustuneet erilaiseen tutkimustietoon opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Olemme huomanneet, kuinka tärkeää lähdekritiikki on. Myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmät tulivat tutuksi ja konkretisoituivat. Jos olemme mielestämme olleet hukassa opinnäytetyön polulla, ohjaavalta opettajalta ja ohjausryhmältä olemme saaneet tarvittavan tuen, ohjauksen ja palautteen. Haasteita on toisinaan tuonut aikataulujen yhteensovittaminen opintojen ja työn ohella, mutta aikatauluhaasteista on selvitty luovuudella. Samalla olemme oppineet itsensä johtamista ja ajankäytönhallintaa.

Työnantajalta olemme saaneet täyden tuen ja kannustusta opinnoille, sillä on ollut suuri merkitys opintojen etenemiselle. Kun olemme tehneet opinnäytetyötä yhdessä, olemme saaneet laajempaa ja rikkaampaa näkökulmaa aiheeseen. Olemme käyneet aiheesta monia mielenkiintoisia keskusteluja ja avartaneet myös toistemme näkökulmaa aiheeseen. Yhdessä tekemällä oppii.

7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat havaintomme siitä, että esimiehet kohtaavat erilaisia ristiriitatilanteita työssään. Saimme aivoriihimenetelmää apuna käyttäen vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset myös nojaavat opinnäytetyön tietoperustan teoriaan. Ristiriitatilanteet työpaikalla ovat monisyisiä ja niitä esiintyy liittyen yksilöllisiin-, työhön-, ja johtamiseen liittyviin teemoihin.

Johtopäätöksenä voimme todeta, että ristiriitatilanteiden käsittely on työpaikalla kaikkien yhteinen asia. Ristiriitatilanteiden käsittelyyn tarvitaan yhteinen toimintamalli. Ristiriitatilanteiden syntyyn voi vaikuttaa se, että työpaikalla jokin prosessi ei ole kunnossa tai joku ei tee jotain osaa prosessista. Ristiriitatilanteita ei pidä nähdä pelkästään negatiivisena asiana. Ristiriitatilanteet osoittavat, että asioilla on merkityksiä. Ne voivat toimia myös kehittämistyön ”buustajina”. Ristiriitatilanteet voidaan aina nähdä myös oppimisprosessina.

On tärkeää, että työpaikalla hyväksytään erilaiset mielipiteet. Asioista ei aina tarvitse olla samaa mieltä. Erilaisuus on rikkautta ja yhteiseen tavoitteeseen voidaan päästä erilaisilla työtaidoilla. Kulttuuriset tekijät eivät nousseet esille tässä tutkimuksessa nyt, mutta tulevaisuudessa nekin todennäköisesti lisääntyvät monikulttuurisuuden myötä. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee tulevaisuudessa yhä enemmän eri kansallisuuden omaavia työntekijöitä. Johtamiseen ja työhön liittyviä ristiriitatilanteita esiintyi määrällisesti enemmän kuin yksilöön liittyviä tekijöitä. Tärkeitä elementtejä ristiriitatilanteiden käsittelyssä ovat luottamus, vuorovaikutus, sitoutuminen ja osallistaminen. Myös tuki, selkeät ohjeet ja yhteiset toimintamallit ovat tärkeässä roolissa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja mitkä asiat tulisi olla kunnossa, ettei ristiriitatilanteita pääsisi syntymään. Jatkotutkimuksena voisi tutkia myös ristiriitatilanteita työntekijöiden, asiakkaiden tai omaisten näkökulmasta.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2006. Mitä on laadullinen tutkimus. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://scholar.google.fi/scholar?biw=1280&bih=607&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:-Xp6p-COWkM4EM:scholar.google.com>. Viitattu 20.10.2019.
- Aluehallintovirasto, 2014. Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 42. Työsuojeluhallinto. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Ep%C3%A4asiallinen+koh-telu+2016/40a39490-3c69-4ddc-ba7a-c50bad3b072b>. Viitattu 14.10.2019.
- Centria ammattikorkeakoulu, 2019. Opinnäytetyö- ja kirjoitusohjeet. Saatavissa: <https://libguides.centria.fi/oppariomas/raportointi>. Viitattu 20.10.2019.
- Hakala, T. 2016. Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa -tutkijan näkökulma. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma lisäosa. Tampereen yliopisto 2016. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100284/GRADU-1481615633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 26.10.2019.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Luento SoberIT- jatko-opintoseminaari. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Saatavissa: <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjU0Y7SzarIAhVks4sKHR-xAB4oQFjAlegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.cs.tut.fi%2F~ihtesem%2Fk2007%2Fmateriaali%2Fluento4.pdf&usg=AOvVaw3QJjRUTe0gd-SU05NMrg0F>. Viitattu 20.10.2019.
- Jyväskylän Yliopisto 2010. Tutkimustulosten luotettavuus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>. Viitattu 26.10.2019.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro oy. Helsinki.
- Kupi, E. 2016. Ristiriitatilanteet ja konfliktit työyhteisöissä. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/EijaKupi/ristiriitatilanteet-ja-konfliktit-tyyhteisss>. Viitattu 14.10.2019.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lappi, T. 2018. Konfliktit ja niiden ratkaiseminen työyhteisössä. Osastonhoitajien haastattelu-tutkimus. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180583/urn_nbn_fi_uef-20180583.pdf. Viitattu 26.10.2019.
- Lehto K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan Yliopiston raportteja 6. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf. Viitattu 13.10.2019.

- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmä artikkelit. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote>. Viitattu 20.10.2019.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto 2011. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf. Viitattu 15.10.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki; SanomaPro.
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisöissä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto 2011. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf. Viitattu 27.2.2020.
- Pehrman, T. 2009. Tutkittua tietoa konfliktinhallinnasta työyhteisöissä. Työyhteisösovittelun tutkimuksen tuomat opit sovittelun merkityksestä. Luento sovitteluseminaarissa 26-27.11.2011. Verkkojulkaisu. Saatavissa: http://www.ssf-ffm.com/pdf/2009/Timo%20Pehrmanin_esitys_261109.pdf. Viitattu 13.10.2019.
- Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, 2019a. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2020. Saatavissa: <http://www.kalliopp.fi/paatoksenteko>. Viitattu 20.10.2019.
- Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, 2019b. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2019-2021. Saatavissa: <http://www.kalliopp.fi/paatoksenteko>. Viitattu 20.10.2019.
- Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, 2019c. Palvelukuvaukset. Saatavissa: <http://www.kalliopp.fi/palvelukuvaukset>. Viitattu 20.10.2019.
- Pitkänen, L. 2017. Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf. Viitattu 30.1.2020.
- Rossi, P. 2019. Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice. Artikkelit. Tampereen Yliopisto. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105136/conflicts_in_leading_and_managing_change_towards_a_reflexive_practice.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 27.2.2020.
- Salminen, A.2010. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf. Viitattu 4.4.2020.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 72.
- Skurnik-Järvinen, H. 2012. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsingin seudun kauppamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Soini, S. 2011. Työsuojelun perusteet. Duodecim. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.koulunerveyskirjasto.fi/aihe/opettajalle-ja-opiskeluhuollolle/tyosuojelun-perusteet/typ00031>. Viitattu 13.10.2019.

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto paino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 26.10.2019.

Työterveyslaitos 2018. Konfliktit ja kriisit työpaikalla. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/konfliktit-kriisit-kiusaaminen-tyopaikalla/>. Viitattu 13.10.2019.

Työturvallisuuskeskus 2017. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. 4., uudistettu painos. Next Print Oy. [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin - Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf). Viitattu 16.2.2020.

Työturvallisuuslaki 299/1958. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1958/19580299#Pidp446017376>. Viitattu 18.11.2019.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M., Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere. Tammerprint Oy.



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Organisaatio, jolle anomus osoitetaan Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Vastuuhenkilö organisaatiossa Horto- ja Hoivapalveluontaja Tuija Jussila

Tutkimusluvan anoja(t) Koskela Merja, Männistö Jaana

Osoite Pajatie 1F 85500 Nivala

Puhelin 044-4196755, 044-4195440

Sähköpostiosoite merja.koskela@kalliopp.fi, jaana.m.mannisto@kalliopp.fi

Tutkimuksen nimi Ristiriitatilanteet työpaikalla

Tutkimuksen tarkoitus Selvitää minkälaisia ristiriitatilanteita esimiehet työssään kohtaavat ja minkälaisia välineitä he kokevat tarvitsevänsä niiden käsittelemään. Tavoitteena yhteisen toimintamallin luominen.

Tutkimuksen kohderyhmä Kotien palveluesimiehet

Aineiston keruun arvioitu ajankohta Tammikuu 2020

Tutkimusmenetelmä Laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerätään avoimenäytöksentekelyssä haast. kohderyhmää avoimen haastattelun avulla ryhmähaastatteluna.

Tutkimussuunnitelma hyväksytty 26 / 11 20 19

Tutkimuksen ohjaaja Yliopettaja Leena Raudaskoski

Lupa myönnetään
paikka Kuopiossa aika 17 / 12 20 19

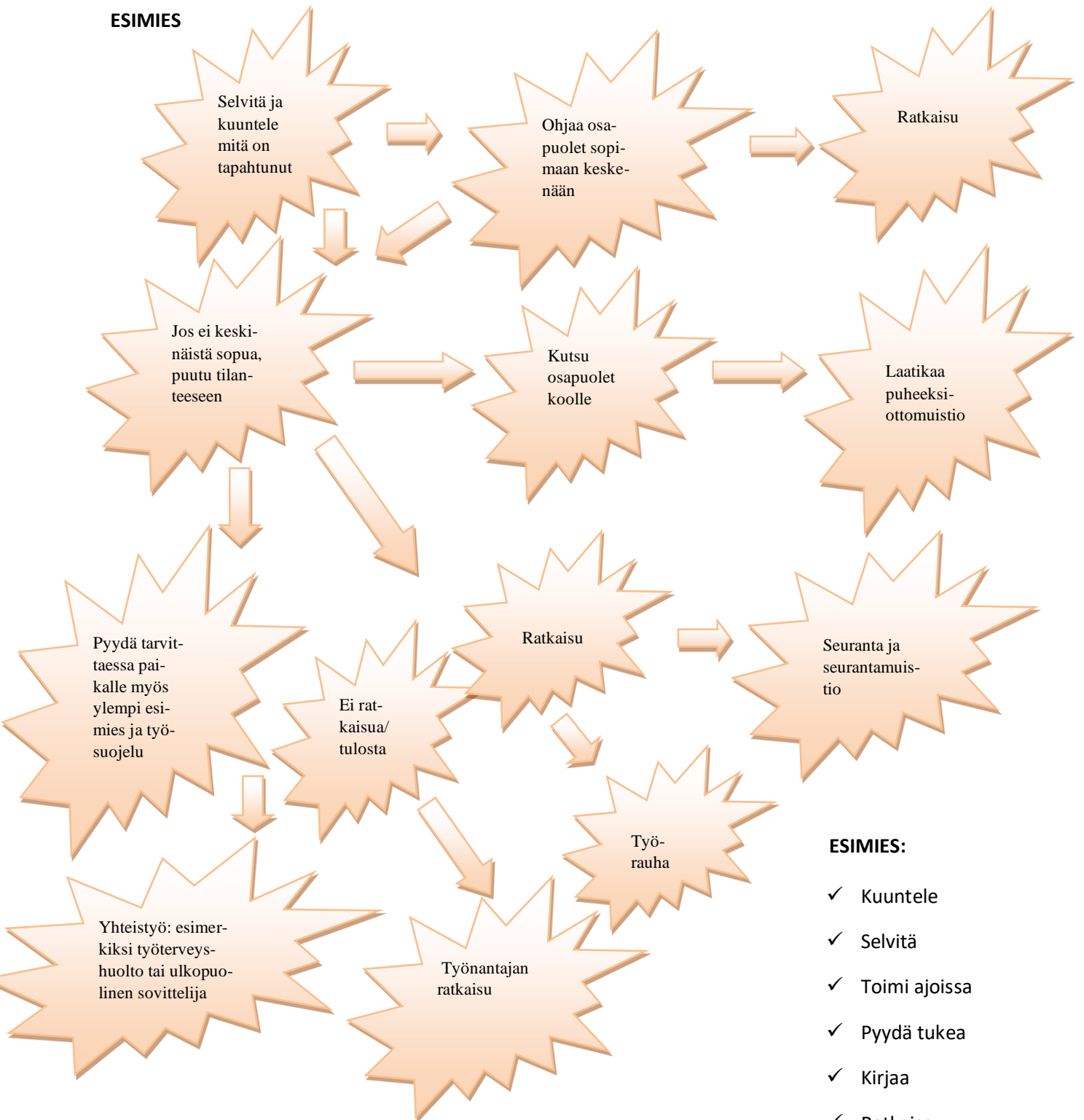
anomuksen mukaisesti muutosehdotuksin hylätty

Luvanmyöntäjän allekirjoitus [Signature]

LIITTEET Tutkimussuunnitelma
 Kysely/haastattelulomake
 Muut liitteet, mitkä _____

RISTIRIITATILANTEEN KÄSITTELY

ESIMIES



ESIMIES:

- ✓ Kuuntele
- ✓ Selvitä
- ✓ Toimi ajoissa
- ✓ Pyydä tukea
- ✓ Kirjaa
- ✓ Ratkaise
- ✓ Tee päätös

Huolehdi perustehtävästä!