

Katja Piipponen

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työ- yhteisön ristiriitojen käsittelyssä Kainuun hy- vinvointialueella

Opinnäytetyö

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan

johtaminen ja kehittäminen

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Piipponen Katja Sari Marketta

Työn nimi: Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä Kainuun hyvinvointialueella

Tutkintonimike: Sairaanhoitaja (YAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: esihenkilö, osaaminen, työyhteisön ristiriita

Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ovat osa inhimillistä elämää, mutta ne voivat olla työntekijöille ja esihenkilöille haitallista kuormittumista aiheuttavia. On tärkeää, että työyhteisöissä esiintyviä haasteita osataan ratkoa valmentavalla otteella huomioiden työn tekemisen terveellisyys ja turvallisuus. Työyhteisössä ilmaantuvien ristiriitatilanteiden käsittely on osa esihenkilön työtä, mikä edellyttää osaamista, jota voidaan harjoitella ja oppia. Ristiriitatilanteet ovat parhaimmillaan elämän kasvunpaikkoja niin ihmisenä kuin yhteisönä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden osaamista työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä Kainuun Hyvinvointialueella. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Sen pyrkimyksenä on uusien taitojen kehittäminen tai uusien lähestymistapojen oivaltaminen sekä ongelmien ratkaisu, joilla on yhteys käytännön toimintaan.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, mikä eteni sykleittäin ja jokaisella syklillä oli oma tarkoituksensa. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa ihmisten johtamiseen liittyvää esihenkilötyön osaamista työyhteisön ristiriitatilanteissa. Tutkimuskysymys oli, mitä osaamista työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittely esihenkilötyössä edellyttää? Ensimmäisessä syklissä toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jonka aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä edellyttämä osaamista olivat vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen, vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen, inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen sekä arvojen mukainen toimintaosaaminen.

Toisen syklin tarkoitus oli kuvailla työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä toteutuvaa esihenkilötyön osaamista. Kehittämiskysymys oli, mitä esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyn edellyttämää osaamista tulisi kehittää? Aineistonhankinta metodina toisessa syklissä oli teemahaastattelu, osaamisen osa-alueet muodostuivat kirjallisuuskatsauksesta saaduista tuloksista, joita lähestyttiin avoimilla kysymyksillä onnistumisista kehittämistarpeisiin. Teemahaastattelun aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä foku-soituen kehittämisen tarpeisiin. Tulokset muodostivat kehittämisen tarpeiksi vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen työntekijöiden kanssa, esihenkilötyön tuen ja esihenkilön itsensä johtamisen taidon.

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma. Organisaatiossa järjestetyssä yhteisöllisessä tulevaisuudenverstaassa tarkasteltiin menneisyyden tai nykytilan menetelmiä ja innovoitiin tulevaisuutta. Tuloksia yhdistellen muodostui osaamisen kehittämisen suunnitelma, jota voidaan hyödyntää esihenkilöiden perehdyttämisessä. Tässä syklissä pilotoitiin esihenkilön yksilöllistä perehdyttämistä ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön. Esihenkilö sai tukea tarvelähtöisesti ja omakohtaisen kokemuksen voimavaroihin suuntautuneesta työtavasta.

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelman käyttöönottoa eli implementointia, jota suunniteltiin Ottawa mallin mukaisesti. Käyttöönottosuunnitelmalla vahvistetaan opinnäytetyön tavoitetta kehittää esihenkilöiden osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä.

Esihenkilötyössä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamista on tärkeää kehittää kohdenneusti yksilöllisiin tarpeisiin vastaamalla. On tuettava esihenkilöiden perehdytystä ja hyödynnettävä monipuolisesti eri menetelmiä osaamisen kehittämisessä. Jatkotutkimusaiheina esitetään työyhteisön kokemukset onnistuneista ristiriitojen ratkaisuista, työyhteisön ristiriitojen yhteys työntekijöiden työkykyyn sekä esihenkilötyöhön liittyvän psykososiaalisen kuormittumisen ennaltaehkäisy ja sen tukeminen.

Abstract

Author(s): Piipponen Katja Sari Marketta

Title of the Publication: Developing supervisor's skills in handling conflicts in the work community in the Well-being Services County of Kainuu

Degree Title: Master of Health Care

Keywords: supervisor, competence, work community conflict

Conflicts that occur in the work community are a part of human life, but they can cause harmful stress for employees and supervisors. It is important to know how to solve the challenges that occur in work communities with a coaching approach, considering the health and safety of the employees. Handling conflict situations that arise in the work community is part of the supervisor's job, which requires skills that can be practiced and learned. Conflict situations are at their best places for growth in life, both as a person and as a community. The purpose of the thesis was to develop the competence of supervisors in dealing with conflict situations in the working community in the well-being services county of Kainuu. The thesis was implemented as action research and its aim was the development of new skills or the realization of new approaches and the solution of problems connected to practical activities.

The action research progressed in cycles and each cycle had its own purpose. The purpose of the first cycle was to survey the competence of the supervisor work related to managing people in conflict situations in the work community. The research question was what competence does the handling of conflict situations in the work community require in supervisory work? In the first cycle, a literature review was conducted, the material of which was analyzed using inductive content analysis. The skills required in handling conflicts in the work community were interaction and cooperation skills, responsible task-based management skills, recognition and consideration of human factors, and value-based operational skills.

The purpose of the second cycle was to describe the competence needed in a supervisor's work in the handling of conflicts in the work community. The development question was: What skills needed in the supervisor's work to handle conflicts in the work community should be developed? In the second cycle, the data collection method was a themed interview, and the areas of competence were formed from the results obtained from the literature review, which were approached with open questions from successes to development needs. The material of the theme interview was analyzed with an inductive content analysis, focusing on development needs. The results showed that the development needs were interaction and cooperation skills with employees, support for supervisors and the supervisor's ability to manage themselves.

The purpose of the third cycle was to describe a plan for the development of skills needed in supervisory work when dealing with conflicts in the work community. In the community workshop for the future organized in the organization, the methods of the past or the current situation were examined, and the future was innovated. By combining the results, a competence development plan that can be used in the training of new supervisors was created. In this cycle, the individual introduction of the supervisors to the use of solution-oriented questions, which can be used to promote the handling of conflicts in the work community, was piloted. The supervisor received need-based support and personal experiences of a resource-oriented way of working.

The purpose of the fourth cycle was to describe the implementation of the competence development plan for supervisors when dealing with conflicts in the work community. The plan was created by using the Ottawa model. The implementation plan reinforces the goal of the thesis to develop supervisors' skills in handling conflicts in the work community. As a conclusion, it could be stated that in supervisory work, it is important to develop the competence needed in dealing with conflicts in the work community in a targeted

manner by responding to individual needs, to support the orientation of supervisors, and to use various methods in the development of competence. Further research topics are proposed the work community's experiences of successful conflict solutions, the connection of work community conflicts to employees' work ability, and the prevention of supervisors' psychosocial stress and the support for their work.

Alkusanat

Lämmin kiitos kaikille, jotka ovat osallistuneet opinnäytetyöni tekemiseen ja tukeneet sekä ohjanneet minua prosessin aikana. Opinnot ovat olleet kokonaisuudessaan tärkeä tavoite elämänsäni ja olen kiitollinen, että olen saanut mahdollisuuden opinnäytetyöllä tehdä näkyväksi tärkeää johtamistyötä. Kiitos organisaatiolle, vapaaehtoisille osallistujille, kollegoille, työelämän ohjaajille, opettajalle, opiskelukollegoille. Taustalla tukijoukot ovat kannustaneet tavoitteen saavuttamisessa, isot kiitokset ansaitsevat perheeni, ystäväni ja läheiset. Toivon kaikille terveyttä tehdä työtä ja elää merkityksellistä elämää.

Katja Piipponen

Kajaanissa 22.4.2024

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Esihenkilöiden asema ja rooli työn kuormitustekijöiden hallinnassa	3
1.2	Opinnäytetyön metodologia	6
1.3	Opinnäytetyön projektiorganisaatio	10
1.4	Lähteet.....	12
2	Tutkimuksen tietoperustana kirjallisuuskatsaus	17
2.1	Tietoperusta kirjallisuuskatsauksesta ja tutkimuskysymyksen asettaminen (suunnittelu)	17
2.2	Tutkimusten haku (toiminta).....	18
2.3	Aineiston analyysi ja tulokset (havainnointi)	22
2.4	Johtopäätökset (reflektointi).....	27
2.5	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus	32
2.6	Lähteet.....	33
3	Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä.....	38
3.1	Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä (suunnittelu)	38
3.2	Esihenkilöiden teemahaastattelu (toiminta).....	41
3.3	Teemahaastattelun tulokset (havainnointi).....	45
3.4	Tulosten tarkastelua (reflektointi)	50
3.5	Lähteet.....	55
4	Esihenkilöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma	59
4.1	Osaamisen kehittämisen taustaa (suunnittelu)	59
4.2	Osaamisen kehittämisen suunnitelman ideointia (toiminta).....	66
4.3	Osaamisen kehittämisen suunnitelman ideoinnin tuloksia (havainnointi).....	68
4.3.1	Ratkaisukeskeisiin kysymyksiin perehdyttäminen (suunnittelu)	71
4.3.2	Ratkaisukeskeisten kysymysten perehdyttämisen toteutus (toiminta)	76
4.3.3	Ratkaisukeskeisten kysymysten perehdyttämisen tuloksia (havainnointi) ..	78
4.4	Osaamisen kehittämisen suunnitelman ja pilotoinnin tarkastelua (reflektointi)	79
4.5	Lähteet.....	85
5	Osaamisen kehittämisen implementointi suunnitelma	92
5.1	Implementoinnin suunnittelu	92
5.1.1	Toimintaympäristön kuvaus	94
5.1.2	Innovaation kuvaus.....	95

5.1.3	Tunnista ja arvioi innovaation edistävät ja estävät tekijät	96
5.1.4	Toimintastrategia.....	98
5.1.5	Käyttöönoton seuranta.....	100
5.1.6	Tulosten seuranta	100
5.2	Lähteet.....	101
6	Tutkimuksen pohdintaa.....	104
6.1	Johtopäätökset.....	104
6.2	Jatkotutkimus aiheet	107
6.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	107
6.4	Ammatillisuuden kehittyminen	113
6.5	Lähteet.....	117

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Taulukko 3. Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset

Liite 3 JBI Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Liite 4 Taulukko 4. Litteroitu kirjallisuuskasauksen aineisto

Liite 5 Saatekirje esihenkilöille

Liite 6 Suostumuslomake

Liite 7 Taulukko 5. Litteroitu teemahaastattelun aineisto

Liite 8 Kutsukirje esihenkilöille

Liite 9 Tulevaisuusverstaan tuloksia

Liite 10 Voimavarasuuntautunut harjoitus ratkaisukeskeisten kysymysten avulla

Liite 11 Esihenkilön osaaminen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn

1 Johdanto

Kainuun hyvinvointialueen strategiaan on kirjattu vuosille 2023–2025 yhdeksi painopisteeksi osaamisen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen, mikä muodostuu mm. arvostavasta ja valmentavasta lähijohtamisesta. Toimenpiteeksi tavoitteeseen on kuvattu osaamisen, johtamisen ja työviihtyvyyden kehittäminen. Toimenpiteiden vaikutuksia voidaan arvioida mm. asiakaspalvelun laadussa ja ammattilaisten työhyvinvoinnissa, jonka yksi mittari työelämän laatu (QWL). (Kainuun hyvinvointialueen järjestämissuunnitelma 2023–2025 2023.) Työelämän laatu on merkityksellinen organisaation suoriutuskyvyn ja tuottavuuden kannalta. Henkilöstön hyvinvointia on kokonaisuuden huomioon ottava työsuojelu yhdistyen luontevasti organisaation henkilöstöjohtamiseen ja esihenkilötyöhön. (Kesti 2017, 3.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2022, 18, 24, 26) arviointitiedon mukaan Kainuun hyvinvointialueella on monenlaisia haasteita sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamiseksi, mm. palveluntarpeeseen suhteutetut maan suurimmat sosiaali- ja terveysmenot menot asukasta kohden, alueellinen palveluntarve on suurempi kuin muualla maassa, osaavan henkilöstön vaje sekä taloudelliset paineet.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on kehittää työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2022). Työnantajan velvollisuuksia on jatkuva työyhteisön kuormitustekijöiden tarkkailu ja niihin puuttuminen (Mäkinen & Rätty 2018, 40). Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät, mitkä voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta (Työsuojeluhallinto 2017, 2).

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023, 26) Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelman (2024–2027) mukaan haitallisen psykososiaalisen kuormituksen aiheuttamat haitat yhteiskunnan, työpaikan ja yksilön näkökulmasta ovat merkittäviä. Tunnistamalla työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä työnantajalla on mahdollisuus kohdistaa toimenpiteitä haitallisen psykososiaalisen kuormituksen aiheuttajiin niitä ennaltaehkäisemällä, vähentämällä ja hallitsemalla. Psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi työsuojelun valvontaa kohdennetaan työnantajien toimenpiteisiin psykososiaalisen kuormituksen tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi. Psykososiaaliset riskit tunnistetaan laajalti suuriksi haasteiksi työterveydelle ja -turvallisuudelle sekä laajemmin kansanterveydelle ja työn psykososiaalisille vaaroille altistumisella on yhteys erilaisiin yksilön ja organisaation terveysvaikutuksiin (Hupke 2022, n.d).

Organisaatioissa käytössä olevat henkilöstölle suunnatut ohjeistukset tulee perustua ajantasaiseen luotettavaksi arvioituun tutkimustietoon, sen levittäminen on käyttöönoton edellytys. Näyttöön perustuva toiminta edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa johtaminen, tiedonhallinta, asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen toimivat synergiasa. Henkilöstöjohtamisen aluetta on organisaation toiminnan kannalta tarpeellisten osaamisyhdistelmien muodostaminen ja mahdollistaminen, jossa esihenkilöt ja organisaation päätöksentekijät ovat avainhenkilöitä. Henkilöstötyö on organisaation sisäistä palvelutyötä, jonka edellytyksenä on monenlaiset kyvyt kehittää, hyödyntää sekä tehostaa toimintoja. Osaamisen kehittäminen on henkilöstöammattilaisten tukea lähihoitajille. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 65–66, 100–101; Kupias Peltola & Pirinen 2014, 228; Viitala 2021, 40, 195, 199.) Osaamisen johtaminen tulee perustua organisaation strategiaan, mikä ohjaa osaamisen kehittämisen suunnan, mikä voi edellyttää poisoppimista eli uudenlaisten tapojen ja menetelmien kehittämistä vision suuntaiseksi (Kainuun hyvinvointialue 2023, 7; Tuomi & Sumkin 2012).

Opinnäytetyön tilaajana oli Kainuun hyvinvointialue. Opinnäytetyö toteutettiin henkilöstöhallinnon työsuojeluyksikössä yhteistyössä osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden kanssa. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma liitteenä oli aineistohallintasuunnitelma (liite 1) ja tutkimusluvan opinnäytetyölle antoi henkilöstöjohtaja. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden osaamista työyhteisöristiriitojen käsittelyssä.

Valtioneuvoston asetus tutkintojen viitekehyksestä (23.2.2017/120) ja eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF 7) asettaa YAMK tutkinnoille kattavan osaamisen tason. On hallittava mm. laaja-alaisesti tietoa itsenäisesti käyttäen, ymmärrettävä oman alan ja muiden alojen liittymäpinnan kysymyksiä, kyetä vaativiin ongelmanratkaisuihin, kehittämään uutta tietoa soveltaen eri alojen tietoa sekä kyettävä toimimaan vaativissa asiantuntijatehtävissä johtaen asioita ja ihmisiä. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena opinnäytetyöprosessissa oli kehittää omaa tutkimus- ja kehittämisosaamista, oppia näyttöön perustuvaa tietoa soveltamaan kehittämistyössä organisaatiossa esihenkilötyön osaamisen kehittämiseksi eettisesti toimien huomioimalla yksilöiden ja yhteisöjen näkökulmia. Työsuojeluvaltuutettuna taustalla on vahva halu oppia ymmärtämään työyhteisöjen ristiriitojen käsittelyä ilmiönä ja ottamaan vastuuta tavoitteellisesta oppimisesta työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavasta osaamisesta sekä edistää ja tukea organisaation esihenkilötyön työturvallisuusosaamista yhteistyössä organisaation toimijoiden kesken valmentavaa johtajuutta harjoitellen.

1.1 Esihenkilöiden asema ja rooli työn kuormitustekijöiden hallinnassa

Haitallista työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä voi olla missä tahansa työpaikassa. Kuormitustekijöitä ovat työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä (kuva 1. Työsuojeluhallinnon (2019) mukaiset työn psykososiaaliset kuormitustekijät) ja niiden järjestelmällinen hallinta perustuu vaarojen ja riskien arviointiin, johon työnantaja voi saada asiantuntija apua työterveyshuollosta. (Työsuojeluhallinto 2017, 2–3.)

Työn järjestelyihin liittyvät	Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät	Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät
<ul style="list-style-type: none"> •Epäselvyydet tehtävänkuvuissa tai vastuissa •Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet •Liiallinen työmäärä työaikaan nähden •Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella •Epäsäännölliset työajat, vuorotyö, yötyö •Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt •Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> •Työn yksitoikkoisuus •Toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta •Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva •Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti •Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen •Työn suuri vastuullisuus •Haastavat tai vaikeat työtehtävät •Haastavat tai vaikeat työtehtävät asiakastilanteissa •Työhön liittyvä väkivallan uhka 	<ul style="list-style-type: none"> •Ongelmat työyhteisön keskinäisessä yhteistyössä tai vuorovaikutuksessa •Liian vähäinen tuki työkavereilta työn tekemiseen •Ongelmat keskinäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa •Liian vähäinen tuki esihenkilöltä työn tekemiseen •Työyhteisössä ilmenevä epäasiallinen käyttäytyminen tai muu toistuva häirintä •Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. henkilöön liittyvän syyn takia

Kuva 1. Työsuojeluhallinnon (2019) mukaiset työn psykososiaaliset kuormitustekijät

Työyhteisön henkilöstön yhteistyön ja vuorovaikutuksen vaikeudet altistavat erilaisille ristiriidoille työyhteisöissä. On tärkeää, että työyhteisöissä esiintyviä haasteita osataan ratkoa valmentavalla otteella huomioiden työn tekemisen terveellisyys ja turvallisuus.

Esihenkilöiden työsuojelutehtävään kuuluu oikeuksia ja velvollisuuksia. Esihenkilötyö edellyttää monenlaista osaamista, ongelmien ratkaisu on osa ammatillista osaamista. Ongelmien ratkaisun taitoa voi harjaannuttaa ja merkityksellisyyden ymmärtäminen vahvistuu, kun tietoisuus esihenkilötyöhön kuuluvista velvollisuuksista ja vastuista on selvillä. Työyhteisöjen ihmisten väliset

suhteet ja haasteet ovat moninaisia. Syitä konflikteille voi olla monia ja niiden selvittäminen voi olla vaikeaa. Ihmisten erilaisuus, tapa työskennellä, viestinnän ongelmat, tulkintavirheet, erilaiset tarpeet ja toiveet, vuorovaikutuksen puute, epäselvät tavoitteet, säännöt, roolit tai vastuut yhdistyen henkilöstön puutteeseen ja aikataulupaineet voivat altistaa ristiriidoille. Myös määrittelemättömät osaamisen vaatimukset tai toimintamallit voivat aiheuttaa ristiriitoja. (Havunen & Lavikkala 2010, 19–21; Laaksonen & Ollila 2022, 130.)

Esiymmärrys ohjaa tutkijan ajattelua ja tiedon hankintaa. Tutkijalla on aiheesta tietynlainen esiymmärrys perustuen omakohtaiseen tietoon, kokemukseen tai muualta saatuun tietoon. (Juuti & Puusa 2020, 869.) Taustalla on tieteenfilosofisia käsityksiä johtajuudesta ja oppimisesta. Johtamissuuntauksien teoreettinen kehitys on monialainen, uusimmat opit suuntautuvat henkilöstön osallistamiseen ja yhteistoimintaan (Laaksonen & Ollila 2022, 12). Johtaminen ja sen kehittäminen ovat sosiaalisia ihmisten muokkaamia rakennelmia, siten myös niiden kehittäminen on kirjavaa (Juuti & Juuti 2021, 8). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on vaativaa ja edellyttää vahvaa johtamisosaamista jatkuvien muutosten keskellä (Markkanen & Tuomisoja 2014 12, 32). Johtamistyyllillä on laaja-alaisia vaikutuksia niin työyksiköiden sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan sekä kehittämiseen vaikuttaen koko organisaation ilmapiiriin (Vesterinen 2013, 60).

Esihenkilön asema ja rooli on erilainen kuin työyhteisöön kuuluvien muiden henkilöiden rooli ja hänen tulee tämä rooliero tiedostaa. Asemassaan hän on johdettavien työntekijöiden edustaja ja samanaikaisesti osa virallista organisaatiota, jossa tulee olla rohkeutta tehtävässään edustaa työnantajaa, välittää ja tulkita tietoa oman työyksikkönsä, oman esihenkilönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Itsensä näkyväksi tekevä ja yhteisiin tavoitteisiin uskova esihenkilö saa työntekijänsä paremmin mukaan. Luottamuksen säilyttävä esihenkilö ei sotkeudu työssään ihmissuhteisiin. (Juholin 2022, 152; Juuti & Salmi 2014, 152; Ojanen 2016.)

Henry Mintzberg (1998, 22) mukaan esihenkilötyössä ominaista on sen toteutuminen kolmella tasolla, käsitteellisellä tietotasolla, ihmisten välisellä tasolla ja käytännön toiminnan tasolla. Esihenkilön eri rooleissa työskentely tulisi toteutua näillä kolmella tasolla yhdistellen. Hänen kehittämän rooliteoria mukaan esihenkilöillä on erilaisia rooleja. Guo (2002, 50–52) kuvaa Mintzbergin rooleja seuraavasti. Ihmissuhderoolissa hän toimii keulahahmona, johtajana näyttää organisaation suuntaa, yhdyshenkilönä muodostaa verkostoja. Valvontaroolissa esihenkilö on tiedon kerääjä ja ongelmien tunnistaja toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi ja tiedonvälittäjän hän välittää tietoa eri suuntiin. Päätöksentekijän roolissa hän toimii muutosten käynnistäjänä,

häiriöiden käsittelijänä ratkaisee ongelmia ja vakauttaa toimintaa, resurssien jakajana kohdentaa resursseja asioihin ja ihmisiin sekä toimii neuvottelijana erilaisissa tilanteissa.

Laitinen, Vuorinen & Simola (2013, 239–251) kuvaavat esihenkilön roolia ja tehtävää työturvallisuuden ja työterveyden johtamisessa Mintzbergin rooliteoriaa mukaillen kolmen ulottuvuuden kautta. Tiedolla ohjaamista on tiedon hakijana ja analysoijana sekä tiedon välittäjänä toimiminen ja työyksikkönsä puolesta puhuminen. Ihmisten johtamista on suunnan näyttäminen, valmentaminen ja verkostoituminen. Toiminnan johtamista on tehokkuuden edistäminen, ongelmien käsitteleminen, resurssien jakaminen sekä neuvottelijana toimiminen. Valmentajana esihenkilö auttaa työntekijöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Esihenkilönä korkeinta kehittymistä kuvaa hänen kykynsä kehittää työtä ja työntekijöitään, saada aikaan muutoksia ja muuttumista. Esihenkilön ongelmien käsittelijänä on puututtava työyhteisön sisällä esiintyviin ristiriitoihin. Konfliktien herkkyyden kasvamiseen ovat vaikuttamassa jatkuvat muutokset, epävarmuus ja yhteistyövaatimukset. Esihenkilönä voi myös itse olla osallisena ristiriidoissa.

Suomessa on vasta tutkittu julkisen johtamisen asemaa ja johtamistyöhön liittyviä vaatimuksia. Henkilöstöjohtamiseen liittyvinä hankaluuksina ilmeni johtajien kokemukset erilaisista haasteellisista ja vaikeista ihmissuhde- ja vuorovaikutustilanteista, joihin liittyy epäasiallista käyttäytymistä, riitoja ja työpaikkakiusaamista. He toivoivat yksilöllistä valmennusta sekä koulutusta haasteellisten tilanteiden käsittelyyn työpsykologisesta näkökulmasta. Johtamisen taitoina vuorovaikutusosaamisen osa-alueena vastaajat olivat nimenneet konfliktien ratkaisun taidon. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin kehittämisen tarpeita mm. johtamisjärjestelmissä, johtajien valmiuksissa ja asenteissa, ammattimaisessa ihmisten johtamisessa sekä johtajuuden tukemisessa. (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022, 69, 71, 73, 85–86.)

Ammattitaito muodostuu oman asiantuntijuusalueen substanssiosaamisesta, mutta myös eettisistä taidoista ja vuorovaikutustaidoista. Työyhteisövalmiuksilla edistetään työyhteisön ilmapiiriä ja asiakkaiden hyvää kohtelua. (Korhonen ym. 2018, 28.) Hallitsemattomasti hoidetut ristiriidat vaikuttavat kielteisesti muuhun henkilöstöön ja toimintaan asiakkaiden kanssa. Työntekijöillä tulee olla kykyä itsenäisesti keskustella ja selvittää työhön liittyviä asioita sekä ratkoa ongelmia. Esihenkilöiden tehtävänä on kannustaa työntekijöitä yhteiseen ongelmanratkaisuun toisia kunnioittaen. Myös ristiriitojen välittömien vaikutuksien vuoksi asiakastyöhön, on myönteisten ratkaisujen mahdollistamiseksi tehtävä työtä. Aktiivisella varhaisella reagoimisella edistetään turvallista ja tehokasta työntekeä. Konfliktitilanteiden onnistuneilla ratkaisuilla vahvistetaan

myönteisiä suhteita kollegoihin ja esihenkilöön sekä työyhteisön yhteisöllisyyttä, luottamusta ja viestintätaitoja. (Laaksonen & Ollila 2022, 131.)

Osaamista voidaan kuvata monipuolisena kokonaisuutena muodostuen tiedosta, taidosta, arvoista, asenteista, persoonallisuudesta ja kokemuksista. Työelämässä yleisesti tarvittavia valmiuksia ovat mm. sosiaaliset taidot, ongelmaratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtainen osaaminen on ammattialaan kuuluvaa ja tehtäväkohtainen tiettyyn tehtävään kuuluvaa osaamista. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48; Viitala 2021, 40). Osaamista tulee myös johtaa, Moisanen (2018, 63–64) kuvaa sen ihmisten tietojen, taitojen ja asenteiden sekä organisaation toiminnan johtamiseksi, jossa osaamista kehitetään organisaation strategiaa vahvistaen.

1.2 Opinnäytetyön metodologia

Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus, minkä keskeisenä teemana on kokeileva ote. Se edellyttää antautumista ihmettelyyn, mikä mahdollistaa yhteisiä oivalluksia. Toiminnassamme päätöksentekoon vaikuttavat sosiaaliset suhteet ja tunteet. (Mönkkönen & Roos 2023, 239–240.)

Toimintatutkimuksen oppi-isänä pidetään sosiaalipsykologia Kurt Lewiniä, joka loi toimintatutkimuksen käsitteen 40-luvulla. Hän halusi toteuttaa tutkimusta arjessa erilaisissa yhteisöissä. Hän on luonut perustan toimintatutkimukselle, jossa kohtaa teoria ja käytäntö sekä tutkimuksen ja toiminnan yhteys. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 23–26; Heikkinen, Jyrämä 1999, 26.) Nykysuuntaus perustuu Wilfred Carrin ja Stephen Kemminsin perinteeseen, missä toimintatutkimuksen kaksi olennaista tavoitetta on kehittäminen ja vaikuttaminen. Tutkimuksen pyrkimyksenä on käytännön toimintojen kehittyminen, osallistujien ymmärtämisen lisääntyminen ja itse toimintatilanteen kehittyminen. Toimintatutkimusta on tehty yhteiskunta- ja kasvatustieteissä. (Anttila 2006, 439; Heikkinen ym. 1999, 28; Suojanen 1992, 36.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön ilmiöiden kehittämiseksi. Toimintatutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi etsien ratkaisuja käytännön ongelmiin ihmisten kanssa yhdessä samalla lisäten tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkinen 2006, 16; Ojasalo Moilanen, Ritalahti 2021, 58.) Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan tuloksia, jotka ovat siirrettävissä laajoihin keskustelun yhteyksiin. Tavoitteena on tiedon tuottaminen yleisen tason

keskusteluun ja tuotettua tietoa voidaan kokeilla uusissa ympäristöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)

Toimintatutkimus on pehmeisiin menetelmiin kuuluva tutkimusmenetelmä, sen avulla käsitellään todellisen elämän tapahtumia tarkastellen interventioiden vaikutuksia. Yhteiskehittäminen on toimiva tutkimuksen avulla vaikuttamisen muoto, jossa sidosryhmien kanssa muodostetaan yhteinen käsitys ongelmista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Isommassa mittakaavassa yhteiskehittämisessä sidosryhmät toimivat tasaveroisina tutkimuskumppaneina koko tutkimusprosessin ajan, mutta yhteiskehittämistä voi soveltaa myös rajatusti tietyissä vaiheissa tutkimusta. (Anttila 2006, 439; Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 117–118.) Sen tavoitteena ei ole saada yleistettävää tietoa, vaan se on tapa tutkia tiettyä ajatusta käytännössä, minkä tarkoituksena on kehittää jotakin saaden aikaan todellista muutosta yhdessä, näin ollen se on osallistavaa tutkimusta. Käytännön haasteet voivat olla teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on uusien taitojen kehittäminen tai saada uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan. Sen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja samalla tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta. Se soveltuu sosiaalisten työtapojen ja työmenetelmien kehittämiseen, sillä pyrkimyksenä on uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämisen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli ja heidän välisensä yhteistyö on olennaista. Se on tilanteeseen sidottua, osallistavaa ja siinä ikään kuin tarkkaillaan omaa toimintaa. Tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön toimintatutkimus sopii hyvin, koska lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen. Toimintatutkimusta voidaan ajatella ammatillisen oppimisen ja kehittymisenprosessina, toimijalähtöisenä toimintana ja voimana, jossa yhteisen tavoitteen tunnistaminen on tärkeää. (Anttila 2006, 440; Kananen 2014, 11; Ojasalo ym. 2021, 58–59.)

Toimintatutkimuksen prosessimaisuus muodostuu toistuvista sykleistä, joissa toistuu suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Syklit etenevät kierroksittain tai kehänä yhden syklin ollessa perusta seuraavalle ja niitä suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2021, 60; Anttila 2006, 444.) Toimintatutkimusta pidetään tutkimuksellisena lähestymistapana, tutkimusstrategiana, jossa voidaan käyttää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Siinä toteutuu samanaikaisesti tutkimusta ja tutkittavan ilmiön muutosta. (Anttila 2006, 443–444.) Tiedonkeruumenetelminä voivat olla havainnointi, haastattelu, kyselyt ja kirjalliset aineistot. Tutkimusstrategisesti se voi olla triangulaatio, missä voidaan yhdistellä aineistoa

tai menetelmiä. (Kananen 2014, 77.) Menetelmiä valittaessa on huomioitava toimintatutkimuksen osallistava luonne, mitkä mahdollistavat toimijoiden hiljaisen tiedon, ammattitaidon sekä kokemuksen hyödyntämisen. Lewinin ideologian mukaan on saatava ymmärrys työyhteisöön kuuluvien toimijoiden ajattelusta ja arvostuksista sekä heidän kokemusmaailmoistansa (Mönkkönen & Roos 2023, 240). Yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, puhutaan diskurssista. Se on yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin pyrkivä keskustelu, mikä jatkuu kehittämisprosessissa vaiheesta toiseen edellisen antavan pohjaa seuraavalle. Tutkijan tehtävänä on kirjata keskustelua, päätettyjä tavoitteita sekä toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. Valittaessa menetelmiä on huomioitava organisaation koko, kehittämiskohde laajuudessaan ja tutkimushenkilö omassa roolissa ja kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2021, 61–62.)

Toimintatutkimuksen vahvan yhteisöllisyyden vuoksi on siinä soveliaista painottaa kohderyhmän omia tavoitteita tutkimustoiminnan suuntaamisessa, vaikka tutkija vastaa itsenäisesti tutkimuksen tavoitteen asettelusta. Kehittämisestä tulee olla yhteisymmärrys tutkijan ja osallistujien kesken. (Kiviniemi 1999, 70). Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämisen tarve on ilmennyt työsuojeluvaltuutetun työn ja kokemuksen kautta yhteistyössä esihenkilöiden ja työyhteisöjen kanssa. Myös työelämän laadun mittauksien yhteydessä toistuu työyhteisön ongelmiin puuttumisen vaikeus.

Toimintatutkimuksen reflektioiden avulla mahdollistuu reflektion oikeutus. Moilasen (1999, 106) mukaan toimintatutkimuksen merkittävä tehtävä on tehdä näkyväksi osallistujille syitä heidän toiminnalleen. Syiden näkyvyys mahdollistaa kriittisen tarkastelun ja muutoksen omassa toiminnassa mutta myös työyhteisössä. Oman toiminnan tarkasteluun liittyy riskinsä ja se voi olla vaikeaa, se edellyttää moraalista herkkyyttä. Tämä opinnäytetyön tekijän tutkijana oli huomioitava erityisen tarkasti ja sitä oli korostettava oppimisen näkökulmaa.

Työyhteisöristiriitoja selvittää usein työsuojelun kanssa yhteisvoimin. Tällöin opinnäytetyön tekijä omassa työroolissa on osa ilmiötä ja tällöin metodologia sopii hyvin kehittämiseen. Heikkinen ym. (2006, 19–20) mukaan tutkijan rooli on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, jonka pyrkimyksenä on luoda uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, voimaannuttaa ja valtauttaa heitä. Tutkijalla on muutokselle käynnistävä ja rohkaiseva rooli, jonka avulla ihmiset tarttuvat kehitettäviin asioihin, joista heille itsensä kannalta on etua. Esihenkilöiden ja organisaation avainhenkilöiden kanssa dialogisessa ja reflektiivisessä keskustelussa, voidaan yhdessä löytää oivalluksia eri näkökulmista, mikä palvelee niin työsuojelun toimijoita kuin esihenkilöitä mutta

myös muuta organisaation henkilöstöä. Berkun (2006, 4) sanoittaa avointa aloittelijan mieltä, uteliaisuutta kasvamisen mahdollistajana ja se vaati harjoittelua. Jos haluaa jatkaa oppimista, ei saa antaa valtaa houkutukselle luisua kapeisiin, turvallisiin näkemyksiin tekemisessä.

Toimintatutkimuksen tekijän tulee hallita tutkimukselliset seikat sekä ryhmäkäyttäytyminen. Ulkopuolisena tutkijan tulee tietää kohdeilmiöstä eli kehitettävästä kohteesta. Avainasemassa on sosiaaliset taidot ja niiden välttämättömyys voimistuu, kun tutkija menee mukaan käytännön työelämän tilanteisiin, koska mukaan pääsy edellyttää hyväksyntää ja suostumuksen osallistujilta. (Kananen 2014, 67). Kuula (1999, 222–223) kuvaa, ettei tutkija välttämättä asetu mihinkään vakioituun pysyvään positioon, vaan joutuu liikkumaan eri positioiden välillä. Tutkijan roolissa toimitaan myös epävarmuuden vyöhykkeellä, sillä itsellä ei voi olla koskaan täyttä varmuutta, miten toiminta vaikuttaa kohderyhmään tai sen sidosryhmiin. Kehittäjän osaamista on kyky sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja toistuvia muutoksia ja näin ollen kehittäminen on jatkuvaa ilmiöiden uudelleen määrittelyä (Toikko & Rantanen 2009, 53).

Toimintatutkimuksessa tekijän eli tutkijan on hallittava toimintatutkimuksen prosessi vaiheineen, ryhmäkäyttäytyminen sekä tutkimusmetodologia, varsinkin silloin kun tutkimus raportoidaan ulkopuolisille. Tutkijan tehtävänä on ryhmänhengen luominen, huolehtien jokaisen ryhmäläisen osallistuvan jokaiseen toimintasykliin, ilmaisevan mielipiteensä toisia kuunnellen, esittäen kysymyksiä ja palautetta antaen. Ryhmäytyminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä ja sitoutuminen ryhmään muodostuu, kun kaikki osalliset ovat päässeet mukaan keskusteluun. (Kananen 2014, 69–70). Osallistuminen toimintatutkimuksessa edellyttää sekä tutkijalta, että tutkittavilta läheistä yhdessä työskentelyä ja asiantuntemuksen jakamista, tällöin on tarpeellista alkuvaiheessa avoimesti keskustella odotuksista puolin ja toisin sekä sopia selkeitä pelisääntöjä. Asiantuntijuuden jakaminen edellyttää osallistujilta aktiivisuutta ja vapaaehtoisuutta. (Heikkinen ym. 2006, 102.) Toimintatutkimuksessa vahvistuu käytännöstä saatavan tiedon merkitys tarkastelun jäsentäjänä. Vaikka opinnäytetyöntekijä vastaa itsenäisesti kehittämisen tavoitteenasettelusta, on oleellista keskustella tutkivaan kehittämistyöhön osallistuvien kanssa. (Heikkinen ym. 1999, 70).

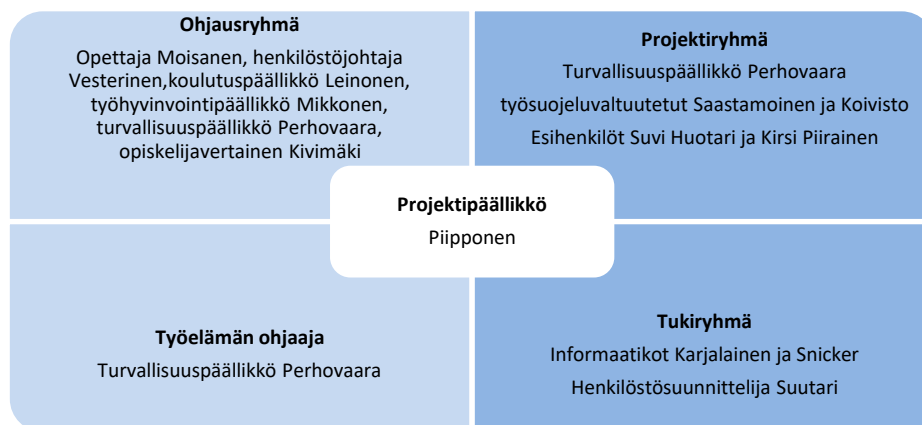
1.3 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Projektit ovat organisaatioille keino vastata kehittämistoiminnasta kohti strategista tavoitetta, ja projektityön hallinta on tullut kriittiseksi menestystekijäksi myös sosiaali- ja terveydenhuollon alueella. Projektimainen kehittäminen soveltuu tilanteisiin, joissa organisaatio pyrkii vastamaan tiettyyn kehittämishaasteeseen. (Mäntyneva 2022, 9–10; Ruuska 2006, 9.) Projekti on työtä, jota tehdään määritellyn tuloksen aikaansaamiseksi, se on ainutkertainen ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu kokonaisuus. Ominaista sille on muutos kohti selkeää tavoitetta, uuden kehittäminen ja vuorovaikutteisuus. Lopputuloksen saavuttamiseen liittyy epävarmuutta ja riskejä. (Mäntyneva 2022, 11; Pelin 2020, 18; Ruuska 2006, 18). Projektin luonne ja koko määrittävät sen tarkoituksenmukaisen organisoitumisen. Projektiorganisaatioon kuuluu projektiryhmän ja ohjausryhmän lisäksi mahdollisia projektissa työskenteleviä asiantuntijoita. Onnistuneelle projektille on ominaista osallistujien sitoutuminen projektin tavoitteisiin ja toimintaan. (Jalava 2001, 149; Mäntyneva 2022, 19; Pelin 2020, 51.)

Projektin ohjausryhmä on tilaajaorganisaation edustajista koottu ryhmä, jonka tulee tarkastella projektin tavoitteita ja vaikutuksia laajasti organisaatiossa. Se hyväksyy projektisuunnitelman, osallistuu projektin ohjaukseen yhdessä yhteistyötoimija osapuolen kanssa, ohjeistaa, seuraa ja valvoo projektin toimintaa, toteutumista ja johtamista, edistää projektin ja sen toimintaympäristön välisiä yhteistyösuhteita, hyväksyy mahdolliset projektin aikaiset muutokset sekä tulokset, päättää projektin loppumisesta ja tukee projektipäällikköä. (Mäntyneva 2022, 20–22; Pelin 2020, 55; Ruuska 2006, 168–170.) Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat opinnäytetyön ohjaava opettaja ja opiskelijavertainen sekä tilaaja organisaation avainhenkilöitä henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöpäällikkö, koulutuspäällikkö, työhyvinvointipäällikkö ja turvallisuuspäällikkö olivat oman roolinsa vuoksi tarkoituksenmukaisia asiantuntijoita. Koulutuspäällikön vastuualueena on osaamisen kehittäminen organisaatiotasolla ja työhyvinvointipäällikkö tekee tiivistä yhteistyötä työsuojelun kanssa.

Projektiryhmä muodostuu asiantuntijoista, joiden työpanosta edellytetään lopputuloksen saavuttamiseksi vastaten oman erityisalueensa osalta. He ovat aktiivisia osallistujia, projektin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä. Sitouttaminen on ajan antamista ja keskustelemista projektin yksityiskohdista ja tavoitteista. (Mäntyneva 2022, 24; Ruuska 2006, 158). Projektiryhmäläinen osallistuu projektin suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja tulosten jalkauttamiseen. Hän ottaa vastuuta

hänelle erikseen määritellyistä tehtävistä, raportoi niiden edistymisestä projektipäällikölle sekä ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 117; Pelin 2020, 56). Uusien toimintamallien kehittäminen edellyttää luovuutta, sallien tunteita, kokemuksia ja erilaisuutta hyväksyvässä ilmapiirissä (Paasivaara ym. 2008, 82). Opinnäytetyön projektiryhmään kuuluivat projektipäällikön eli opiskelijan lisäksi turvallisuuspäällikkö, omat kollegat ja kaksi vapaaehtoista esihenkilöä.



Kuva 2. Projektiorganisaatio

Opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä. Hänen tehtäviinsä kuuluu projektisuunnitelman laatiminen, projektin käynnistäminen, projektiryhmän työskentelyn suuntaaminen, projektiviestinnästä vastaaminen, projektiin liittyvien tehtävien edistymisen seuraaminen, dokumentoinnista ja arkistoinnista huolehtiminen ja raportointi. Tehtävässään hän johtaa projektin toteutumista useassa roolissa, joita voivat olla tilaaja, asiantuntija, neuvottelija, projektiryhmän vetäjä, asiakasyhteyshenkilö ja tiedottaja (Mäntyneva 2022, 21, 31; Pelin 2020, 56). Projektipäällikön roolissa opinnäytetyöntekijä harjoitteli johtamisosaamista. Projektipäälliköltä edellytetään aloite- ja yhteistyökykyä luoden innostusta kytkien yhteen oleelliset tarpeet ja intressit. Hänen on seurattava linjaorganisaation tapahtumia, sillä linjassa tehtävät päätöksillä voi olla vaikutusta välillisesti projektin toimintaan. (Paasivaara ym. 2008, 116; Ruuska 2006, 144, 155, 156.)

Opinnäytetyöntekijällä oli projektin johtamisessa valmentava johtamisen näkökulma, organisaation järjestelmäsuunnitelman mukaisesti. Valmentavassa johtajuudessa tavoitteena on oivaltaminen, vastuuttaminen ja voimaannuttaminen. Siinä yhdistyy organisaation tavoitteiden saavuttaminen huomioiden yksilön kehittyminen. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista kohti onnistunutta suoritusta. (Ristikangas & Runbaum 2014, 13; Salmimies & Ruutu 2013, 87.)

Valmentavassa johtajuudessa ollaan kollektiivisesti vastuullisia, yhdessä määriteltyyn tavoitteeseen suuntautuneita. Avoimella ratkaisukeskeisellä vuoropuhelulla valtuutetaan ihmisiä omatoimisuuteen. (Pirinen 2023, 141–142; Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2021, 14–15.)

Valmentavassa johtajuudessa vahvistetaan vahvuuksia, hyödynnetään ihmisten erilaista osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on osaa suurempaa kokonaisuutta ja sen osamispotentiaalin valjastamisella voidaan saavuttaa tavoitteita onnistuen. Valmentava johtajuus on myös itsensä kehittämistä ja oppimista, tiimin johtajan tehtävänä on ohjata koko tiimiä oppimaan yhdessä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 20, 31,34; Ristikangas ym. 2021, 26–27, 206.)

1.4 Lähteet

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Berkun, S. (2006). Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Guo, K. I. (2002). Roles of managers in academic health centers: Strategies for the managed care environment. *Health care manager* 20(3), 43–58. DOI:10.1097/00126450-200203000-00007

Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF). (2017). Saatavilla 27.3.2024 <https://europa.eu/eu-ropass/fi/europass-tyokalut/eurooppalainen-tutkintojen-viitekehys>

Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Heikkinen, H. L.T. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa L.T. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) (2006). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (16–38) Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (25–62) Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Heikkinen, L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) (2006). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hupke, M. (2022). Psykososiaaliset riskit ja työntekijöiden terveys. Saatavilla 31.10.2023 <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-workers-health>

Jalava, U. (2001). Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki: Hansa-print Oy.

Juuti, S. & Juuti, P. (2021). Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Basam Books Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus Oy. (Storytell äänikirja)

Kainuun hyvinvointialue. (2023). Kainuun hyvinvointialueen järjestämissuunnitelma 2023–2025. Saatavilla 3.5.2023 <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2023-04/Kainuun%20hyvinvointialueen%20j%C3%A4rjest%C3%A4missuunnitelma%202023%E2%80%932025.pdf>

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kesti, M. (2017). Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä. ISBN 978-951-810-656-5(pdf).

Kiviniemi, K. (1999). Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (63–83) Juva: WSOY-kirjapaino.

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Skhole Oy. Saksa, Norderstedt: BoD – Books on Demand.

Koskimies, E., Stenvall, J & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. Helsinki. ISBN pdf: 978–952–367–899–6.

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. (2018). Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Tallinna: AS Pakett.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammerpaino Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian. Painettu EU:ssa.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. (2013). Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tallinna: Raamtutrukikoda. ISBN 978-951-885-358-2.

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. (2014). Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Tehyn julkaisusarja B 1. Vantaa: Multiprint Oy.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (1998). The strategy process. Revised European edition. Great Britain: The bath press. ISBN 0- 13-675984-X.

Moilanen, P. (1999). Piilevä tieto ja reflektio. Teoksessa H. L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (85–110) Jyväskylä: WSOY-kirjapaino.

Moisanen, K. (2018). Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja No 170. Jyväskylä: Grano Oy. Saatavilla 3.11.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2775-0>

Mäkinen, P. & Rätty, T. (2018). Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Mäntyneva, M. (2022). Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Turenki: Hansaprint Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010) Näkökulmia osaamisen johtamiseen. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. (48–73). Vaasan yliopiston julkaisuja.

Ojanen, S. (2016). Esimiesrooli pitää tiedostaa. KT-lehti (1). Saatavilla 31.8. 2023 <https://www.ktlehti.fi/2016/1/esimiesrooli-pitaa-tiedostaa>

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. (2021). kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. (2008). Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.

Pelin, R. (2020). Projektinhallinnan käsikirja. Norderstedt: BoD – Books On Demand

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiiminjohtaminen. Liettua: Balto Print.

Ruuska, K. (2006). Terveysthuollon projektinhallinta. Tammer-Paino Oy.

Salmimies, R & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: SanomaPro Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). Tervettä työtä. Työsuojelun vastuualueiden runkosuunnitelma-ma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:21. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978%E2%80%9393952%E2%80%9393244%E2%80%9393634%E2%80%93933>

Suojanen, U. (1992). Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. (2022). Tiedosta arviointiin. Tavoitteena paremmat palvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollonjärjestäminen Kainuun hyvinvointialueella. Päätösten tueksi 13/2022. Alueellinen asiantuntija-arvio, syksy 2022. Saatavilla 3.11.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-948-1>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaaminen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy. e-kirjana KAMK:n kirjastossa verkkokirjahyllyssä.

Työsuojeluhallinto. (2017). Psykososiaalinen kuormitus työpaikoilla. Saatavilla 29.8.2023 https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1

Työsuojeluhallinto. (2019). Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 10 (päivitetty 8/2023). https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf?t=1664782365906

Työturvallisuuslaki [TTL] 23.8.2002/738. Saatavilla 11.5.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

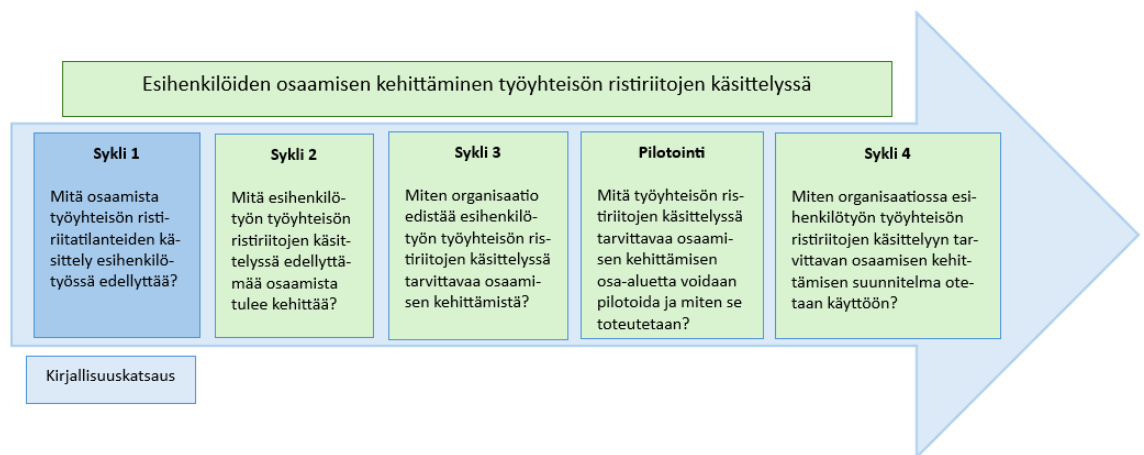
Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 23.2.2017/120. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170120>

Vesterinen, S. (2013). Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Oulun Yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526201245>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

2 Tutkimuksen tietoperustana kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön perustaksi toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Sen tavoitteena on muodostaa tutkijalle kuva tutkimusilmiöstä. Systemaattisen katsauksen pyrkimyksenä on tunnistaa, löytää, valikoida, ja syntetisoida yhteen kysymykseen vastaus kokoamalla yhteen tietoa tutkimusaiheesta useammasta yksittäisestä tutkimuksesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 91–93; Salminen 23, 9; Vilka 2023, 28.) Ensimmäisen syklin tarkoituksena oli kartoittaa ihmisten johtamiseen liittyvää esihenkilötyön osaamista työyhteisön ristiriitatilanteissa. Alla olevaan kuvaan 3. on kuvattu opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi.



Kuva 3. Opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi sykli yksi

Kuva auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, eri vaiheineen. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tutkimustiedon avulla ihmisten johtamiseen liittyvää esihenkilötyön osaamista työyhteisön ristiriitatilanteissa ja tutkimuskysymykseksi muotoutui mitä osaamista työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittely esihenkilötyössä edellyttää?

2.1 Tietoperusta kirjallisuuskatsauksesta ja tutkimuskysymyksen asettaminen (suunnittelu)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tietynlainen metodi ja tutkimustekniikka, missä tutkitaan tehtyjä tutkimuksia perehtyen tutkimuskirjallisuuteen, ja niistä kootut tulokset ovat perustana uusille tutkimuksille (Salminen 2023, 1). Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimuksen

tietoperustan, mistä ilmenee tutkittavasta asiasta käytettyjä käsitteitä ja suuntaa tulevaa tutkimusta (Hirsjärvi ym. 2013, 87; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 94.) Se on tutkimushankkeen perusta, jonka avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta ja se voi kohdistua tiettyyn tieteenalaan tai olla poikkitieteellinen kohdistuen eri tieteenaloille (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7). Ongelmalähtöinen tiedontarve kohdistuu tiettyyn tunnistettuun ilmiöön, minkä ratkaiseminen edellyttää tietoa (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 65). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa tutkijalle kattava kuva tutkimusilmioista. Kirjallisuuskatsauksen laatimisessa on oltava kriittinen, arvioitava hakukriteereissä tutkimusten ikä ja tieteellinen taso. Systemaattisen katsauksen pyrkimyksenä on tunnistaa, löytää, valikoida, arvioida, tulkita ja yhdistellä eli tehdä synteesiä yhteen kysymykseen vastaus. Se kokoaa tietoa tutkimusaiheesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 91–93; Suhonen ym. 2016, 13–14; Vilka 2013, 11, 12, 16.)

Ensimmäinen ja olennainen osa kirjallisuuskatsauksessa on tarkoituksen ja tutkimusongelman muotoileminen, jonka tulisi olla asianmukainen ja tarkentunut (Niela- Vilen & Hamari, 2016, 24). Kurinalaisuutta on aineiston hankkiminen ennalta tehtyjen sääntöjen mukaisesti, jossa näkyy harkinta, rajaaminen, järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus. Läpinäkyvyyttä on aineiston hankkimisen ja valintakriteerien avaaminen perustellusti ja havainnoiden. PRISMA-kaavio välineenä auttaa aineiston haku- ja valintaprosessia sekä sen kuvaamista. (Vilka 2023, 13, 67). Onnistuneessa kirjallisuuskatsauksessa vastaus tutkimuskysymykseen on kattava ja edustava. Kysymyksen asettelussa ja hakuprosessissa on huomioitava sen suhde tutkimuksen laajuuteen ja käytettävissä oleviin resursseihin. (Vilka 2023, 47, 67.) Tässä opinnäytetyössä systemaattinen kirjallisuuskatsaus oli osa opinnäytetyötä antaen perustan kehittämislle.

2.2 Tutkimusten haku (toiminta)

Jos kartoitetaan, mitä tutkimusta aihealueesta on tehty, lähestymistapa voi olla laaja käyttäen PICO/PICo/PCC –menetelmiä. PCC - menetelmässä P tarkoittaa sanaa populaatio eli väestö, C tarkoittaa sanaa käsite ja C tarkoittaa sanaa konteksti. (Kankkunen, Vehviläinen -Julkunen 2013, 98; Siltanen, Hamari, Heikkilä, Parisod & Holopainen 2021, 11.) Asiasanojen määrittelystä, aiheen rajauksessa ja tutkimuskysymyksen muotoilussa käytettiin apuna informaation osaamista. Tutkimuskysymys ja hakustrategia laadittiin hyödyntäen PCC-menetelmää

(Population/Concept/Context). Tässä opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa populaatio oli esihenkilöt, käsite oli osaaminen ja konteksti työyhteisön ristiriitojen käsittely.

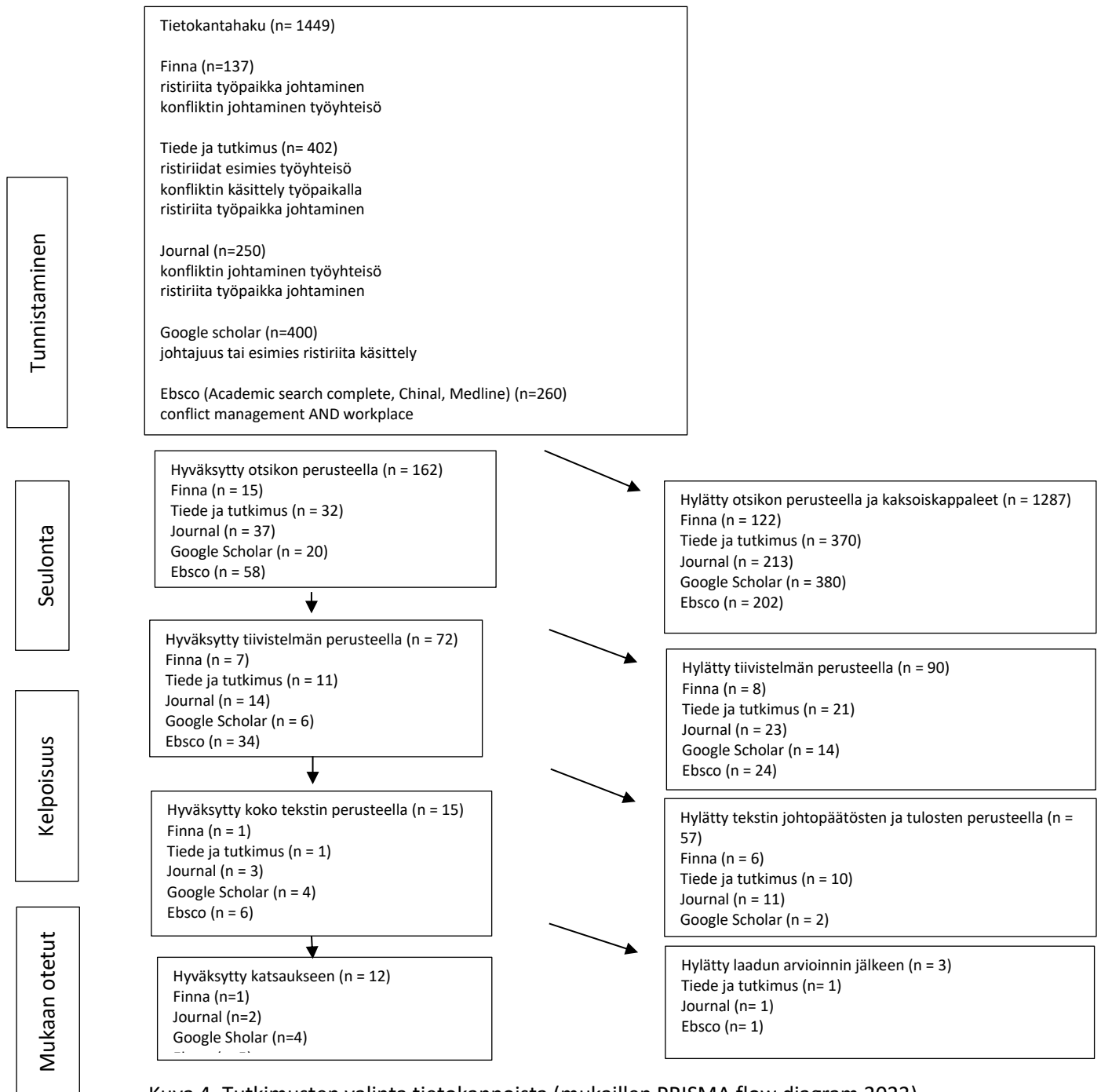
Tutkimushakuja tehtiin eri tietokannoista, joita olivat Finna, Journal, Tiede ja tutkimus ja Ebsco, josta mukaan otettiin Academic search complete, Chinal ja Medic tietokannat. Suosituksena olisi hyödyntää useita tietokantoja kattavuuden varmistamiseksi (Vilkka, 2023, 63). Tutkimussuunnitelman mukaisilla hakusanoilla ei löytynyt aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja sanoja esimies, osaaminen, työyhteisö ja ristiriita testattiin eri tavoin. Esihenkilö terminä on uudehko ja sillä sanalla eivät haut tuottaneet tuloksia, joten hakusanana käytettiin johtajuutta suomenkielisissä hauissa. Lopulliset hakutermit olivat "conflict management AND workplace" ja "supervisor or managers AND conflict management". Suomalaisissa tietokannoissa käytettiin "ristiriita työpaikka johtaminen", "konfliktin johtaminen työyhteisö", "ristiriidat esimies työyhteisö", "konfliktin käsittely työpaikka", "ristiriita työpaikka johtaminen", konfliktin johtaminen työyhteisö, "johtajuus tai esimies ristiriita käsittely". Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto ja poissulkukriteerit ovat kirjattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisun sisältö vastaa tutkimuskysymykseen	Julkaisun sisältö ei vastaa tutkimuskysymykseen
Tieteellinen julkaisu, väitöskirja tai artikkeli	Tutkimusta ei ole saatavilla koko tekstiä
Koko teksti saatavilla	Julkaisu ei ole saatavilla KAMK:n kirjaston tietokantojen kautta tai avoimesti verkossa
Julkaisu on saatavilla KAMK:n kirjaston tietokantojen kautta tai avoimesti verkossa	Julkaisuvuosi ennen 2010
Julkaisuvuosi 2010–2023	

Kirjallisuuskatsauksessa pyrkimyksenä on alkuvaiheessa löytää runsaasti tutkimuksia aiheesta. Aineistoon perehtyessä on syytä pitää mielessä kysymyksiä, miten tutkimus tarkastelee tutkimuskysymyksen tematiikkaa, miten tutkimus on tunnistettu merkitykselliseksi ja miten se vastaa tutkimuskysymykseen. (Vilkka 2023, 68–69.) Suosituksena on tehdä hakuaja vähintään kahdesta tietokannasta (Vilkka 2023, 63). Tutkimuksia haettiin viidestä tietokannasta, joihin oli pääsy Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston kautta. Journal ja Google Scholar tietokannoissa hakua ei voinut rajata ajallisesti. Opinnäytetyön tekijä teki päätöksen käydä läpi Journal tietokannasta 125 ensimmäistä molemmilla hakulausekkeilla ja Google Scholar tietokannasta 400 ensimmäistä hakutulosta. Lopulliset kirjallisuuskatsauksen aineistot valikoituivat Ebsco (Academic search complete,

Chinal), Finna, Google Scholar ja Journal tietokannoista. Lopullisesti hyväksyttyjä aineistoja oli 15, joista kolme poistettiin, yksi niistä ei ollut tutkimus, yhdessä ei käsitelty konfliktia ja kolmas oli mallinnus työturvallisuuden johtamisen osaamisesta, jota voi hyödyntää myöhemmin organisaatiossa työturvallisuuden johtamisen osaamisen kehittämisessä. Alla olevassa kuvassa 4. on kuvattu aineistonhakuprosessi PRISMA kaaviokuvana.



Kuva 4. Tutkimusten valinta tietokannoista (mukaiillen PRISMA flow diagram 2023)

Tutkimukseen valikoituneet aineistot luettiin useampaan kertaan ja toteutettiin laadun arviointi Hoitotyön tutkimussäätiön (JBI) arviointikriteeristöjä hyödyntäen. Esimerkki laadun arviointikriteeristöstä on liitteessä 3. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet aineistot täyttivät laadunarvioinnin, yleensä vähintään puolet arviointikriteeristöstä tulee täyttyä (Siltanen ym. 2023, 19). Näytön aste arvioitiin Duodecim Käypähoito -toimituksen näytön asteen luokitusta käyttäen, mikä on kuvattu taulukkoon 2, Näytön asteen luokitus.

Taulukko 2. Näytön asteen luokitus

Koodi	Näytön aste	Selitys
A	Vahva näyttö	Useita menetelmällisesti tasokkaita tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaisia
B	Kohtalainen näyttö	Ainakin yksi kelvollinen tasokas tutkimus tai useita kelvollisia tutkimuksia
C	Heikko näyttö	Ainakin yksi kelvollinen tieteellinen tutkimus
D	Hyvin heikko näyttö	Asiantuntijoiden tulkinta (paras arvio) tiedosta, joka ei täytä tieteellisen tutkimukseen perustuvan näytön vaatimuksia

Tutkimusten laadunarvioinnissa tulisi huomioida kirjoittajien asiantuntemusta ja auktoriteetti- asemaan (Vilkkä 2023, 93) minkä opinnäytetyön tekijä koki haasteelliseksi etenkin ulkomaalaisten tutkimusten osalta. Näytön aste aineistossa oli enimmäkseen C luokkaa. B luokkaa edusti yksi kohorttitutkimus isolla aineistolla ja D luokkaa oli asiantuntijoiden vertaisarvioitu hankkeen loppuraportti. Vahvinta näyttöä A ei aineistossa ollut lainkaan. Pääosin tutkimukset olivat yksittäisiä laadullisia tutkimuksia, jolloin aineiston otos ei ole suuri. Laadullisella tutkimuksella ei ole pyrkimys tehdä yleistäviä päätelmiä kuten tilastollisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2001, 65), laadullisella tutkimuksella kiinnostuksen kohteena on ainutkertaisuus, jonka avulla voidaan lisätä yleistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Vilkkä 2015, 195). Liitteessä 2, taulukossa 3. on järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto, jossa on kirjattu tutkimuksen tekijä, vuosi ja maa, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimuksen aineisto ja tutkimustyyppi, keskeiset tulokset, laadunarviointi ja näytön aste.

2.3 Aineiston analyysi ja tulokset (havainnointi)

Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsauksesta saatu aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Se on aineistojen perinteinen perusanalyysimenetelmä, jolla selviää vastaukset tutkimusongelmaan. Se on kerätyn aineiston tiivistämistä, selkeään sanalliseen muotoon erottaen samanlaisuuksia ja erilaisuuksia kadottamatta informaatiota (Hirsjärvi 2013, 221; Kankkunen ym. 2013, 165; Janhonen & Nikkonen 2001, 23). Ennen analyysin aloittamista on määriteltävä analyysiyksikkö, mikä voi olla sana, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus, mikä voi koostua useammasta lauseesta vastaten tutkimuskysymykseen. Aineistoon perehtyminen on huolellista lukemista ennen varsinaisen analyysin aloittamista ja aiheellista on tarkistaa tutkimuskysymykset varmistuen, että aineistosta saadaan niihin vastauksia. Perehtyminen on valitun aineiston kattavaa läpikäymistä lukien ennen varsinaista analyysia. Analyysi etenee vaiheittain, aineistosta valitaan analyysiyksikön mukaiset ilmaisut. (Elo, Tohmola, Kajula & Kääriäinen 2022, 219; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tässä opinnäytetyössä analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus tai lause. Aineistoa luettiin useampaan kertaan tehden alustavia havaintoja ja merkintöjä. Aineistoa poimittiin tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä tutkimuskysymys mielessä pitäen. Aineisto koottiin taulukkoon, johon analyysiyksiköitä tuli 89. Englanninkieliset ilmaukset suomennettiin ennen pelkistämistä.

Pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan pois epäolennainen, huomioiden kuitenkin, ettei tiedonantajien sisältö muutu, eikä tutkija tee tulkintaa. Koodaamalla tutkija tekee jäsenteleviä merkintöjä, mitkä auttavat tutkijaa saamaan ensituntuman kokonaisuudesta. Aineiston ryhmitteilyssä, klusteroinnissa eli luokittelussa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään, samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien, apuna voidaan hyödyntää värikoodeja. Pelkistysten määrä kuvaa aineiston rikkautta. (Elo ym. 2022, 220; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Analyysiyksiköiden pelkistyyksiä muodostui 147. Hahmottamisen tueksi hyödynnettiin värejä apuna aineistoa luokittelussa, esimerkiksi kaikki neuvotteluun liittyvät ilmaukset värjättiin vihreällä, sääntöjä ja ohjeita kuvaavat ilmaukset keltaisella ja niin edelleen, eli jokaista luokkaa kuvasi eri väri. Pelkistetyistä ilmauksista muodostui 16 alaluokkaa, joita olivat neuvotteluosaaminen, sääntöjen ja ohjeiden mukainen toiminta, ristiriitatilanteiden käsittelyn ajoituksen huomioiminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, esihenkilön roolin ja tehtävän mukainen johtajuus, ristiriitatilanteiden käsittely on oppimista, ympäristön huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä, kunnioittava kohtelu, avoin keskustelu yhdessä, tutkiva työtapo ristiriitatilanteiden käsittelyssä, omien ja osallisten tunteiden

huomioiminen, kuuntelun taidot, ihmistuntemusosaaminen, rohkeus toimia ristiriitatilanteissa, palauteen vastaanottamisen ja antamisen taito, dialoginen toimintatapa. Litteroitu aineisto on liitteessä 4. taulukossa 4.

Luokittelun jälkeen aineistoa abstrahoitiin eli käsitteellistettiin. Yhdistelevää luokittelua jatketaan niin kauan kuin se on sisällön mukaan mahdollista. Lopputulemana on tiivis kuvaus, joista muodostuu teoreettisia käsitteitä, joiden avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta. Luokittelemalla pelkistetyistä ilmauksista muodostuu alaluokkia, niistä edelleen yläluokkia ja niistä tarvittaessa edelleen pääluokkia. (Elo ym. 2022, 220–222; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–126.) Analyysi eteni yhdistämällä alaluokkia ryhmäksi, jolloin muodostui neljä yläluokkaa, pyrkimyksenä oli nimetä ne niin kuvaavasti kuin mahdollista. Yläluokat olivat vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen, vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaamisosaaminen, inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen sekä arvojen mukainen toimintaosaaminen. Yksittäinen esimerkki taulukosta 4. Kirjallisuuskatsauksen litterointitaulukko (liite 4) on kuvattu alla kuvassa 5.

Alkuperäinen ilmaus	Käännetty ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
The first thing that I try to do is to listen to all those involved in order to understand the different perspectives on the conflict, after having listened to all those involved and understand what is happening (23)	Ensimmäinen asia, jonka yritän tehdä, on kuunnella kaikkia asianosaisia ymmärtääseen erilaisia näkemyksiä konfliktista ymmärtääkseni mitä tapahtuu (23)	Kuunnella kaikkia asianosaisia ymmärtääkseen erilaisia näkemyksiä konfliktista (23)	(XII) Kuuntelun taidot (23, 86a)	Vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen (XII) Kuuntelun taidot
Taitava konfliktien käsitteijä kuuntelee eri osapuolia, keskustelee tilanteesta ja kykenee ratkaisemaan epätydyttävän tilanteen objektiivisesti osapuolia tyydyttävällä tavalla (86)		Kuuntelee eri osapuolia (86 a) keskustelee tilanteesta (86 b) kykenee ratkaisemaan tilanteen objektiivisesti (86 c)		

Kuva 5. Esimerkki kirjallisuuskatsauksen luokittelusta

Yhdistelevää luokittelua jatkettiin edelleen huomioiden, mikä on tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen osalta merkityksellistä (Elo ym. 2022, 220). Muodostuneet yläluokat kuvaavat eri asioita ja säilyttävät merkityksellisen tiedon. Alaluokat ja yläluokat on havainnollistettu kuvaan 6. Työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä edellyttämä esihenkilötyön osaaminen.

ALALUOKAT

YLÄLUOKAT

I.	Neuvotteluosaaminen (1, 2, 13a, 89)
II.	Sääntöjen ja ohjeiden mukainen toiminta (3b, 6, 14, 17d, 17f, 17g, 21a, 43, 52, 53i)
III.	Ajoituksen huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä (5, 12, 53 c, 59a, 64a, 69, 71)
IV.	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu (4b, 7b, 13b, 27, 34, 36, 37a, 37c, 53 g, 84b, 85, 86 c, 87a)
V.	Esihenkilön roolin ja tehtävän mukainen johtajuus (3a, 8, 17c, 17e, 19, 22a, 22b, 30a, 37e, 37f, 37g, 38, 39a, 41, 48a, 50, 51a, 53d, 53k, 61a, 62, 67b, 73a)
VI.	Ristiriitatilanteiden käsittely on oppimista (10b, 18, 22c, 30b, 40, 46, 47b, 53j, 55, 56, 57, 58b, 59b, 87c)
VII.	Ympäristön huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä (7a, 9, 11)
VIII.	Kunnioittava kohtelu (7 c, 37b, 37d, 44)
IX.	Avoin keskustelu yhdessä (4c, 21b, 32b, 33, 37a, 48c, 49, 53h, 54, 60, 64b, 68, 78, 84a, 86b)
X.	Tutkiva työtapo ristiriitatilanteiden käsittelyssä (24, 47a, 53e, 66, 74b)
XI.	Omien ja osallisten tunteiden huomioiminen (10a, 15a, 22c, 25, 28, 29, 45, 65a, 70, 74a, 82, 87b, 88)
XII.	Kuuntelun taidot (4a, 23, 48b, 53a, 53b, 58a, 63a, 67a, 80, 86a)
XIII.	Ihmistuntemusosaaminen (16, 17b, 26, 31, 63b, 65b, 73c, 76)
XIV.	Rohkeus toimia ristiriitatilanteissa (32a, 35, 39b, 42, 51b, 73b, 75)
XV.	Palautteen vastaanottamisen ja antamisen taito (17a, 53f, 77)
XVI.	Dialoginen toimintatapa (10c, 15b, 20, 61b, 72, 79, 81, 83)

Vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen
I. VI. IX. XII. XV. XVI.

Vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen
II. V. X. XIV.

Inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen
III. VII. XI. XIII.

Arvojen mukainen toimintaosaaminen
IV. VIII.

Kuva 6. Työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä edellyttämä esihenkilötyön osaaminen

Alaluokat ovat numeroitu roomalaisin numeroin ja alaluokan perään sulkeissa on analyysiyksikön numero ja kirjaintunniste. Ala- ja yläluokat vastasivat tutkimuskysymykseen. Sen avulla oli tarkoitus kartoittaa, esihenkilötyön edellyttämää osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä.

Tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena muodostui neljä yläluokkaa. Ne olivat vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen, vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen, inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen ja arvojen mukainen toimintaosaaminen. Yläluokat vastasivat tutkimuskysymykseen, mitä osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittely edellyttää.

Yläluokka *vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen* muodostui alaluokista, joita olivat neuvotteluosaaminen, ristiriitatilanteiden käsittely on oppimista, avoin keskustelu yhdessä, kuuntelun taidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito ja dialoginen toimintatapa. Esihenkilö on neuvottelija, joka käynnistää ristiriitojen käsittelyn. Empaattisuus imenee kuunteluntaidoissa ymmärtävänä, erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioimisena. Kuuntelua on kuulluksi tuleminen kokemus, jossa saadaan näkyväksi osallisten keskinäisiä odotuksia. Kuunnellen aktiivisesti osallisia havainnoiden, esihenkilö mahdollistaa avoimen keskustelun yhteistyössä. Kuunnellen ja keskustellen ongelmien käsittely on rakentavaa ja tilanteista saadaan objektiivinen kokonaiskuva. Osallistavalla dialogisella keskustelulla ristiriitatilanteissa on mahdollisuus oppimiseen, mikä mahdollistaa luottamuksen vahvistumista ja yhteistyötä. Ohjattu ristiriitatilanteiden käsittely ja niiden sovittelu ovat työntekijöille ja esihenkilöille oppimiskokemuksia.

Avoimuus on kaikkien etu ja hankalien asioiden ja niihin liittyvien kokemusten sanoittaminen on tärkeää. Siitäkin huolimatta, että se voidaan kokea vaikeaksi niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osalta. Suoraan puhuminen on kokemusten ja niihin liittyvien tunteiden sanoittamista kielteisistäkin asioista. Avoimuuteen voi kannustaa kysymyksillä, jolloin ilmenee osallisten omia ratkaisuvaihtoehtoja. Kaikenlainen palaute, myönteisen, mutta myös korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on merkityksellistä, koska sen avulla ihminen voi reflektoida omaa toimintaansa. Esihenkilöiden keskuudessa ilmenee palautteen antamisen vaikeuksia, niin myönteisen, kannustavan, arvioivan, negatiivisen kuin korjaavankin, esteeksi koettiin ajan tai sopivan tilaisuuden puute. Dialogisuus on vastavuoroista vuorovaikutusta. Se on yhteydessä kykyyn tunnistaa ja ratkaista ristiriitoja, johon varmuus tulee esihenkilölle kokemusten kautta.

Yläluokka *vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen* muodostui alaluokista, joita olivat *sääntöjen* ja ohjeiden mukainen toiminta, esihenkilön roolin ja tehtävän mukainen johtajuus, tutkiva työtapa ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja rohkeus toimia ristiriitatilanteissa. Esihenkilön rooliin ja tehtäviin kuuluu olla tietoinen organisaation säännöistä ja toimintatavoista. Hänen tehtäväänään on perehdyttää työntekijät asianmukaisiin ohjeisiin ja ohjata työntekijöitä hyvään työkäyttäytymiseen. Esihenkilön roolissa heidän tehtävänä on myös laatia työyksikköön yhteisiä sääntöjä työntekijöiden kanssa yhteistyössä, nämä myös ennaltaehkäisevät ristiriitoja.

Esihenkilö on roolimalli, auktoriteettiasemassaan hänen tulee johdonmukaisella omalla esimerkillään toimia rohkeasti. Hänen tulee ymmärtää tehtävään kuuluva työturvallisuuden johtovastuu ja velvollisuus ristiriitojen käsittelijänä, asioita on tutkittava ja selvitettävä keskittyen olennaiseen selvittäen syy ja seuraussuhteita pyrkien ratkaisuun. Moraalista rohkeutta on toimia vaikeuksista huolimatta ja puuttua tilanteisiin, vaikka ne kohdistuisivat omaan toimintaan. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen voi lisätä valmiutta kehittää omaa toimintaa ja lisätä ymmärrystä toisen asemaa kohtaan. Sovittelijan roolissa on huomioitava ohjaustapaan ja prosessin kulkuun eri vaiheineen. Esihenkilön tulee omassa roolissaan ymmärtää ristiriitatilanteiden negatiiviset vaikutukset työyhteisön työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveyteen. Rohkeutta on myös hakea tukea eettisesti hankalissa tilanteissa. Ristiriidan hallinnassa on tärkeää myös kirjaaminen, mikä toimii todisteena.

Yläluokka *ihmisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen* muodostui alaluokista ajoituksen ja ympäristöhuomioimisesta ristiriitatilanteiden käsittelyssä, omien ja osallisten tunteiden huomioimisesta ja ihmistuntemusosaamisesta. Ristiriitatilanteisiin tulee puuttua lähtökohtaisesti mahdollisimman pian, kuitenkin sopivaa hetkeä arvioiden ja yksityisyys ja psykologinen turvallisuus huomioiden. Tilan ja ajan antaminen tunteiden ilmaisemiseen on emotionaalista älykkyyttä ja herkkyyttä. Dialogista osaamista on tehdä näkyväksi ristiriitoihin liittyviä tunteita niitä sanoittamalla. Ihmistuntemusosaamista on tunneälykkyys ristiriitojen käsittelyssä. Se edellyttää ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä työkäyttäytymisen taustalla sekä ihmisten yksilöllisten fyysisten, psykologisten ja emotionaalisten tarpeiden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Ihmisillä on erilasta herkkyyttä kokea asioita. Epäammattilliseen käyttäytymiseen ja monimutkaisiin tilanteisiin puuttuminen koettiin kuitenkin vaikeiksi. Ihmistuntemusosaamista on myös itsensä tunteminen, itses-tään tietoinen esihenkilö osaa reflektoida myös omaa toimintaansa. Hankalien asioiden käsittely voi olla ns. epämukavuusalue, omien tunteiden tunnistaminen ja itsekontrollitaito auttaa

säilyttämään neutraalin käyttäytymisen rauhallisena, luottamus omaan osaamiseen ja kokemuk-
sista oppiminen antavat työhön varmuutta.

Yläluokka *arvojen mukainen toimintaosaaminen muodostui* alaluokista, joita olivat oikeudenmu-
kainen ja tasapuolinen kohtelu sekä kunnioittava kohtelu. Ristiriitojen käsittely tulee perustua
vahvasti kaikin puolin oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteisiin, sitä kuvattiin
myös puolueettomuutena ja samanlaisena kohteluna. Eettisen päätöksenteon tutkimuksessa si-
säistetty moraali oli kytketty arvoihin ajatuksissa ja toiminnassa, halua toimia oikein. Osallistavilla
tavoilla tehdään oikeudenmukaisuutta läpinäkyväksi. Oikeudenmukaisuus on huomioitava kai-
kissa vaiheissa ja asiaan liittyvää tietoa käsitellään objektiivisesti kaikkien näkökulmista tarkastel-
len ennen päätöstentekoa. Rehellisyys ja turvallisuus olivat myös tärkeitä arvoja. Oikeudenmu-
kainen ratkaisu voi olla tasavertainen kompromissi, mikä tyydyttää kaikkia. Toisia kunnioittava
kohtelu on suvaitsevuutta ja ihmisarvoa kunnioittavaa.

2.4 Johtopäätökset (reflektointi)

Reflektointivaihe on arviointia, jossa kirjallisuuskatsauksen tuloksia peilataan aikaisempaan tutki-
muksissa saatuihin tuloksiin (Elo ym. 2022, 220–222; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124). Tutkija
muodostaa omia johtopäätöksiä ja arvioi tuloksia asetettuun tutkimusongelmaan reflektoiden
niiden laajempaa merkitystä tutkimusalueella (Hirsjärvi 2013, 229–230). Reflektointia on totuttu-
jen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 34). Ref-
lektio tässä vaiheessa oli opinnäytetyön tekijän omaa ajattelua suhteessa aiempaan tietoon. Ref-
lektion analyysi voi olla tutkijan itsenäistä pohdintaa (Niemi, Kiilakoski & Kauko 2023, 128).

Kirjallisuuskatsaus vahvisti aikaisempaa tietoa, työyhteisön ristiriitojen käsittely edellyttää esi-
henkilöltä vuorovaikutteista aktiivista arvotietoista ihmisten johtamisosaamista. Se on monipuo-
lista osaamista, mikä kehittyy tiedon ja kokemuksen myötä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista
ilmeni, mikä esihenkilöille on vaikeaa ja minkälaisia tyylejä esihenkilöt käyttävät ristiriitojen käsit-
telystä. Aineisto oli sekä suomalaista että ulkomaalaista tutkimuskirjallisuutta, siitä huolimatta
näissä tutkimuksissa toimintatavat näyttäytyivät samanlaisina.

Tuloksista ilmeni, että ristiriitojen käsittelijänä esihenkilön rooli on aktiivinen huomioiden tilan-
teisiin liittyvät tunteet. Järvinen (2020, 21, 135) neuvoo ongelmiin puuttumaan heti välttyäkseen

isommilta pitkittyviltä ongelmilta. Johtajuudessa on tiedostettava, etteivät ihmiset tunteineen, tarpeineen ja tottumuksineen toimi loogisesti ja johdonmukaisesti. Tunteiden vähättely ja ristiriitatilanteiden käsittelemättömyys lisää epäasiallisen käyttäytymisen todennäköisyyttä, kiusaaminen kertoo, ettei ihmisillä ole kykyä käsitellä negatiivisia tunteita suotuisalla, kehittyneellä tavalla. Esihenkilö, joka on yhteydessä omiin tunteisiinsa, kykenee kunnioittamaan niiden merkitystä ja arvostaa työyhteisössä työntekijöiden tunteita (Juuti 2014, 102, 105, 162). Kuulluksi tulemisen tunne mahdollistaa hankalasta tunteesta irti päästämisen ja kuulluksi tuleminen mahdollistaa ratkaisukeskeisen mielentilan (Furmn, Pinjola & Rubanovitsch, 2014, 64). Tämä tukee tunteiden huomioimisen ja ihmistuntemuksen merkitystä, mikä kirjallisuuskatsauksessa ilmeni. Esihenkilö voi kaikissa tilanteissa olla rauhassa itsensä ja muiden kanssa, kun perustana on toimia aina arvostavasti ja ihmisyyttä kunnioittaen (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 90). Johtajuusosaamista on esihenkilötyöhön kuuluvat tehtävät, mitä työturvallisuusvastuu tarkkailemalla ja epäkohtiin puuttumalla on. Ajatuksesta, että puuttuminen saa esihenkilön näyttämään ikävältä ja ankaralta on luovuttava. (Skurnik- Järvinen 2011, 61; Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini, 2012, 51.) Havunen & Lavikkala (2010, 19) kiteyttävät puuttumisen perustaa, se on ristiriitatilanteiden luonnollisen kulun ymmärtämistä, oman tehtävän oikeuksien ja velvollisuuksien sisäistämistä ja ongelmanratkaisutaitojen osaamista.

Osaaminen kehittyy oppimisesta ja ristiriitojen ratkaisutaitoa opitaan ristiriita läpieläen, jossa tilanne hyväksymällä se voidaan nähdä oppimistilanteena. Avoimen keskustelun, yhteisen tutkimisen avulla osalliset ymmärtävät toistensa näkökulmien perusteita. Vaikkei täydellistä sovintoratkaisua saavutettaisi, niin näkemysten jakaminen helpottaa. (Isokorpi 2006, 185–189.) Tämä ajatus tukee Pehrman & Poikelan sovittelun ideologiaa ja Salmen ym. (2014, 35) ratkaisukeskeistä asennetta, ”Ristiriita ei ole työyhteisössä mörkö, jota olisi viisasta pelätä, ja jolta olisi turvallisinta sulkea silmänsä. Hyvä ihmisten johtaminen käyttää organisaation ristiriitatilanteita hyväkseen.” Tämä olisi tärkeä viesti etenkin esihenkilötehtävissä aloitteleville, oman keskeneräisyyden tunnistaminen ja hyväksyminen ja tämän asenteen viestiminen koko työyhteisölle on inhimillisyyden huomioimista.

Tappuran ym. (2014) tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat hankaluuksia vaikeiden henkilöiden kanssa. Voidaanko ihmisiä personoida ihmisiä helppoihin tai vaikeisiin. Onko taustalla persoonallisuuteen kuuluva temperamentti, mikä on meille synnynnäistä, ollen osa persoonallisuutta. Tieto temperamenttien eroista ja niiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään yksilöllisyyttä ja lisää

käsitystä ihmisten suhtautumisesta asioihin ja tavasta olla vuorovaikutuksessa (Isokorpi 2006 74, 77). Tämä luonnollisesti tarkoittaa, että esihenkilö tuntee työntekijänsä ja tutustuu heihin henkilökohtaisemmalla tasolla esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Erilaisuuden ymmärtämisestä on hyötyä esihenkilölle, mutta myös koko työyhteisön edustajille. Jos toisten tapa puhua, toimia ja käyttäytyä on erilaista ja se ärsyttää, niin silloin erilaisuutta ei arvosteta ja ymmärretä. Erilaisten vuorovaikutustyylien tunnistaminen ja tunteminen alkaa omien toimintatapojen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta. (Laaksonen & Ollila 2022, 134.)

Jos ihminen toimii työssään vastuuttomasti, käyttäytyen epäasiallisesti ja tilanteisiin on pyritty vaikuttamaan kaikin mahdollisin keinoin, voi esihenkilö päätyä käyttämään koviakin johtamiskeinoja, sanktioita (Järvinen 2018, 116). Toisaalta (Laitinen & Stenvall 2012, 108) tuovat laajemman näkökulman aiheeseen kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Yksilöiden toiminta, teot, valinnat ja käyttäytyminen eivät ole vain yksilön oman tietoista valintaa, vaan ne ovat seurausta useista moninaisista yhteisön sisäisistä vaikuttimista, arvostuksista, asenteista ja monien muiden käytöksestä. Tämä on tärkeä huomio, olemme yksilöinä osasia työyhteisössä ja organisaatiossa isossa kuvassa katsottuna ja monet asiat ympärillämme ovat ihmisten vaikutuspiirissä.

Oli taustalla mitä tahansa, niin jokaisen tulisi olla tietoisia työyhteisötaidoista. Jämäkkyyttä esihenkilöt voisivat ilmentää ottamalla tilaa asiallisen työkäyttäytymisen ohjeistuksille ja epäasiallisen käyttäytymisen ohjeistuksille, rohkenen uskoa niistä olevan tukea työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä. Tämän tulisi olla osa perehdytystä niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin. Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni sääntöjen ja ohjeistusten merkitys. Havunen & Lavikkala (2010, 127) muistuttaa, että pelisääntöjen mukaista käytöstä ja toimintaa on vaikea vaatia, jos yhteisiä sääntöjä ei ole. Vähintä, mitä esihenkilöiden tulisi tehdä, on esitellä organisaation omat ohjeet ja keskeiset työturvallisuuslain ohjaukset. Työntekijöiden kanssa yhdessä työstetyt oman työyksikön säännöt antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa. Ojala (2018, 265) tuo mukaan oppimisen, yhteisesti laaditut pelisäännöt ohjaavat käyttäytymistämme. Pelisäännöt helpottavat asioiden puheeksi ottamista, jolloin puuttuminen mahdollistuu ajoissa. Pelisäännöt edistävät oikeudenmukaista toimintaa. Myös siitä, miten toimitaan, jos joku ei noudata sääntöjä, tulisi sopia.

Kirjallisuuskatsauksessa oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo olivat keskeisimpiä arvoja esihenkilöiden toiminnan taustalla, ne ovat sidoksissa ammatilliseen käyttäytymiseen, mikä ilmenee siten, että samat säännöt periaatteineen näkyy kaikkien johtamisessa (Mäkinen & Rätty 2018, 22). Pohjanheimo (2012, 170) korostaa oikeudenmukaisuuden arvosta puhuttaessa, koettua

oikeudenmukaisuutta, mikä on yksilöllistä tulkintaa. Tasavertaisuus koetaan oikeudenmukaisuudeksi ja erilaiset poikkeukset hyväksytään, kun ne avoimesti ja läpinäkyvästi perustellaan (Aulanko 2016, 18). Ihmiset voivat herkästi tulkita eriarvoisuutta, jos toimintatavat näyttävät vaihtelevilta. Tasa-arvoisuutta on myös hankalien asioiden esille tuominen, jokaisella on oikeus puhua niistä (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 93).

Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni esihenkilöiden kokemuksen tuoma varmuus ja osaamisen kehittyminen ristiriitojen käsittelyssä, minkä jotkut kokivat epämukavuusalueeksi, erityisesti nuorten johtajien kokemana. Kurttila ym. (2010, 106) mukaan johtajuutta voi jalostaa opiskelemalla uutta ihmismielestä ja omasta kyvystään tietää ja ymmärtää, itsetuntemuksella voi löytää rauhaa ja selkeyttä omaan työhön. Samalla on mahdollisuus oivaltaa, miten ihmisissä itsessään on viisautta ratkaista työyhteisön ongelmia. Nuorten ja johtajuuden alkutaipaleella olevien esihenkilöiden tukeminen on tärkeää, jotta epämukavuusalueesta voi tulla vähemmän epämukavaa.

Esihenkilötehtäviin edellytetään tietämysosaamista. Se itsessään ei ole osaamisen tae. Määttä & Virtasen (2000, 136) mukaan ratkaiseva tekijä on kyky soveltaa opittua ja koettua erityisessä tilanteessa. Osaaminen ja valmiudet perustuvat erityisesti siihen, miten yksilö ymmärtää maailmaa ja omaa työtään. Tutkinnot, kokemus ja sosiaaliset valmiudet ovat lähtökohtia tuloksekkaalle toiminnalle. Sen toteutuminen edellyttää yksilön tulkintaa ja ymmärtämistä tietyssä tilanteessa, mitkä ovat inhimillisen kompetenssin sisältö ja samanaikaisesti osaamisen kehittämisen vaatimus.

Salmen ym. (2014) tutkimuksessa positiivisesta konfliktijohtamisen näkökulmasta muodostui neljä ratkaisutapaa, diplomaattinen, määrätietoinen, empaattinen ja delegoiva. Jokaisessa tavassa toimia on vahvuutensa, mitkä voivat runsaudessaan kääntyä heikkoudeksi. Osaaminen ristiriitojen käsittelyssä on sitä parempaa, mitä monipuolisempi keinovalikoima esihenkilöllä on ja vankkaan tutkimusnäyttöön perustuvaa tietoa positiivisesta johtajuudesta tulisi soveltaa organisaatioiden eduksi (Salmi 2014, 33–35). Esihenkilöiden kompetenssit ovat perusta ja käytännön kokemuksista ne prosessoituvat tehokkuudeksi vaikuttaen työyhteisön aineettomaan pääomaan ja työelämän laatuun. Esihenkilöillä, joilla on vankka kompetenssiprofiili omaavat monipuolisia kokemuksia työkäytännöistä, mikä puolestaan antaa joustavuutta esihenkilötyöhön. (Kesti & Pietiläinen 2019, 182.)

Suomalaisen työolotutkimuksen mukaan kiusaaminen yhdistyy useammin työpaikkoihin, joissa on kiirettä ja muitakin työn epäkohtia ja noin joka neljäs suomalaisista kertoo joutuneensa kiusaamisen kohteeksi, useimmiten kollegan taholta. Työpaikkakiusaamista akuutisti kokevat kärsivät psyykkisistä ja somaattisista oireista huomattavasti yleisemmin kuin ei kiusatut työkaverinsa, mutta myös heillä jotka, havainnoivat jatkuvaa kiusaamista, oli keskimääräistä enemmän psyykkistä ja somaattista oireilua. Työpaikkapaikkakiusaaminen lisää naisten pitkäaikaisia sairauspoissaoloja. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 195–196.) Tämä tukee Törnroos, Salin, Magnusson-Hansonb (2020) tutkimustuloksia kiusaamisen vakavista seurauksista, ja osallistavien käsittelytapojen suojaavan merkityksen tärkeydestä. Sutelan ym. (2019, 176) mukaan viimeisin työolotutkimus puhuu sen puolesta, että esihenkilötyö on kehittynyt positiivisesti kaikilta osin, mikä näyttäytyy valmentavan työotteen lisääntymisessä ja kokemuksina tasapuolisesta kohtelusta. Tämä suuntaus voi mahdollisesti vaikuttaa pitkällä aikavälillä kiusaamisen vähenemiseen ja työyhteisöjen hyvinvointiin, vaikka ilmiö itsessään ei koskaan liene häviä.

Kärki, Puikkinen & Aho (2023, 28) tutkivat sairaanhoitajaopiskelijoiden kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Tulos oli, että opiskelijat kokivat kiusaamiskokemuksia, mitkä ovat työpaikkakiusaamiseen verrattavia tapahtumia. Se oli suoraan opiskelijaan kohdistuvaa vihamielistä käytöstä tai työyhteisön ongelmien heijastumista opiskelijoiden kohtaamiseen. Huono työkäytös voi koitua kohtalokkaaksi ongelmaksi työntekijöiden saatavuudessa. Sosiaali- ja terveysalalla oli eniten rekrytointiongelmia vuonna 2020 ja työvoimavaje alalla on erittäin suuri (Tevameri 2022, 40, 45). Monialaisen yhteistyöosaamisen tekijöistä yksi tärkeimmistä ovat vuorovaikutustaidot ja toisten kohtaamisen taidot. Ne ovat keskeinen osa yksilön ammatillista osaamista, mikä mahdollistaa perustaa yhteisesti jaetulle tiedolle ja ymmärrykselle (Tomperi 2022, 53), tämä tukee Kolarin (2010, 89–99, 101) tutkimustulosta, vuorovaikutustaidot vaikuttivat osaamiseen tunnistaa ristiriidan aiheita omassa tai toisten toiminnassa. Ihmissuhdejohtamisen osaamiseksi vahvistui ryhmä- ja yhteistyötaidot, jotka olivat sidoksissa konfliktinhallintataitoon.

Ongelmien syiden selvittelyssä on huomioitava kokonaisuudessaan psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten Järvinen (2020, 78) kirjoittaa ongelmakierteestä, jolloin taustalla on normaaliin elämään kuuluvia työtoimintaan liittyviä haasteita. Ne voivat olla toimintatapoihin tai viestintään liittyviä epäselvyyksiä tai käsityseroja ja jollei niihin tartuta välittömästi, ne aiheuttavat lisää ongelmia tulehduttaen ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita ja ilmapiiriä laajemmin. Tämä ilmiöön liittyvä kokonaisuus on tärkeää säilyttää mielessä ristiriitoja käsitellessä. Samoin (Järvinen 2020, 74)

muistuttaa ihmisillä olevan yleisinhimillinen taipumus syyllistää tai henkilöittää ongelmia yksinkertaisten ongelmia. Vastuullisuutta on selvittää keskustellen osallisten käsityksiä ongelmista ja etsiä ratkaisuja, mitkä näkyvät toiminnassa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistavat tätä esihenkilön aktiivista toimintaa.

2.5 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus

Opinnäytetyö oli aikatauluun sidottua opiskelua, ja tiedonhaun laajuuteen ja käytettävään aikaan on suhteutettava seikka, onko se koko tutkimus vai osa opinnäytetyötä (Vilka 2023, 67). Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsaus oli osa opinnäytetyötä, missä tekijä samanaikaisesti tutki ja opiskeli tutkimuksen tekemistä. Kirjallisuuskatsausta arvioitaessa olennaista on katsaukseen valitujen alkuperäisten tutkimusten arvo ja merkityksellisyys tutkimuskysymyksen kannalta, sillä laadullisesti puutteelliset tutkimukset voivat vaikuttaa tuloksiin ja tehtyihin johtopäätöksiin niitä vääristäen (Vilka 2023, 104). Tutkimuksille tehtiin laadun arviointi ja arvioitiin näytön vahvuus, jossa tunnustettiin näytön vahvuuden olevan pääosin heikkoa, sillä yksittäiset laadulliset tutkimukset eivät edusta parasta mahdollista näyttöä.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden ja toistettavuuden näkökulmasta. Uskottavuutta on tutkijan onnistuminen luokittelun ja kategorisoinnin muodostamisessa, voidaan arvioida miten hyvin ne kattavat aineiston. Lukijan tulee ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet sekä rajoitukset. Tuloksien kuvaaminen on oltava selkeää. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013 198). Sisällönanalyysi pyrittiin kuvaamaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Rajoituksena voi olla, ettei kansainvälisen aineiston käännöstyö ole riittävän laadukas ja tukijana opinnäytetyöntekijällä ei ole vahvaa kokemuksellista ja taidollista osaamista. Toistettavuuden näkökulmaa arvioiden Vilka (2015, 197) toteaa ettei laadullisella menetelmällä tehtyä tutkimusta voida toistaa sellaisenaan sen ainutkertaisuuden vuoksi. Toisaalta toistettavuuden periaate Eskolan & Suorannan (2001, 216) mukaan on, että analyysissä luokittelu ja tulkinnat on niin kattavasti ja tarkasti esitetty, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samaan tulkintaan aineistosta. Toistettavuuden näkökulmasta tutkijantaidoiltaan kehittyneempi kuin opinnäytetyön tekijä, olisi voinut saada analyytisesti täsmällisemmän ja loogisemman lopputuloksen kuin aloitteleva opinnäytetyön tekijä

tutkijana. Luotettavuutta vahvistaisi kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen kahden tai useamman tutkijan yhteistyönä (Kangasniemi & Pölkki 2016, 91).

Kvalitatiivisen tutkimukseen kuuluvia perusasioita ovat metodologinen, käsitteellinen, kontekstuaalinen ja kielellinen perusymmärrys sekä loogisen ajattelun kyky (Kankkunen & Vehviläinen 2013, 198). Opinnäytetyön tekijän työkokemus tehtävästään voi lisätä kontekstuaalisuuden perusymmärrystä, mutta toisaalta tutkijana on oltava selkeän tietoinen ennakko-oletuksistaan ja pyrittävä huomioimaan, etteivät ne ohjaa tutkimuksen tekoa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 202). Vahvistavuutta on tulkintojen saama tuki toisista tutkimuksista, jotka ovat samaa ilmiötä tutkineet (Eskola & Suoranta 2001, 212). Kirjallisuuskatsauksen tulokset saivat vahvistusta muista tutkimuksista.

2.6 Lähteet

Aulankoski, S. (2016). Törmäyksistä iloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Duodecim. Riika: Livonia print.

Duodecim Käypähoito -toimitus. (2022). Näytön asteen luokitus. Saatavilla 26.8.2023 <https://www.kaypahoito.fi/inf04224>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34, (4), 215–225.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Heikkinen, L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) (2006). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hoitotyön tutkimussäätiö. (2020). Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>
- Isokorpi, T. (2006). Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Juva: WS Bookwell Oy.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) (2001). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Liettua: Paino Balto Print.
- Järvinen, P. (2018). Ammatillinen työkäyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Liettua: Balto Print.
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. (2016). Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (80–93). Turku: Juvenes Print.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. (153–199). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Skhole Oy. BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010) Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kärki, K., Puikkonen, E. & Aho, A-L. (2023). Sairaanhoidajien kokemuksia kiusaamisesta työharjoittelussa-integroiva kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 21 (2), 20–32.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian. Painettu EU:ssa.

Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. (91–115). Juva: Bookwell Oy.

Mäkinen, P. & Rätty, T. (2018). Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Määttä, S. & Virtanen, P. (2000). Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon tutkimus 19 (2), 130–148.

Niemi, R., Kiilakoski, T. & Kaukko, M. (2023). Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa H. L.T. Heikkinen & M. Kaukko. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (111–136). Tampere: Vastapaino.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OU.

PRISMA flow diagram (2020). Saatavilla 2.12.2023 <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>

Pohjanheimo, E. (2012). Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum Helsinki. Liettua: BALTO print.

Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston raportteja 40, verkkoaineisto. Saatavilla 26.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Siltanen, H., Hamari, L., Heikkilä, K., Parisod, H. & Holopainen, A. (2023). Hoitosuosituksen laadinta- käsikirja suositusryhmille. Versio 3.0. Hoitotyön tutkimussäätiö.

Skurnik-Järvinen, H. (2011). Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (7–22). Turku: Juvenes Print.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä- työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. ISBN 978–952–244–634–3 (pdf).
<https://urn.fi/URN:ISBN:978%E2%80%93952%E2%80%93244%E2%80%93634%E2%80%933>

Tevameri, T. (2022). Sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskehitys. Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Toimialaraportit 2022:2. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tomperi, T. (2022). Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen. Selvitys-henkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:22. Helsinki.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5399-4>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannus- osake-yhtiö Tammi.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012) Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Prinston.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Kirjallisuuskatsauksen lähteet

Gómez-Torres, D., Martinez, M., Madeira Alves, F. & Ferreira, M. (2015). Authority of Nurse Managers to Resolve Conflicts: A Humanist Perspective. Journal of Nursing Referência 4 (7), 41-48. DOI: 10.12707/RIV15009.

Klinkhamer, F. (2015). School nurse team leaders' experience and management of workplace conflict. British Journal of School Nursing 10 (7), 337–347. DOI: 10.12968/bjsn.2015.10.7.337

Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. ISBN 978-951-44-8039-3.

Moeta, M.E. & Du Rand, S.M. (2019). Use of scenarios to explore conflict management practices of nurse unit managers in public hospitals. *Curationis* 42(1), 1–11. ISSN: 0379–8577. <https://doi.org/10.4102/curationis.v42i1.1943>

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus* 18 (2), 100–116. <https://doi.org/10.37455/tt.94816>

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa -erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon tutkimus* 39 (2), 90–102. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>

Pehrman, T. & Poikela, E. (2015). Työyhteisösovittelu keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 127–139. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87070/45997>

Pitkänen, L. (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit. Julkaisija Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-769-9.

Pohjanheimo, E. (2012). Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print.

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 33 (1), 21–38. <https://www.researchgate.net/publication/273100393>

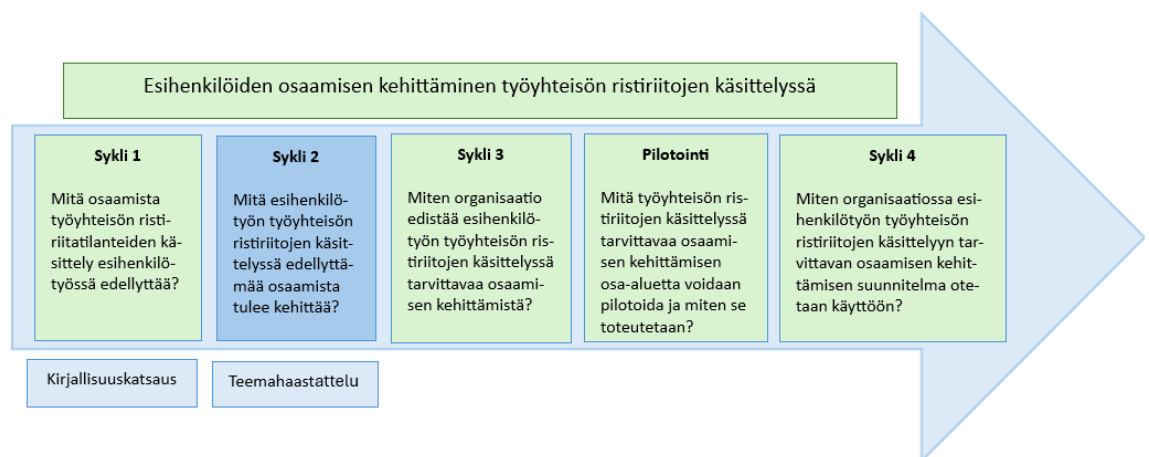
Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen. Julkaisija Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Törnroos M., Salin, D. & Hansson- Magnusson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying– wellbeing relationship. *Work And Stress* 34 (4), 386–405. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1801887>

Tappura, S., Syvänen, S & Saarela, K. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' viewpoints. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 4 (3), p31-51. DOI: 10.19154/njwls. v4i3.4178.

3 Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä

Kirjallisuuskatsauksen tulokset muodostivat kokonaisuuden työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavasta osaamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa ilmeni, että työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä esihenkilöiltä edellytetään vuorovaikutus ja yhteistyöosaamista, vastuullista tehtävämukaista johtamisosaamista, inhimillisten tekijöiden tunnistamista ja huomioimista ja arvojen mukainen toimintaosaamista. Alla olevassa kuvassa 7. prosessin eteneminen sykliin kaksi.



Kuva 7. Opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi sykli kaksi

Toisen syklin tarkoitus oli kuvailla työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä toteutuvaa esihenkilötyön osaamista. Kehittämiskysymys oli: Mitä esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä edellyttämää osaamista tulee kehittää? Aineistonhankinta metodina toisessa syklissä oli teemahaastattelu, osaamisen osa-alueet muodostuivat kirjallisuuskatsauksesta saaduista tuloksista.

3.1 Esihenkilötyön osaaminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä (suunnittelu)

Osaamisella on organisaatiossa monia merkityksiä, se on organisaatiolle strategisen kyvykkyyden perusta ja henkilöstölle työssä onnistumisen perusta. Johtamistyön kohteena osaamisen kehittämisen tiedostaminen suuntaa asiaan huomiota ja voimavaroja. (Säntti & Viitala 2010, 104.) Henkilöstön osaamisen ja kokemusten hyödyntäminen on organisaatioille merkittävä kilpailukyvyyn kannalta. Työelämän muutoksiin liittyvät haasteet ja monimuotoisten johtamistilanteiden

ammattillisten osaamiskyvykkyyksien kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Organisaation johto ohjaa ja suuntaa tavoitteita ja henkilöstö tuo esille osaamisen kehittämistarpeet. (Kesti & Pietiläinen 2019, 156, 158.)

Kainuun hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman 2023 (2023, 10) mukaisesti osaamisen kehittäminen edellyttää seurantaa ja arviointia dokumentoiden. Osaamisen kehittämisen arviointi on jatkuvaa toimintaa ja henkilöstön osaamista ohjataan arvioimaan vuosittain kehityskeskusteluissa, seurannan mukaan kehityskeskustelujen toteutuminen on vaihtelevaa toteuman ollessa 67 %. Osaamisen kehittämistä ja sen menetelmien hyödyntämistä pyritään tukemaan monipuolisesti, verkko -oppiminen on koettu positiivisena. Työelämän laatua on mitattu QWL kyselyllä ja koko henkilöstön mittauksessa keväällä 2022 tulos oli 54,9 %. (Kainuun hyvinvointialue 2022, 10–11, 14.) Tiedosta hyvinvointia ja tuottavuutta hankkeen loppuraportissa kuvattiin esihenkilötyön kehittämisen keinoja organisaatiossa. Esihenkilötyön tarvittavissa taidoissa painotettiin ihmisten johtamisen kannalta keskeisiä taitoja, johtamisen asennetta, signaalipeliä työyhteisön kanssa, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusosaamista, mitkä pohjautuvat työelämän laadun teoriaan. Hankkeen tarjoamia osaamisen kehittämisen menetelmiä olivat verkkovalmennus, tuottava esihenkilövalmennus sekä esihenkilöille suunnatut esihenkilökoulutukset. Osallistumistaso loppuraportin mukaan valmennuksiin ja koulutuksiin jäi matalaksi. (Kainuun sote 2022, 6,21.)

Oppiva organisaatio hyödyntää sujuvasti osaamista ja tietoa. Osaaminen on organisaatiolle keskeinen resurssi ja niiden näkyväksi tekeminen suuntaa oman asiantuntijuuden kehittämistä. Osaamistarpeista keskustelu tekee organisaation strategiset tavoitteet ymmärrettäväksi yksilölle. (Ojala 2018, 163, 172.) Yksilöiden osaamisesta on hyötyä organisaatiolle vasta, kun sitä sovelletaan toimintaan. Osaamisen kehittämistä auttaa eri tehtävissä tarvittavien tietojen ja taitojen osaamisen kartoitukset. (Mäkinen & Rättyä 2018, 31–32.) Osaamisen kehittäminen edellyttää osaamisen tarpeiden määrittelyä ja se on jatkuva prosessi. Osaamisen kehittämisestä yksilöllisen aktiivisuuden ja vastuun lisäksi organisaatioiden tulee määritellä osaamisen kehittämiselle suunta ja tehdä oppimiselle suotuisia mahdollisuuksia. (Viitala 2021, 122–123.) Oppivan organisaation toiminnassa painottuvat yhteiset arvot, yhteisvastuullisuus ja jatkuvan oppimisen näkökulma toisia arvostaen. Yksilöillä voi olla eritasoista osaamista, koska osaaminen on teoretiedon, kokemustiedon, kokemuksellisen tiedon ja hiljaisen tiedon yhdistelmä. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 40–41.) Nykyään työssä tarvittavasta osaamista kuvataan kompetensseina, joita ovat yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset kompetenssit. Osaamisen mittareita on vaikea

määritellä, koska se ei ole tarkasti mitattavissa mutta yksilötason osaamiselle on arviointityökaluja ja osaamiskartoitusten avulla saadaan osaaminen näkyväksi sekä voidaan suunnata osaamisen kehittämistä. (Viitala 2021, 40, 124, 207.)

Kehityskeskustelu on yksilöllinen ajantasaisen ja tarkan tiedon kartoitusta osaamisesta ja kehittämisen tarpeista sekä toiveista. (Kupias ym. 2014, 87; Viitala 2021, 129). Kainuun hyvinvointialueella toteutettavissa kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämisen tarve tulee näkyväksi henkilön omalle esihenkilölle, jolloin palveluyksikötason lähijohtamista tekevien esihenkilöiden osaamistarpeet tulevat palvelualuepäälliköiden tietoon.

Organisaatioissa puhutaan ydinosaamisesta, mikä muovautuu organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Ydinosaamisen tunnistaminen on merkityksellistä sen vaalimiseksi ja kehittämiseksi (Kupias ym. 2014, 55). Kainuun hyvinvointialueen henkilöstön kaikille yhteisen osaamisen ydinosaamisen osa-alueita on kuusi, alakohtainen ammatillinen osaaminen, arvo- ja eettinen osaaminen, asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaaminen, palvelu- ja hoitoprosessiosaaminen, hyvinvointi ja terveyden edistäminen sekä turvallisuusosaaminen ja kehittämisosaaminen. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on nostettu strategiaan yhdeksi painopistealueeksi, esihenkilötyössä tunnistetaan tarve valmentavalle ja kannustavalle johtamiselle (Kainuun hyvinvointialue 2023, 7–8). Tarve osaamisen kehittämiseen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä perustuu esihenkilöiltä tulleet palautteeseen ja tuen tarpeen kokemukseen sekä työterveyshuollon työpaikkatarkastuksissa ja työsuojelutarkastuksissa.

Uudistuminen edellyttää johtamistehtävässä kykyä oman johtajuuden ja organisaation johtamiskulttuurin uudistamiseen ja taitoa itsensä johtamiseen. Se on tietoista strategisuutta, innovatiivisuutta sekä kykyä erilaisten osaamisten hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Valmentava johtajuuden osaamistarpeina ovat vuorovaikutus ja välittömyys, kiinnostus työntekijöiden yhteistyöhön, oivalluksiin, osaamisen hyödyntämiseen, konfliktien ehkäisy ja selvittäminen sekä johdonmukainen palautteen ja kiitosten antaminen sekä erilaisten ihmisten huomioimiseen ja erilaisten osaamisten hyödyntäminen. (Sivonen & Pouru 2014, 52.)

Kuntatyönantajien (2020, 37) uudistavan johtajuuden kehittämisteemoja olivat vuorovaikutustaidot ja arvostuksen osoittaminen. Läsnä oleva kohtaaminen, kuuntelutaidot, dialogisuus ja avoin viestintä ovat taitoja luottamuksen varmistamiseen, mikä puolestaan on edellytys avoimelle

vuorovaikutukselle ja kehittymiselle, koska se lisää uskallusta ja pyrkimystä muuttaa asioita paremmiksi. Esihenkilötyön osaamisen vahvistaminen henkilökohtaisella tasolla on merkityksellistä.

Opinnäytetyön toisen syklin tarkoitus oli kuvailla työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä toteutuvaa esihenkilötyön osaamista. Kehittämiskysymyksenä oli mitä esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyn edellyttämää osaamista tulee kehittää? Tutkimusaineistoa voidaan kerätä ihmisten kokemuksista haastattelemalla heitä.

3.2 Esihenkilöiden teemahaastattelu (toiminta)

Tässä opinnäytetyössä tutkimussuunnitelman mukaisesti toteutettiin teemahaastatteluja yksilöhaastatteluna. Vaihtoehtoja tarkasteltiin yhdessä ohjausryhmän kanssa, josta päätös yksilöhaastatteluista muodostui. Yksilöhaastattelua puoltaa, jos tutkimusaihe on sensitiivinen ja tutkittavat eivät mahdollisesti halua puhua aiheesta ryhmässä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95). Teemahaastattelua varten tutkimusongelmasta koottiin edeltävästi keskeiset teemat ja varauduttiin ennalta laaditulla teemarungolla sekä suunniteltiin niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä, joita haastattelun aikana on oleellista käsitellä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 42; Vilka 2015, 124). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä haastattelun teemojen ollessa kaikille osallistujille samanlaiset (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Opinnäyte työntekijä laati teemaa tukevia kysymyksiä (kuva 8), joita tarkasteltiin projektiryhmän kanssa yhdessä. Tarkastelun tuloksena lisättiin projektiryhmän tuottamia ideoita, jotka koettiin tärkeäksi. Teemahaastattelun alkuun lisättiin avoin kysymys, jolla mahdollistettiin haastateltaville vapaa aloitus ja lisättiin muutama lisäkysymys. Mahdollisuus antaa haastateltaville puhua aiheesta vapaasti takaa, ettei haastattelija johdattele liikaa. Näin he voivat tuoda esille asioita mistä he haluavat puhua ja miten he määrittelevät keskusteltavia teemoja. (Eskola ym. 2018, 45; Vilka 2015, 132). Näin haastateltavilla oli vapaus aloittaa ja suunnata keskustelua omalla tavallaan.

Teemahaastattelun kysymyksiä
Mitä ajatuksia näistä teemoista herää, kun ajattelet omaa osaamista ja työtäsi?
Millä osa-alueella koet osaamisen toteutuvan?
Mikä onnistumiseen on vaikuttanut?
Mistä olet saanut hyvää palautetta?
Missä asioissa tunnistat osaamisen vahvistuneen urasi aikana?
Missä olet erityisen kehittynyt?
Millä osa-alueella koet osaamisen kehittämisen tarvetta?
Missä tilanteissa olet saanut korjaavaa palautetta?
Mitä haluaisit oppia?
Mihin et ole tyytyväinen?
Mihin osaamiseen voit vaikuttaa itse?
Mitä toivot organisaatiolta osaamisen kehittämiseen?
Millaista koulutusta olet saanut?
Millaista perehdytystä koet saaneesi?
Mihin osa-alueeseen toivot tukea omalta esimiehiltäsi?

Kuva 8. Esihenkilöiden osaamisen liittyviä kysymyksiä

Teemahaastattelua suunniteltaessa teemahaastattelun kysymyksiä ei suunniteltu esillä pidettäväksi haastattelun aikana, vaan haastateltaville suunniteltiin näytettäväksi haastattelun teemat, mitkä olivat kirjallisuuskatsauksen tulokset työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä edellyttämät osaamisen alueet.

Esihenkilöille lähetettiin saatekirje (liite 5), jolla haettiin vapaaehtoisia osallistujia, vapaaehtoiset ilmoittautuivat saman päivän aikana. Ilmoittautuneita lähestyttiin ensin sähköpostilla kiittäen halukkuudesta osallistua haastateltavaksi. Tutkimussuunnitelman mukaisesti kolme ensimmäistä otettiin mukaan haastateltaviksi ja heitä lähestyttiin puhelimitse, jossa sovittiin haastattelujen ajankohdat. Heille lähetettiin kalenterikutsu, sekä haastattelun teemat ja kirjallinen suostumuslupa (liite 6), jonka haastateltavat allekirjoittivat tietoisina siitä, että osallistuminen perustuu täysin vapaaehtoisuuteen, he olivat tietoisia tutkimuksen luonteesta, mahdollisuudesta kieltäytyä ja keskeyttää osallistumisensa opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Anonymiteetti suojataan siten, ettei tutkimukseen liittyviä tietoja tutkimuksen ulkopuolisilla ole pääsyä. (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen, 2013, 219, 221; Heikkinen, Jokinen & Nurmela 2008, 45.) Lupaus anonymiteetistä

tuo rohkeutta osallistujille kertoa avoimesti asioistaan mahdollistaen olennaisen tiedon saamista tutkimukseen (Mäkinen 2006, 114).

Muille vapaaehtoisiksi haastatteluun ilmoittautuneille esihenkilöille ehdotettiin varallaoloa, mikäli joku osallistujista estyisi osallistumasta, johon he suostuivat. Eskola ym. (2018, 47) ohjeistavat esihaastattelun tekemistä omien käytäntöjen harjoittelemiseksi. Samalla voi esitestata kysymysten ymmärrettävyyttä kohderyhmässä (Vilkkä 2015, 130). Yksi varallaolevista esihenkilöistä lupautui esitestaajaksi teemahaastattelulle, joka toteutettiin hyvissä ajoin ennen varsinaisia haastatteluja. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on varmistaa haastateltavan pysyminen teemoissa (Vilkkä 2015, 126), tämä varmistettiin haastattelun aikaisella dialla kirjallisuuskatsauksessa muodostuneista teemoista (kuva 9). Esitestauksen jälkeen diakuva teemoista muokattiin palautteen perusteella selkeämmäksi värejä hyödyntäen.



Kuva 9. Teemahaastattelun dia, työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä edellyttämä esihenkilötyön osaaminen

Haastattelut toteutettiin Teams -yhteydellä, mikä litteroi puhetta tallennuksen aikana, se helpottaa tutkimusaineiston analysointia, järjestelmällistä läpikäyntiä sekä ryhmittelyä ja luokittelua. Tutkimus on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista, jolla tarkoitetaan kontekstuaalisuutta (Vilkkä 2015, 133, 137.) Teams -yhteyden käyttö on viime vuosina tullut kaikille tutuksi työskentelypaikaksi. Huomioitavaa on, että litteroitu tekstiaineisto on pieni osa haastattelun aikaisesta

informaatiosta, sillä haastattelun aikana on luonnollisesti myös sanatonta vuorovaikutusta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 427). Tässä opinnäytetyössä keskityttiin haastatteluaineistoon. Haastateltavien kanssa alussa esiteltiin itsemme ja he saivat kertoa vapaasti kuulumisiaan omassa roolissaan. Heiltä varmistettiin suostumus osallistumisesta vielä suullisesti ja kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön etenemisestä ja mahdollisuudesta kieltäytyä osallisuudesta missä vaiheessa vain opinnäytetyötä. Heille ehdotettiin molemmiin puolista lupaa kysyä, mikäli haluttiin varmistaa yhteinen ymmärrys asiasta. Haastateltavien annettiin puhua alkuun teemoista vapaasti, jonka jälkeen teemahaastattelut etenivät onnistumisen kokemuksiin. Vilkan (2015, 128, 132, 134) ohjeiden mukaan haastateltavan motivoitumista tukee juonellinen eteneminen vähentäen mahdollista epävarmuutta. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omin sanoin avainsanoja ja niiden soveltamista käytännön työssä sekä kuvaamaan, vertailemaa ja kertomaan kokemuksia käytännön esimerkkien avulla. Onnistumisen kokemuksilla haettiin haastattelutilanteeseen hyvää tunnelmaa. Hirsjärvi & Hurme (2001, 105) mukaan haastattelukysymyksillä on temaattinen, aiheeseen ohjaava ja dynaaminen, myönteistä vuorovaikutusta tukeva ja keskustelua motivoiva tehtävä. Onnistumisen kokemusten jälkeen suunnattiin haastattelua kehittämisen tarpeisiin tutkimuskysymykseen vastaten. Teemoissa edettiin haastateltavia kuunnellen, haastattelijan tulee olla joustava esittäessään kysymyksiä haastateltavan suunnan mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 104). Haastattelutilanteen aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä, hyödyntäen m-kysymyksiä tarpeen mukaan. Kysymykset, mitkä alkavat sanoilla mitä, miten, millainen tai miksi, ohjaavat vastaamaan monipuolisemmin, jolloin haastateltavien käsityksistä ja kokemuksista saadaan tietoa. Haastattelijan tulee arvioida miten ja millaisessa järjestyksessä kysymyksiä olisi hyvä esittää. (Vilkka 2015, 127.)

Tallentuneen litteroidun aineiston opinnäytetyöntekijä tarkisti kuuntelemalla nauhoitteet samalla tarkistaen tekstiaineistoa. Joitakin sanoja sovellus oli kirjannut väärin ja tallennetta täytyi kuunnella tarkasti useamman kerran ja korjata väärin litteroitua aineistoa. Aineiston lukeminen tehtiin useita kertoja.

3.3 Teemahaastattelun tulokset (havainnointi)

Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoitus on kuvata ilmiötä tiiviisti ja selkeästi. (Eskola & Suoranta 2001, 137; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 134; Elo 2022, 216). Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti edeten prosessimaisesti vaiheittain, johon kuuluu valmistelu, analyysi ja raportointivaihe (Elo ym. 2022, 218; Janhonen & Nikkonen 2001, 24.) Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus sisältäen useita lauseita (Elo ym. 2022, 219; Tuomi & Sarajärvi 2002, 122). Analyysiyksikkö oli haastateltavan ajatuskokonaisuus, millä haettiin vastausta kehittämiskysymykseen. Ennen analyysiä opinnäytetyöntekijä rajasi analysoitavan aineiston puheeseen ilman piilossa olevaa sisältöä. Piilossa olevalla sisällöllä tarkoitetaan eleiden, ilmeiden, asentojen ja puheessa olevan rytmin esimerkiksi hiljaisuuden analysointia (Elo ym. 2022, 219; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135). Aineistoa luettiin alkuun alleviivaten aineistosta analyysiyksikön mukaisia ilmauksia, joilla haastateltavat kuvasivat osaamisen kehittämisen tarpeita. Lukemista toistettiin useamman kerran. Alkuperäisilmauksia poimittiin 43 kappaletta. Alkuperäisiä ilmauksia siistittiin poistamalla sanoja, mitkä toistuivat lauseessa useamman kerran peräkkäin tai jota haastateltava käytti toistuvasti muodostaen tunnistettavan piirteen. Alkuperäisilmaukset numeroitiin ja taulukoitiin (liite7, taulukko 5.)

Analyysi jatkuu ryhmittelemällä ja luokittelemalla yhdistelemällä samaa tarkoittavat pelkistyt ilmaukset samaan luokkaa nimeten luokat kuvaten sisältöä konkreettisesti, jotta sisältö säilyy ja analyysin toteutus on mahdollista (Elo ym. 2022, 220). Alkuperäisilmaukset pelkistettiin, joista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia muodostaen alaluokkia ne merkittiin kirjain tunnusilla. Alaluokkia muodostui yhdeksän, ne olivat tunteiden ja tilanteiden sanoittaminen ristiriitojen käsittelyssä, jatkuva osaamisen kehittämisen periaate, avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen työyhteisössä, reflektiivinen keskusteluosaaminen ristiriitatilanteiden ulkopuolella, hiljaisen tiedon hyödyntäminen esihenkilöiden keskuudessa, reflektiivisten kysymysten käyttäminen ristiriitatilanteissa, vuorovaikutus ja -yhteistyöosaaminen ristiriitatilanteissa, esihenkilön itsensä johtamisen taito ja erilaisten tapojen hyödyntäminen ja näkökulman laajentaminen ristiriitojen käsittelyssä. Luokkien yhdistämistä jatketaan tarkoituksenmukaisuuden mukaisesti (Elo ym. 2022, 220). Alaluokkia yhdistellen muodostui kaksi yläluokkaa, esihenkilön vuorovaikutus- ja

yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa, esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito, ne numeroitiin roomalaisin numeroin. Aineiston luokittelusta on esimerkki seuraavalla sivulla kuvassa 10.

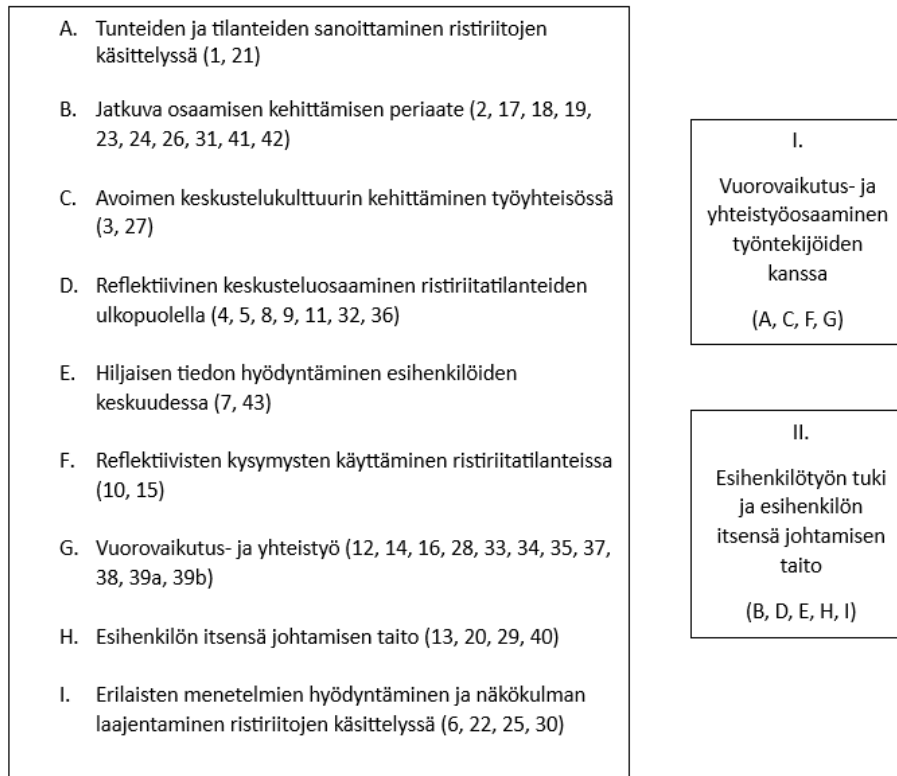
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tunteiden sanoittaminen on yksi semmoinen haastava tai ylipäättään tilanteen sanoittaminen on haastava asia, että tuleeko kaikki tärkeä ja oleellinen siinä sitten sanottua. 1	Tunteiden sanoittaminen on haastava, tilanteen sanoittaminen on haastava asia, että tuleeko kaikki tärkeä ja oleellinen sanottua 1	A Tunteiden ja tilanteiden sanoittaminen ristiriitojen käsittelyssä 1, 21	I. Esihenkilön vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa A, C, F, G
Sanoittamisen mallin, että jos työntekijä ei ole valmis keskustelemaan ristiriitatilanteesta, niin silloin työnantajan tai esihenkilön tulisi olla valmis sanoittamaan niitä tilanteita asioiden ratkaisemiseksi. 21	Esihenkilön tulisi olla valmis sanoittamaan tilanteita asioiden ratkaisemiseksi. 21		

Kuva 10. Esimerkki teemahaastattelun luokittelusta

Tulosten kytkeminen teoreettisiin näkökulmiin ja käytännön elämän haasteisiin avaa tutkimusta uudella tavalla muille ihmisille. Tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa ohjaa litteroinnin tarkkuutta, puheesta litteroitu teksti on tulkintaa analysoitavasta tilanteesta ja litteroinnin avulla saadaan osa haastattelutilanteen informaatiosta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 29, 426–427.) Haastattelun alussa onnistumisen kokemukset eivät olleet kehittämiskysymyksen kohteena, niiden tehtävänä oli suunnata haastateltavia aiheeseen myönteisten kokemusten avulla tunnistamaan, mitä osaamista heillä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä jo on. Aineiston analyysi ja sen raportointi on tulkinnallista toimintaa, jossa tulee pyrkiä tulkintojen läpinäkyvyyteen niin hyvin kuin mahdollista (Ruusuvuori ym. 2010, 428). Haastattelun tuloksia peilataan kirjallisuuskatsauksessa saatuihin tuloksiin. Esihenkilötyön osaamisen kehittämisen tarpeet työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä on kuvattuna kokonaisuudessaan kuvaan 11. Alaluokkien mukana sulkeissa on alkuperäisilmaukset numerotunnisteella. Yläluokkien mukana sulkeissa ovat alaluokat kirjaintunnisteella.

ALALUOKKA

YLÄLUOKKA



Kuva 11. Esihenkilötyön osaamisen kehittämisen aiheet työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä

Analyysin tuottamasta tiedosta tehtiin yhteenveto, joista muodostui analyysin tulokset. Luokitte-
lua on kuvattu tuloksissa, joita on pyritty avaamaan käyttäen alkuperäisilmauksia havainnollista-
miseksi. Yläluokka I. on vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa. Yläluokka II.
on esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito. Kaksi asiaa on yhdistetty, koska
esihenkilön saama tuki on osittain sidoksissa itsensä johtamiseen.

Tulokset

Haastateltavat edustivat työkokemusvuosiltaan kolmea eri ryhmää, haastateltavilla oli muuta-
man vuoden, useamman vuoden ja monien vuosien työkokemus esihenkilötyöstä. He toimivat
myös eri palvelualueilla. Kaikki haastateltavat viittasivat vastuulliseen tehtävän mukaiseen johta-
misosaamiseen, vastuu ristiriitojen käsittelystä koettiin osana perustehtävää, organisaation sään-
nöt ja ohjeet olivat tiedossa ja ne koettiin ohjaaviksi tärkeäksi tueksi omalle työlle. Rohkeus

koettiin olennaiseksi, samoin arvojen mukainen toiminta, oman työn lähtökohdaksi tai perustaksi. Myönteistä palautetta oli koettu siitä, että ristiriitatilanteisiin on puututtu ja toisaalta oli kokemuksia myös negatiiviseksi koetuista tilanteista. Tarpeelliseksi koettiin työntekijöiden osaamisen kehittäminen ristiriitatilanteissa ja toivottiin koulutusta myös heille. Tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti haastattelussa pyrittiin keskittymään esihenkilötyöhön, huomioiden esihenkilöiden esille tuoma toive työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Haastattelujen aikana kysymyksillä ohjattiin keskustelua palauttaen tutkimuskysymyksen mukaiseen aiheeseen.

Yläluokkia muodostui kaksi, yläluokka *vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa* muodostui neljästä alaluokasta, joita olivat tunteiden ja tilanteiden sanoittaminen ristiriitojen käsittelyssä, avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen työyhteisössä ja reflektiivisten kysymysten käyttäminen ristiriitatilanteissa sekä vuorovaikutus ja yhteistyö.

Vuorovaikutuksen haasteet painottuivat haastatteluissa kaikkien kanssa. Ristiriitatilanteisiin so-
pivan sanoituksen haasteita kuvasi esihenkilötehtävissä vähemmän aikaa toiminut, mutta myös kokeneemmat esihenkilöt toivat esille vuorovaikutuksen kehittämisen.

”Vuorovaikutusasioissa ei ole koskaan valmis.” (34)

” Tunteiden sanoittaminen on yksi semmoinen haastava tai ylipäättään tilanteen sanoittaminen on haastava asia, että tuleeeko kaikki tärkeä ja olennainen siinä sitten sanottua.” (1)

Avoimuuden kulttuuria kuvattiin haasteeksi myös siitä näkökulmasta, että johdettavia työntekijöitä oli useassa eri paikassa ja eri paikkakunnilla ja kuitenkin keskustelu koettiin keskeiseksi työvälineeksi ristiriitojen käsittelyssä.

” Vähän haastavaa, niin kun hankala tiedostaa välttämättä, jos minä en kuule, että mitä siellä työyhteisössä tapahtuu.” (27)

”Keskustelu on ainut työkalu, mikä meillä esihenkilöillä on tässä työssä, niin tavallaan sitä keskustelutapaa haluaa myös ohjata ja kannustaa työyhteisössä.” (3)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön osaamisen kehittämiseksi kaivattiin yhteistä dialogista keskustelua työntekijöiden kanssa ja omaan esihenkilötyöhön reflektiivistä otetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen taidoissa kuvattiin erilaisia kokemuksia, opettavaisiakin sellaisia.

”Reflektio, että sinä pystyt heijastamaan ja refleктоimaan sitä asiaa takaisin sille työntekijälle, että löytäisi oikeat kysymykset, että pystyisit hoksauttamaan häntä.” (15)

”Se negatiivisen palautteen antaminen ja kenties sitten niin kun toimenpiteisiin ryhtyminen, se on tietysti haastetta ja se on varmaan, johon pitäisi jatkossakin enemmän panostaa ja sitä kehittää.” (28)

Yläluokka *esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito* muodostui viidestä alaluokasta, joita olivat jatkuva osaamisen kehittämisen periaate, reflektiivinen keskusteluosaaminen ristiriitatilanteiden ulkopuolella, hiljaisen tiedon hyödyntäminen esihenkilöiden keskuudessa, esihenkilön itsensä johtamisen taito sekä erilaisten menetelmien hyödyntäminen ja näkökulmien laajentaminen ristiriitojen käsittelyssä.

Kaikki haastateltavat kokivat vastuullisuutta omasta tehtävästään, jota organisaation arvot ohjaavat ja toivat esille, että työ edellyttää rohkeutta. Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä he kokivat tuen tarvetta omalle työskentelylleen ja toivat esille, että perehtyminen aiheeseen on tapahtunut sitä mukaa, kun esihenkilötyötä on tehnyt perehtyen ohjeisiin ja tukeutumalla omaan esihenkilöön. Organisaation ohjeet koettiin hyväksi toimintaa ohjaavaksi organisaation tueksi, samoin koulutukset ja henkilöstöhallinnon tuki. Jatkuvan osaamisen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi oman osaamisen kertaamiseksi ja myös henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmasta.

”Kyllä se niin kuin teoria ja käytäntö yhdessä sitä osaamista kehittää ja vahvistaa.” (23)

”Meillä hyvin tiuhaan vaihtuu esihenkilöitä...että olisi se osaaminen sitten ja tämä koulutus semmoista jatkuvaa näiden osa-alueiden myötä.” (42)

Kaikki toivat esille omalta esihenkilöltä saaman tuen tai sen puutteen ja esihenkilöiden keskuudessa olevan hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi osaamisen vahvistamisessa myös siitä näkökulmasta, että voi kuulla ja oivaltaa erilaisia näkökulmia oman osaamisen kehittämiseksi. Tukea omalle työlle kaivattiin myös vertaisilta. Esihenkilö työ koettiin yksinäiseksi työksi ja omille johdettavilleen, jotka toimivat esihenkilötyössä haluttiin tarjota tukea.

”Avoin keskustelu yhdessä, että se varmaan voisi olla semmoinen mitä omalta esihenkilöltä toivoisi.” (11)

*”Tämähän on hirveän yksinäistä työtä, semmoiseen ryhmäytymiseen, tiimiytymiseen esihenkilön tasolla semmoista tiivimpää ja sen merkityksen ymmärtämiseen, niin siihen ehkä olisin alkuai-
koina kaivannut, että semmoinen yksinäisyyden tunne on ollut joskus, joka on ehkä vähän rasit-
tanutkin.” (36)*

Esihenkilön itsensä johtamisen taitoa on omien osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamisen vahvistaminen ja koulutuksiin hakeutuminen. Koulutuksia ja selkeää tiedottamista niistä kaivat-
tiin edelleen ja tuotiin esille mahdolliset organisaation ulkopuoliset koulutukset tai ulkopuoliset
kouluttajat, niin esihenkilöille kuin työntekijöille liittyen työyhteisötaitoihin. Itsetuntemus, oman
toiminnan reflektointi tunnistettiin osana osaamisen kehittämisessä.

*”..kun tuossa siitä reflektiosta puhuin, tavallaan se esihenkilön itsensä johtamisen taito ja it-
sensä kehittäminen tai osaamisen ylläpitäminen.” (13)*

*...mieltii sitä hyvin paljon, että mikä omassa tekemisessä näyttäytyy sellaisena sille henkilölle,
tuleeko minulle joku semmoinen oma tunne sieltä läpi sen osaamisen sillä tavalla, että se vaikut-
taa, että toiselle tulee se tunne, että minä olen vaikka puolueellinen. Hyväksyy, että minulle voi
tulla tällainen tunne.” (40)*

Teemahaastattelut alkoivat avoimella kysymyksellä teemoista ja onnistumisen kokemuksista,
jonka jälkeen edettiin kehitettäviin asioihin. Aineiston analyysissä keskityttiin kehittämiskysymyk-
sen mukaisesti esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyn edellyttämän osaamisen kehit-
tämiseen. Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen litterointi rajattiin puheeseen ja se on huo-
mioitava asia. Sanattoman viestinnän jättäminen pois vähentää informaatiota, sillä iso osa haas-
tattelusta on sanatonta viestintää, joilla luodaan merkityksiä. Litteroitaessa aineistoa sitä tulki-
taan eri tavoin, siihen vaikuttaa havainnoijan oma huomiokyky, tulkinta asioista kulttuurin kuulu-
vana henkilönä sekä tutkijana tehdyt tulkinnat aineiston osien tutkimuksellisesta relevanssista,
olennaisesta tiedosta. (Ruusuvuori ym. 2010, 427–428.)

3.4 Tulosten tarkastelua (reflektointi)

Teemahaastattelun analyysia tulee tarkastella kirjallisuuskatsauksen tuottamaan tietoperustaan,
jossa käydään vuoropuhelua toimintatutkimuksen mallin mukaisesti reflektoiden, mikä on

totuttujen toimintatapojen ja ajattelutapojen pohdintaa sekä kokemusten tutkimista, tavoitteena ymmärtää omaa toimintaa ja ajattelua sekä omien vaikuttimien ja toimintaa ohjaavien näkemysten tutkimista ja kyseenalaistamista. (Heikkinen ym. 2006, 34; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 219.) Kirjallisuuskatsauksessa muodostuneet teemat vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen, vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen, inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen ja arvojen mukainen toimintaosaaminen muodostivat teemahaastattelun sisällön.

Vuorovaikutusosaamisessa tilanteiden sanottamisessa ilmaistiin osaamisen tarvetta. Syvänen ym. (2015) tutkimuksessa dialogisuuden tärkeä taito on suoraan puhuminen kokemuksista, tunteista ja kielteistenkin asioiden sanoittaminen mutta myös kyky olla puhumatta, oikeassa kohdassa vaikeneminen. Käytännön kokemuksesta olen havainnut, että suoraan puhuminen voidaan mieltää herkästi kielteiseksi tavaksi, joskus asiaa selventää tarkentava ääneen lausuttu ajatus, että me voimme puhua toisillemme suoraan ystävällisesti ja lempeästi. Myös palautteen antaminen ja kysyminen tilannekohtaisesti koettiin haastateltavien esihenkilöiden kokemuksissa haasteelliseksi, mikä ilmeni myös kirjallisuuskatsauksessa. Tappura ym. tutkimuksessa ilmeni esihenkilöiden kokemat haasteet kaikenlaisen palautteen antamisessa. Sekä positiivisen mutta erityisesti korjaavan palautteen antamisen, esimerkiksi sopimattomasta käyttäytymisestä. Salmen ym. (2014) tutkimuksessa korostettiin myös palautteen vastaanottamisen tärkeyttä ja Syväsen ym. (2015) tutkimuksessa oman toiminnan reflektointia saadun palautteen avulla.

Edistäisikö se dialogista vuoropuhelua, jos palautekulttuuri olisi arjessa mukana mahdollisimman monipuolisesti. Furman, Pinjola & Rubanovitsch (2014, 92) kuvaavat yleistä tilannetta loukkautumisissa, ihmiset eivät ilmaise sitä asianomaiselle palautteena, vaan hakevat ymmärrystä ja tukea toisalta. Organisaation valmentavan esihenkilötyön kehittämiseksi reflektiiviset kysymykset voisivat olla yksi konkreettinen osaamisen vahvistamisen teema. Mitä jos arkisen viikkopalaverin yhteydessä olisi kysymys, miten onnistuimme tänään esimerkiksi toistemme kuuntelussa? Miten osasimme ilmaista asioiden taustalla olevia tunteita? Jos palautteen kysyminen, antaminen ja vastaanottaminen olisi arkipäiväistä, siirtyisikö tapa ketterämmin myös ristiriitojen käsittelyyn? Tappura ym. (2014, 106) mukaan oman käyttäytymisen heijastaminen, näkeminen toisten silmin, on olennainen dialogisuudentaito ja sitä tulisi harjoitella saadaksemme taidon rutiininomaiseksi arkiseen työhön. Toisaalta Kesti & Pietiläinen (2019, 173) muistuttavat, että henkilö, joka ei peilaa toimintaansa, ei voi oppia tekemään muutoksia omassa käyttäytymisessä. On hyvä myös tiedostaa, että analysoidessamme itseämme liikaa, tietoinen ajattelumme voi ylikuormittua.

Esihenkilöt tunnistivat omia osaamisen haasteita ja toivat esille ihmisten erilaisuuden, erilaiset odottamattomat tilanteet ja omien tunteiden tiedostamisen. Tunneälykyys, ihmistuntemus ja herkkyys ristiriitojen käsittelyssä ilmeni kirjallisuuskatsauksessakin tärkeäksi taidoksi. Kolarin (2010) tutkimuksessa tunnistettiin ristiriidat toistuvaksi johtajuuden haasteeksi, jossa esihenkilön oma itsekontrolli auttoi asioiden käsittelyssä. Myös Ollilan ja Kujalan (2020) erityisherkkyyden tutkimuksessa tunneälykkyydestä, empatiasta ja ihmistuntemuksesta todettiin olevan hyötyä, kuten myös herkkyydestä ja affektiivisesta ulottuvuudesta Klinhamerin (2015) ja Gomes-Torres ym. (2015) tutkimusten mukaan.

Ähman (2019, 123, 127) kannustaa keskustelurohkeuteen ja tunnerohkeuteen, mitkä ovat kykyä tuntea ja tunnistaa kaikki tunteet ja niistä huolimatta omata uskallusta käydä vaikeitakin keskusteluja. Kun pystyy tuntemaan paineisessa keskustelutilanteessa kaikki omat tunteensa rehellisesti, kykenee saavuttamaan todennäköisesti hankaliin keskusteluihin liittyvät tavoitteet muistaen, että moni uusi asia voi tuntua alkuun luonnottomalta. Kokeillen selviää mikä toimii ja mistä tulee itselle hyvä tapa. Tämä edellyttää omien tunteiden havainnointia, tunnistamista ja hyväksymistä. Ongelma hankaliksi koettujen tilanteiden osaamisen kehittämisessä on usein se, että se vaatii tietoista mukavuusalueelta siirtymistä epämukavuusalueelle, mihin liittyy epämiellyttäviä tunteita.

Kaikki haastateltavat toivat esille esihenkilön tuen tarpeen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä, jatkuva kehittäminen aiheen tiimoilta koettiin tärkeäksi työkokemusvuosista huolimatta. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja jaettiin ristiriitatilanteiden käsittelyn aikana ja niiden ulkopuolelle toteutuvaa keskustelufoorumia toivottiin. Hiljainen tieto on yksilön pääomaa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa siitä muodostuu yhteisöllinen voimavara jalostaen osaamista yhteisen oppimisen avulla. Toisaalta hiljainen tieto voi olla organisaation kehityksen kannalta vahingollista, jos organisaatiokulttuuriin liittyviä puolustusmekanismeja toistetaan, ne voivat olla esimerkiksi koottuja selityksiä epäonnistumisista. (Kesti & Pietiläinen 2019, 171.) Kirjallisuuskatsauksen tuloksista ilmeni varmuuden lisääntyminen ristiriitojen käsittelyyn iän, kokemusten ja kouluttautumisen kautta. Mieleen tulee kysymys, miten voisi yhdistää tiedollisen koulutuksen ja kokemuksellisen hiljaisen tiedon jakamisen oivallisesti niin, että siitä hyötyvät sekä kokemattomammat ja kokeenemat esihenkilöt toisiltaan oppien. Huttunen, Kakkori & Heikkinen (1999, 128) muistuttavat, että on pyrittävä ulkoistamaan itsensä ja tarkasteltava omiakin käytäntöjä ja ymmärtää tosiasia, että miten asiat ovat aina olleet, ei voi johtaa sitä, miten niiden tulisi olla. Toisin sanoen olemassa

olevia käytänteitä ja perinteitä tulee tarkastella reflektoiden. Uutela (2019, 139) vahvistaa työssä oppimista kokemusten avulla. Erityisesti oman toiminnan reflektointi pohjautuen organisaatiossa tavoiteltavaan toimintatapaan on työssä oppimista edistävä tekijä ja erityisesti asioiden yhdessä läpi käyminen esihenkilön ja kollegoiden kanssa on olennaista. Kokemuksista karttuva tieto on hiljaista tietoa, reflektointi voi edistää päätöksien teossa edellyttäen tietoista ymmärrystä siitä mutta on hyvä muistaa, ettei reflektio ei koskaan ole täydellistä ja monimutkaisissa tilanteissa jopa mahdotontakin (Leisti & Poskiparta 2022, 326, 334). Yhteinen reflektiivinen ajattelu yhdessä voi edistää osaamisen kehittämistä, tuoda varmuutta ja vahvistaa uskoa esihenkilötyöhön.

Ollila (2006, 208) tuo esihenkilötyön hallinnollisen työnohjauksen merkitystä esille kokonaisjohtamisen osaamisen vahvistumisena, mikä tukee yksilön itsetuntemusta ja johtajana kehittymistä. Yhteisessä reflektiossa löytää omat sokeat alueensa ja oman osaamisensa heikkoudet, joita voi työstää turvallisesti. Omien osaamisen puutteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen kirkastaa ajattelua oivalluttaen. Henkilöstöjohtamisen haasteissa, ristiriitaisten asioiden käsittely vaatii vahvuutta ja kommunikointitaitoja. Kaiken johtamisen perusta on itsensä johtamisessa, tietoisuus itsestä, on tunnistettava omat vahvuudet ja kehittämisen kohteet (Sydänmaalakka 2015, 164).

Osaaminen voidaan määritellä Sydänmaalakan (2015, 153) mukaan prosessimaisesti. Osaaminen sisältää tiedot, taidot, asenteen, kokemukset ja kontaktit. Ne antavat kyvyn toimia tietyssä tilanteessa, josta seuraa optimaalinen tulos johtaen onnistumisen voimaannuttavaan kokemukseen tuottaen pitkän aikavälin tulosta. Osaaminen, suoritus, tulos, onnistuminen ja vaikuttavuus muodostavat jatkumon. Salmen ym. (2014) tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöiden onnistumisen kokemukset ristiriitojen ratkaisemisessa ovat arvokkaita, sillä onnistumiset ruokkivat uutta onnistumista, samalla muistaen, että ratkomatta jääneillä ristiriidoilla on taipumus kasvaa entisestään. Osaaminen ratkaista ristiriitoja on sitä tuloksekkampaa, mitä enemmän on keinovalikoimaa. Tulokset kehittävät esihenkilön johtamisen taitoa kokemuksellisesti kokonaisuutena. Tämä tukee esihenkilöiden esille tuomaa tuen tarvetta yhteiseen työskentelyyn ja osaamisen jakamiseen.

Tuloksista ilmeni, että osaamisen kehittäminen tulisi suunnata vuorovaikutukseen ja erilaisten ihmisten kohtaamiseen työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittelyssä yhteistyön kehittämiseksi. Oman haasteensa tuo myös eri paikkakunnilla työskentelevien työyhteisöjen johtaminen, miten esihenkilö etäjohtaa ja luo avointa keskustelukulttuuria ja turvallista ilmapiiriä omalla tekemisellään työntekijöihin. Väättäinen & Vakkala (2023, 65) tunnistivat tutkimuksessaan etätyön kommunikaatiohaasteina vuorovaikutuksen riittämättömyyden jopa puutteellisuuden, ohjeiden

puuttumisen, ja heikon osaamisen informaatioteknologian käytössä. Virtuaalisten alustojen monipuolisen käytön on huomattu vahvistavan osallistumista ja luottamusta. Tämä vaatii myös teknistä osaamista johtamistyössä. Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki (2019, 13–14) toteavat, että hajautetun organisaation vuorovaikutus on siirtynyt digitaalisemmaksi. Työyhteisö onnistuu tehtävässään, mikäli toiminnan rakenteet, osaamien ja organisaatiokulttuuri ja ihmisten halu toimia yhteistyössä tukevat toisiaan. Edellytyksenä on dialoginen työskentely työyhteisössä. Täydennyskoulutuksessa olisi hyvä olla pedagogisia malleja, jotka tukevat ammattilaisten hiljaista osaamista, lisäävät teoreettista tietoa ja antavat valmiuksia työn kehittämiseen. Henkilöstön osaamisen uudistaminen on toimintatapojen ja työyhteisöjen kehittämistä ja toimintakulttuurin muutosten edistämistä. Työn kehittäminen tukee ammattilaisten osaamisen kehittämistä heidän ollessa aktiivisessa roolissa. Heidän tietämyksensä tulee yhdistää tutkimustietoon yhteistä reflektiota hyödyntäen, jolloin on mahdollista saavuttaa toimintakulttuuriin pysyviä muutoksia. Johtajuutta kehitettäessä huomiota tulisi kuitenkin kohdentaa samanaikaisesti esihenkilö-työntekijäsuhteisiin esihenkilöiden toiminnan rinnalla (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 198). Tämän kaltaista toimintaa organisaatiossa on ollutkin, esimerkiksi Työ Unelmatyöksi hankkeessa järjestettiin työyhteisövalmennuksia, tavoitteena oli parantaa työyhteisön vuorovaikutusta kehittämällä yksilön itsetuntemusta. Työyhteisövalmennusten teemat muodostuvat seuraavista teemoista: minä itseni johtajana, itsetuntemuksesta hyvinvointia, stressinhallinta, tunnetaidot, vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Lisäksi hanke koulutti organisaation sisäisiä työyhteisökonsultteja, joiden tehtävänä on toimia työyhteisön tukena valmentamalla vuorovaikutustaitoja. (Kainuun sote 2017, 5–6.)

Teemahaastattelu kolmelle esihenkilölle antaa suuntaa osaamisen kehittämisen tarpeista organisaatiossa, tuloksia ei voi yleistää. Huomionarvoista kuitenkin on, että kokemusvuosiltaan erilaisessa tilanteissa olevilla oli myös yhtenäisiä ajatuksia kehittämisen tarpeista. Kultalahti, Viitala, Hujala & Kekäle (2023, 11–12) toteavat, että koetulla osaamisella on yhteyttä työhyvinvointiin kaikenikäisillä työntekijöillä. Henkilökohtainen osaaminen on voimavara työssä, onnistumisen tunteet vaikuttavat työssä jaksamiseen ja siten myös työhön sitoutumiseen. Tällöin työhyvinvoinnin tukemisessa on osattava tarkastella myös osaamisen näkökulma.

3.5 Lähteet

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34, (4), 215–225.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* (27–51). Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. (2014). *Valmenna onnistumaan.* Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Gómez-Torres, D., Martinez, M., Madeira Alves, F. & Ferreira, M. (2015). Authority of Nurse Managers to Resolve Conflicts: A Humanist Perspective. *Journal of Nursing Referência* 4 (7), 41–48. DOI: 10.12707/RIV15009.

Heikkilä, A. Jokinen, P. & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla.* WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heikkinen, L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) (2006). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Vantaa: Dark Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen H. L. T. (1999). *Toiminta, tutkimus ja totuus.* Teoksessa H. L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.* (111–136) Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) (2001). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä.* Juva: Bookwell Oy.

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019). Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>

Kainuun hyvinvointialue. (2022). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstöraportti 2022.

Kainuun hyvinvointialue. (2023). Kainuun hyvinvointialue. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023. Saatavilla 3.11. 2023 [https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_12122022/Kainuun_hyvinvointialueen_henkilosto_ja_\(3075\)](https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_12122022/Kainuun_hyvinvointialueen_henkilosto_ja_(3075))

Kainuun sote. (2022). Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta – hanke. Loppuraportti B:11. ISSN 23238224 (verkkojulkaisu).

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kainuun sote. (2017). Työ unelmatyöksi -hanke. Loppuraportti.B:7. ISSN 2323-8216 (verkkojulkaisu)

Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. (153–199). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Klinkhamer, F. (2015). School nurse team leaders' experience and management of workplace conflict. *British Journal of School Nursing* 10 (7), 337–347. DOI: 10.12968/bjsn.2015.10.7.337

Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. ISBN 978-951-44-8039-3.

Kuntatyönantaja. (2020). Uudistuva johtaminen. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Kirjapaino Punamusta Oy. ISBN 978-952-293-750-6 (verkkojulkaisu)

Kultalahti, S., Viitala, R., Hujala, M & Kekäle, T. (2023). Employee well-being: the role of perceived competence. *Journal of Workplace Learning* 35 (7), 648-661. DOI 10.1108/JWL-06-2023-0095. Saatavilla 13.2.2024 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-06-2023-0095/full/html>

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Leisti, T. & Poskiparta, H. (2022). Päätöksenteon illuusioiden. Ymmärrä paremmin miten teet päätöksiä. Jyväskylä: Tuuma-kustannus. ISBN 978-952-370-245-5
- Mäkinen, P. & Rätty, T. (2018). Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. ISBN 952-476-129-7.
- Otala, L. (2018) Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OU.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (Toim.) (2010). Haastattelun analyysi. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.) (2014). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -Loppuraportti. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Kuntaliitto Palvelut Oy. ISBN 978-952-293-153-5 (verkkojulkaisu)
- Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: Balto print.
- Säntti, R. & Viitala, R. (2010). Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. (92–109). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293 ISBN 978-952-476-313-4.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosake-yhtiö Tammi.
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto ISBN 978-952-337-144-6

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa T.-P. Uotila. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. (177–208). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Åhman, H. (2019). Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent. ISBN: 978-952-14-5081-5

Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa -erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus 39 (2), 90–102. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Hallinnon tutkimus 33 (1), 21–38. <https://www.researchgate.net/publication/273100393>

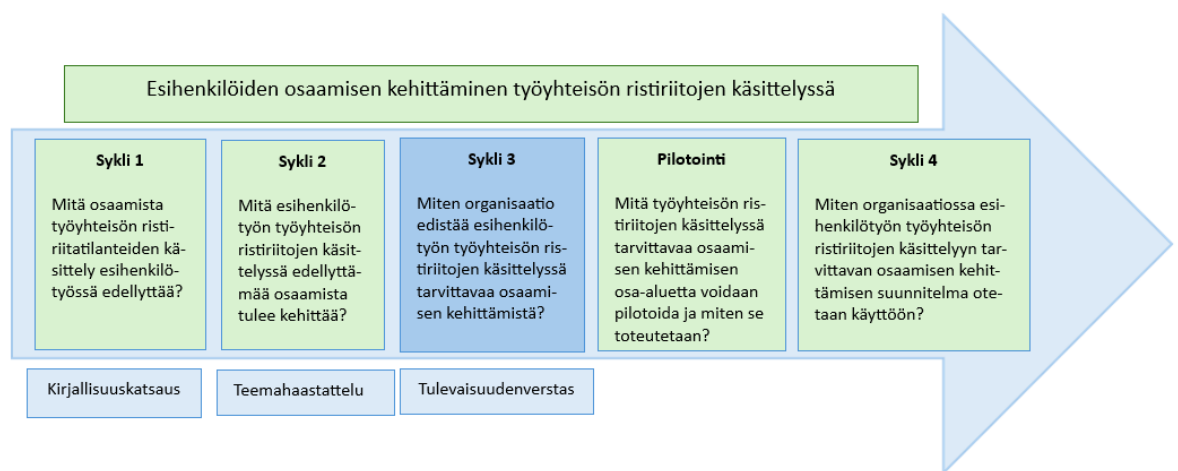
Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen. Julkaisija Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' viewpoints. Nordic Journal of Working Life Studies. 4 (3), 31-51. DOI: 10.19154/njwls.v4i3.4178.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Focus localis 5(1), 49–69. Saatavilla 1.3. 2024 journal.fi/focuslocalis/article/view/120256

4 Esihenkilöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma

Ennakoinnissa tarkastellaan systemaattisesti ja järjestelmällisesti tulevaa pyrkien tunnistamaan kehittämisen alueita, joista voidaan saada taloudellista, organisatorista ja yhteiskunnallista hyötyä (Ojasalo ym. 2021, 146). Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma ja valikoida pilotoitavaksi osaamisen alue, minkä kehittämistä pilotoidaan. Prosessin eteneminen kuvataan kuvassa 12.



Kuva 12. Opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi sykli kolme

Aineistonhankintametodina osaamisen kehittämisen suunnitelman laatimiseksi pidettiin yhteiskehittämisen menetelmänä tulevaisuudenverstaas työpaja. Kehittämiskysymykset olivat: Miten organisaatio edistää esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä? Mitä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämisen osa-aluetta voidaan pilotoida ja miten se toteutetaan?

4.1 Osaamisen kehittämisen taustaa (suunnittelu)

Työelämän osaamisvaatimuksien muuttuessa vauhdikkaasti, uuden oppimisen haaste kohdistuu myös työikäisiin koulutustaustasta riippumatta. Osaamisen kehittämisen on tultava vahvemmin

osaksi työtä tai sen rinnalle. (Sitra 2019, 2.) Osaamisen ennakointifoorumin (2019, 5) raportissa oppimiskyky kuvattiin yhtenä tärkeänä osaamisena, työelämän kannalta korostettiin henkilökoh-
 taisen osaamisen kehittämistä ja johtamista. Ongelmanratkaisutaidot ja tiedon arviointitaidot ku-
 vattiin olennaisiksi metataidoiksi. Esihenkilötyötä ajatellen tutkintoperustainen oppiminen on
 yksi johtajuuden osaamista kehittävä. Sen lisäksi tarvitaan oppimiseen oikeanlaista asennetta ja
 omaehtoisuuttakin, mutta myös työnantajien on tarjottava monipuolisten oppimiskokemusten
 mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa on huomioitava tulevaisuuden näkö-
 kulma. TYÖ2030 on julkaissut Huomisen johtajuuden starttipaketin, mikä kiteyttää johtajuuden
 vastuulliseksi, rohkeaksi ja ihmisläheiseksi esimerkillä johtamiseksi. Tuotantolähtöisyyden rin-
 nalla korostuu johtamistaidot, missä empatia, psykologinen turvallisuus ja kyky kohdata ihminen
 ihmisenä on johtajuuden ytimessä.

Esihenkilöiden työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä edellyttämä osaaminen voidaan ajatella ole-
 van osana turvallisuusjohtamista. Organisaatioiden turvallisuusjohtaminen on laaja-alaista turval-
 lisuuden hallintaa, missä yhdistyy menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen huomi-
 oiden jatkuvan turvallisuuden ja terveellisyyden edistäminen työpaikalla. Se on jatkuvaa suunnit-
 telua, toimintaa ja seurantaa, mikä edellyttää osaamista, oikeanlaista asennetta ja motivaatiota
 turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi. (Työsuojeluhallinto 2010, 6–7.) Organisaation
 työyksiköiden vaarojen ja riskien arvioinnissa olisi hyvä olla mukana osaamisen näkökulma. Yhtei-
 sesti työntekijöiden kanssa tehty vaarojen ja riskien arviointi voi tehdä näkyväksi yksilöille oman
 osaamisen arviointia turvallisuuden ja terveellisyyden näkökulmasta. Tappuran & Syväsen (2013,
 300) mukaan esihenkilöiden on tunnettava lakisääteiset ja organisaatiokohtaiset toimintatavat.
 Heillä on oltava osaamista edistää työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvoinnin johtamista,
 ja näiden avulla vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen.

Viitalan (2008, 155–156) mukaan osaamisen mittaaminen on haasteellista, osaamiskartoituksissa
 tulisi substanssiosaamisen lisäksi arvioida myös muuta osaamista laajasti, joita voidaan hyödyn-
 tää työyhteisön hyväksi. Osaamisen mittaaminen tulisi kohdistua toimintaan ja sen tautalla ole-
 vaan osaamiseen. Osaamisen kehittämisen mittaamisen vaikeus on syy- ja seuraussuhteiden mo-
 nimutkaisuus. Mittaamista tulisi tehdä välittömästi esimerkiksi perehdytyksen tai koulutuksen tai
 muun tapahtuman jälkeen, lyhyen ja pitkän aikavälin etapein määrällisesti ja laadullisesti. (Eklund
 2021, 190–191.)

Substanssiosaamisen lisäksi Helakorpi (2010, 76) kuvaa työyhteisöosaamisen, kehittämisosaamisen ja kehittymisosaamisen. Tämä korostuu verkossa tapahtuvassa yhteistyössä. Digitaidot ovat lisääntyneet kaikkialla, sosiaali- ja terveysalan ammattialoilla tärkeitä taitoja ovat tiedon arviointi- ja jakamistaidot sekä digitaaliset kommunikaatio ja yhteistyötaidot (Leveälähti, Nieminen, Nyyssölä, Suominen & Kotipelto 2019, 72). Tästä seuraa kysymys, millaisia vaikutuksia sillä on osaamisen kehittämiseen sekä miten eri koulutustaustoilla olevien osaamisen kehittämisen tarpeet otetaan huomioon (Lyly-Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023, 45).

Kainuun hyvinvointialueella, osaamisen johtamista on koordinoitu vuodesta 2010 alkaen keskitetysti, pitkäjänteisen osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat strategiset painopistealueet (Leinonen 2017, 137). Osaamisen johtamisessa on tunnistettava organisaation tavoitteet mahdollistavat osaamistarpeet ja johtaa oppimista asianmukaisesti (Martela & Jarenko 2014, 44) Kainuun hyvinvointialueella esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on yksi painopistealue organisaation strategisessa kehittämisessä. Valmentava johtajuus kuvataan tarpeelliseksi työelämän muutoksissa. Osaamisen kehittämisen menetelminä täydennyskoulutuksen lisänä ovat vertaiskouluttaminen, verkko-oppiminen, benchmarking, mentorointi ja työkierto. Simulaatio-opetusta kehitetään edelleen palvelemaan organisaatiota laajemmin, hoidollisten osaamistaitojen lisäksi tunnistetaan sen mahdollisuudet vuorovaikutuksen, kommunikaation ja tiimityöskentelyn kehittämisessä. (Kainuun hyvinvointialue 2023, 8.) Esihenkilöille suunnattu valmennus, mikä ajoittuu yhdelle vuodelle, sisältää laajan kokonaisuuden. Esihenkilövalmennuksen osuuksia ovat; strategia ja talous osana esihenkilötyötä, valmentava johtaminen muutoksessa, työn johtaminen – esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä työsuojelu- ja työturvallisuus, toiminnan kehittäminen, vuorovaikutus ja viestintä, inhimillisten voimavarojen johtaminen ja esihenkilön oma jaksaminen.

Viitalan (2021, 129–130) mukaan osaamisen kehittämisen keinot voidaan jaotella muodolliseen, standarsoituun tai epämuodolliseen, tilannelähtöiseen mutta myös yksilötason tai työyhteisötason keinoihin. Organisaatiolla on parhaillaan vuosikellon mukaisesti koulutuskalenteriin organisoitu valmentavan johtamisen koulutusta esihenkilöille formaalissa muodossa, osallistuminen siihen on vapaaehtoista. Epämuodollista ja kokemuspäistä oppimista olisi Viitalan (2021, 99, 129) mukaan suotavaa korostaa entisestään ja hyödyntää käyttämätöntä potentiaalia osana toimintaa. Esimerkiksi oppimista tukevia ongelmaratkaisutekniikoita, ryhmätyömenetelmiä, systemaattisia innovaatioprosesseja sekä palaveri- ja arviointikäytänteitä ottamalla käyttöön voidaan

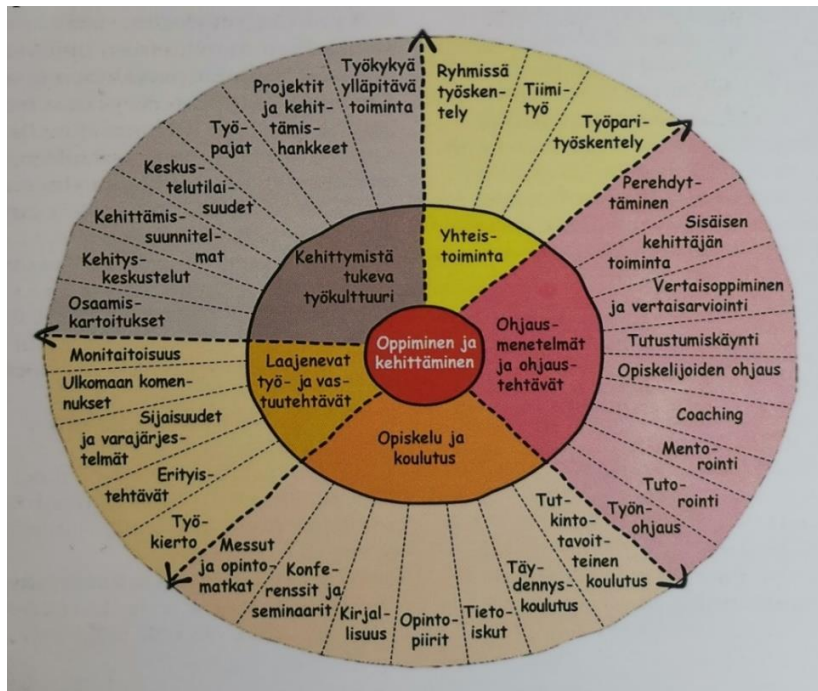
tehostaa ei muodollista oppimista. Perehdytysvaiheessa uutta esihenkilöä tuetaan pääsemään mahdollisimman sujuvasti tehokkaaseen työn tekemiseen uudessa tehtävässään. Perehdyttämisen aikana työhön opastuksella pyritään saavuttamaan riittävä toimintavarmuus. Esihenkilöiden haastatteluissa ilmeni, että työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä turvaudutaan organisaation ohjeisiin ja oman esihenkilön tukeen. Koska työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittely ei ole jokapäiväistä toimintaa, siihen valmistautuminen voi jäädä toissijaiseksi perehtymisvaiheessa ja tulee ajankohtaiseksi odottamatta.

Kupiainen, Hasu, Käsälä, Leppänen & Kovalainen (2011, 90) toteavat osaamisen kehittämisen tutkimuksessaan, että osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen käytäntöjä tulisi arvioida jatkuvasti. Osaamisen menetelmien olisi hyvä olla käytännönlähtöisiä ja niiden tulisi perustua koko henkilöstön vuoropuheluun ja arviointiin menetelmien käyttökelpoisuudesta. Oikarisen (2008, 187) mukaan innovatiivisen oppimisen taustalla olevat erilaiset näkemykset ja eriävät mielipiteet kuuluvat asiaan, kuitenkin organisatorisen oppimisprosessin edistämiseksi organisaatiotasolla tulisi saavuttaa yhteinen näkemys, että kaikilla olisi ymmärrys ja hyväksyntä uusille toimintatavoille. Sivonen & Pouru (2014, 47) mukaan vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla. Työn muuttuvat osaamisvaatimukset velvoittavat osaamisen kehittämiseen niin työntekijät, esihenkilöt ja ylimmän johdon.

Työterveyslaitoksen MEADOW tutkimuksen mukaan organisaatioiden toimintatavoilla on iso merkitys osaamisen kehittämisessä, työnantajat että työntekijät painottavat työssä oppimisen ja vertaisoppimisen tärkeyttä osaamisen kehittämisessä. Jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi tulisi organisoida tilaa ja aikaa jokaisessa työssä. (Lyly- Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023, 43–44.) Yhteisöllisen oppimisen mahdollistamiseksi, tulisi tarkastella pedagogisia piirteitä ja oppimisen johtamiskulttuuria, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustaminen lisää kykyä uudistamiseen. Organisaatioiden on kyettävä vankemmin hyödyntämään koko henkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta työelämän muutoksissa. (Lemmetty 2023, 19, 27.) Organisaatio kokonaisuutena voi oppia oppimaan, kun yksilöt hyödyntävät toistensa osaamista. Merkityksellistä on johdon päätökset toimintamalleihin, rakenteisiin ja organisoitumisen muotoihin. Toiminnan tulisi edistää oppimista ketterästi, mikä mahdollistaa osaamispääoman kasvun organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2019, 182.)

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa olisi hyvä huomioida vaikuttavuuden näkökulma. Vaikuttavuusketjun eri osien arviointi ja analysointi voi tuottaa organisaation eri toimijoille uusia oivalluksia toimintaan ja ymmärrys oman toiminnan vaikuttavuudesta kirkastuu (Anoschkin 2019, 7). Organisaation strategiaan kirjatun valmentavan johtajuuden visiolla on taustalla tarve vastata työelämän jatkuviin muutoksiin, lisääntyneeseen työn vaatimuksiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Kainuun hyvinvointialue 2023, 8). Osaamisen tavoitteet olisi hyvä kirjata niin konkreettisesti kuin mahdollista, muutoksina ihmisissä ja rakenteissa. Resursseja peilaten toimenpiteisiin tulee huomioida monipuolisesti, miten paljon ja minkälaisia resursseja tarvitaan. Mitkä toimenpiteet lisäävät todennäköisemmin pysyviä muutoksia? Tulosten tarkastelu tulee tehdä asetettuihin tavoitteisiin peilaten, edellytys on tavoitteiden asettaminen siten, että tuloksellisuutta voidaan arvioida. Tulokset kuvaavat millaisia konkreettisia muutoksia ihmisten toiminnassa on tapahtunut. Vaikuttavuutta voidaan tarkastella inhimillisten ja taloudellisten hyötyjen avulla pitemmällä aikajanjalla. (Anoschkin 2019, 7–15.) Vaikuttavuuden arviointia on tuotoksen tässä tapauksessa osaamisen ja tarpeen vertailu, miten paljon osaaminen on edistänyt esihenkilöitä työssään. Vaikuttavuuden tarkastelua tarvitaan osaamisen kehittämiseksi, päätöksen teon tueksi, johtamisen välineeksi sekä työn uudistamiseksi (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen (2018, 168–169).

Osaamistarpeita monitieteisesti tutkineessa COPE-hankkeessa tuotiin esille, että työelämässä yhteiskehittämisellä vahvistetaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja oppimiseen uusilla tavoilla. Kehittämisen tulisi toteuttaa dialogissa työntekijöiden, johdon ja kehittäjien välillä. (Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi, Keskimäki 2019, 12.) Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on monenlaisia, joista opiskelu ja koulutus ovat yksi osa. Oppimista ja sen myötä osaamisen vahvistumista tapahtuu yhteistoiminnassa, erilaisissa ohjaustehtävissä, työtehtävien laajentuessa tai vaihtuessa sekä kehittymistä tukevassa työkuulttuurissa. Osaamisen kehittämisen monipuolisella hyödyntämisellä huomioidaan ihmisten erilaisuus oppijoina. (Mäkinen & Rätty 2018, 32.) Alla olevassa kuvassa 13. on kootusti osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia Hätösen (2011, 58) mukaan.



Kuva 13. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia (Hätönen 2011) mukaan

Isossa kuvassa osaamisen kehittämisen suunnitelma tulee perustua yrityksen strategiaan ja arvoihin, sen on oltava suunnitelmallista tarpeisiin perustuen, huomioiden muut henkilöstöön liittyvät suunnitelmat. Lisäksi suunnitelmaan tulisi kirjata tavoitteet ja yhteydet organisaation muihin toimintaan. Suunnitteluun kuuluu aikatauluttaminen, kohderyhmä, kehittämisen toteuttajat ja budjetti sekä toteutuksen arviointi. (Hätönen 2011, 49.) Osaamisen kehittämisen suunnitelma voidaan tehdä organisaation, työyksikön ja tiimin tasolla. Sen taustalla on osaamistarpeet, mitkä nekin voivat olla organisaatiotason, yksikötason, tiimitason tarpeita tai yksilöiden tehtäviin ja työrooliin kuuluvia osaamistarpeita. (Ojala 2008, 106, 180; Viitala 2008, 225.) Kehittämissuunnitelmat ovat jatkuvaa ja tavoitteellista henkilöstön kehittämistä, jossa yhdistyy yksilön ja organisaation tavoitteet huomioiden ajallinen perspektiivi, mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä osaamista tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Osaamistarpeita saadaan näkyväksi osaamisen kartoituksilla ja kehityskeskusteluilla. (Hätönen 2011, 54; Ojala 2008, 123.)

Kainuun hyvinvointialueella kehityskeskustelun toimintamallia uudistettiin Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeessa, toimintamallilla pyrittiin edistämään vaikuttavammin strategian jalkauttamista, osaamisen vahvistamista ja työhyvinvoinnin tukemista (Kainuun sote 2022, 23). Vaikuttavuuden näkökulmasta kehittäminen on tekoja yhdessä kokeillen, jossa toimivat keinot otetaan käyttöön ja toimimattomia muokataan tai niistä luovutaan (Heliskoski, Humala,

Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 6). Osaamisen kehittämisen tulisi olla vaikuttavaa, osaamisen tarpeet voivat vaihdella ja tapa oppia on myös yksilöllistä. Oppimisen erilaisuus olisi hyvä huomioida kenties kehityskeskusteluissa. Eklund (2021, 177) tuo näkökulman runsauden huolesta, jos kehityskeskustelusta katoaa fokus monen käsiteltävän asian vuoksi, voi kehityskeskustelu menettää merkitystään.

Otala (2018 26, 183) puhuu oppimisen ketteryudesta ajattelutapana. Perinteisesti oppiminen kuvataan prosessina kohti tavoitetta, kun taas ketterää oppimista on jatkuva liike, jossa vaihtelevat tiedon hankinta ja soveltaminen, kokeileminen, arvioiminen ja oivaltaminen. Oppimisessa painottuvat joustavuus, sopeutumiskyky sekä itseohjautuvuus, jossa korostuu oma vastuu. Ketterästi oppiva organisaatio hyödyntää vuorovaikutteisuutta, yhdessä tekemistä, tiedon ja osaamisen jakamista. Viitalan (2021, 129) mukaan kokeilut, erilaiset pilotoinnit ovat oivallisia yksilö- tai ryhmätason oppimismahdollisuuksia, joissa jonkin tietyn asian toimivuutta tarkastellaan käytännössä. Kokeileva tapa voi lisätä rohkeutta, ja voi olla ominainen tapa kohti uuden oppimiseen.

Syklin kolme suunnittelun perustana on edellisten syklien tuottama tieto eli tutkimustulokset. Kirjallisuuskatsauksen perusteella työyhteisön ristiriitojen käsittely esihenkilötyössä edellyttää vuorovaikutus ja yhteistyöosaamista, vastuullista tehtävänmukaista johtamisosaamista, inhimillisten tekijöiden tunnistamista ja huomioimista sekä ja arvojen mukaista toimintaosaamista. Näistä teemoista toteutettiin teemahaastattelut kolmelle vapaaehtoiselle esihenkilölle. Haastattelun tulosten perusteella työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvitaan kehittämistä esihenkilön vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisessa työntekijöiden kanssa, esihenkilötyön tuessa ja esihenkilön itsensä johtamisen taidossa.

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa hyödynnettiin ohjausryhmän ohjausta. Ohjausryhmässä käytiin keskustelua edellisen syklin tuloksista ja rajattiin kehitettäväksi vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen ja erityisesti taidollinen osaaminen. Pihlainen (2020, 65) korostaa, että johtamistyössä taitojen kehittämiseksi tarvitaan erilaisia käytännön johtamistilanteiden harjoittelumahdollisuuksia soveltamalla virtuaalisia ja yhteisöllisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä, tilannekohtaista johtamisosaamista voidaan kehittää systemaattisesti. Tietojen muovautuminen taidoiksi vaatii paljon harjoittelua ja työtä (Kamensky 2023, 98). Organisaatiossa toteutuu oppimista, kun ihmisten osaamista hyödynnetään prosessien kehittämisessä ja prosesseja kuvataan siten, että niiden avulla voidaan uusia ihmisiä perehdyttää työhön (Pohjanheimo 2015, 122–123).

Syklin kolme kehittämiskysymykseen, miten organisaatio edistää esihenkilötyön työyhteisön riskitilojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä pyrittiin vastaamaan yhteiskehittämisen keinoin tulevaisuudenverstaalla.

4.2 Osaamisen kehittämisen suunnitelman ideointia (toiminta)

Ohjausryhmässä todettiin yhteisöllisen työpajan järjestäminen etäyhteydellä mahdollistavan osallistumista kenties paremmin kuin kasvokkain tapahtuvana, tunnistaen molemmissa vaihtoehdoissa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Ohjausryhmässä päätettiin rajata osallistujia määräksi kymmeneen vapaaehtoiseen osallistujaan ohjausryhmän lisäksi. Esihenkilöille päätettiin suunnitella kutsukirje (liite 8). Opinnäytetyöntekijä laati kutsukirjeen yhteisölliseen työpajaan, jota tarkennettiin ohjausryhmän ohjeiden mukaisesti.

Toimintavaihe suunniteltiin toteutettavaksi yhteisöllisenä työpajana, tulevaisuusverstaana. Sen juuret ovat 50-luvun Itävallassa. Sen ajan tulevaisuuden tutkijat Jungk ja Muller aloittivat tulevaisuusverstaat, he halusivat aktivoida ihmisiä osallistumaan oman tulevaisuuden suunnitteluun ja vaikuttamaan heitä itseään koskevaan päätöksentekoon, tunnistamaan tulevaisuuden toiveensa, pelkonsa ja odotuksensa ja ottamaan itse vastuu heitä koskevasta omasta tulevaisuudesta. (Kii-mamaa 2003, 11; Rubin n.d.) Tulevaisuusverstaas voi olla sekä itsenäinen kokonaisuus tai olla osana laajempia tutkimus- ja kehittämisprosesseja. Sen joustavuus ja muuntuvuus erilaisiin tarpeisiin tilannekohtaisesti on hyödyllistä jopa välttämätöntä, palvellakseen mahdollisimman hyvin kohti tavoitteita. Tulevaisuusverstaas on ennakoiva menetelmä, jossa tulevaisuuksien yhdessä pohtiminen ja oppiminen sekä uusien ideoiden ja ratkaisujen oivaltaminen on keskeistä. (Ar-manto, Lauttamäki & Siivonen 2022, 23.)

Ojasalo (2021, 146, 153) mukaan tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka pyrkimyksenä on aktivoida tasaveroisesti yhteisöä pohtimaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä haasteita ja ideoita. Tulevaisuusverstaassa on aina mukana ajallinen perspektiivi, menneisyys ja tulevaisuus. Suhde menneisyyteen on selvitettävä, on tunnistettava kaikki haasteet ja vaikeudet, joista halutaan irroittautua. Erityispiirteenä on tapa, missä yhdistyy vallitsevan todellisuuden arviointi, tulevaisuuden ideointi ja näiden kahden yhdistäminen todelliseksi toiminnaksi. Ennakointi on arvosi-donnaista ja prosessiin olisi hyvä kytkeä asiantuntijoiden lisäksi päättäjiä ja edunvalvojia.

Yhteistyö työryhmässä on sitoutumista yhteiseen päämäärään kohti tavoitteita ja saavuttaakseen yhteistyön tason, keskustelu on rakentavaa, tasa-arvoista ja kunnioittavaa. Keskeisenä tekijänä on antautumisen asenne rohkeasti tietämättömyydelle, jossa on tilaa uusien ideoiden kokeilulle. (Mönkkönen & Roos 2023, 147–148, 153.) Käytännön työssä toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin, olemalla mukana aineiston tuottamisessa, mikä voi kohdistua esimerkiksi johtamiskulttuuriin tai oppimisen tulosten kehittämiseen (Huovinen & Rovio 2006, 95). Tulevaisuusverstaassa opinnäytetyön tekijän roolina oli toimia fasilitaattorina, mahdollistajana yhteiselle tasavertaiselle keskustelulle. Kenttävaihe on dialogista osallistumista, vastavuoroista reflektiivistä asiantuntemuksien jakamista (Huovinen & Rovio 2006, 102).

Esihenkilöille lähetettiin kutsukirje yhteisölliseen työpajaan tulevaisuusverstaaseen, johon heillä oli viikko aikaa ilmoittautua. Ilmoittautuneita oli vain yksi, joten ilmoittautumisaikaa jatkettiin viikolla. Jatkoaika lisäsi ilmoittuneiden määrään kolmeen osallistujaan. Tulevaisuusverstaaseen suunniteltiin aiheeseen johdatteleva Power point esitys ja työskentelyssä käytettävä Whiteboard alustan mallipohja. Power point esitys sisälsi työskentelyn aikataulun, opinnäytetyön esittelyn ja aikaisempien syklien tulokset ja työskentelyn ohjeistuksen. Whiteboard alustan käyttöä Teamsissä esiteltiin työsuojeluhenkilöstön kanssa ja työskentelypohjalle tehtiin pieniä korjauksia. Ilmoittautuneille esihenkilöille lähetettiin kalenterikutsu ja linkki Whiteboard alustalle, jonka avulla he saivat mahdollisuuden orientoitua aiheeseen.

Tulevaisuusverstaaseen kolmesta ilmoittautuneesta esihenkilöstä osallistui kaksi. Mukana olivat myös työsuojelun henkilöstö. Muut organisaation edustajat olivat estyneitä. Osallistujat johdateltiin aiheeseen Power point esityksellä ja työskentely toteutettiin Whiteboard alustalla, mikä mahdollisti reaaliaikaisen yhteistyöskentelyn. Opinnäytetyöntekijä toimii fasilitaattorina ja huolehti teknisistä ja käytännön järjestelyistä. Fasilitaattorin roolissa tehtävänä on ohjata osallistujat aiheen pariin, herätellä osallistujat keskusteluun ja toisiinsa, opastaa ja syventää keskustelua erilaisilla ohjaustoimenpiteillä, sekä huolehtia ajankäytöstä ja tasavertaisesta mahdollisuudesta osallistua (Sulonen, Häggman & Rajala 2018). Lopputuloksen vastuu on kaikilla osallistujilla, fasilitoidut tilaisuudet voivat tuoda vaihtelua totuttuihin tapoin (Eklund 171–172). Jokaisella osallistujalla oli käytettävissä White board alustalla omat laatikot, joihin he kirjasivat ajatuksiaan. Kaikilla oli muokkausoikeudet ja työskentely toteutui reaaliaikaisesti. Aluksi osallistujia ohjattiin kirjamaan, miten työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä vaadittavia taitoja organisaatiossa on kehitetty aikaisemmin menneisyydessä tai nykyään. Vastauksista käytiin keskustelua ja

opinnäytetyön tekijä fasilitaattorin roolissa teki tarkentavia kysymyksiä. Seuraavassa vaiheessa osallistujat saivat kirjata, miten he toivoisivat osaamista kehitettävän tulevaisuudessa, etenkin taidollista osaamista työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä. Lopussa osallistujat saivat antaa palautetta suullisesti arvioiden työpajan onnistumista numeerisesti ja kuvailemalla asioita, mikä heitä innosti tai mitä he jäivät kaipaamaan? Palaute oli kokonaisuudessaan kannustava, osalle tekninen toteutus oli uuden oppimista ja osallistujia olisi toivottu enemmän kuin mitä nyt oli. Tulevaisuusverstaan tuotoksista tehtiin yhteenveto erikseen menneisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista.

4.3 Osaamisen kehittämisen suunnitelman ideoinnin tuloksia (havainnointi)

Tulevaisuusverstaassa tuloksia voidaan peilata menneisyyden tai nykytilan ja toivotun tulevaisuuden näkökulmista, joista yhdistellen muodostui työpajan luonteen mukaisesti toivottu todellinen toiminta. Tulevaisuusverstaan tuotoksille tehtiin sisällönanalyysi, kommentit taulukoitiin kahteen taulukkoon, menneisyyden tai nykytilan menetelmiä ja tulevaisuuden menetelmiä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti edeten prosessimaisesti vaiheittain, johon kuuluu valmistelu, analyysi ja raportointivaihe (Elo ym. 2022, 218; Janhonen & Nikkonen 2001, 24.) Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause. (Elo ym. 2022, 219; Tuomi & Sarajärvi 2002, 122). Analyysiyksikkönä toimi yksittäinen kirjaus. Analyysi jatkuu ryhmittelemällä ja luokittelemalla yhdistelemällä samankaltaisuuksia samaan luokkaa nimeten luokat kuvaten sisältöä konkreettisesti, jotta sisältö säilyy ja analyysin toteutus on mahdollista (Elo ym. 2022, 220).

Menneisyyden ilmauksia (liite 9) muodostui 28, joista alaluokkia muodostui viisi ja yläluokkia kolme. Yläluokka *itsenäinen oppiminen* muodostui alaluokista itsenäinen opiskelu ja perehtyminen. *Erilaiset koulutukset* yläluokka muodostui koulutuksista ja webinaareista sekä *yhteisöllinen oppiminen* muodostui alaluokista yhdessä oppiminen ja työyksikön toiminnan tarkastelusta. Esimerkki menneisyyden tai nykytilan luokittelusta on kuvattu kuvassa 14.

Menneisyyden tai nykytilan menetelmiä		
Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Itsenäinen opiskelu 1	A Itsenäinen opiskelu ja perehtyminen (1,2,16,18,23,28)	I Itsenäinen oppiminen (A)
Lukemalla kirjoja 2	B Koulutus (3,4,6,9,10,11,12,15,19,22,25)	II Erilaiset koulutukset (B, C)
Oppisopimuskoulutus 3	C Webinaarit (5,14,17,27)	III Yhteisöllinen oppiminen (D, E)
Organisaation järjestämä koulutus 4	D Yhdessä oppiminen (7, 8, 20, 21, 24)	
Organisaation järjestämät webinaarit 5	E Työyksikön toiminnan tarkastelu (13, 26)	

Kuva 14. Tulevaisuusverstaan aineiston luokittelua menneisyyden tai nykytilan menetelmistä

Tulevaisuuden toiveista ilmauksia (liite 9) osaamisen kehittämisen menetelmistä muodostui 25, joista alaluokkia muodostui kuusi ja yläluokkia kaksi. Yläluokka tavoitteellinen *perehdyttäminen* muodostui alaluokista perehdytys ja tavoitteellisuus osaamisen kehittämisessä. *Monipuoliset oppimisen menetelmät* yläluokka muodostui alaluokista erilaiset oppimisen mahdollisuudet, tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen, palautteesta oppiminen ja työyhteisön osallistaminen. Esimerkki tulevaisuuden menetelmistä on kuvattu kuvassa 15.

Tulevaisuuden menetelmiä		
Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Perehdytys 1	A Perehdytys (1, 10, 16, 22)	I Tavoitteellinen perehdyttäminen (A, E)
Aika 2	B Erilaiset oppimisen mahdollisuudet (3,15,19,20,21,23)	II Monipuoliset oppimisen menetelmät (B, C, D, F)
Erilaisia oppimisen mahdollisuuksia 3	C Tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen (4, 12, 24, 25)	
Kokemusten jakamista 4	D Palautteesta oppiminen (5, 8)	
Palautteet ovat tärkeitä 5	E Tavoitteellisuus osaamisen kehittämisessä (2,6, 7, 9, 14,18)	
Tavoitteellisuus tärkeää – visio 6	F Työyhteisön osallistaminen (11, 13)	

Kuva 15. Tulevaisuusverstaan aineiston luokittelua tulevaisuuden menetelmistä

Menneisyyden tai nykytilan tarkastelussa osaamisen kehittämisen menetelmänä *itsenäinen oppiminen* oli perehtymistä itsenäinen toimintana, jota kuvattiin itsenäisenä, omaehtoisena opiskeluna ja asioihin perehtymisenä sekä niiden tarkasteluna. Osaamisen kehittämisen menetelminä korostuivat *erilaiset koulutukset*, johon luokiteltiin koulutukset ja webinaarit. Vastauksissa määrällisesti korostui organisaation sisäiset koulutukset ja webinaarit, mutta keskusteluissa tuli esille myös organisaatioiden ulkopuolisten järjestäjien mahdollisuudet, mainittiin myös oppisopimuskoulutus sekä tutkintoon johtava koulutus. *Yhteisöllistä oppimista* kuvasi vertaisoppiminen,

työnohjaus ja konsultointi, tekeminen, työyksikön toiminnan arviointi ja palaute sekä työpaikkakäynnit.

Tulevaisuuden tarkastelussa osaamisen kehittämisen menetelmänä *tavoitteellinen perehdyttäminen* toi esille toiveen tavoitteellisuudesta, mihin liittyi aika, seuranta, mentoroinnin hyödyntäminen, palkitseminen, osaamisen osoittaminen testien avulla sekä perehdytettävän ja perehtyjän samanaikainen työskentely. *Monipuoliset oppimisen menetelmät* toivat esille vaihtoehtoisten menetelmien hyödyntämisen kuten pelillisyyden, yksityisen koulutuksen, tarkistuslistan kysymysten käytöstä ja simulaatioharjoittelun, osaamisen ja onnistumisten jakamisen tiedollisesti, taidollisesti ja kokemuksellisesti, palautteesta oppimisen sekä työyhteisön osallistamisen soveltavuutta ja ratkaisukeskeisyyttä kohti sekä toimintaohjelma vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

On huomioitavaa, että esihenkilöiden osallistujien määrä oli hyvin pieni, jolloin tulos on suuntaa antava. Tuloksissa voidaan nähdä erilaisia näkökulmia, osallistajat ovat voineet tarkastella asiaa yksilön näkökulmasta tai laajemmin organisaation näkökulmasta. Menneisyyden menetelmät koettiin hyvänä, niistä ei haluttu luopua, mutta sen rinnalle toivottiin monipuolisuutta tavoitteellisuutta ja yhteisöllisyyttä.

Tulevaisuudenverstaan ideologian mukaan vallitsevan todellisuuden ja tulevaisuuden ideoinnin yhdistämisestä voidaan saada aikaan uudenlaista toimintaa. Koska organisaation esihenkilöiden työkokemus vaihtelee, yksilöllinen osaaminen voi olla erilaista ja osaamisen kehittämisen tarpeet erilaisia. Tulevaisuuden kehittämisen menetelmissä toivottiin huomioitavina seikkoina erilaiset oppijat, monenlaisia vaihtoehtojen tarjoaminen, perehdyttämissuunnitelma, työyhteisön ristiriitoihin liittyvät asioiden ja ohjeiden näkyväksi tekeminen ennaltaehkäisevän vaikutuksen vuoksi, asioiden ja ihmisten huomioimien kehittämisessä, organisaation käytössä olevien digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen. Tulevaisuusverstaan lopputulemana päädyttiin pilotoimaan ratkaisukeskeisiä kysymyksiä, joka toteutettiin yksilöllisellä perehdyttämisellä opinnäytetyön tekijän toteuttamana yhteistyössä kollegoiden kanssa.

Tulevaisuusverstaan tulokset vastasivat kehittämiskysymykseen, miten organisaatio edistää esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun tuloksia hyödyntäen tehtiin esihenkilöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavasta osaamisesta (liite 10). Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa huomioitiin organisaation

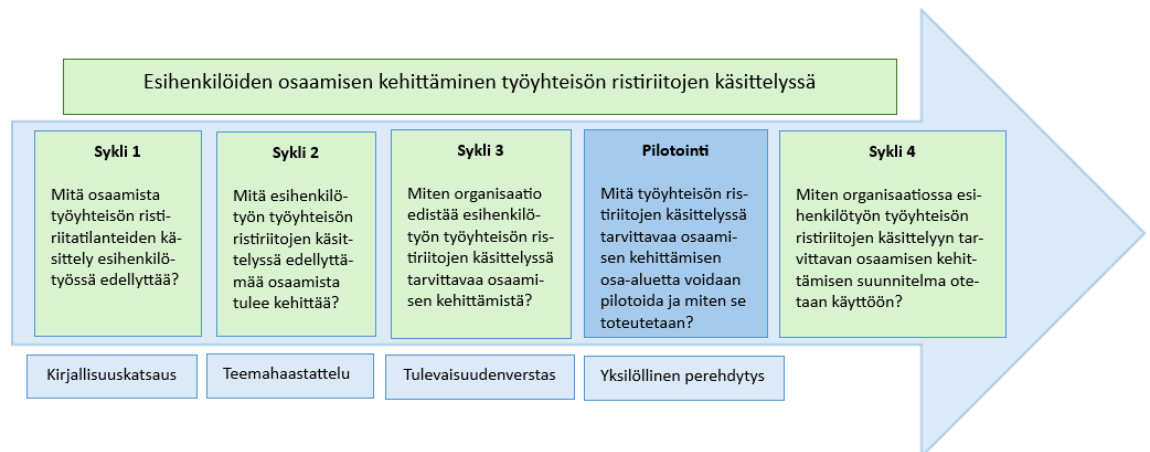
ydinosaamisalueet ja strateginen linjaus valmentavasta johtamisesta. Vaihtoehtoisina menetelminä toimivat jo nykyiset osaamisen kehittämisen menetelmät. Systemaattinen yksilöllinen esihenkilön perehdyttäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn työsuojelun toteuttamana voisi olla tulevaisuuden menetelmä. Esihenkilön osaaminen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn toimii perehdytyksessä yksityiskohtaisena tukilistana, jota jokainen esihenkilö voi hyödyntää perehtyessään esihenkilötyöhön.

Osaamisen kehittämissuunnitelma perustuu itseohjautuvuuteen, esihenkilöillä on mahdollisuus suunnitella omaa osaamisen kehittämistä siitä vastuuta kantaen. Kehittämissuunnitelma on yhteys yksilön kehittymismotivaation ja työskentelyn välillä, jossa konkretisoituu tarpeiden ja muutoksen mahdollistavat menetelmät. (Hätönen 2011, 53.) Esihenkilöiden tarpeet ovat yksilöllisiä, ja niiden käsittely tulisi toteutua kehityskeskusteluissa. Tulevaisuusverstaan tulokset voivat toimivat perustana ja suuntaa antavina esihenkilötyön tulevaisuudenosaamisen kehittämisen suunnittelussa laajemminkin kuin työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä.

Osaamisen kehittämisen suunnitelman vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen osa-alueista pilotoitiin ratkaisukeskeisyyttä ja tarkemmin kohdennettuna ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöä kokeilemalla yksilöllistä perehdyttämistä, mikä vastasi kehittämiskysymykseen, mitä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämisen osa-aluetta voidaan pilotoida ja miten se toteutetaan.

4.3.1 Ratkaisukeskeisiin kysymyksiin perehdyttäminen (suunnittelu)

Kokeilukulttuuri uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen edellyttää organisaatioilta valmiutta kokeilla, oppia ja soveltaa opittua uusiin kokeiluihin nopeallakin rytmillä (Alasoini & Houni 2019, 42). Kokeilu voi olla myös pilotoivaa tarkoittaen, että toimintaa kokeillaan ensin rajatusti ja sen jälkeen laajemmin. Pilotoinnista saadun palautteen perusteella, pilotoitua toimintamallia voidaan kehittää edelleen ennen laajempaa käyttöönottoa. (Toikko & Rantanen 2009, 101.) Viitalan (2008, 280) mukaan kokeilutoimintaa voi olla yksittäisen henkilön työssään soveltamaa uutta tapaa tehdä tutkivalla otteella, kokeilemalla voidaan madaltaa kynnystä muutokseen. Kokeilussa olennaista on kokemuksesta oppiminen, se voi olla joillekin luontevin tapa uuden oppimiselle. Opin näytetyön prosessi eteni pilotointiin, kuva 16.



Kuva 16. Opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi, pilotointi

Otala (2018, 32–36) puhuu ketterästä oppimisesta, mikä voi olla pyrhdyksellistä alkaen uuden tiedon tarpeen tunnistamisesta. Tarpeeseen vastataan uuden tiedon hankkimisella, jota sovelletaan se omaan tekemiseen. Tämän jälkeen arvioidaan tekemistä tavoitteen suhteisesti. Pieninä osissa oppii vähän kerrallaan, asiat kertautuvat vahvistaen oppimiskykyä. Oppimiskokemukset johtavat pieniin muutoksiin ja ajallaan ne kertautuvat suureen muutokseen. Kun pyrhdyksellisessä oppimisessa hyödynnetään kokemuksia, se on oman tai toisten toiminnan arviointia kokemuksista. Yhdessä tehden se perustuu toisilta saatuun palautteeseen mutta oman toiminnan itsearviointia voi oppia, kun oppiminen on tietoista harjoittelua.

Perehdyttäminen kattaa kaikki toimenpiteet, joiden avulla tehtävässä aloittanut oppii tuntemaan työnsä siihen liittyvien odotuksineen. Hyvä perehdyttäminen sisältää työhön liittyvien vaatimusten ja toimintaa ohjaavien prosessien systemaattista käsittelyä, tavoitteena valmiudet menestyksekkääseen tehtävän hoitamiseen. Isot kokonaisuudet ovat aiheellista pilkkoa osiin ja perehdyttämiselle on määriteltävä vastuuhenkilö. Esihenkilöiden perehdyttämisestä on samanlainen vastuu kuin työntekijöistä, tai kokeneisuudesta tai koulutuksesta huolimatta. Oikeus perehdytykseen on kaikilla ammattiryhmillä ja eri asemassa työskentelevillä. (Rikander 2023, 175–177; Hyppänen 2013, 217.) Kainuun hyvinvointialueella esihenkilöiden perehdytys on ohjeistettu ja käytettävissä on perehdytysuunnitelma, jossa on myös työsuojelu osa-alueena. Yksityiskohtaisemmat ohjeet löytyvät organisaation intrasta. Nykyisessä työyhteisön ristiriidoissa käytettävissä ohjeistuksissa ei ole yksityiskohtaista opastusta ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön. Ratkaisukeskeisyys on lähestymistapa, mikä terapian alalta on siirtynyt eri aloille. Johtamisessakin voidaan hyödyntää

soveltaen ratkaisukeskeisyyttä, työyhteisö ristiriitoja voidaan käsitellä jämäkästi osallistaen. (Aulankoski 2016, 29.)

Työssä osaamisen suunnitelmalla tuetaan osaamista selkeyttäen tehtäväkuvaan kohdistuvia odotuksia (Rikander 2023, 113). Taidollinen osaamisen edellytys on kattava tietoperusta. Menestyksellä taitotasolle eteneminen vaatii epämukavuusalueelle siirtymistä. Osaamisen kehitysprosessi etenee portaittain, tieto on raaka-ainetta, joka jalostuu ymmärtämiseksi. Se muovautuu sisäistämiseen ja sen myötä soveltamiseen, jota erityisesti osaamisen kehittämisessä tulisi harjoitella. Tietoa voidaan kuitenkin soveltaa ilman ymmärrystä ja sisäistämistä, mikä voi johtaa ei-toivottuihin lopputulemiin. (Kamensky 2023, 98, 122–123.) Isoin haasteellisuus osaamisen kehittämiselle on tiedon soveltaminen käytännön tilanteisiin. Taitojen oppiminen perustuu kokemuksiin. Tiedon ja käytännön osaamisen välisen kuilun pienentämiseksi on hyvä edetä pienin askelin. On hyvä valita yksi asia, mitä tietoisesti kokeilee arjessa. Oma toimintaa on reflektoitava tutkien omia onnistumisia ja epäonnistumisia. (Eklund 2021, 35–38; Salakari 2007, 71). Taidon oppimista voidaan edistää mallilla, joita voidaan hyödyntää monipuolisesti. Mallista oppiminen perustuu havaintoihin (Salakari 2007, 49, 71). Työyhteisöjen ristiriitatilanteet tulevat vastaan usein yllättäen ja osaaminen vahvistuu työssä aitojen kokemusten kautta.

Opinnäytetyössä pilotointi oli kokeilua, esihenkilön yksilöllistä perehdytystä ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön. Ratkaisukeskeisyyttä on voimavaroihin suuntautuva ja erilaisia näkökulmia arvostava konkreettisiin tavoitteisiin tähtäävä asennoituminen (Svinhufvud 2024, 133–134). Pilotoinnin tavoite oli, että esihenkilö oppii hyödyntämään ratkaisukeskeisiä kysymyksiä työyhteisön ristiriitatilanteissa. Tarkoituksena oli kokeilla esihenkilön yksilöllistä perehdytystä ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön siten, että esihenkilö saa valita aiheen keskusteluun ja opinnäyte työntekijä käyttää ratkaisukeskeisiä kysymyksiä valmentavalla tavalla, voimavaroihin suuntautuvalla keskustelun harjoitusmallilla (liite 9). Toimintatutkija voi olla samanaikaisesti osallisena sekä ulkopuolisena, osallisuuden syvyys vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa (Huovinen & Rovio 2006, 106). Perehdyttämistilanteeseen suunniteltiin pilotoinnin avuksi opinnäytetyön kollegoita, heidän tehtävänä oli toimia ulkopuolisina vuorovaikutuksen havainnoijana, osallistuen arviointiin. Osallistuvaa havainnoitua aineistoa voidaan analysoida sellaisenaan (Huovinen & Rovio 2006, 106). Tutkijalla ja havainnoijilla on oltava yhteinen ymmärrys ja käsitys, mitä havainnoidaan ja miten (Vilka 2015, 149).

Perehdyttämisen vastuu kuuluu työnantajan edustajalle, yleensä esihenkilölle. Käytännössä perehdytystä voi tehdä kuka tahansa ja se voi vaihdella tilanteen mukaan. Verkoston merkitys osaamisen kehittämisen ja ammattitaidon laajentamisen kannalta on tärkeä (Eklund 2021, 118–119; Nikkilä & Paasivaara 2007, 143). Esihenkilön perehdytyksessä työsuojelullisiin tehtäviin voidaan hyödyntää organisaation työsuojeluhenkilöstöä. Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu ennakkoiva työsuojelutoiminta, olennaisena osana on työsuojeluluun liittyvän tiedon välittäminen ja työyhteisön terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavien asioiden esille tuominen ennakoivalla tavalla (Rikander 2023, 81). Yksilöllisellä perehdytyksellä voidaan lisätä erityisesti lähiesihenkilöiden tietoisuutta työyhteisön ristiriitoihin liittyvistä eettisistä haasteista. Esihenkilöiden puheella ja toiminnalla on iso merkitys, sillä työntekijä peilaa omaa toimintaansa esihenkilöönsä ja läheisten kollegoiden toimintaan. Tämän vuoksi esihenkilöiden roolin vahvistaminen on tärkeää. (Rikander 2023, 54.)

Vuorovaikutusosaaminen on taitolaji, kysyminen on olennainen osa vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikuttaja kuuntelee ja kysyy enemmän kuin puhuu, tärkeää on osata kysyä tilanteen edellyttämällä tavalla. (Kamensky 2023, 134.) Ratkaisukeskeisyys on ajattelutapa, joka on voimavaroihin suuntautunut, erilaisia näkökulmia arvostava ja tavoitteellinen pyrkien konkreettiseen käytännölliseen toimintaan suunnitelmallisesti (Svinhufvud 2024, 133). Päästäkseen ratkaisukeskeiseen mielentilaan, on saatava kuulluksi tulemisen kokemus (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 64) eli on annettava omin sanoin kertoa oma kokemus käsiteltävästä asiasta. Valmentavan esihenkilön keskeinen työväline työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä on dialogi, mikä on ratkaisukeskeisyyden väline. Kysymisen taito on avain menestykseen, se on valmentavan esihenkilön perusosaamista, mikä vaatii läsnä olevaa kuuntelua ja harjoittelua. Ratkaisukeskeiset kysymykset ovat avoimia oivalluttavia m-kirjaimella alkavia kysymyksiä, joihin ei voi vastata kyllä tai ei. Mitä, miten, milloin, millainen, mistä, mihin sanoilla alkavia kysymyksiä, poikkeuksena harkinnanvaraisena miksi kysymys. Se voidaan kokea syytöksenä, mikä voi saada aikaan puolustautumista mutta toisaalta luottamuksellisessa ilmapiirissä miksi kysymys voi olla positiivisesti oivalluttava. Avoimet kysymykset auttavat avaamaan ja selkiyttämään sekä rikastuttamaan osallistujien ajattelua. Niiden avulla saadaan esille ihmisten näkemyksiä, arvoja, tunteita, toimintatapoja, käsityksiä tai faktoja. Ne rikastuttavat keskustelua johdattamalla ajattelemaan asioita eri näkökulmista ja edistävät dialogisuutta antaen myös osallistujille mahdollisuuden suunnata keskustelua. Kysyminen herättelee motivaatiota ja parhaimmillaan lisää vastuullisuutta sekä sitoutumista. (Alhanen 2024,

130; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 143–144; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 101–105; Ristikangas & Grunbaum 2014, 50–55, 58–59; Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 341.)

Työntekijän tai työyhteisöjen toimintamallien muutokset tarvitsevat reflektointia, kokemusten, ajattelun ja toiminnan tarkastelua sekä kriittistä arviointia. Reflektointi vaatii pysähtymistä asioiden äärelle, omien vaikuttimien ja toimintaa ohjaavien ajattelutapojen tutkimista. Se on psykologista kykyä nähdä itsemme ja toiset ulkopuolisin silmin, tilanteen ulkopuolelta ja arvioida omaa ja ryhmän käyttäytymistä. Reflektion avulla työntekijät voivat tunnistaa asenteita, ajattelu- ja toimintamalleja, käytöksensä motiiveja ja seurauksia, mitkä voivat olla esteenä keskinäiseen yhteistyöhön. Turvallisessa ja arvostavassa keskustelutilanteessa esihenkilö voi toiminnallaan kannustaa ja antaa tilaa reflektiolle kysymyksillä ja näin auttaa syvällistä ajattelua. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 185, 187; Järvinen 2018, 218.) Jos ristiriitatilanteissa tulee vahva halu edistää asiaa liian vauhdikkaasti, osalliset eivät saa mahdollisuutta ottaa vastuuta. Ristiriidan osapuolia on kannustettava toimijuuteen ja toistensa kuunteluun, jolloin irtautuminen uhritekijä asetelmasta mahdollistuu. (Mönkkönen & Roos 2023, 227.) Esihenkilön on hyvä olla maltillinen mutta rohkea esittämään kysymyksiä. Salmimies & Ruutu (2013, 174–175) toteavat, että oivalluksien avulla osalliset voivat tehdä pysyviä muutoksia omaan käyttäytymiseensä, oivalluttamisen voiman ymmärtävä esihenkilö voi nähdä myönteisiä vaikutuksia yksilöissä ja työyhteisössä. Ongelmapuhe voidaan muuntaa tavoitepuheeksi, jolloin ajatukset suuntautuvat kohti jotain. Grant (2019, 47, 50) muistuttaa, että ensin on kuitenkin kuultava ongelmat, niistä ääneen puhuminen auttaa siirtymään kohti tavoitteita. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa kysymyksineen korostaa haluttua tulosta, uskoo ihmiseen itse ratkaisujen lähteenä, painottaa ihmisen vahvuuksia, tunnistaa edistymistä sekä onnistumisia.

Havunen & Lavikkala (2010, 195) tarkentavat, että tavoitteen tulee olla riittävän tarkka kuvaus halutusta toiminnasta, mitattavissa oleva sekä aikaan sidottu, eli milloin onnistumista arvioidaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä myös harkinnanvarainen miksi kysymys parhaimmillaan kirkastaa tavoitteita, asioiden taustoja ja merkityksiä ohjaten ajattelua eteenpäin (Ristikangas-Grunbaum 2014, 59). Esimerkiksi jos esihenkilö ristiriitapalaverin alkuvaiheessa esittää kysymyksen, miksi asian käsittely on tärkeää osallisille ja työyhteisölle tai asiakkaille, voidaan tarkastella asiaa tavoitteellisesti.

Valmentavissa kysymyksissä voidaan käyttää apuna asteikkoa, asteikkokysymys on monipuolinen yksinkertaisuudessaan ymmärrettävyyden vuoksi, koska ne ovat yleisesti käytössä. Ne auttavat

ottamaan puheeksi hankalia asioita ja ongelmia voidaan pilkkoa asteikon avulla pieniin osiin ja tehdä näkyväksi monia asioita. Asteikkokysymyksillä voidaan viedä keskustelua eteenpäin ja sen piirtäminen tai muuton näkyväksi tekeminen antaa etäisyyttä helpottaen käsittelemään asioita voimakkaiden tunteiden kanssa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 107–110.) Ristiriitatilanteissa asteikkokysymyksillä voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi edistymistä asian käsittelyssä.

Reflektiivinen toiminta on vuorovaikutusta kysymyksien avulla (Järvinen 2018, 219), on hyvä muistaa, että valmentava ote ristiriitojen käsittelyssä on paljon muutakin kuin kysymistä, kysymykset ovat osa vuorovaikutusta. Samoin on hyvä pitää mielessä lain ohjaus, työnantajan on työturvallisuuslain 28 § mukaisesti käytettävissä olevin keinoin toimia, jos työntekijään kohdistuu epäasiallista kohtelua terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttaen. Dialoginen keskustelu ei aina ole paras keino ristiriitatilanteiden selvittelyyn, se voi kuitenkin auttaa hahmottamaan muita keinoja tilanteen hoitamiseksi (Alhanen 2024, 141). Esihenkilö omassa roolissaan voi käyttää valmentavaa otetta, mutta hän on esihenkilönä suunnan näyttäjä ja hänen on kyettävä puhumaan, otettava kantaa ja tehtävä päätöksiä. On oltava taitoa nähdä, milloin kysymys on hyvä jättää kysymättä ja kertoa oma näkemys asiaan. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 153–193.)

Osaamisen kehittämisen suunnitelman vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen osa-alueista pilotoitiin ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöä kokeilemalla yksilöllistä perehdyttämistä, mikä vastasi kehittämiskysymykseen, mitä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämisen osa-aluetta voidaan pilotoida ja miten se toteutetaan.

4.3.2 Ratkaisukeskeisten kysymysten perehdyttämisen toteutus (toiminta)

Pilotointi vaiheeseen pyydettiin opinnäytetyön ohjaajan ohjauksella kohdennetusti esihenkilöä, joka on siirtynyt esihenkilötehtävään tämän vuoden alussa hänelle uuteen palveluyksikköön. Häneen oltiin yhteyksissä puhelimitse ja sähköpostilla. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli pilotointia yhdessä työsuojelun henkilöstön kanssa.

Osaamisen kehittämisen mittaamisen haasteita ovat syy-seuraussuhteiden monimutkaisuus. Yksi mittaamisen ajankohta voi olla heti tapahtuman jälkeen, jolloin mittaus kohdistuu sen hetkiseen tunteeseen. Mittarit voivat olla numeerisia tai laadullisia. (Eklund 2021, 190–191.) Pilotoinnin arviointia suunniteltiin toteutettavaksi SWOT analyysillä. SWOT on yksikertainen ja yleisesti

käytetty menetelmä, sen avulla saadaan näkyväksi vahvuuksia (strength), heikkouksia (weakness), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Menetelmää voi hyödyntää oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä yksin tai yhdessä ryhmässä työskennellen. (Wikipedia 2023; Suomen riskienhallintayhdistys 2024.) Tilanteen kokemuksellisuutta jokainen osallistuja sai arvioida ”fiiliskuvilla” ja onnistumisen janalla 1–10. Kokemukseen liittyvien kysymyksillä huomioitiin tunteita. Vaikkei kysymyksiin olisi heti vastausta, kysymys jää mieleen ja aivot työstävät sitä ajallaan (Valpola 2023, 217).

Pilotoinnin suunnitelma lähetettiin esihenkilölle ja työsuojeluvaltuutetuille ennen varsinaista pilotointia. Pilotoinnissa oli suunnitelmana toteuttaa voimavarakeskeinen harjoitus keskustellen. Esihenkilö saisi jakaa kuvitteellisen tai todellisen omakohtaisen kokemuksen ristiriitatilanteesta ja opinnäytetyön tekijä käyttäisi ratkaisukeskeisiä kysymyksiä keskustelun aikana ja samanaikaisesti kaksi työsuojeluvaltuutettua havainnoisi keskustelua osallistumatta keskusteluun. Suunnitelman mukana oli tarkka aikataulu pilotoitavasta yksilöllisestä perehdyttämisestä ja lista erilaisista vaihtoehtoisista ratkaisukeskeisistä kysymyksistä, joita tulevaisuudessa esihenkilöt voivat hyödyntää.

Pilotointi toteutettiin työsuojelun työtiloissa, opinnäytetyön tekijän työhuoneessa. Esittäytymisen jälkeen opinnäytetyön tekijä esitti Power point esityksen avulla opinnäytetyön tavoitteen ja toimintasykliä tarkoituksella ja tulokset sekä pilotoinnin tavoitteen ja tarkoituksen. Pilotoinnin tavoite oli kehittää esihenkilön osaamista ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön. Tarkoitus oli perehdyttää ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöä voimavarasuuntauneen harjoituksen avulla (liite 11). Esihenkilöltä pyydettiin kirjallinen lupa harjoitukseen (liite 12). Varsinaisessa perehdyttämisessä esihenkilö valitsi ongelman, josta hän halusi keskustella. Opinnäytetyön tekijä pyysi luvan kirjata avainsanoja ylös muistini tueksi keskustelun aikana. Kaksi työsuojeluvaltuutettua toimivat perehdytystilanteessa ulkopuolisina havainnoijina havainnoiden sanallista ja sanatonta viestintää. Havainnointi ei kuitenkaan ollut varsinainen tutkimusmenetelmä, sen tarkoitus oli tuoda ulkopuolisen näkökulmaa perehdytystilanteen jälkeiseen yhteiseen reflektointiin, jossa havainnoijat kertoivat tekemistään havainnoista. Tämän jälkeen perehdytyksestä tehtiin arviointi, jokainen osallistuja arvioi ensin yksin SWOT analyysitekniikalla. Yksin työskentelyn jälkeen omat arvoinnit kerrottiin kaikille yhteisesti osio kerallaan yhdessä keskustellen. Tämän jälkeen sai kuvata omia tuntemuksiaan fiiliskuvilla ja arvioida tilaisuutta onnistumista asteikolla 1–10. Dialogisen keskustelun lopussa osallistujia on hyvä pyytää vapaasti kertomaan kokemuksestaan

(Alhanen 2024, 127) ja on hyvä muistaa, että organisaation tunneilmasto muodostuu siellä työskentelevien tunteista suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon (Rantanen 2013, 162). Tunteiden huomioiminen osana työtä, voi edistää niiden sanoittamista myös ristiriitatilanteissa. Kysymyksen suuntaaminen onnistumisiin suuntaa tietoisuutta niitä kohti, mikä vahvistaa pystyvyyden uskoa ja optimismia (Salmimies & Ruutu 2013, 297). Esihenkilölle annettiin mahdollisuus ottaa mukaansa perehdytystilanteessa perehdyttäjän tekemät muistiinpanot avainsanoista, ja hän otti ne mukaansa. Avainsanoista muodostui visuaalinen kartta toimintasuunnitelmasta. Se vie kohti tavoitteita, mikä sisältää pieni mutta konkreettisia askeleita (Svinhufvud 2024, 133).

4.3.3 Ratkaisukeskeisten kysymysten perehdyttämisen tuloksia (havainnointi)

Pilotoinnin tuloksia olivat kaikkien osallistujien tuottama SWOT analyysin tieto. Yksilöllisen perehdytyksen *vahvuuksia* olivat perehdytettävän avoin mieli, oman osaamisen tunnistaminen ja avun saaminen yksilöllisesti tarvelähtöisesti olemassa olevaan asiaan ammattilaiselta. Kysymykset kuvattiin hyviksi perehdytystä tukeviksi, jotka haastoivat oman tilanteen syvempää pohdintaan, parhaimmillaan työnohjauksellista. Perehdyttäjä kuvattiin osaavaksi, fokuksen pitäväksi ja vuorovaikutus oli luontevaa ja johdonmukaista. Perehdytyksen vahvuuteen vaikuttaa prosessin tuntemus. *Heikkouksina* voivat olla muutosvastarinta uuden oppimiseen, edellyttää tahtoa ja sitoutumista, vapaaehtoisuus, ei tunnista tarvetta, perehdyttäjien osaamisen tason varmistaminen ja miten tietoa yksilöllisen perehdyttämisestä saadaan eteenpäin. *Mahdollisuuksina* kuvattiin hiljaisen tiedon siirtyminen, kehittyminen, jalostuminen, ennakoivan asenteen ja ennaltaehkäisyn lisääntyminen, rohkeus vaikeiden asioiden puuttumiseen, puheeksi ottamisen oppiminen, yhteydenpidon helppous, kokemusten vaihto ja työsuojelun näkyvyyden lisääntyminen, jalkauttaminen. *Uhkina* tunnistettiin ajan käyttö tai sen puute, organisaation suhtautuminen, käytäntöön jalkauttaminen.

Esihenkilölle annettiin vielä mahdollisuus arvioida kokemusta yksilöllisestä perehdytyksestä ratkaisukeskeisten kysymysten käytöstä muutamien viikkojen sisällä avoimilla kysymyksillä. Eklund (2021, 191) mukaan lyhyen aikavälin hyötyjä voidaan mitata viikkojen tai kuukausien jälkeen, jolloin oppimaansa on ollut mahdollisuus soveltaa omassa työssä.

4.4 Osaamisen kehittämisen suunnitelman ja pilotoinnin tarkastelua (reflektointi)

Kokemuksena esihenkilön perehdyttäminen ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön oli rohkaiseva ja kannustava. Esihenkilö sai valita itse keskusteltavan aiheen, mikä palveli hänen omia tarpeitaan. Osallistuminen vapaaehtoisena pilotointiin osoitti esihenkilön avointa asennetta uudelle kokemukselle, vaikka hänellä oli oman työkokemuksensa puolesta kokemusta ja osaamista. Perehdyttäjän roolissa opinnäytetyön tekijä käytti ratkaisukeskeisiä kysymyksiä esihenkilön kanssa keskustellen, kollegoiden havainnoidessa perehdyttämistilannetta. He osallistuivat refleктоivaan keskusteluun ja arviointiin yhdessä esihenkilön ja opinnäytetyöntekijän kanssa perehdyttämisen jälkeen. Toiminnan jälkeinen reflektointi yhdessä, mahdollisti sosiaalisen ulottuvuuden, jossa toimijat saivat palautetta, ja yhdessä käsitellen siitä muotoutui arviointitietoa (Järvinen & Poikela 2000, 323). Perehdyttäminen oli luonteeltaan kokemuksellista oppimista, jossa yhdistyi kokeminen, reflektointi, ajatteleva sekä tekeminen (Hätönen 2011, 51), viimeinen vaihe tästä kokemuksellisesta oppimista jäi esihenkilön oman toiminnan varaan.

Reflektointia on omien kokemusten, ajattelun ja toiminnan pohdintaa, kriittisesti tutkien ja arvioiden erilaisista näkökulmista, minkä tavoitteena on ryhmän ymmärryksen lisääminen omasta toiminnastaan. Reflektio voi kohdentua omiin ajattelumalleihin tai toimintakäytäntöihin laajemmin. Se voi kohdistua myös työvälineiden kehittämiseen, käytännön työmenetelmiin ja keskinäiseen kanssakäymiseen. Oppimisen näkökulmasta halu ja taito reflektoida on olennaista. Oppimista voi tapahtua ilman reflektiotakin, jolloin se on toistavaa oppimista ilman syvällisempää ajattelua. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 185–186.) Pilotoitavassa perehdyttämisessä reflektointia toteutui kerroksellisesti. Itse voimavarasuuntautunut keskustelu oli refleктоivaa, samoin havainnoijien palautteiden pohjalta avautuva yhteinen refleктоiva keskustelu. Myös koko tilanteen arviointi, SWOT analyysiin perustuva keskustelu oli reflektointia. SWOT on selkeydellään hyvä arviointimenetelmä, mutta vaarana on sen jääminen enemmän mielipiteiden ilmauksiksi kuin tarkaksi analyysiksi tai jos tulokset eivät johda toimenpiteisiin, se menettää merkityksensä (Kamensky 2023, 38).

Tässä tilanteessa tarjottiin esihenkilölle omakohtainen kokemus, jota hän voi omaan kokemukseen nojautuen soveltaa omassa esihenkilötyössään. Yksilöllinen perehdyttäminen on vuorovaikutteinen mahdollisuus kehittää esihenkilöiden osaamista mutta myös yhteistyötä palveluyksiköiden ja työsuojelun välillä. Yhteisesti mietittiin perehdyttämisen ajoitusta tilanteissa, jossa uusi

henkilö aloittaa tehtävässään. Keskustelussa ilmeni, että tarve perehdyttämiselle ristiriitojen käsitteeseen tulisi olla lähiviikkojen aikana osana perehdytystä. Reflektiivinen asiantuntijuus vaatii uudenlaista toimintakulttuuria, kysymys on, miten saadaan aikaan reflektiivistä toimintaa, jossa asiantuntijat innovatiivisuutta ja luovuutta hyödyntäen kehittävät omaa asiantuntijuutta sekä organisaation toimintaa (Helakorpi 2010, 78). Oppimiskulttuuri on osa laajempaa organisaatiokulttuuria, minkä tulisi mahdollistaa jatkuva oppiminen. Kulttuurin, jossa työ ja uusien taitojen oppiminen kytkeytyvät toisiinsa. Kaikilla on myös yksilönä vastuu oman osaamisen kehittämisestä (Kallonen & Kuhmonen 2021, 156). Perehdyttämisessä on hyvä huomioida ajoitus. Toimintatavat, jotka uudessa tehtävässä aloittanut omaksuu ensimmäisien kuukausien aikana, vaikuttavat pitkään. On myös huomioitavaa, että perehdyttämisen vastuu on työnantajan edustajalla, hänen delegoidessa perehdytystä muille, on varmistuttava perehdyttäjien osaamisesta ja ammattitaidosta. (Eklund 2021, 118–119). Opinnäytetyön tekijällä on aikaisempaa koulutusta ratkaisukeskeisyydestä, ja hän on soveltanut sitä aktiivisesti työssään työsuojeluvuoltutettuna toimiessaan yksittäisten henkilöiden tai työyhteisöjen tukena. Perehdyttämistä työsuojeluun, vaarojen ja riskien arviointiin on toteutettu organisaatiossa esihenkilöille suunnatuissa koulutuksissa työsuojeluvuoltutettujen toimesta. Vilkkä (2015, 209) muistuttaa, että asiantuntijan on huomioitava taitonsa ja tietonsa kontekstuaalisesti. Oppimista kannustavan työkulttuurin, toimintatapojen sekä johtamisen kehittäminen arjessa on olennaista työhyvinvoinnin ja strategisten, tavoitteita edistävien innovaatioiden mahdollistumiselle (Lemmetty 2023, 28). Kokeilukulttuurin voi aloittaa kokeilusta, jonka hyöty on suuri ja toteutus helppoa, näin voidaan saada nopeasti onnistumisia, mitkä lisäävät rohkeutta kokeilla uudelleen. Pienillä kokeiluilla mahdollisten epäonnistumisten haitta on pieni mutta ne tuottavat tietoa, jonka avulla voidaan kehittää kokeilukulttuuria (Aho 2023, 72,73, 77). Pilotoinnissa yhdistyi tulevaisuusverstaan tulosten yhdistelmä.

Ryhmätasolla oppiminen on riippuvainen ryhmän kyvystä reflektoidaan ajatteluun. Ongelmatilanteissa oppimisen näkökulmasta erityisesti vaadittaisiin reflektointikykyä, mutta tunteet tilanteissa ovat herkästi negatiivisia ja voimakkaita, jolloin omien virheiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Viitala 2008, 186–187.) Esihenkilön työ on tunnettyä, tunteet ovat mukana kaikissa tilanteissa, saamme tunnetartuntoja ja tartutamme toisiimme omia tunnetilojamme (Järvinen 2018, 199; Peltola 2024, 629). Työyhteisöjen ristiriitatilanteet ovat juuri näitä ongelmatilanteita erilaisine tunteineen, jolloin esihenkilöllä olisi hyvä olla erilaisia menetelmiä, kysymykset ovat osa menetelmiä. Reflektoidaan yhteiseen ajatteluun – yhteiseen ihmettelyyn – olisi suotavaa kannustaa muutoinkin. Yhteinen reflektiivinen ajattelu ja toiminta on todennäköisesti helpompaa silloin, kun

kyse on neutraaleja ja positiivisia tunteita herätteleviä. Jos on onnistumisen kokemuksia yhteisistä refleктоivista keskusteluista arkipäivän asioista, voisi ajatella, että sen mallintaminen olisi sujuvampaa kenties ristiriitatilanteissa. Ryhmän uskallus kohdata ristiriitoja alkaa esihenkilön kyvystä ja rohkeudesta. Kysymysten avulla saadaan jännitteitä esille ja osalliset alkavat ilmaista tarpeitaan, jolloin mieli suuntautuu tuottamaan ratkaisuja. (Heinonen ym. 2011, 229–230.) Ratkaisupuheen herättely vähentää ongelman murehtimista (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 93). Esihenkilön on hyvä ymmärtää, että myös hänen systemaattinen itsereflektionensa mahdollistaa ammatillisen käytöksen ylimpien tasojen saavuttamisen, oman toiminnan reflektointi on keskeinen väline oman johtajuuden kehittämisessä (Järvinen 2018, 221).

Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä on mahdollista tulevaisuudessa liittää osaksi organisaation työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittelyn ohjeeseen, jolloin ne olisivat helposti saatavilla ja käytettävissä. Ohjeet ovat luettavissa sisäisessä intrassa, jolloin ohjeisiin perehtyessä myös työntekijät pääsisivät käsitykseen ratkaisukeskeisestä työskentelytavasta. Johtamiskoulutuksen ja käytännön johtamistyön harjoittelua uudenlaisia käytäntöjä yhdistämällä voidaan monipuolisemmin tukea yksilöitä osaamisen kehittämisessä (Pihlainen 2020, 69). Työsuojelutyö on osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa, -strategiaa ja työhyvinvointia. Turvallisuuskulttuuriin voidaan vaikuttaa organisaatiotekijöillä, kuten osaamisen varmistamisella koulutuksien ja ohjeistuksien avulla sekä eri toimijoiden ja sidosryhmien välisellä viestinnällä. (Rikander 2023, 19.) Osaamisen kartuttamisen vaihtoehtoiset tavat voivat motivoida oppimiseen, kun on valinnan varaa valita itselleen sopiva tapa (Eklund 2021, 109).

Kehittämisen yksi tarkoitus on osaamiseen liittyvän tiedon levittämien laajasti organisaatiossa. Tärkeää on luoda organisaatioon yhtenäisyyden kulttuuria, jossa voidaan jakaa omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön. (Hätönen 2011, 49.) Eklund (2021, 105) toteaa, että mitä enemmän perehtyvällä on tiedossa henkilöitä, jotka voivat häntä tukea työn haasteissa, sitä varmemmin hän saa tukea tarpeen aikana. Rintala, Postareff & Ryymin (2023, 44) tutkimus jatkuvasta oppimisesta ja sen edistävästä tekijöistä toi esille, että sisäisen koulutuksen organisointi, perehdyttäminen sekä erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen koettiin erittäin tärkeinä. Kehittämistoiminnassa kehittäjät voivat olla toimijoita ja toimijat aktiivisia kehittäjiä. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kukin tuo omia näkökulmia yhteiseen keskusteluun omista näkökulmista käsin. (Toikka & Rantanen 2009, 91.) Tulevaisuudenverstaan osallistujamäärä oli harmillisen pieni, on

ymmärrettävää, että ajallisista resursseista kilpailevat useat vaatimus- ja motivaatiotekijät. Kallenteroimisen näkökulmasta viestintää tulisi tehdä ennakoiden pidemmällä aikaperspektiivillä.

Teemahaastattelun tuloksista ilmeni myös kehittämisen tarpeita esihenkilötyön tuessa työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä. Perehtymisvaiheessa esihenkilöt voisivat itseohjautuvasti ottaa yhteyttä työsuojeluun ja näin hyödyntää organisaation sisäistä sidosryhmää. Vaihtoehtoisesti organisaatiossa voisi olla toimintakulttuuri, jossa tieto uudesta esihenkilöstä tulisi työsuojeluun, ja työsuojelun henkilöstö olisi aktiivisesti yhteydessä lähiviikkojen aikana perehtymisvaiheessa olevaan esihenkilöön. Yksilöllinen perehdyttäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn ja ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön voi olla osana vaarojen ja riskien tunnistamisen perehdyttämistä. Systemaattinen yhteistyö työsuojelun henkilöstön kanssa esihenkilöiden perehtymisvaiheessa voi lisätä heidän toimintavarmuuttansa usein odottamattomiin ristiriitatilanteisiin. Perehdyttävän on hyvä ymmärtää, mikä merkitys ja vaikutus hänen työllään on laajemmin, aina sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin asti (Eklund 2021, 101). Rintala ym. (2023, 235–237) toteavat, että työssä oppimisen tukitoimiksi on tunnistettu tiedon jakamiseen liittyvien käytäntöjen kehittäminen, esimerkiksi vaihtoehtoisten tapojen kehittäminen kirjallisille ohjeille, ohjauksen organisointi ja säännöllisyys sekä perehdytyksen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien laajentamiseksi on tärkeää pohtia, miten koulutus ja esimerkiksi koulutustarjonta ja koulutuksen toteutus saadaan vastaamaan hyvin työpaikkojen täsmällisiin tarpeisiin. Henkilöstön täsmällisiin tarpeisiin vastataan myös organisaation ohjeilla, niihin tulee perehtyä itsenäisesti sekä hyödyntää organisaation sisäistä kokemuksellista ja hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä myös mentorointi perehdytysvaiheeseen linkitettyä voisi antaa tukea reaalielämän käytännön ongelmaan, perehtyvän esihenkilön aloittaessa tehtävässään edeltäjä ei ole enää perehdyttämässä. Henkilökohtaisuus perehdyttämisessä voi antaa tilaa syvällisempään oppimiseen. Koulutuksissa kaikki eivät rohkene isossa joukossa kysymään mieltä askarruttavia kysymyksiä.

Turvallisuuskulttuurin muutokset vaativat aikaa, uusia työtapoja on hyvä soveltaa ajatuksen kanssa ja edetä vaiheittain. Työturvallisuuden portaittainen kehitys voi olla heikoimmillaan toimintaa vasta, kun jotain on tapahtunut tai puutteiden korjaamista. Askeleen pidemmällä ollaan, jos kehitetään organisaatiossa kaikkien työturvallisuus ja työhyvinvointi osaamista. Tällöin mahdollistuu ennakoiva ote, mikä perustuu arvioituun ja mitattuun tietoon. Parhaimmillaan se on tehokasta koko henkilöstön sitoutumista työturvallisuuden ja terveyden edistämistä yhteistyössä työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. (Mertanen 2015, 45–47.) Valmentavan johtamisen

esimerkkimalli on Järvenpäässä, jossa on otettu käyttöön valmentavan johtamisen työkalupakki, joka sisältää 12 osallistavaa menetelmää yhteiskehittämiseen ja valmentaviin keskusteluihin työnarjessa. Heillä on myös suunniteltu jokaisen työyksikön työsuojeluparille eli esihenkilölle ja työsuojeluasiamiehelle valmentavaa yhteisperehdytystä työkalupakin käyttöön. Tämä on hyvä esimerkki yhteiskehittämisestä. (Berndtson 2020.) Vaikka päävastuu työsuojelusta on aina työnantajalla, vastuuta on myös työntekijöillä. Jokaisessa työyksikössä olisi hyvä olla esihenkilöllä työparina motivoitunut työntekijä arkipäiväisen työturvallisuustyön tukemiseen.

Kantola, Hietanen-Kunwald & Doty (2023, 568, 573–574) tutkivat konfliktien johtamisen eettistä perustaa, vastaajat kokivat etenkin ratkaisukeskeisen osaamisen puutteen merkittävänä haasteena ja vaikuttavana tekijänä konfliktienjohtamisessa. Tulevaisuuden vahvuuksina konfliktien hallinnassa tunnistettiin rakentavat käytänteet, kollektiivinen toimijuus, vuorovaikutus- ja tunnetaitojen osaaminen sekä dialoginen kulttuuri. Muodollisia välineitä konfliktien selvittämiseen tarvitaan ja ennaltaehkäisyn näkökulmasta kaivataan myös kulttuuria, jossa ristiriidat eivät johda työyhteisöä vahingoittaviksi. Myös henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli eri henkilöstökäytänteiden kehittämisessä ja toteuttamisessa. Konfliktien ennaltaehkäisy, hallinta ja ratkaisu ovat osa organisaation toimintakulttuuria, jokainen voi vuorovaikutuksellaan vahvistaa kulttuuria, jossa konfliktien ratkaisu on arkipäiväistä ja asioita eteenpäin suuntaavaa. Se mahdollistuu aktiivisella puuttumisella ja ohjaamalla ristiriitoja ratkaisukeskeisyyteen sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Organisaatiossamme voisi olla systemaattisesti koulutusta tai valmennusta myös työntekijöille työyhteisötaitoista ja ongelmien ratkaisutaidoista ennakkoinnin näkökulmasta. Erilaisilla interventioilla voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden konfliktien hallintataitoihin (Labrague, Al Hamdan & Mc Enroe-Petite 2018, 915).

Ennaltaehkäisevän kulttuurin kehittämiseksi olisi hyvä esihenkilöiden johdolla palveluyksiköissä käydä yhteistä keskustelua enemmän työyhteisötaitoista ja ongelmaratkaisutaidoista. Vähintä mitä esihenkilöt voivat tehdä on ohjeistaa työntekijöitä perehtymään organisaation ohjeisiin. Ne sisältävät tietoa työyhteisötaitoista sekä työturvallisuuslain ydinkohdista mutta yksityiskohtaisia-kin konkreettisia ohjeita, miten toimia ja sanoa, kun kokee epäasiallista käyttäytymistä. Työyhteisön ristiriitojen käsittelyn osaamista tarvitsevat myös työntekijät. Viitala (2021, 154) mukaan viestintä on keino, millä vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, työn merkityksellisyyden kokemusta, luodaan yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. Työntekijät, jotka ovat enemmän tietoisia oman organisaationsa asioista, kykenevät paremmin antamaan oman panostuksensa ja

hahmottavat oman työn merkityksen ja roolin työssään. Asioita, joita halutaan vahvistaa, on hyvä pitää esillä jatkuvasti. Se tuo tuttuutta ja vähentää ennakkoluuloja. Hyvään viestintäkulttuuriin kuuluu myös moniäänisyys, se rikastaa ymmärrystä. Vastuulliseen johtamisviestintään fokusoidulla mahdollistetaan koko organisaatiossa vastuullista ammatillista vuorovaikutus ja viestintäkäyttäytymistä myös muutoksissa ja ristiriitatilanteissa. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011, 126.)

Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittäminen tulisi huomioida esihenkilöiden perehdyttämisvaiheessa, mutta myös jatkuvan kehittämisen tarpeena tunnistettuna osaamisen vahvistamista tulee edistää jatkuvasti. Monipuolisilla kehittämisen menetelmillä voidaan vastata täsmällisiin tarpeisiin. Nyt esihenkilön osaamisen kehittämiseen suunnitelmaan työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä kirjattiin olemassa olevia ja jo käytössä olevia menetelmiä. Ne listattiin suunnitelmaan vaihtoehtoina, koska esihenkilöisen tarpeet ovat yksilöllisiä ja suunnitelmasta esihenkilö voi löytää itselleen sopivan menetelmän. Itsenäiseen osaamisen kehittämiseen voisivat lyhyet videotallenteet tarjota ketterän vaihtoehdon. Osaamisen kehittämisen menetelmänä simulaatioharjoitteet tukisivat kokemuksellisuutta, jossa voidaan fokusoida kuunteluun, kysymiseen ja dialogiin. Simuloidut tilanteet tuovat asioita esille, joilla voidaan tunnistaa toimimattomia tapoja. (Niemi 2020, 84.) Tällöin se antaa toimijalle konkreettista tietoa henkilökohtaisesti osaamisen kehittämisen tarpeista. Se vahvistaisi myös palautekulttuuria, kun tietää missä onnistuus hyvin ja mihin tarvitsee vahvistusta.

Teemahaastatteluissa tuli esille myös esihenkilöiden vertaistuen merkitys ja tulevaisuusverstaan tulevaisuuden näkemyksissä perehdytys, monipuoliset menetelmät ja yhteisöllisyys. Voisiko näistä yhdistellen muodostua tulevaisuudessa esihenkilöille tarjottuja simuloituja perehdytysharjoituksia. Opetushallitus kannustaa ja ohjaa työnantajien tarjoamaan monipuolisia oppimiskokemuksia työn ohella. Vaihtoehtoisia oppimisympäristöjä voivat olla muun muassa etä-, monimuoto- ja virtuaaliopetukseen osallistuminen, sidosryhmä- ja asiakasverkostoista oppiminen, vertaisoppiminen, työtiimin tai alan työntekijöiden yhteiset oppimisprosessit, opiskelijoiden opinäytetöihin liittyvä osaamisen vaihto ja mentorointi. Tässä opinnäytetyössä yhdistyi organisaation sisällä sidosryhmien kanssa yhdessä oppimista esihenkilön yksilöllisen perehdyttämisen muodossa, jossa hyödynnettiin opinnäytetyötä. Oppiminen edellyttää ajallista väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista virettä (Manka & Manka 2023, 126).

Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittava osaaminen on osa psykososiaalisten riskien arviointia ja osaamista, mitä tarvitaan vaarojen ja riskien arvioinnissa. Rantalan, Lindholmin, Nenosen, Tappuran ja Kivistö-Rahnaston (2022, 32, liite I) tekemän tutkimuksen ja ohjeistuksen mukaan työpaikan vaarojen ja riskien arvioinnissa tulisi hyödyntää työyksikön ulkopuolista apua, organisaation eri asemassa olevia esimerkiksi toisen yksikön esihenkilöä, työsuojeluvaltuutettua tai työsuojelupäällikköä ja tarkastelevan työn tekijöitä. Riskinarviontiosaamisen kehittämiseksi tutkimuksen osallistuneet olivat ilmaisseet erilaiset koulutusmenetelmät, joita olivat esimerkiksi oman tiimin tai yrityksen ulkopuolisen henkilön antama koulutus, videokoulutus tai työsuojeluorganisaatiossa työskentelevän henkilön antama koulutus. Näiden lisäksi riskiarviointia tulisi säännöllinen tarkistaa huomioiden uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja mentorointi. Nämä ovat esimerkkejä ennakkoivasta työturvallisuusjohtamisen yhteistyöstä osaamisen kehittämiseksi.

4.5 Lähteet

Aho, T. (2023). Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma talent Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Anoschkin, K. (2019). Vaikuttavuuden jäljillä. Hyvän mitta. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Saatavilla 28.2.2024 <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>

Alasoini T., & Houni, P. (toim.) (2019). Työelämä 2020. Work up! Tulevaisuuden työ. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu) Saatavilla 12.2. 2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armanto, R., Lauttamäki, V. & Siivonen, K. (2022). Monimuotoinen tulevaisuusverstas. Teoksessa H-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuuden tutkiminen tutkimuksen perusteita ja menetelmiä. (222–236). Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Turku: Grano. Saatavilla 29.1.2024 <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>

Aulankoski, S. (2016). Törmäyksistä työniloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Duodecim. Riika: Livonia Print.

Berntson, T. (2020) Järvenpää mullistaa johtamisen. Saatavilla 10.3.2023 <https://www.ktlehti.fi/2020/6/Jarvenpaa-mullistaa-johtamisen>

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Eklund, A. (2021). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Grano Oy.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34, (4), 215–225.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Grant, A.M. (2019). Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners. *Coaching Psychologist* 15(2), 44–53. DOI: 10.1002/9781119835714.ch31.

Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. (2011). Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro OY.

Helakorpi, S. (2010). Työ ja ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarni & M. Majuri. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 10.2.2024 <https://core.ac.uk/download/pdf/38125908.pdf>

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen S. (2018). Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. ISBN 978-952-347-040-8 (PDF) www.sitra.fi

Huovinen, T. & Rovio, E. (2006). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menetystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juujärvi, S, Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., Keskimäki, I. (2019). Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>

Järvinen, A. & Poikela, E. (2000). Työssä oppiminen - reflektiivistä ja kontekstuaalista. Aikuis-
kasvatus, 20(4), 316–324. <https://doi.org/10.33336/aik.93315>.

Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Alma Talent. Liettua: BALTO print.

Kamensky, M. (2023). Ihmisen elämän timantti. Menestyksen ja onnellisuuden strategia. Professional Publishing Finland Oy. Poland: Totem.com.pl

Kainuun hyvinvointialue. (2023). Kainuun hyvinvointialue. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2023. Saatavilla 3.11. 2023 [https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_12122022/Kainuun_hyvinvointialueen_henkilosto_ja_\(3075\)](https://kainuunhyvinvointialue.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Aluehallitus/Kokous_12122022/Kainuun_hyvinvointialueen_henkilosto_ja_(3075))

Kainuun sote. (2022). Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta – hanke. Loppuraportti B:11. ISSN 23238224 (verkkajulkaisu).

Kantola, J., Hietanen-Kunwald, P. & Doty, A. (2023). Organisaatioiden eettinen infrastruktuuri konfliktien johtamisen suunnannäyttäjänä. Hallinnon tutkimus 42 (5), 560–577. <https://doi.org/10.37450/ht.122294>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Turenki: HansaBook.

Kiimamaa, J. (2003). Tulevaisuusverstaas – ongelmia, ideoita ja toteutuksien suunnittelua yhdessä. Teoksessa N. Epäily, J. Kiimamaa, N. Kuikka, T. Muilu, R. Mäntysalo, P. Onkalo & K. Reinikainen. Asu kylässä – kokemuksia asukaskeskeisestä kylien suunnittelusta Pohjois-Pohjanmaalla. Nordia Tiedonantoja 2003(3), 11–17. Pohjois-Suomen maantieteellisen seuran ja Oulun yliopiston maantieteellisen laitoksen julkaisu. Oulun yliopistopaino. Saatavilla 29.1.2024 <https://nordiatiedonantoja.journal.fi/article/download/102408/59697/182861>

- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holpoainen, A. (2018). Näyttötön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Saksa: BoD – Books on Demand, Norderstedt.
- Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2011). Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisenuutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-127-7>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteesta. Juva: Bookwell Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Tallinna: Printon Trukikoda.
- Kurttila, M., Laane, t., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). Arvostus- valmentavakirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Painettu EU:ssa.
- Labrague, L., Al Hamda, Z. & McEnroe-Petitte, D. (2018). An integrative review on conflict management styles among nursing professionals: implications for nursing management. *Journal of nursing management* 26 (8), 902-917. <https://doi.org/10.1111/jonm.12626>
- Leinonen, M. (2017). Osaamisen kehittäminen. Teoksessa E. Ahonen, M. Ahopelto, M. Heikkinen, M. Huovinen-Tervo, E. Mäntymäki. Näin tehdään saumaton sote- Kainuun hiljainen tietoa 2003–2017. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisu 11. ISBN 978-952-349-000-0 (pdf).
- Lemmetty, S. (2023). Työntekijälähtöinen oppiminen ja innovaatio: miten kuvata jatkuvaa oppimista organisaatioiden arjen kehittämistyössä? *Työpoliittinen aikakausikirja* 2023(3), 18–32.
- Leveälahti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (toim.) (2019). Osaamisrakennne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. Opetushallitus. ISBN 978-952-13-6653-6 (pdf)
- Lyly-Yrjänäinen, M. Selander, K. & Alasoini, T. (2023). Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma* & Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-094-2>

- Martela, R. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. ISBN 978-951-53-3545-6 (PDF).
- Mertanen, V. (2015). Työturvallisuuden perusteet. Työterveyslaitos. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Mäkinen, P. & Rätty, T. (2018). Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Oikarinen, T. (2008). Organisatorinen oppiminen. tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-214-531-4 (PDF)
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. (2021). kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus (2019). Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Otala, L. (2018) Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OU.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Peltola, A. (2024). Tunnetartunta. Tuuma-kustannus.
- Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytila ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Itä- Suomen yliopisto. Jyväskylä: Grano Oy. ISBN: 978-952-61-3378-2 (PDF) Saatavilla 17.2.2024 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf

Pohjanheimo, E. (2015). Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Talentum Helsinki. Liettua: BALTO print.

Rantanen, J. (2013). Tunteella! Voimaa tekemiseen. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rantala, M., Lindholm, M., Nenonen, N., Tappura, s. & Kivistö-Rahnasto, J. (2022). Kuinka tukea riskienarviointiosaamista ja arvioida riskienarvioinnin onnistumista. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2659-3>

Rikander, H. (2023). Yrityksen työsuojelujohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2022). Pedagogiikka työssä oppimisen tukena työelämässä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. (216–239) Jyväskylän yliopisto. ISBN 978-951-39-9443-3 (PDF)

Ristikangas, M-R, & Grunbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. & Tuikka, S. (2011). Haitallinen johtamisviestintä - Kiusaaminen johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa. Aikuiskasvatus 30 (29), 120–127. DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.93923>

Rubin, A. (2004). TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Saatavilla 29.1.2024 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstaas/>

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sitra. (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Sitran selvityksiä 150. Helsinki: Everko. SBN 978-952-347-107-8 (PDF) www.sitra.fi

Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.) (2014). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -Loppuraportti. KT Kuntatyönantajat. Helsinki: Kuntaliitto Palvelut Oy. ISBN 978-952-293-153-5 (verkkojulkaisu)

Sulonen, E., Häggman, A. & Rajala, S. (2018). Omaa fasilitaattorin ääntä etsimässä. Saatavilla 1.9.2023 <https://www.sitra.fi/blogit/omaa-fasilitaattorin-aanta-etsimassa/>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Nelikenttäanalyysi- SWOT. Saatavilla 12.3.2024 <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>.

Svinhufvud, K. (2024). Ohjauksen ydin. Ohjaajan, esihenkilön ja opettajan työkirja. Liettua: Balto-print.

Tappura, S. & Syvänen, S. (2013). Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

TYÖ2030. (2023). Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Huomisen johtajuus starttipaketti. Saatavilla 10.2.2024 <https://hyvatyo.ttl.fi/johtajuuden-anatomia/huomisen-johtajuus-starttipaketti>

Työsuojeluhallinto. (2010). Turvallisuusjohtaminen. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf?t=1483618548816

Valpola, A. (2023). Keskusteleva viestintä strategiatyössä. Professional Publishing Finland Oy.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

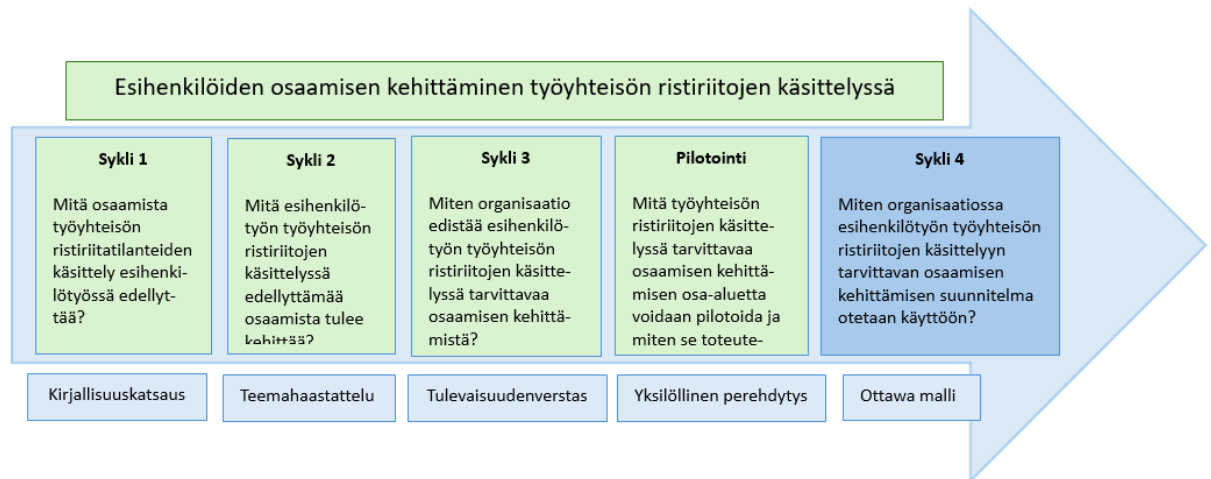
Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Wikipedia. (2023). SWOT analyysi. Saatavilla 12.3.2024 <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>

5 Osaamisen kehittämisen implementointi suunnitelma

Suunnitelmat tarvitsevat toteutuakseen käyttöönoton suunnitelman, jotta suunnitelmat toteutuvat. Sana implementointi tarkoittaa toimeenpanoa, toteuttamista tai käyttöönottoa, lähtökohdana on tietoisuus implementoitavasta asiasta. Sitä edeltää tiedon hankkiminen ja tiedon levittäminen. Uuden asian oppimiseen tarvitaan yhteisöllistä moniammatillista yhteistyötä ja reflektointia, yhteistä pohdintaa siitä, mitä tämä tarkoittaa meillä. Jokaisen osallisen rooli tulisi kirkastaa implementoinnissa, jotta aikomus muuttuu toiminnaksi. (Salunen & Mäkinen 2023, 159, 161.) Käyttöön ottamisen kuvaus jatkuu opinnäytetyön prosessissa syklissä neljä, kuva 17.



Kuva 17. Opinnäytetyön syklimäisesti etenevä prosessi sykli neljä.

Tarkoitus on kuvailla esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelman käyttöönottoa eli implementointia. Kehittämiskysymys on: Miten organisaatiossa esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma otetaan käyttöön?

5.1 Implementoinnin suunnittelu

Uusien asioiden ideointiin tarvitaan ihmistä, innovaatioiden toteutukseen tarvitaan organisaatiota. Luovan ajattelun esteiden ylittäminen on tietoista toimintaa sekä asenteiden tarkastelua.

Organisaatioiden innovaatiotoiminnassa yhdistyy kyky hankkia, vastaanottaa ja soveltaa uutta tietoa, luovuutta ja osaamista. (Aho 2023, 20, 25–26; Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011.)

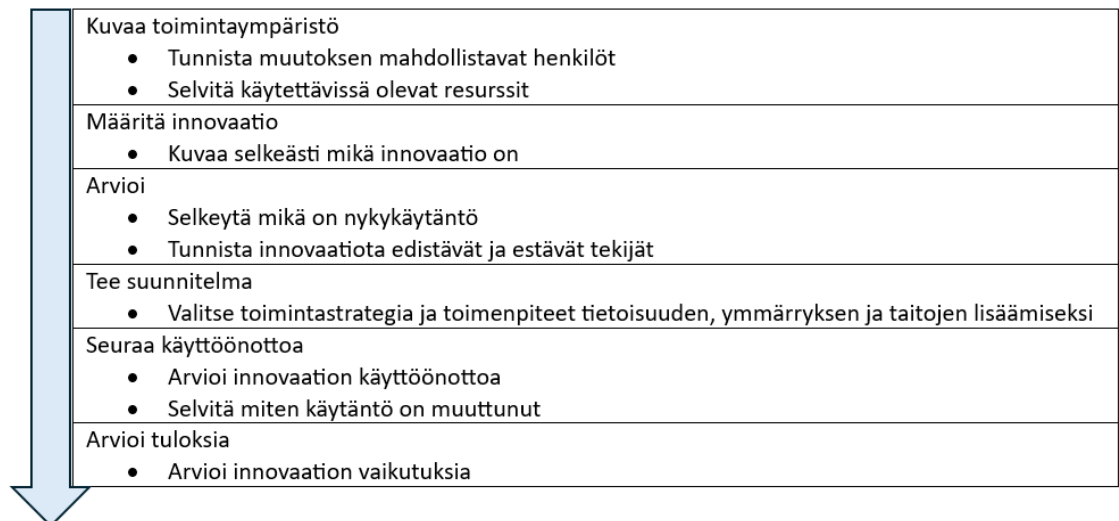
Jatkuva kehittäminen olisi hyvä olla osa organisaatiokulttuuria, jossa kaikilla olisi lupa kehittää. Suuret kokonaisuudet muodostuvat pienistä osista, tällöin toimintaa olisi hyvä tarkastella jokaisella tasolla eri toimijoiden näkökulmista. Todellisuudessa muutos ei etene täysin suunnitelmien mukaisesti ja prosessiin eri vaiheissa ilmenee usein erilaisia haasteita, joitakin voidaan ennakoida mutta eteen voi tulla myös ennalta arvaamattomia tilanteita. Lähtökohtaisesti on varauduttava yllätyksiin, siedettävä epävarmuutta, otettava oppia prosessin aikana ilmenneistä virheistä, arvioitava suunnitelman toimivuutta ja tarvittaessa tehdä poikkeamia ja säilyttää rauhallisuus sekä olla rohkea. (Kallankari 2019, 150–151, 206–206.) Onnistumisen mahdollisuuksia tukee jämäkkä kokeilunhaluinen ilmapiiri (Salunen & Mäkinen 2023, 180).

Osaamisen kehittämisen käyttöönottosuunnitelma edellyttää organisaation linjausta ja aktiivista roolia. Tiedon levittämistä ja käyttöönoton strategiaa on tarkasteltava suhteessa levitettävään tietoon ja näiden kahden välillä on eroa huolimatta siitä, että ne voivat näkyä käytännön arjessa yhtäaikaaisesti. Tiedon levittäminen saavuttaa käyttäjät, varsinainen käyttöönotto toteutuu palveluympäristössä. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 100.) Tässä opinnäytetyössä tiedon levittäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilöille on tiedotettava uudesta toimintatavasta, mikä on osa esihenkilöiden perehdyttämistä työsuojeluvastuuseen kuuluvista tehtävistä yhteistyössä työsuojeluhenkilöstön kanssa. Kun esihenkilö saa perehdytystä työsuojeluhenkilöstön toteuttamana, hän saa valmiuksia työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn sekä voi suunnata osaamisen kehittämistä omiin tarpeisiin vastaten. Esihenkilön hankkiessaan osaamistarpeita vastaavaa osaamista osaamisen kehittämisen suunnitelman mukaisesti toteutuu käyttöönottoa. Työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaaminen jalkautuu arjessa esihenkilön kohdattessaan ja käsitellessään työyhteisön ristiriitoja omassa työssään.

Käyttöönotto on tavoitteellinen prosessi, jossa tuodaan organisaatioon uusi tapa toimia. Käyttöönottoa tukevat toimenpiteet tulisi olla organisaatiossa yleisesti hyväksyttyjä, yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Mikäli muutos koskee koko organisaation toimintaa, monialainen monisuuntainen yhteistyö on tärkeää (Korhonen ym. 2018, 119). Vuonna 2022 voimaan tullut yhteistoimintalaki (30.12.2021/1333) ohjaa organisaatioita jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstön kanssa taloudellista tilanteen, työpaikan sääntöjä ja käytäntöjä, henkilöstön rakennetta ja

osaamistarpeita ja työhyvinvointia liittyviin asioihin ja näkökulmiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Kaikkia osallistavan kulttuurin edistäminen on kaikkien velvollisuus työyhteisöjen tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden kehittämiseksi. Johtajien ja henkilöstöhallinnon olisi hyvä työskennellä yhdessä tulosten käyttöönottamiseksi organisaatioon ja osaksi toimintakulttuuria. (Hämäläinen 2021, 47).

Implementoinnissa voidaan käyttää Ottawa mallin mukaista kuusi vaiheista mallia, jonka mukaan muutosten implementoinnissa on tavoitteena saada aikaan organisaatio- ja järjestelmä taso. (Graham & Logan 2004). Ottawa malli on kuusi vaiheinen prosessi, jota on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 18.



Kuva 18. Ottawa mallin mukainen implementointiprosessi (Graham & Logan 2004)

Implementointiprosessi vaatii aikaa. Ottawa mallin hyödyllisyys on siinä, että se huomioi käyttöönoton laajasti. Se toimii ikään kuin karttana toimijoille ja näin voi helpottaa yhteistä työskentelyä kohti yhteistä tavoitetta.

5.1.1 Toimintaympäristön kuvaus

Graham ja Logan (2004, 96) mukaan käyttöönoton prosessi alkaa organisaation kuvauksella ja niiden henkilöiden tunnistamisella, joilla on valtuuksia tehdä muutoksia organisaatioissa. Jos uusi toimintatapa ylittää organisaation yksiköiden rajat, on tunnistettava muutoksen mahdollistajat,

avainhenkilöt ja käytettävissä olevat resurssit. Muutoksen tekijöinä tai edistäjinä olevat henkilöt on tunnistettava ja jaettava vastuuta heille. Toimintaympäristö muodostuu organisaatiosta, jolla on toimintaa useamman kunnan alueella Kainuussa, esihenkilöitä on 326. Työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittelyssä tarvittavaa osaamista ei mitata, mutta työelämän laadun mittaaminen voi antaa suuntaa asiaan, (QWL) oli vuonna 2023 61,8 %, tuloksessa oli hieman nousua aikaisemmasta. Tulos voi herätellä organisaation esihenkilöitä osallistumaan koulutuksiin. Toimialue tasolla arvioidaan palveluyksiköiden tukitarpeita. (Mikkonen 2024). Esihenkilöille on organisaation strategian mukaista sisäistä valmentavan johtamisen vapaaehtoista koulutusta vuosittaisen koulutuskalenterin mukaisesti etäyhteydellä. Koulutuspäivät ovat tiedollisia koulutuksia, sisältäen jonkin verran harjoituksia. Hyväkään koulutus ei kehitä yksilöiden ja organisaation osaamista, jos ihmiset eivät osallistu (Kallio, Saarinen, Marjanen, Kurkipää & Siira 2018, 34). Vapaaehtoisuudessa on riski, että koulutuksen anti ei tavoita kaikkia. Syklin kolme tulevaisuusverstaan tuloksista ilmeni, että työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyn osaamisen kehittäminen koulutuksien lisäksi toteutuu itsenäisesti oppien ja yhteisöllisesti työnohjaustilanteissa, vertaisoppien, palveluyksikkökohtaisten arviointien ja palautteiden pohjalta, konsultoiden ja työpaikoilla työntekeksen yhteydessä. Henkilöstöhallinnon edustajat ovat sisäisiä avainhenkilöitä osaamisen kehittämisessä koulutusten organisoina, mutta organisaatiossa osaamisen kehittämistä toteutuu myös palveluyksikkö ja palvelualue tasolla sekä kehittämishankkeiden toimenpiteinä.

5.1.2 Innovaation kuvaus

Tässä opinnäytetyössä innovaatio on esihenkilöille mahdollistettu yksilöllinen perehdytys työsuojeluvastuuseen kuuluvista asioista, tarkemmin työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavasta osaamisesta. Erityisesti strategian mukaiseen valmentavaan johtamiseen kuuluvana ratkaisukeinen työskentelytapa, johon kuuluu osana avoimet kysymykset, joilla aktivoidaan reflektiivistä ajattelua voimavarojen suuntautuen. Luonnollisesti yksilöllisen perehdyttämisen fokus tulee olla tarvelähtöinen, painottuen perehtyjän tarpeisiin.

5.1.3 Tunnista ja arvioi innovaation edistävät ja estävät tekijät

Graham & Logan (2004, 95–98) ohjaavat tunnistamaan edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä arvioimaan, mitä vaihtoehtoja on lisätä edistäviä tekijöitä ja mitä keinoja on vähentää estäviä tekijöitä. On myös hyvä saada tietoa kohderyhmän käsityksistä ja asenteista, onko organisaatiossa mahdollisesti omaksujia, jotka voivat vauhdittaa käyttöönotossa. Uudet toimintatavat, innovaatiot omaksutaan sujuvammin, mikäli ne ovat linjassa nykyisten arvojen, uskomusten ja käytäntöjen kanssa, ne ovat helppoja, kustannustehokkaita ja käyttö on muiden havaittavissa sekä käytännössä testattua ennen virallista hyväksyntää (Graham & Logan 2004, 90).

Edistävinä tekijöinä on työsuojeluhenkilöstön sitoutuminen ja motivoitunut asenne sekä mahdollisuus osallistua organisaation sisäiseen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden koulutuspäivään. Työsuojeluhenkilöstön toteuttamana osa esihenkilöiden perehdyttämistä on helppoa ja kustannustehokasta, se vapauttaa yksittäisen henkilön voimavaroja tutkimustiedon etsimisestä käytännön työhön (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 103). Organisaatiossa on kevään aikana järjestetty henkilöstön infotilaisuus epäasiallisesta käyttäytymisestä, jossa hyvinvointialueen johtaja yhdessä työhyvinvointipäällikön ja turvallisuuspäällikön kanssa kävi vuorovaikutteista keskustelua ilmiöstä, ohjeistuksista sekä toimintatavoista käytännön työssä. Henkilöstön infotilaisuus tallennettiin, jolloin se on kaikkien nähtävillä. Tämä on yksi edistävä tekijä, mikä voi herätellä enemmän esihenkilöiden ja työntekijöiden mielenkiintoa sekä vauhdittaa työyhteisöjen ja työsuojelun ennakoivaa yhteistyötä. Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto on moniammatillista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, jossa on tulisi varmistua tutkimusosaamisesta sekä tarkastella yksittäisten henkilöiden asenteisiin liittyviä näkökulmia (Korhonen ym. 2018, 119). Henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden vaihtuvuus organisaatiossa voi olla myös estävä tai hidastava tekijä, sillä uusien henkilöiden perehtyessä tehtäväänsä voimavaroja suuntautuu tehtävän haltuunottoon.

Perehdytys ja työnopastus kuuluvat työnantajan vastuuseen, tärkeää on perehdyttää esihenkilöt omaan tehtäväänsä sekä vastuisiinsa huolellisesti. Perehdyttämisellä tavoitellaan myönteistä asennoitumista työhön ja henkilöstöön, edistetään aktiivisuutta ja itsenäistä työskentelyä, kehittää tiedollisia ja taidollisia valmiuksia sekä edistää työterveyttä ja työturvallisuutta. (Rauramo 2023, 7.) Yksilöllisellä ja henkilökohtaisella työsuojelun perehdyttämisellä osana kokonaisperehdyttämistä pyritään vastaamaan työturvallisuuslain velvoitteisiin, mikä ohjaa organisaation

toimijoita. Työsuojelullista toimintaa ohjaavat myös organisaation arvot, vastuullisuus, avoimuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Organisaation strategian ja arvojen jalkauttaminen on esihenkilötyötä. Jos työyhteisöissä ei ole käyty yhteistä keskustelua arvoista, niiden merkityksestä ja toteutumisesta omassa työssä, työyhteisön toiminnassa ja organisaation toiminnassa, huolena on, että työyhteisöjen toiminta perustuu omiin käsityksiin tai toiminta sulautuu (Juuti & Salmi 2014, 135) työyhteisössä vallitsevaan kulttuuriin, sen ajattelu – ja toimintamalleihin.

Vaikka koko organisaation toimintaa ohjaa samat arvot, jokaisessa työyhteisössä on oma vallitseva toimintakulttuuri. Organisaation kaikilla toimijoilla on omia uskomuksia, niistä puhuminen ja niiden jakaminen mahdollistaa muutoksen totutuissa uskomuksissa. Uskomukset ovat on ihmisen syvällä mielessä olevia automaattisia puheita, kauan vallinneita käsityksiä jostakin (Myllyviita 2016, 49; Oksanen 2014, 85). Ihminen voi toimia olematta tietoinen toimintaa ohjaavasta tiedosta, uskomukset pohjautuvat merkityksiin, jotka ovat muotoutuneet elämänhistorian taustoista. (Moilanen 1999, 93, 97.) Uskomukset voivat toimia sekä edistävinä mutta myös rajoittavina tai estävinä tekijöinä, organisaatiokulttuuri on sosiaalisen yhteisen oppimisen tulosta, mikä elää vahvasti. Henkilöstöä voidaan edellyttää omaksumaan erilaisia toimintatapoja, loppu viimein käyttöönottoa ohjaa onnistumisen kokemukset (Juuti & Salmi 2014, 136). Organisaation käsitys omasta kulttuurista ja sen alakulttuureista on tärkeää. Kulttuurin uudistaminen vaatii ensin nykyisten toimintakulttuurien tuntemisen sekä tietoisuuden taustalla vaikuttavista perusolettamuksista ja arvoista. Organisaation toiminnan muuttaminen tai kehittäminen edellyttää erityistä avoimuutta. (Teperi, Ruotsala & Laurinaho 2021, 22.) Organisaatiokulttuurin uudistaminen edellyttää tietoista pyrkimystä muuttaa organisaatiossa toimivia osakulttuureja (Kinnunen 2018, 179). Tässä opinnäytetyössä muutosta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Uusi toimintatapa ei ole iso muutos, se on muutos esihenkilön perehdyttämisessä ja yksi osa siitä. Vaikka muutos voidaan nähdä pienenä, sillä voi olla iso merkitys itse esihenkilölle, hänen johdettavilleen ja koko organisaatiolle. Perehdyttämistä tukee opinnäytetyössä käytännössä testattu pilotointi.

Esihenkilöiden osaamistarpeet tulisi tulla esille kehityskeskusteluissa. Estävänä tekijänä voi olla, ettei osaamisen tarvetta työyhteisön ristiriitailanteiden käsittelystä kartoiteta. Viitalan, Hakonen & Arpiainen (2018, 55) mukaan osaamisen kehittämisen tarpeita ja osaamiskartoituksia ei tehdä riittävästi, vaikka kehityskeskusteluja käydäänkin. Henkilöstön infotilaisuudet ja koulutukset voidaan katsoa riittäväksi, työyhteisöjen ristiriitojen käsittelyä vahvistavaksi osaamiseksi, jolloin yksityiskohtainen osaamisen kehittämistä ei koeta tarpeelliseksi. Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat

voivat aiheuttaa työkyvyttömyyttä ja niistä aiheutuvat sairauspoissaolot voivat muodostaa henkilöstöriskin vahingoittaen toimintaa sekä kuormittaa kustannuksia. Henkilöstöriskien hallintaa tulee johtaa. (Halonen 2014, 189–190.)

5.1.4 Toimintastrategia

Tilannearviointi ohjaa valikoimaan strategian ja toimenpiteet käyttöön otettavan uudistuksen informoimiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. On hyvä miettiä, miten jokainen uuden toimintatavan omaksuja saa tietoa siitä, ja miten he ymmärtävät sen omassa toiminnassaan, miten he tekevät toisin. Hyvä on tarkastella jatkotoimenpiteitä, miten oppimisen tilanteita jatketaan organisaatiossa. (Graham & Logan 2004, 98.) Käyttöönnotossa on tarkasteltava toimintatavan laajuutta. Mitä suurempi muutos toiminnassa on, sitä monialaisempia keinoja, aikaa ja resursseja käyttöönottoon tarvitaan. On huomioitava sosiaaliset tekijät, ammattiryhmien välinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Ammattiryhmien väliset mahdolliset erilaiset tavoitteet, käsitykset ja merkityksen kokemus voivat tuoda ongelmia käyttöönottoon. (Korhonen ym. 2018, 120.) Toimintavaiheessa on hyvä hyödyntää monipuolisesti viestinnän muotoja systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Organisaatioin sisäiseen intraan työsuojelun sivuille voidaan lisätä materiaalia esimerkiksi työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä käytettävistä ratkaisukeskeisistä kysymyksistä. Esihenkilöille voidaan laittaa kohdennettua viestintää työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavasta osaamisesta. Organisaation vuosittaisessa työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden koulutuspäivässä, mikä kuluu vuoden aikana on syksyllä, esitellään opinnäytetyötä ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn osana muuta koulutuksen sisältöä. Työsuojelun henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua organisaation sisäiseen koulutuspäivään kouluttajien roolissa.

Organisaatiossa mahdollisesti käyttöön tulevien oppimisalustoja hyödyntäen voidaan tulevaisuudessa tehdä erilaisia koulutuskokonaisuuksia myös työsuojelusta ja yksityiskohtaisemmin työyhteisön ristiriitojen käsittelystä. Digitaaliseen oppimisen kehittämiseen on olemassa oivallinen teos ”Jotta jokainen voisi oppia”, opas on käytännönläheinen yhteiskehittämisen opas digitaalisen oppimisen suunnitteluun, toteutukseen, prosesseihin ja palvelumuotoilun perustuviin työkaluihin (Kallio, Saarinen, Marjanen, Kurkipää & Siira 2018, 9).

Esihenkilöiden osaamisen kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelma on kuvattu seuraavalle sivulle taulukkoon 6. Siihen on kuvattu konkreettisesti käytännön toimenpiteitä, aikataulusta, mittareita, arviointia ja vastuunjakoa. Taulukointi auttaa kokonaisuuden hahmottamista ja toimi myös työkaluna vastuullisille toimijoille.

Taulukko 6. Osaamisen kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelma

Osaamisen kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelma					
Osaamisen tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Mittari	Arviointi	Vastuu
Esihenkilö osaa käsitellä työyhteisön ristiriitoja	Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden yhteinen koulutuspäivä, jossa esitetään opinnäytetyön tuloksia tiivistetysti koulutussisällön lisänä	Syyskuu 2024	Toteutunut koulutuspäivä	Osallistujamäärä	Koulutuspäällikkö Työhyvinvointipäällikkö Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut
	Tiedottaminen esihenkilön yksilöllisestä perehdyttämisen mahdollisuudesta osana perehdyttämissuunnitelmaa työhyvinvointi ja työturvallisuuden koulutuspäivässä sekä monipuolisesti vaihtoehtoisia sisäisiä kanavia ja verkostoja hyödyntäen	Koulutuspäivä syyskuu 2024, muutoin jatkuvaa toimintaa	Toteutunut koulutuspäivä Tiedottamista on toteutettu	Osallistujamäärä Pyydetty palautteet esihenkilöiltä	Työhyvinvointipäällikkö Koulutuspäällikkö Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut
	Esihenkilön yksilöllinen perehdyttäminen työsuojeluun esihenkilöiden tarpeiden mukaan	Jatkuvaa	Toteutuneet perehdytykset / vuosi	Työsuojelun kirjallisen seuranta. Palaute esihenkilöiltä	Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut
	Esihenkilön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämissuunnitelman jalkauttaminen osana perehdytystä.	Jatkuvaa	Toteutuneet perehdytykset / vuosi	Esihenkilöt itse arvioivat osaamistaan yhdessä oman esihenkilön kanssa kehityskustelussa. Työsuojelun kirjallisen seuranta.	Esihenkilöiden esihenkilöt Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut
	Työyhteisön ristiriitojen käsittely ohjeen päivittäminen	vuoden 2024 aikana	Julkaistava versio 2024 aikana	Palaute esihenkilöiltä	Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut Työhyvinvointipäällikkö
	Henkilöstöhallinnon avainhenkilöiden yhteinen suunnittelupalaveri, miten esihenkilöiden työsuojelun perehdyttämistä integroidaan osana työelämän laadun QWL prosessia ja / tai miten esihenkilöiden perehdyttämistä työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn voidaan vahvistaa mahdollisesti Mediecon oppimisolustaa hyödyntäen	Elokuu 2024	Toteutunut palaveri ja suunnitelman mukaiset toimenpiteet käynnistyvät	Aikataulutetaan seurantalpalaveri arviointia varten	Henkilöstöjohtaja Koulutuspäällikkö Työhyvinvointipäällikkö Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutetut

Käyttöönottosuunnitelma on hyvä olla konkreettinen, mutta on hyväksyttävä, että suunnitelma voi elää ja muuttua. Siitäkin huolimatta tavoitteellinen suunnittelu ohjaa implementointia ja pitää asian vireillä verkostossa. Uuden henkilöstöjohtajan aloittaessa tehtävässään suunnitelmaan voi tulla uusia linjauksia.

5.1.5 Käyttöönoton seuranta

Käyttöönottoa tulee seurata arvioiden, miten innovaatio on jalkautunut toimijoiden keskuudessa. Tärkeää on myös pohtia, miten käyttöönottoa mitataan, mikä on seurannan aikataulua ja kuka siitä vastaa. Seurannan avulla voidaan tarkastella odotettuja muutoksia, miten esihenkilöt ovat ottaneet asian vastaan ja miten se on vaikuttanut työhön työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn tai tarvitaanko erilaisia toimenpiteitä uuden tavan käyttöönoton edistämiseksi. (Graham & Logan 2004, 100.) Innovaation käyttöönottoon liittyy myös käyttäjäkokemusten hyödyntäminen (Puhakka ym. 2011), tässä tapauksessa käyttäjinä ovat esihenkilöt ja heidän kokemuksiaan voidaan kartoittaa eri tavoin, esimerkiksi erilaisia kyselyjä ja palautteita hyödyntäen. Työsuojelun henkilöstö voi tehdä kirjallista seurantaan toteutuneista perehdyttämisistä, jolloin toiminnasta saadaan tilastoitua tietoa. Tilastotietoa voidaan kerätä työyhteisön ristiriitoihin liittyvästä perehdyttämisestä, sekä erikseen konsultointiavusta. Käyttöönottoa voidaan seurata työterveyshuollon työpaikkakäynneillä, johon myös työsuojeluvaltuutetut osallistuvat.

5.1.6 Tulosten seuranta

Uudistuksen tuloksia ja vaikutusten arviointi kertoo, mitä hyötyä käyttöönotosta on ollut eri ryhmien näkökulmista (Graham & Logan 2004, 100). Tuloksia ja niiden vaikutuksia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti tavoitteisiin ja organisaation visioon sekä strategiaan perustuen (Eklund 2021, 194; Hätönen 2011, 67.) Tulosten seuranta tapahtuu tulevaisuudessa. Esihenkilöiltä voidaan kysyä palautetta ja tulevaisuuden työelämän laadun (QWL) mittaukset voivat antaa viitteitä osaamisen kehittymisestä, työelämän laadun mittaus antaa tietoa työyksiköiden hyvinvoinnista laajemmassa näkökulmassa. Myös kehityskeskusteluissa voi esihenkilö arvioida tuloksellisuutta oman esihenkilönsä kanssa. Kehityskeskusteluissa on hyvä mahdollisuus saada palautetta ja kehitysideoita organisaatioin toiminnan kehittämiseen (Eklund 2021, 194). Samoin

työterveyshuollon antaman palautteen perusteella voidaan tarkastella tuloksia. Tulokset voivat näkyä tulevaisuudessa myös odottamattomasti, opinnäytetyö sinänsä voi innoittaa organisaation toimijoita jatkokehittämään aiheeseen liittyvää toimintaa ja osaamista niin yksilö, työyhteisö tai organisaatio tasolla.

Opinnäytetyön osalta tutkimuksellinen kehittämistyö loppuu esihenkilön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelmaan. Jos opinnäytetyö olisi jatkunut huomattavasti ajallisesti pitempiketoisesti, syklin neljä havainnointi ja reflektointivaihe olisi mahdollista toteuttaa. Vaikka opinnäytetyö on saavuttanut tietyn pisteen, kehittämistyö voi jatkua ja jalostua organisaatiossa edelleen. Työsuojeluhenkilöstö jatkaa työsuojelutyötä ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin tukemista omalla toiminnallaan myös omaa toimintaa arvioiden.

5.2 Lähteet

Graham, I.D. & Logan, J. (2004). Innovations in knowledge transfer and continuity of care. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36 (2), 89 -103. <https://www.nccmt.ca/knowledge-repositories/search/65>

Graham, I.D. & Logan, J. (2004). Innovations in Knowledge Transfer and Continuity of Care. *Canadian Journal of Nursing Research Archive* 36 (2), 89–103.

Halonen, K. (2014). Henkilöstöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. (186–197) Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Hämäläinen, J. (2021). Näin edistät monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta työpaikallasi – HR-asiantuntijan täsmäneuvot. *Työntuuli* 30 (1), 45–48. Saatavilla 25.3.2024 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=37

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim. Tallinna: Printon

Kallio, P., Saarinen, S., Marjanen, J., Kurkipää, T. & Siira, H. (2018). Jotta jokainen voisi oppia. Digitaalisen oppimisen suunnittelu & koulutus. Prosessi & työkalut yhteiskehittämiseen. Helsinki: Kopio Niini Oy. Saatavilla 1.3.2024 <https://indd.adobe.com/view/publication/6a6a8357-a59a-493c-8700-589189bc1dc3/1/publication-web-resources/pdf/Uusipelikirja.pdf>

Kinnunen, J. (2018). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (167–182). Helsinki: Sanoma Pro Oy

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Skhole Oy. Saksa, Norderstedt: BoD – Books on Demand.

Moilanen, P. (1999). Piilevä tieto ja reflektio. Teoksessa Hannu. L. Heikkinen, Huttunen, R. & Moilanen, P (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (85–110). Juva: WSOY - kirjapainoyksikkö.

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. (2011). Tervetuloa osaamisen hallinnan työkirjaan pariin! Saatavilla 31.3.2024 <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Rauramo, P. (toim.) (2023). Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Pekan Offsetpaino Oy.

Salunen, R. & Mäkinen, S. (2023). Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Leponiemi, N. Nordling & J. Koilehmainen (toim.) Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit. (158–185). Tampere University Press. <https://isni.org/isni/00000000507168743>

Teperi, A-M., Ruotsala, R. & Ala-Laurinaho, A. (2021). Inhimilliset tekijät turvallisuudessa - onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos. Saatavilla 11.4.2024 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140997/TTL_978-952-261-967-9.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Tereska, M. Työsuojelun perusteet Suomessa. Saatavilla 1.3.2024 <https://www.eoppiva.fi/kurs-sit/tyosuojelun-perusteet-suomessa/#/lessons/EnVqeQol-oxLiy40ZO4OxFJdagwYpHo8>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. Saatavilla 26.3.2024 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta>

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Tutkimusohjelma ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Suomen kuntaliitto, Vaasan Yliopisto, Helsinki: Kuntatalon paino.

Saatavilla 29.3.2024 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Saatavilla 27.3. 2024 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

6 Tutkimuksen pohdintaa

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan pohdinnassa tarkastellaan johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita, arvioidaan luotettavuutta ja eettisyyttä sekä omaa ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyö eteni toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin ja jokaisella syklillä oli oma tarkoituksensa. Johtopäätöksiä tarkastellaan sykleittäin.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää esihenkilöiden osaamisen kehittämistä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kirjallisuuskatsauksen avulla kartoittaa, mitä osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittely esihenkilötyössä edellyttää. Kirjallisuuskatsauksella saadun tiedon perusteella muodostui neljä osaamisen yläluokkaa, jotka olivat vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, vastuullinen tehtävänmukainen johtamisosaaminen, inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen sekä arvojen mukainen toimintaosaaminen. Nämä tulokset kokosivat osaamisen vaatimuksia yhteen tutkittavan ilmiön ympäriltä. Työyhteisön ristiriitatilanteet ja niiden käsittely vaati vahvaa johtamisosaamista. On luonnollista, että käytännössä osaaminen vahvistuu kokemuksen myötä. Teoreettinen tietoperusta antaa valmiuksia johtamistyöhön ristiriitatilanteissa. Osaaminen vahvistuu tiedon lisäksi kokemuksista, mitkä työkokemuksen mukana karttuvat. Esihenkilön arvot ohjaavat toimintaa, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteet ovat tärkeitä ristiriitojen käsittelyssä. Tutkimusten mukaan ristiriitatilanteet koettiin vaativina, mikä tarkoittaa sitä, että osaamisen vahvistaminen on tärkeää. Ristiriitatilanteiden tunnistaminen oppimisen mahdollisuuksina tekee siitä inhimillistä toimintaa. Vuorovaikutuksessa toisten kanssa monenlaisten tunteiden vallassa harjoitellaan yhteistyötaitoja ja ihmisyyttä osana työyhteisöä. Kirjallisuuskatsauksen tulokset muodostivat teemakokonaisuuden, jonka perusteella edettiin opinnäytetyön toiseen vaiheeseen.

Toisen syklin tarkoitus oli kuvailla työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä toteutuvaa esihenkilötyön osaamista. Teemahaastattelun kehyksenä toimi kirjallisuuskatsauksen tulokset. Kehittämisen aiheiksi teemahaastattelujen tuloksista muodostui vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa sekä esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito. Kehittämisen

tarpeet saivat tukea aikaisemmista tutkimuksista. Samansuuntaisuutta on niin nykyisistä kuin vanhemmistakin tutkimuksista, esimerkiksi Kallion, Suhosen ja Wiikin (2021, 166) tutkimuksen kanssa, jossa he tutkivat johtamiskoulutukseen osallistuneiden johtajuuden kehittymistä. Koulutus oli edistänyt osallistuneiden esihenkilötehtävissä toimivien itsensä johtamista erityisesti vertaistuen avulla, ja vuorovaikutustaitoja yksilöiden ja työyhteisöjen kanssa esimerkiksi vuorovaikutuksen keinoista henkilöstön ristiriitatilanteiden johtamisessa. Taipaleen (2004, 223) tutkimuksessa tunnistettiin esihenkilön itsetuntemus ja vuorovaikutusosaaminen sekä esihenkilön oman ammatillisen johtajuuden kasvun merkitys tärkeäksi ihmisten johtamisessa. Samoin esihenkilöt ovat kokeneet kehittämisen tarvetta kommunikointitaitoihin.

Esihenkilötyö koettiin melko yksinäiseksi työksi ja tuen tarve työlle koettiin tärkeäksi. Tukea kaivattiin omalta esihenkilöltä sekä vertaisilta. Esille tuotiin myös toiveita näkökulmien laajentamisesta ja erilaisten menetelmien hyödyntämisestä. Esihenkilötyöhön toivottiin koulutusta, osaamisen kehittämisen tarve koettiin jatkuvana. Toisen syklin tuloksista ohjausryhmän ohjaamana päädyttiin suuntamaan fokus taitoihin ja rajattiin kehittämisen kohteeksi ratkaisukeskeinen vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa.

Toisen syklin tuloksista suunnattiin kolmanteen sykliin, tarkoitus oli kuvata esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma ja pilotoida jotakin osaamisen osa-aluetta. Järjestettiin yhteisöllinen tulevaisuudenverstaas, johon osanotto jäi vähäiseksi. Tulevaisuusverstaassa ideoitiin, miten organisaatio edistää esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä tarkastellen menneisyyden tai nykytilan ja tulevaisuuden menetelmiä. Niiden yhdistämisen tuloksena pilotoitiin esihenkilön yksilöllistä perehdyttämistä ratkaisukeskeisten kysymysten käyttöön, myönteisin tuloksin. Tuloksia voidaan hyödyntää uusien esihenkilötehtävissä aloittavien esihenkilöiden perehdytyksessä.

Neljännessä syklissä edettiin osaamisen kehittämisen suunnitelman käyttöönottoon Ottawa mallin mukaisesti, mikä etenee prosessimaisesti. Käyttöönotto tulisi olla organisoitua, aikataulutettua ja vastuut jaettuna ja nimettynä. Käyttöönotossa merkittävää oli pohtia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Käyttöönottoa tarkasteltiin sekä projekti- ja ohjausryhmässä. Tässä vaiheessa olisi voinut olla vielä yhteistyötä kohderyhmän eli esihenkilöiden kanssa jossain muodossa. Käyttöönotosuunnitelmaa laadittiin taulukkomuotoon. Opinnäytetyön työn aikana Ottawa mallin mukainen käyttöönotto ja seuranta toteutuu tulevaisuudessa, käyttöönotto suunnitelma antaa hyvän ohjauksen asian jalkauttamiseksi.

Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää ajattelutapojen ja asenteiden muutosta taitojen ja tietojen vahvistamiseen epävirallisesti. Arjessa oppimista tapahtuu yhdessä oppien, mentoreiden, vertaisten tai valmentajien kanssa. (Pihlainen, Kivinen, Lammintakanen 2016, 105.) Työelämän jatkuvat muutostilanteet altistavat työyhteisön sisäisille ristiriidoille. Esihenkilöiltä vaaditaan muutososaamista ja ihmisten erilaisuuden tunnistamista ja ymmärtämistä. Muutoksiin liittyvä luonnollinen tunnereaktioiden ymmärrys eri vaiheineen on tärkeää. Esihenkilön on hyväksyttävä, että yksilöt etenevät mielenprossissaan yksilöllisesti. Työyhteisön ristiriitatilanteille altistavat työelämän jatkuvat pienet ja isot muutokset. Muutostilanteissa menestyvät työyhteisöt, joilla on sujuva sisäinen dynamiikka ja vuorovaikutus, keskustelu on avointa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen rohkenee sanoa mielipiteitään. Muutoksissa tarvitaan muutosjohtajuutta ja muutososaamista, ihmisten erilaisuus voi olla menestystekijä ja voimavara mutta pahimmillaan ristiriitojen aiheuttaja. (Kallankari 2019, 34,36,127.) Toivottavaa luonnollisesti on, että psykologinen turvallisuus, työntekijöiden työyhteisöosaaminen sekä esihenkilöiden ihmisten johtamisosaaminen mahdollistaisi ristiriitojen käsittelyn ratkaisukeskeisesti, etteivät tilateet kärjisty ja vahingoita henkilöiden terveyttä tai turvallisuutta tai organisaation tuottavuutta.

Yhteiskunnallisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamista tarkastellaan vaikuttavuuden näkökulmasta. Vaikuttavuudessa tasapainoillaan arvojen ja valintojen kanssa, johtamisessa se on päätöksentekoa toimenpiteiden, palvelumallien, käytäntöjen ja resurssien kehittämisessä. Vaikuttavuuden johtaminen toteutuu ihmisten kesken sosiaalisessa toiminnassa, organisaation rakenteissa, hallintokulttuurissa sekä organisaation käytänteissä. Vaikuttavuuden johtamisessa tarvitaan osaamista ja ymmärrystä siitä, miten toisin toimimista voidaan ohjata ja tukea siten, että muutospyrkimykset konkretisoituvat ihmisten toiminnassa. Muutosprosessit etenevät tuntevien ja kokevien työntekijöiden voimin, kollektiivisen merkityksellisyyden ymmärtäminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja osallistamista henkilöstön kanssa. Johtamisessa huomio on hyvä suunnata muutoksen johtamisesta ja muuttumisen johtamiseen, mikä mahdollistaa kulttuurin muutoksen. (Laihonen, Kork, Lunikka, Sinervo, Sillanpää, Kokko & Hyvärinen 2024, 76–77, 86.) Ihmisten johtaminen on jatkuvaa heidän terveytensä ja turvallisuuden huomioimista muutoksissa, mihin työturvallisuuslaki työnantajaa velvoittaa, se on ennakoivaa monipuolista työsuojelua palvellen kaikkia. Viitalan (2021, 154) mukaan viestintä toimii keinona, jolla vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa ja merkityksellisyyden kokemusta työstä luoden yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. Viestinnällä on merkittävä rooli osaamisen ja sitoutumisen vahvistajana ja samalla se osallistuttaa henkilöstä organisaation asioihin. Tietoisuus organisaatioon liittyvistä asioista,

lisää henkilöstön kykyä tuoda oman panoksensa työhön ja auttaa hahmottamaan oman työn merkityksellisyyttä ja roolia kokonaiskuvassa.

6.2 Jatkotutkimus aiheet

Työyhteisön ristiriitojen käsittelyä voisi tutkia monesta eri näkökulmista. Ristiriitojen käsittelyt sitovat usein useamman ihmisen työaika, se aika on pois työntekijöiden perustehtävästä. Käytössä ei ole tilastotietoa ristiriitoihin käytetyistä työajasta. Käytännössä työsuojelun edustajat eivät ole kaikissa ristiriitatilanteissa mukana. Organisaatiossa on varmasti onnistuneita ristiriitatilanteita, olisi mielenkiintoista sitä tietoa ja osaamista saada näkyväksi tutkimuksen keinoin. Työyhteisön ristiriitoihin liittyviä kokemuksia ja niiden yhteyttä työntekijöiden työkykyyn voisi olla myös tärkeää tutkia.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä, mitkä aiheuttavat työhön psykososiaalista kuormitusta. Johtajuuden kehittämisessä olisi hyvä huomioida myös esihenkilötyön psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Aluehallintoviraston valvontahavainnoissa on esiintynyt etenevästi psykososiaalista kuormitusta, mikä johtuu laaja-alaisesta tehtävän kuvasta muutosten keskellä ja erilaisista tehtävään liittyvistä vaatimustekijöistä. (Lindeberg 2023.) Samoin valvontahavainnoissa on tullut esille puutteita, että työterveyshuollon työpaikkaselvityksissä esihenkilötyön kohdistuvia työn psykososiaalisen kuormitusta ei huomioitu tai sen terveydellistä merkitystä ei oltu arvioitu kaikissa valvontakohteissa (Pulkinen 2023).

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 12) mukaan on kiteytetty luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen ja vastuunkantoon. Luotettavuutta on tieteellisen toiminnan laadun varmistaminen, suunnittelussa, menetelmistä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä. Rehellisyyttä on avoimuus, oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus tutkimuksen teon joka vaiheessa. Arvostaminen kohdistuu kollegoihin, tieteellisen toiminnan osapuoliin kantaen vastuuta koko tieteellisen tiedon elinkaaresta. Eettisyys on pelisääntöjen

noudattamista suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Eettisyyttä on huolellisuus, mikä tulee kohdistua jo tutkimussuunnitelmaan, ideoinnista julkaisemiseen. (Vilkkä 2045, 41.) Opinnäytetyöntekijä on edennyt vastuullisesti tutkimussuunnitelmaa noudattaen pyrkien huolellisuuteen ja vastuullisuuteen sekä pyrkinyt aktiiviseen yhteistoimintaan projektiorganisaation kanssa.

Opinnäytetyötä ideoitiin yhdessä työyhteisön kanssa. Tutkimussuunnitelmassa kuvattiin aineiston hallintasuunnitelma ja teemahaastatteluun haettavien vapaaehtoisille suunnattu saatekirje, jonka jälkeen opinnäytetyöhön haettiin organisaatiolta tutkimuslupa. Tutkimussuunnitelma laadittiin viikon tarkkuudella. Ennen tutkimuksen aloitusta, osapuolten asemat, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet on määriteltävä sekä kirjattava kaikkien hyväksymällä tavalla (Vilkkä 2015, 41, 46–47.) Opinnäytetyön organisointia olisi helpottanut aikataulutuksen näkökulmasta yhteisten kokousten kalenterointi jo tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen sekä tarkka toimijoiden sosiaalinen analyysi. Toikko & Rantanen (2009, 77) antavat mallin toimijamatriisista, jota voi hyödyntää kuvamaan konkreettisesti kehittämistyön sosiaalinen rakenne ja osallistujien tehtävä, resurssi ja intressi. Kokonaiskuva olisi auttanut hahmottamaan kehittämisen toimintaympäristöä. Sosiaalisten rakenteiden, roolien, suhteiden ja sääntöjen hahmottaminen olisi auttanut kehittämistoimintaa osallistujien näkökulmasta. Opinnäytetyöntekijä ei omassa työroolissaan ole mukana organisaation eri tason johtoryhmissä, jolloin tietoa koko organisaation toiminnasta ei ole käytettävissä. Opinnäytetyön aikana oli haasteita aikataulussa pysymisessä. Tätä olisi voinut tehdä vankemmin Toikon ja Rantasen (2009, 82–83) seurantaan liittyvien ohjeiden mukaan, kehittämisessä mukana olevien yhteisen toimintakalenterin tai päiväkirjan muodossa sisältäen jatkuvaa arviointia esimerkiksi toimijoiden käsityksiä tavoitteiden saavuttamisesta eri prosessin vaiheissa. Projektin johtamisviestintä olisi voinut olla visuaalisempaa kuin mitä se oli, havainnollistavat aikajanakuvat auttavat hahmottamaan projektin etenemistä. Projektiryhmä ja ohjausryhmä kokoontuivat säännöllisesti, vaihtelevilla kokoonpanoilla.

Opinnäytetyön tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, on huomioitava yhteiskunnallista merkitystä sekä tutkimuksen vaikututusta osallistujiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Opinnäytetyön aihevalinnalla on haluttu tukea organisaation lähijohtajia ja huomioida koko työyhteisöjä koettelevaa työn psykososiaalista kuormitusta. Opinnäytetyöntekijä on ollut tietoinen aiheen herkkyydestä, taustalla on oma vahva sitoutuminen organisaation arvojen mukaiseen toimintaan ja aito motivaatio edistää kaikkien työyhteisöissä toimivien kollektiivista

työhyvinvointia. Ojasalon ym. (2021, 48–49) mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä painottuvat tieteen tekemisen ja yrityselämän eettiset säännöt. Kehittämisen tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, huomioiden rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Ammatillista toimintaa ja tutkimusta ohjaa lähtökohtaisesti hyödyllisyys käytännössä, onnistuessaan työelämän tutkimus edistää ammattialojen ja niiden sidosryhmien toiminta- ja ajattelutapoja sekä yhteistoimintaa (Vilkkä 2015, 46). Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan esihenkilöiden omaa ääntä kuuluville ja mahdollistaa heille vaikuttaminen heitä koskevaan osaamisen kehittämiseen. Aihevalinta on käytännönläheinen ja jokaista esihenkilöä koskettava. Ilmiönä aihe on aina ajankohtainen, ja organisaation esihenkilöiden työtä palveleva ja yhteistoiminnallisuuteen kutsuva.

Toimintatutkimuksen validointiperusteita ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Toimintatutkimuksen historiallista jatkuvuutta on ymmärrys siitä, ettei toiminta ala tyhjästä eikä lopu koskaan, toiminnan kehittymistä voidaan arvioida yleisenä yhteiskunnallisena ilmiönä tai tarkemmin sosiaalisen yhteisön jatkumona (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149–150). Kirjallisuuskatsauksella tehtiin kartoitusta aiemmasta tutkimustiedosta ilmiöön liittyen. Syklissä kaksi haastatellut esihenkilöt työkokemusvuosistaan huolimatta, kuvasivat kehittämisen tarpeita samansuuntaisesti. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on sosiaalisten käytäntöjen muuttaminen, tämän vuoksi on hyvä ymmärtää käytäntöjen historiallinen jatkumo (Heikkinen & Huttunen 2023, 480). On hyvä pohtia, miten esimerkiksi totutut käytännöt esihenkilöiden perehdyttämisessä toistavat itseään kulttuurin pysyessä samanlaisena. Opinnäytetyöllä on toivottavasti tulevaisuutta palveleva ja esihenkilöiden perehdyttämistä kehittävä merkitys vahvistamalla työyksiköiden ja työsuojelun yhteistoimintaa siten, että sillä on myönteistä vaikutusta psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallintaan. Aluehallintoviraston työsuojelutarkastuksessa on viime vuosina ollut painotusta psykososiaalisten kuormitustekijöiden tarkastelussa, ja tarkastuskäyntien tulokissa on tullut esille ilmeinen tarve reagoida niihin. Historiallista jatkuvuuden näkökulmasta toimintatutkijaa ohjaa historiaan kytkeytyvät kerronnat ja toimintatavat, käsitys itsestä muotoutuu yksilöllisenä ja kollektiivisena identiteettityönä, joita ovat legitimaatioidentiteetti, vastarintaidentiteetti ja projekti-identiteetti (Heikkinen & Huttunen 2023, 480, 482, 487). Opinnäytetyöllä legitimaatioidentiteettiä voidaan vahvistaa tekemällä näkyväksi työsuojelun merkitystä, vastarintaidentiteetin näkökulmasta opinnäytetyö voidaan nähdä vallitsevia normeja haastavaksi, jos pyritään muokkaamaan perehdyttämisen tapoja. Projekti-identiteetin näkökulmasta opinnäytetyö muovaa toimintatutkijan henkilökohtaista identiteettiä.

Reflektiivisyyttä on tutkijan oma ymmärrys ja vaihteittain kehittyvä tulkinta. Tutkija tulkitsee sosiaalista todellisuutta ja tällöin on aiheellista tarkastella omaa rooliaan ja suhdetta tutkittavaan asiaan. Tutkijan tulee tiedostaa oman tietämisensä mahdollisuuksia mutta myös ehtoja ja rajoituksia. Laadullisen tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline subjektiviteetin näkökulmasta, jolloin yksi luotettavuuden kriteeriksi muodostuu tutkija itse ja tällöin luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 152–153; Eskola & Suoranta 2001, 210.) Opinnäytetyön tekijä on tunnistanut oman työroolinsa mahdollisen vaikutuksen, työroolin puolesta kokemus ilmiöstä on erilainen kuin tutkimuksen kohderyhmällä. Opinnäytetyön tekijän rooli työsuojeluvaltuutettuna voi olla tutkimusasetelmassa haasteellinen, se on voinut olla vaikuttamassa osallistujien halukkuuteen osallistua yhteiseen kehittämiseen. Työsuojeluvaltuutetun rooliin tehtäviin kuuluu erilaiset interventiot, yksi niistä on olla mukana työyhteisössä ilmenevien ristiriitojen käsittelyssä. Opinnäytetyön tekijällä on työkokemusta työyhteisöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä työyhteisökonsultin roolissa, mikä voidaan nähdä enemmän ennakoivana toimintana. Subjektivistista adekvaattisuutta on, että laadullista tulkintaa tekevän omat kokemukset voivat olla jollain tavoin asianmukaisia, samankaltaisia niiden kokemusten kanssa, joita hän tutkii. Omakohtainen suhde ilmiöön antaa mahdollisuuden ymmärtää olemusta paremmin kuin ulkopuolinen näkökulma, vaikka tosin perinteisesti omakohtainen suhde tutkimukseen on nähty heikkoutena. (Heikkinen & Huttunen 2023, 604–606.) Opinnäytetyönaiheesta keskusteltiin alkuvaiheessa henkilöstöhallinnon edustajien kanssa yhdessä ja tunnistettiin työyhteisöjen ristiriitatilanteisiin liittyvää tarvetta perustuen työsuojelutarkastuksiin ja työelämän laadunmittauksien tuloksiin. Opinnäytetyö käynnistyi kirjallisuuskatsauksella ja tietoperusta vahvistui aikaisempaa koulutuksien ja kokemusten kautta tullutta tietoa.

Dialektisuus on totuuden muodostumista väitteiden ja vastaväitteiden vuoropuhelua, josta lopputulemana on synteesi. Sosiaalinen todellisuus muovautuu keskustelun prosessina. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154; Heikkinen & Huttunen 2023, 495.) Opinnäytetyö oli projektimuotoinen, jossa projektiryhmäläiset ja ohjausryhmä olivat pääosin mukana suuntaamassa kehittämistä. Validi toimintatutkimus on aina ryhmässä tapahtuvaa toimintaa, jossa osallistujat toivat esiin näkemyksiään, esittävät vastalauseita, erilaisia näkökulmia. Näin tarkoituksena oli löytää epäonnistuneita ratkaisuja, mutta myös lupaavia uusia ratkaisuja. Palautetta hyödynnettiin syklimäisessä etenemisessä. (Anttila 2006, 445–447.) Opinnäytetyö sisälsi tutkimuksellista yhteistyötä kohderyhmäläisten kanssa. Teemahaastattelut olivat kokemuksina ainutlaatuisia ja palaute osallistujilta oli kannustava. Aito vuorovaikutteinen yhteys onnistui hyvin etänäkin. Yhteisöllisessä työpajassa

tulevaisuuden verstaassa sekä pilotointivaiheessa pyrittiin dialektiseen moniäänisyyteen pyrkien todellisuuden tarkasteluun useasta näkökulmasta.

Toimivuutta voidaan arvioida toimintatutkimuksen käytännössä toteutuvien vaikutusten näkökulmasta. Mitä hyötyä se tuottaa ja miten se voimaannuttaa osallistujia. Onnistumista tutkimuksessa on, jos se vahvistaa osallistujien kyvykkyyttä ja taitoja. (Heikkinen 2006, 155–158.) Tässä opinnäytetyössä osallistajat teemahaastattelussa ja tulevaisuusverstaassa olivat enemmän tiedon ja tarpeiden antajia. Pilotoidussa perehdyttämisessä osallistuja oli perehtyessään kokija. Opinnäytetyön tuottamaa mahdollista hyötyä tullaan näkemään tulevaisuudessa. Jos toimivuusperiaatetta syvennetään tarkastelemaan eettisesti, sitä voidaan pohtia eri näkökulmista. On eettisesti perusteltua vahvistaa ja tukea osaamista, millä on vaikutusta niin yksilön, ryhmän kuin organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Mitä pitkäkestoisemmiksi työyhteisön ristiriidat etenevät, sitä kalliimmaksi se tulee organisaatiolle työntekemisen häiriintymisen ja sairauslomien vuoksi. Työyhteisön psykososiaalisella ympäristöllä on merkitystä myös yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin. (Manka & Manka 130–131, 134.) Työyhteisön ristiriidat kuormittavat yksilöinä esihenkilöitä sekä työntekijöitä aiheuttaen kärsimystä. Opinnäytetyön aihe pohjautuu työturvallisuuslakiin ja sen velvoitteisiin vahvistamalla organisaatiossa osaamista ja työsuojelun yhdistymistä käytännön työhön. Proaktiivisuutta on osallistuminen ja osallistaminen, jos ja kun esihenkilöiden perehdytyksessä hyödynnetään aktiivisesti työsuojeluhenkilöstön kanssa tehtävää yhteistyötä. Jos kehittämistyön tulokset löytävät paikkansa esihenkilöiden arjessa ja he voivat kokea vahvuutta ja onnistumisen kokemuksia ristiriitatilanteiden käsittelyssä, niin silloin opinnäytetyöstä on ollut hyötyä heille ja todennäköisesti osallisille, työyhteisöjen työntekijöille. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää käytäntöjä edistään hyvän elämän mahdollisuuksia (Heikkinen & Huttunen 2023, 499).

Havahduttava tutkimus vaikuttaa ja koskettaa lukijaansa saaden aikaan ajattelemaan ja tuntemaan uudistuneella tavalla. Uskottavuutta on kokonaisvaikutelma, todeksi koetussa uskottavassa kertomuksessa lukija kykenee eläytymään ja ymmärtämään kertomuksen henkilön asemaa ja tavoitteita. (Heikkinen 2006, 159–160.) Havahduttavuuden arviointi toteutuu lukijan toimesta, opinnäytetyön tekijän on sitä itse vaikeaa arvioida. Arviointi perustuu lukijan palautteeseen tutkimuksesta. Jos esihenkilöt oivaltavat tai havahtuvat näkemään opinnäytetyön avulla itselleen merkityksellisiä asioita työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tai organisaatiossa esihenkilöiden

työsuojeluvastuuseen liittyvän osaamisen kehittäminen nähdään tavalla, mikä rikastuttaa sen merkitystä, on toimintatutkimus täyttänyt havahduttavuuden periaatteetta.

Nykyään rinnalle on tullut myös adekvaattisuuden periaate, jota pystyvät arvioimaan parhaiten lukijat. Adekvaattisuus on tulosten raportoimista siten, että viesti on ymmärrettävissä kirjoitet- tuna lukijoiden omasta elämismaailmasta käsin. Kielellinen kuvaus tulisi saavuttaa kyseisen yhtei- sön toimijat ja toisaalta ulkopuolisen tutkijan käsitteellisellä kielellä, tutkijasuuntautuneella ta- valla. Toisin sanoen kielellinen ilmaisutapa tarkastelee ilmiötä tulkiten ja ymmärtäen sekä tieteen että käytännön kielellä. (Heikkinen & Huttunen 2023, 519, 523, 527.)

Uskottavuutta on kysymys, onko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta samanlaisia kuin tutkittavien. (Eskola & Suoranta, 2001, 210–211.) Haastattelujen jälkeen myös opinnäytetyön te- kijänä tulee itsearvioida omaa työskentelyä. Kokemus oli ainutlaatuinen ja mielenkiintoinen, pa- laute haastattelujen jälkeen oli kannustava haastateltavilta. Tarkentavien kysymysten esittämi- sessä tulee olla huolellinen, että haastattelijä saa haastateltavan jatkamaan kerrontaa. Jälkeen päin opinnäytetyön tekijä havaitsi, että ymmärryksen vahvistamiseksi tarkentava kysymys sai haastateltavan vastaamaan kyllä tai ei. Tällöin se on haastattelijan tulkinta kuulemastaan, minkä haasteltava vahvisti. Kaikesta informaatiosta ei saanut täydellisiä autenttista ilmausta analyysiin. Toisin sanoen, jos jokainen tarkentava kysymys olisi tuottanut haastateltavan omin sanoin ilmai- sun, aineistoa olisi ollut hivenen enemmän. Tämä voi heikentää aineiston kattavuutta, vaikkakin kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdotonta ennakolta laskea aineiston kokoa ja aineistoa ei kannattane ahnehtia liika. Vahvistavuutta tukee haastattelun tulosten samankaltaisuus kirjalli- suuskatsauksen tuloksiin, kuten (Eskola & Suoranta 2001, 212, 215) sitä määrittelee. Uskotta- vuutta luotettavuuden kriteerinä tukee, että haastattelijä teki tarkentavia kysymyksiä tulkitse- mastaan puheesta haastattelujen aikana. Tutkijan on tarkistettava käsitteellistyksensä ja tulkin- tansa, miten ne vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2001, 210). Samoin tulevai- suusverstaassa opinnäytetyön tekijän tuli tehdä tarkentavia kysymyksiä, tutkijan roolissa opin- näytetyön tekijä pyrki ymmärtämään osallistujien käsityksiä heidän tuottamasta informaatiosta.

Tutkimuksen perusajatuksena tulee olla ihmisarvon ja ihmisen autonomian kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeutta on vapaaehtoisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta myös jälkikä- teen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 25; Kuula 2006, 22–23.) Osallistuminen opinnäytetyö- hön on ollut täysin vapaaehtoista. Opinnäytetyö on linjassa organisaation strategian kanssa, jossa yhtenä osaamisen kehittämisen painopistealueena on valmentava johtaminen. Opinnäytetyö

tukee työsuojelullista tehtävää tukemalla esihenkilötyötä vastaten työturvallisuuslain velvoitteisiin. Yhteisöllisen työpajan osallistujamäärä jäi vähäiseksi, siihen voi olla useita vaikuttavia tekijöitä mutta on myös hyväksyttävä seikka, että tutkijan rooli kehittämistyössä voidaan kokea eri tavoin. Mäkinen (2006, 117) mukaan tutkijan läsnäolo sosiaalisessa ympäristössä voidaan kokea jopa häiritseväksi, jollei hänen rooliaan ymmärretä. Osa voi toimia aktiivisina osallistujina ja osa haluttomina yhteistyöhön. Opinnäytetyön prosessin kulkua ja tutkimuksen yksityiskohtia pyrittiin kuvaamaan saatekirjeissä perusteellisesti.

Jos luotettavuutta tarkastellaan puolueettomuuden näkökulmasta, on hyväksyttävä tutkijan kaksoisrooli tutkimusasetelman rakentajana ja tulkitijana. Miten hyvin tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia ja miten tieto suodattuu tutkijan oman maailman kuvan kautta iän, sukupuolen, uskonnon, poliittisuuden, työtehtävän tai muun vastaavan asian kautta. (Tuomi & Sarajarvi, 2002, 160.) Heikkisen & Jyrkämän (1999, 46) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on tekijä, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan, jolloin hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä. Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt kaikessa toiminnassaan noudattamaan tutkijan roolia.

6.4 Ammatillisuuden kehittyminen

Opinnäytetyö oli monipuolinen prosessi ja haastavuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Opinnäytetyö sen sanan varsinaisessa merkityksessä on näyte oppimisesta ja osaamisesta. Toimintatutkimuksena toteutettava opinnäytetyö haastoi tieteellisen tiedon ja käytännön soveltamisen yhdistämistä jatkuvasti. Ajallisesti opinnäytetyö olisi hyvä aikatauluttaa pidemmälle ajalle, koska sen tekeminen oli intensiivistä työskentelyä ollen luonnollisesti kuormitustekijä. Toisaalta jokaisella opiskelijalla on erilaiset voimavarat ja ammatillisuutta on itsensä johtamisen näkökulmasta oman työskentelemisen rytmittäminen.

Opinnäytetyön tekijällä oli projektin johtamisessa organisaation strategian mukaisesti valmentava johtamisen näkökulma, sillä tavoiteltiin kollektiivista toimijuutta oivalluksien avulla voimaantumiseen ja vastuullisuuteen. Opinnäytetyön aikana pohdin, olisiko muutosjohtamisen näkökulma antanut vauhdikkuutta projektin etenemiseen, toisaalta valmentavalla otteella voidaan viedä myös muutoksia eteenpäin. Opinnäytetyön tekijä tutkijan ja työntekijän asemassa voi olla

organisaatiossa eteenpäin vievä voima innovaatioiden kehittämisessä, mutta ei päätöksentekijä. Uusien työ- tai opintoympäristöjen toimintatapojen johtaminen ja muuttaminen edellyttää päätöksentekijöiden linjauksia. Opinnäytetyö voi saada aikaan keskustelua, innostustakin ja laajentaa työsuojelun merkitystä sekä näkökulmaa perehdyttämiseen, työhyvinvointiin sekä osaamiseen. Näin opinnäytetyön tekijä on ollut Heikkisen (2006, 20) kuvauksen mukaisesti aktiivinen toimija ja muutoksen käynnistäjä. Toimiessaan aktiivisessa roolissa toimintatutkijan oma kokemus ja havainnot muun tutkimusaineiston lisänä muodostavat kasvavaa ymmärrystä vähitellen hermeneuttisena prosessina. Hermeneuttinen päättely etenee osista kokonaisuuksiin ja toisinpäin kohdistuen ihmisten tavoitteelliseen sosiaaliseen toimintaan ja toiminnan reflektointiin (Heikkinen & Kauko 2023, 511). Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus muodosti teoreettisen tietoperustan, johon pohjautuen tehtiin teemahaastattelu. Sen tulosten perusteella ideointiin osaamisen kehittämisen menetelmiä, josta muodostui osaamisen kehittämisen suunnitelma. Ideoinnista kehkeytyi pilotoitava asia, mikä koettiin myönteisenä. Osaamisen kehittämisen suunnitelmasta siirryttiin käyttöönottosuunnitelmaan. Prosessimainen eteneminen lisäsi opinnäytetyöntekijän ymmärrystä ilmiöstä, siihen liittyvistä tekijöistä ja suunnitelmallisesta kehittämistyöstä vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja projektiorganisaatioon kuuluvien ihmisten kanssa. Kuten Sydänmaalakka (2015, 159) toteaa, innovatiivisuus ei ole ainoastaan luovaa ideointia, se on tiukkoja prosesseja, joka tuottaa uuden tavan toimia, tuotteen tai palvelun.

Muutokseen liittyvää vaarojen ja riskien arviointia ihmisten psykososiaalisen kuormittumisen näkökulmasta ei välttämättä tehdä riittävästi. Monenlaiset muutostilanteet haastavat niin esihenkilöä johtajuudessaan kuin työntekijöitäkin työn tekemisessä. Työsuojeluvälitteisesti olen pohjannut asiaa luonnollisesti työsuojelun näkökulmasta. Työsuojelu koskee työpaikalla kaikkia, vastuuttaen työnantajan edustajia ja työntekijöitä eri tavoin, kuitenkin päämäärä on kaikilla sama. Työpaikalla tulisi olla turvallista ja terveellistä työskennellä. Opinnäytetyössä ilmeni esihenkilöiden tuen tarvetta omalle työlleen, opinnäytetyöni voi omalta osaltaan tukea esihenkilöitä tehtävässään käsitellä työyhteisön ristiriitoja. Työyhteisöille annettavaa tukea työyhteisötaitoihin liittyen voi kehittää heidän valmiuksiaan kohdata ristiriitoja. Työntekijöiden omatoimisuutta ratkaista ongelmia tulisi vahvistaa, tämä osaltaan voi vähentää esihenkilön omaa työn psykososiaalista kuormitusta. Esihenkilöiden osaamista kehittämällä voidaan vähentää työyhteisön ristiriitojen aiheuttamaa esihenkilötyöhön kohdistuvaa psykososiaalista kuormitusta.

Teemahaastatteluissa ilmeni, että organisaation säännöt ja ohjeet esihenkilöiden kokemana olivat kunnossa ja antoivat tukea omaan työhön. Organisaatiossa on yleisiä ohjeistuksia paljon, pohdin millä tarkkuudella ohjeistukset omaksutaan, jalkautuuko ohjeistuksien käsittely kattavasti työntekijöiden tietoisuuteen. Työssäni ja nyt opinnäytetyön aikana olen pohtinut, miten työsuojelu voisi näkyvämmiin tuoda esille ennakoiavalla työotteella työsuojelun aiheita ja ohjeita organisaatiossa. Miten voisimme edistää eettistä ajattelua työyhteisön vuorovaikutuksessa ja tukea rohkeaan avoimeen keskusteluun hämmennystä aiheuttavissa tunnelmissa. Eettinen ajattelu on asioiden tarkastelua omien ja yhteisön arvojen kautta sitä, mikä on jossain tilanteessa oikein tai väärin (Kuula, 2006, 21). Työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittely on mitä suuremmissa määrin eettistä pohdintaa. Tutkiva ja kysyvä asenne tai toimintapa on ongelmien lähestymistä ajatuksella, että toisella on toiminalleen perusteltu syy, se on toista ihmistä arvostavaa käyttäytymistä, verraten asianomaisen selän takana tapahtuvaan puheeseen. (Järvinen 2017, 135–136.) Tähän rohkeuteen kannustaisin kaikkia toimijoita.

Terveysalalla esihenkilötyöhön kuuluva johtamisosaamisen sisältöjen tunnistaminen ja määrittäminen on olennaista sen arvioinnin näkökulmasta. Kun johtamisessa vaadittava osaaminen on määritelty erilaisilla arviointimenetelmillä, osaaminen saadaan näkyväksi. (Pihlainen 2020, 66.) Osaamista olisi hyvä arvioida, vaikka sen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Arvioinnin perusteella voidaan suunnata kehittämistoimenpiteitä ja kohdistaa resursseja ja voimavaroja oikein (Viitala 2008, 153–155). Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin tarkemmin yhteen johtamisen ilmiöön työyhteisön ristiriitoihin, mitkä kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa todettiin yhdeksi haastavimmaksi johtamistyöhön kuuluvista asioista. Opinnäytetyö toi näkyväksi myös esihenkilöiden tuen tarpeen omalle työlleen. Uskon, että osaamisen kehittämisen suunnitelman avulla esihenkilötyössä aloitteleva perehtyvä esihenkilö saa tietyntylaiset raamit tai kehykset, mitä osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvitaan ja hän voi suunnata oman osaamisen kehittämistä ehkäpä ketterämmin kuin ilman suunnitelmaa. Jos opinnäytetyö antaa turvaa ja toimintavarmuutta yhdellekin esihenkilötehtävässä aloittelevalle esihenkilölle tai jo esihenkilötyössä olevalle, ja työntekijöille myönteisiä kokemuksia hankalien asioiden käsittelystä, koen onnistuneeni opinnäytetyössäni. Ylläpitämällä luovuutta vahvistavaa ja oppimista helpottavaa kulttuuria sekä ilmapiiriä voidaan johtamistyössä tehostaa innovatiivisuutta organisaatiossa transformaation johtamisen näkökulmasta, se on ihmisten motivoimista kohti yhteistä päämäärää ja visiota (Seeck 2015, 356, 359).

Virtasen ja Tynjälän (2019, 892) mukaan työelämässä tarvittavien geneeristen taitojen (luovuus ja innovointi, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko sekä oppimaan oppiminen ja metakognition käyttö) oppiminen edellyttää perinteisten oppimisen muotojen, kuten lukemisen, luentojen kuuntelun tai yksintyöskentelyn lisäksi teorian tiedon yhdisteleviä menetelmiä, missä aktiivisesti käsitellään opintojen teoreettista tietoa yhdessä tekemällä muiden kanssa. Mäntynevan (2022, 39) mukaan projektipäälliköllä on erilaisia ominaisuuksia; kykyä johtaa ihmisiä ja hallita kokonaisuuksia, tavoitehakuisuutta, tarkkuutta, hyviä viestintä- ja neuvottelutaitoja, esiintymistaitoa, rohkeutta puuttua asioihin, kykyä huolehtia useammasta asiasta samanaikaisesti sekä vahvaa itsetuntoa. Opinnäytetyössä olen saanut harjoitella eri alojen tiedon hyödyntämistä ja soveltamista. Opinnäytetyö vahvisti itsenäistä tiedonhakua ja siinä on oppimista edelleen. Opinnäytetyössä teorian tiedon ja käytännön tekemisen yhdistäminen oli monipuolista ja osallisti myös työelämän edustajia kehittämistyöhön. Opinnäytetyö ei kehittänyt vain itseäni vaan haastoi kollegani rinnallani pohtimaan ilmiötä eri näkökulmista. Opinnäytetyö prosessina haastoi geneeristen taitojen hallintaa edellyttäen jatkuvaa päätöksentekoa ja prosessoimista. Tavoitehakuisuuden ja vastuullisuuden näkökulma projektin etenemisessä säilyi, vaikka projektiorganisaatiossa oli vaihtuvuutta. Oman työn ohella opinnäytetyö on harjaannuttanut projektimaista työskentelyä, jossa on yhdistynyt asioiden ja ihmisten johtamista. Olen oppinut tunnistamaan oppimisen paikkoja, ja jatkuvana itsensä johtamisen haasteena painottelemaan kuormitustekijöiden ja voimavaratekijöiden kanssa. Usko omaan osaamiseen kehittäjänä on vahvistunut ja johtajuutta olen saanut harjoitella, siten ammatillinen itsetunto on ottanut harppauksen eteenpäin. Johtajuudessa on kyettävä kokonaisuuden hahmottamiseksi näkemään iso kuva ja kytkettävä oma toiminta järkevään kehykseen, oman toiminnan, ajattelun, tunteiden ja uskomusten säännönmukainen reflektointi on edellytys omalle ammatilliselle kehitymiselle, mikä korostuu valmentavassa johtamisessa (Heinonen, Klinberg & Pentti 2011, 48–49, 59; Aho 2023, 174–175). Opinnäytetyö ja opiskelu kaikinensa on haastanut oman psykologisen pääoman kehittämistä, mikä on itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä (Manka & Manka 2023, 205). Elämän käsikirjoitus voi muuttua hetkessä, elämä on jatkuvaa sopeutumista ja uuden oppimista.

Ylemmän ammattikorkeakouluopintojen myötä opinnäyte työntekijä on saanut valmiuksia kehittämis- ja/tai johtotehtäviin, joita opinnäytetyössä opinnäyte työntekijä on motivoituneesti harjoitellut. Osaaminen on kehittynyt ja tavoittaa Valtioneuvoston asetuksen mukaisen ja eurooppalainen tutkintojen viitekehyksen (EQF) tutkinnon tason 7 vaatimuksia, jotka jalostuvat ja kehittyvät entisestään työtehtävissä.

6.5 Lähteet

Aho, T. (2023). Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma Talent. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF). (2017). Saatavilla 27.3.2024 <https://europa.eu/europass/fi/europass-tyokalut/eurooppalainen-tutkintojen-viitekehys>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Heikkinen, H. L.T. & Jyrämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. (25–62) Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Heikkinen, H. L. T. (2002). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & L. Syrjälä. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (16–38) Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & L. Syrjälä. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (144–162) Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. (2023). Toimintatutkimus. Käytännön opas. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. ISBN 978-952-397-103-5 (ePub)

Heikkinen, H. L. T & Huttunen, R. (2023). Validointiperiaatteet. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (551–684). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. ISBN 978-952-397-103-5 (ePub)

Heinonen, S., Klinberg, R. & Pentti, P. (2011). Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kallankari, S. (2019). Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim. Tallinna: Printon

Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. (2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti 58 (2), 158–169. Saatavilla 19.2.2024 <https://journal.fi/sla/article/view/86077/63114>

Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola K., Spoof, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Saatavissa 24.2.2023 enk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kuula, O. (2006). Tutkimuseetiikan ABC. Vaajakoski: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Laihonen, H., Kork, A-A., Lunikka, N., Sinervo, L-M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024). Vaikuttavuuden johtamisen näkökulmat -lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti 61 (1), 75–92. <https://doi.org/10.23990/sa.126151>

Lindberg, M. (2023). Työntäjän valvontavastuu. Verkkoseminaari: Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan. 12.12.2023. Saatavilla 28.3.2024 <https://tyosuojelu.fi/tietoa-meista/tapahtumat/tapahtumat-2023/verkkoseminaari-esihenkilotyön-psykososiaalinen-kuormitus-hallintaan>

Mäkinen, O. (2006). Tutkimuseetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. (2022). Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menetykselliseen toteutukseen. Turenki: Hansaprint Oy.

Seeck, H. (2018). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja.

Taipale, E. (2004). Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6078-2>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-
osake-yhtiö Tammi.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yli-
opistopaino Oy – Juvenes Print.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. (2021). kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista
liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence
in hospitals: a systematic literature review. *Leadership in Health Services* 29(1), 95-110. Emerald
Group Publishing Limited 1751-1879 DOI 10.1108/LHS-11-2014-0072.

Pukkinen, A. (2023). Esihenkilötyön psykososiaalisen kuormituksen valvonnan havaintoja 2020–
2023. Verkko-seminaari: Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan. 12.12.2023. Saa-
tavilla 28.3.2024 [https://tyosuojelu.fi/tietoa-meista/tapahtumat/tapahtumat-2023/verkkosemi-
naari-esihenkilotyön-psykososiaalinen-kuormitus-hallintaan](https://tyosuojelu.fi/tietoa-meista/tapahtumat/tapahtumat-2023/verkkosemi-naari-esihenkilotyön-psykososiaalinen-kuormitus-hallintaan)

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan
Kirjapaino Oy.

Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä
23.2.2017/120. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170120>

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Virtanen, A. & Tynjälä, P. (2019). Factors explaining the learning of generic skills: a study of uni-
versity students' experiences. *Teaching in Higher Education* 24, (7) 880–894.
<https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1515195>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelusta ei kerätä henkilötietoja tai muita tietoja, joilla haastateltavat olisivat tunnistettavissa. Esihenkilöille lähetetään avoin saatekirje, jossa pyydetään vapaaehtoisia haastateltavaksi. Vapaaehtoisuus tarkoittaa, että osallistuja voi perua suostumuksensa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Osallistujilta pyydetään kirjallinen suostumus, ja heitä informoidaan kirjallisesti haastattelun tallentamisesta ja ettei heidän henkilötietojansa tai työyksikkötietoja tule esille ja materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelutilanteen alussa tehdään varmistuskysymys, että haastateltava on tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja vapaaehtoisuudesta tutkimuksen eri vaiheissa, haastattelun voi keskeyttää tai haastattelun jälkeen suostumuksen aineistoon voi perua.

Yhteistoiminnallisessa työpajassa Tulevaisuusverstaassa voi syntyä käsin kirjoitettua ja/tai sähköisesti kirjoitettu materiaalia.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Haastattelut toteutetaan Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen kirjoitetaan puhtaaksi ja litteroidaan Word tiedostoon, joita voidaan työstää paperille tulostettuna. Tässä opinnäytetyössä haastatteluja tuloksineen käsitellään anonyymisti, joten tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä lainauksia ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön.

Kaikki kirjoitettu aineisto dokumentoidaan Word tiedostona, joka tallennetaan Office 365 OneDrive Kamit365 pilvipalveluun, jota hallinnoi Kajaanin ammattikorkeakoulu (KAMK), jotta aineisto on löydettävissä helposti tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön tekijä vastaa aineistonkeruusta ja sen säilytyksestä ja tallentamisesta. Haastatteluaineistoa käsittelee vain opinnäytetyöntekijä.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Kirjoitettu aineistoa opinnäyteraporttia varten käsittelee opinnäytetyön tekijä. Aineistoa käsitellään opinnäytetyön tekijän omalla kotikäytössä olevalla tietokoneella, johon on henkilökohtainen salasana.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Aineiston keräämisessä ja säilyttämisessä noudetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, käytetään vain eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmiä, huomioidaan tietosuojan asetukset ja määräykset.

Aineistoa säilytetään Office 365: OneDrive Kamit365 ja pilvipalvelussa, jota hallinnoi Kajaanin ammattikorkeakoulu (KAMK). Aineistoa säilytetään alustalla, johon vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy. Aineistossa ei ole suoria tunnisteita tai henkilötietoja.

Kaikkeen opinnäytetyössä kerättyyn dataan pyydetään osallistujilta kirjallinen suostumus. Haastattelussa on myös pyydetty suullisesti nauhoituslupa. Tutkimuslupa haetaan tilaajaorganisaatiolta, kun koulun edustaja on hyväksynyt tutkimussuunnitelman. Tutkimuslupa noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää aineistohallintatapaa.

Aineisto ei sisällä arkaluontoisia tietoja. Opinnäytetyön tekijällä on hallintaoikeus aineistoon.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Taulukko 3. Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset

Tutkimuksen tekijä, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimuksen aiheisto ja tutkimustyyppi	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi	Näytön aste
Törnroos, M., Salin, D. & Magnusson Hansen, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. Suomi, Ruotsi	Selvittää työpaikkakiusaamiselle altistumisen vaikutusta masennusoireisiin ja unihäiriöihin sekä selvittää hillitsevätkö korkean osallistumisen käytännöt ja osallistuvat konfliktien hallintamenettelyt näitä yhteyksiä.	Kohorttitutkimus. Otoskoko 21029 henkilöä. Ensimmäisessä aallossa 7108, toisessa aallossa 5725, kolmannessa aallossa 5928 ja neljännessä aallossa 2355 osallistujaa.	Työpaikkakiusaamiselle altistuvilla on enemmän masennus ja unihäiriöitä. Kiusaamisen vaikutus masennusoireisiin oli heikompi, jos korkean osallisuuden työkäytännöt koettiin korkeaksi. Kiusaamisen vaikutus unihäiriöihin oli heikompi ryhmässä, jotka kokivat kiusaamista eniten ja heillä oli kokemus korkean osallisuuden työkäytännöistä. Konfliktinhallintamenettelyt hillitsevät kiusaamiselle altistumisen vaikutuksia masennusoireisiin ja unihäiriöihin.	8/10	B
Moeta, M. & Du Rand, S. (2019) Use of scenarios to explore conflict management practices of nurse unit managers in public hospitals. Etelä-Afrika.	Selvittää, miten sairaanhoitajayksiköiden johtajat hallitsevat konflikteja julkisissa sairaaloissa. Antaa suosituksia sairaanhoitajayksiköiden johtajien konfliktienhallintatointojen optimoimiseksi.	Laadullinen tutkimus 11 haastattelutavaa	Konfliktin hallinnasta muodostui kolme teemaa: johtajat hoitivat konflikteja asianmukaisella tavalla, sairaanhoitajayksikön johtajat välttelivät konfliktia ja sairaanhoitajayksiköiden johtajat eivät soveltaneet hyväksyttyä prosessia konfliktien hallintaan.	9/10	C
Tappura, S., Syvänen S. & Saarela K-L. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. Suomi.	Kuvata esimiehen kohtaamia haastavia työterveys- ja työturvallisuustilanteita ja niissä tarvittavaa tukea.	Temaattinen haastattelututkimus, mikä oli osa laajempaa tutkimusta. (n= 17) ja kysely (n= 55).	Haastavimmat työterveys ja turvallisuuden johtamistilanteet liittyvät korkean taloudellisen paineen ja työyhteisön jatkuvien muutosten alaisen työn johtamiseen, työntekijöiden työtaakan ja aikapainneiden hallintaan, palautteen antamiseen, yhteistyön helpottamiseen ja konfliktien hallintaan.	7/10	C
Gómez-Torres, D., Martinez, M., Madeira, F. & Ferreira,	Analysoida hoitotyön johtajat auktoriteetin soveltamisen tapaa	Laadullinen haastattelututkimus (n =13)	Johtajalla tulisi olla auktoriteettia, laaja osaaminen	8/10	C

F. (2015). Sairaanhoidaja-johtajien valtuudet ratkaista konflikteja: Humanistinen näkemys. Portugali.	konfliktien ratkaisemisessa ja niiden merkitystä.		ja affektiivisen ulottuvuuden ominaisuuksia.		
Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? Suomi.	Lisätä ymmärrystä autenttisuudesta moniulotteisena ilmiönä johtajien työssä ja tuottamaan tietoa, jota voidaan hyödyntää johtajien tukemisessa erityisesti eettisiin kysymyksiin liittyvässä päätöksenteossa.	Laadullinen haastattelututkimus (n= 25)	Autenttinen johtajuus oli tunnistettavissa aineistosta, esimiesten välillä oli paljon vaihtelua. Autenttimpaa johtajuus oli heillä, jotka tunnistivat moraalisen ulottuvuuden toimiessaan rohkeasti sisäistettyjen omien moraaliarvojen mukaisesti. Johtajia tulisi kannustaa syvällisempään moraaliarvojen itsetutkiskeluun.	8/10	C
Pitkänen, L. (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Suomi.	Määritellä nuorten johtajien eettisen johtajuuden sisältöä ja merkitystä ja kehittää eettistä johtajuutta.	Mixed metod tutkimus, menetelmänä Q-metodi (n = 22)	Eettisestä johtajuudesta muodostui kolme johtajaprofiilia, suoraselkäinen sääntöjen seuraaja, reilu henkilöstön kuuntelija ja arvotietoinen päätöksentekijä.	7/10	C
Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Suomi.	Selvittää esimiesten käsityksiä ristiriitatilanteiden onnistuneista ratkaisukeinoista ja toimintatapoja.	Laadullinen tutkimus (n = 19)	Esimiesten ristiriitojen ratkaisukeinot jakautuivat kolmeen, esimiehen oma toimintaan, yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä ja esimiehen ulkopuoliseen ratkaisuun. Esimiehen ratkaisutavoiksi muodostui neljä kategoriaa, diplomaattinen, määrätietoinen, empaattinen ja delegeoiva ratkaisutapa.	7/10	C
Pehrman, T. & Poikela, E. (2015). Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. Suomi.	Selvittää sovittelun toimivuutta ja vaikeuttavuutta työyhteisöjen konfliktin ratkaisun keinona.	Tapaustutkimus, joissa oli useampi sovittelutapaus. (n =11). Sovittelutilanne oli samalla tutkimustilanne, jonka jälkeen toteutettiin toimivuuskysely	Sovittelu sopii hyvin työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisemisen keinoksi Restoratiivinen lähestymistapa ja fasilitatiivinen sovitteluote mahdollistaa konfliktin ratkaisun ja mahdollistaa oppimisen.	7/10	C

Ollia, S. & Kujala, A. (2020) Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherikat persoonat työssä. Suomi.	Selvittää miten erityisherikkyys pitäisi ottaa huomioon työssä ja millaista johtamisosaamista tarvitaan.	Laadullinen tutkimus (n = 155)	Erityisherikkien suurin uhka on kuormittuneisuus. Johtamisessa tarvitaan empatiaa ja tunneälyä sekä vahvaa ihmistuntemusta, erityisherikat johtajat välttelivät johtamistehtäviä kuormittuneisuuden vuoksi.	7/10	C
Klinkhamer, F. (2015). School nurse team leaders' experience and management of workplace conflict. Englanti.	Tutkia koulun sairaanhoitajatiimien johtajien kokemuksia työpaikkakonfliktista ja kuvata konfliktinhallinnassa käytettyjä toimintatapoja.	Laadullinen tutkimus (n=6)	Kokemukset olivat yksilöllisiä, kuitenkin yhteisiä piirteitä tunnistettiin. Konflikteja pyrittiin ratkaisemaan käytännönläheisesti ja koettiin tarvetta organisaation tukeen.	8/10	C
Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen Suomi.	Selvittää millä tasolla dialogisen johtamisen ydin osa-alueet olivat tutkimus- ja kehittämiskohteissa.	Monitieteinen dialogisen johtamisen tutkimusohjelman loppuraportti Tutkimus- ja kehittämiskohteita eri organisaatioita, (n = 20). Lisäksi arviointitutkimukseen osallistui kahdeksan eri organisaatiota. Kyselytutkimus (n=2757)	Johtamisessa oli tunnistettavissa kaikkia Isaacsin hahmottelemia dialogisuuden kehitysvaiheita ja johtamistapoja. Melko usein painotus oli monologeissa ja taitavissa keskusteluissa, kun taas reflektiivinen ja generatiivinen dialogi olivat selvästi harvinaisempia. Monet uudistumista edistävät tekijät olivat alhaisella tasolla. Organisaatioissa oli paljon käyttämättömiä luovuus-, oppimis- ja kehittämispotentiaalia.	4/8	D
Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Suomi.	Selvittää, miten johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaaliin rakenteisiin sekä millaiset johtamisen tunneälytaidot ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa transformationaalisuuden näkökulmasta.	Tapaustutkimus, pääosin laadullinen triangulaatio tutkimus, jossa käytetty kyselyä (n=313) ja haastatteluja (n= 25)	Tunneälytaidot ja transformationaalisuus ovat johtamisessa välttämättömiä.	7/8	C



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____	Päiväys _____
Tekijä(t) _____	Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävässä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy ☐ Hylkää ☐ Lisätietoja tarvitaan ☐

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Taulukko 4. Litteroitu kirjallisuuskasauksen aineisto

	Alkuperäinen ilmaus	Käännetty ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
A	Managing conflicts through negotiation significantly alleviated the association between exposure to bullying and depressive symptoms. 1	Konfliktien hallinta neuvottelujen avulla helpotti merkittävästi kiusaamiselle altistumisen ja masennusoireiden välistä yhteyttä. 1	Konfliktin hallinta neuvottelujen avulla 1	I. Neuvotteluosaaminen 1, 2, 13a, 89	Vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen I. Neuvotteluosaaminen VI. Ristiriitatilanteiden käsittely on oppimista IX. Avoin keskustelu yhdessä XII. Kuuntelun taidot XV. Palautteen vastaanottamisen ja antamisen taito XVI. Dialoginen toimintatapa
	when conflicts are managed through negotiation, the effect on sleep problems decreases in the group most frequently exposed to bullying. 2	Kun konfliktit hoidetaan neuvottelemalla, uni-häiriöiden vaikutus vähenee kiusaamiselle eniten altistuneessa ryhmässä. 2	konflikti hoidetaan neuvottelemalla 2	II. Sääntöjen ja ohjeiden mukainen toiminta 3b, 6, 14, 17d, 17f, 17g, 21a, 43, 52, 53i	Vastuullinen tehtävän mukainen johtamisosaaminen II. Sääntöjen ja ohjeiden mukainen toiminta V. Esihenkilön roolin ja tehtävän mukainen toiminta X. Tutkiva työtapo ristiriitatilanteiden käsittelyssä XIV. Rohkeus toimia ristiriitatilanteissa
	The detrimental effects of bullying on health and wellbeing highlight the need for organisations to be aware of the issue and make sure that there are HR processes in	kiusaamisen haitallisista vaikutuksista Terveysteen ja hyvinvointiin korostaa organisaatioiden tarvetta olla tietoisia aiheesta ja varmistaa että käytössä on HR-prosessit	Tarve olla tietoisia kiusaamisen haitallisista vaikutuksista 3 a	III. Ajoituksen huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä 5, 12, 53 c, 59a, 64a, 69, 71	Inhimillisten tekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen III. Ajoituksen huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä VII. Ympäristön huomioiminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä

	place to prevent workplace bullying. 3	työpaikkakiusaamisen estämiseksi. 3	Varmistaa käytössä olevat HR-prosessit 3b		XI. Omien ja osallisten tunteiden huomioiminen XIII. Ihmistuntemusosaaminen
	Increasing employee voice and perceptions of fairness by implementing participatory conflict management procedures can help organisations increase employee wellbeing, thus decreasing sickness absences, increasing performance and making careers longer. 4	Lisäämällä työntekijöiden ääntä ja käsityksiä oikeudenmukaisuudesta toteuttamalla osallisuutta konfliktinhallintamennettelyssä voidaan auttaa organisaatioita lisäämään työntekijöiden hyvinvointia, vähentää näin sairauspoissaoloja, parantaa suorituskyyä ja pidentää työuria. 4	Lisäämällä työntekijöiden ääntä 4 a Käsityksiä oikeudenmukaisuudesta 4b Toteuttamalla osallisuutta konfliktin hallintamennettelyssä 4c	IV. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu 4b, 7b, 13b, 27, 34, 36, 37a, 37 c,53 g, 84b, 85, 86 c, 87a	Arvojen mukainen toimintaosaaminen -IV. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu tasapuolisuus VIII. Kunnioittava kohtelu
B	Nurse unit managers said that conflict should be resolved as soon as it becomes apparent. 5	Sairaanhoitoyksikön johtajat sanoivat, että konflikti tulisi ratkaista heti kun se ilmenee.5	Konflikti tulisi ratkaista heti kun se ilmenee. 5	V. Esihenkilön roolin ja tehtävän mukainen johtajuus 3a, 8, 17c, 17e, 19, 22a, 22b, 30a, 37e, 37f, 37g, 38, 39a, 41, 48a, 50, 51a, 53d, 53k, 61a, 62, 67b, 73a	

	they would inform nurses on the code of conduct and explain expectations of the organization 6	He kertoisivat sairaanhoitajille käytäntönsäännöistä ja selittäisivät organisaation odotukset 6	Kertominen käytäntönsäännöistä ja organisaation odotuksista 6	VI. Ristiriitailanteiden käsittely on opimista 10b, 18, 22 c, 30b, 40, 46, 47b, 53j, 55,56, 57, 58b, 59b, 87c	
	by providing privacy for nurses to resolve the conflict, being impartial and ensuring mutual respect during confrontation 7	tarjoamalla sairaanhoitajille yksityisyyttä ratkaisemaan konfliktin puolueettomasti ja varmistuen molempien puolisen kunnioitusta vastakkainasettelun aikana 7	Yksityisyyttä 7a Puolueettomuus 7b Kunnioitus 7 c	VII. Ympäristön huomioiminen ristiriitailanteiden käsittelyssä 7a, 9, 11,	
	some participants could identify their responsibilities in conflict situation 8	Jotkut osallistujat pystyivät tunnistamaan vastuunsa konfliktitilanteissa. 8	Tunnistaa vastuu konfliktitilanteissa 8	VIII. Kunnioitava kohtelu 7 c, 37b, 37d, 44,	
	Nurse unit managers were aware of conducive social and psychological environment required for conflict resolution. 9	Sairaanhoitajayksikön johtajat olivat tietoisia konfliktien ratkaisemiseen tarvittavasta suotuisasta sosiaalisesta ja psykologisesta ympäristöstä. 9	Tietoisia suotuisasta sosiaalisesta ja psykologisesta ympäristöstä 9	IX. Avoin keskustelu yhdessä 4c, 21b, 32b, 33, 37a, 48c, 49, 53h, 54, 60, 64b, 68, 78, 84a, 86b	
	giving people time to express feelings encourages learning and removes frustrations,	antamalla ihmisille aikaa ilmaista tunteita kannustaen oppimiseen ja poistaa turhautumista, mikä johtaa	Aikaa ilmaista tunteita...poistaa turhautumista 10a	X. Tutkiva työtapa ristiriitailanteiden käsittelyssä	

	resulting in trust and cooperation between team members. 10	luottamukseen ja yhteistyöhön ryhmän jäsenten välillä 10	Kannustaa oppimiseen 10b Johtaa luottamukseen ja yhteistyöhön 10 c	24, 47a, 53e, 66, 74b	
	Removing involved parties from an audience is necessary to reduce the risk of conflict escalating or spreading to the entire unit. 11	Osapuolten poistaminen kuulijoilta on välttämätöntä vähentääkseen konfliktin eskaloitumisen tai leviämisen riskiä koko yksikköön. 11	Osapuolten poistaminen kuulijoilta 11	XI. Omien ja osallisten tunteiden huomioiminen 10a, 15a, 22c, 25, 28, 29, 45, 65a, 70, 74a, 82, 87b, 88	
	Calling both parties in at the same time may heighten or moderate the tensions. Accurate assessment of circumstances by nurse unit manager is thus necessary before action 12	Molempien osapuolien kutsuminen samanaikaisesti voi lisätä tai lieventää jännitteitä. Sairaanhoidaja-yksikön johtajan tarkka arvio olosuhteista on siis tarpeen ennen toimintaa. 12	Molempien kutsuminen samanaikaisesti, tarkka arvio olosuhteista 12	XII. Kuuntelun taidot 4a, 23, 48b, 53a, 53b, 58a, 63a, 67a, 80, 86a	
	Nurse unit managers perceived their role as a mediator who should be impartial and neutral. Impartiality requires fair and equal participation of both nurses to state their case in the discussion 13	Sairaanhoidajayksikön johtajat kokivat roolinsa neuvottelijana, jonka tulee olla puolueeton ja neutraali. Puolueettomuus vaatii oikeudenmukaisuutta ja molempien sairaanhoidajien tasapuolinen	Rooli neuvottelijana 13a Puolueeton ja neutraali vaatii oikeudenmukaisuutta ja	XIII. Ihmistuntemusosaaminen 16, 17b, 26, 31, 63b, 65b, 73, 76	

		osallistuminen tapauksen keskusteluun 13	tasapuolisuutta 13 b		
	Nurse unit managers in the current study also suggested that orientation of new employees should encompass relevant workplace policies 14	Sairaanhoitajayksikön johtajat tässä tutkimuksessa ehdottivat, että uusien työntekijöiden perehdyttämisen tulisi katata asiaan-kuuluvat työpaikkakäytännöt. 14	Perehdyttäminen työpaikkakäytännöistä 14	XIV. Rohkeus toimia ristiriitatilanteissa 32a, 35, 39b, 42, 51b, 3b, 75	
C	Shortcomings were pinpointed to the interaction skills, emotional intelligences and social skills of managers as well as employees. 15	Vuorovaikutuksessa havaittiin puutteita johtajilla ja työntekijöillä emotionaalisessa älykkyydessä ja sosiaalisissa taidoissa. 15	Puutteita emotionaalisessa älykkyydessä 15a Puutteita sosiaalisissa taidoissa 15b	XV. Palauteen vastaanottamisen ja antamisen taito 17a, 53f, 77	
	The most challenging and difficult managerial situations from an employer's perspective exist in the presence of workers with difficult personalities and in dealing with their inappropriate and unprofessional behaviors. 16	Työnantajan näkökulmasta haastavimmat ja vaikeimmat johtamistilanteet ovat luonteeltaan vaikeiden työntekijöiden ja heidän sopimattoman epäammattimaisen käytöksen kanssa. 16	Haastavimmat ja vaikeimmat johtamistilanteet ovat luonteeltaan vaikeiden työntekijöiden ja heidän sopimattoman epäammattimaisen käytöksen kanssa. 16	XVI. Dialogin toimintatapa 10c, 15b, 20, 61b, 72, 79, 81, 83	

	<p>Difficult issues in the area of conflict management on the individual level include providing negative feedback, solving disagreements between employees, intervening in unpleasant, difficult, and complicated matters, indicating appropriate work behavior, solving individual employee problems that affect their work, disciplinary matters, and instructing or ordering compliance with common rules and agreements. 17</p>	<p>Yksilötasolla konfliktienhallinnan vaikeita asioita ovat negatiivisen palautteen antaminen, työntekijöiden välisten erimielisyyksien ratkaiseminen, epämiellyttäviin, vaikeisiin ja monimutkaisiin asioihin puuttuminen, sopivan työkäyttäytymisen osoittaminen, yksittäisten työntekijöiden ongelmien ratkaiseminen työssään, kurinpitoasioissaan sekä ohjeistaa tai määrätä noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia17</p>	<p>vaikeaa negatiivisen palautteen antaminen 17 a vaikeaa työntekijöiden välisten erimielisyyksien ratkaiseminen 17 b vaikeaa monimutkaisiin asioihin puuttuminen 17 c sopivan työkäyttäytymisen osoittaminen 17 d yksittäisen työntekijän ongelmien ratkaisu 17 e kurinpitoasiat 17 f vaikeaa määrätä noudattamaan sääntöjä ja sopimuksia 17 g</p>		
--	--	---	---	--	--

	According to the managers, they should actively raise conflict awareness and discuss the situations with the work community to clear the air and focus on work. 18	Esimiesten mukaan heidän tulisi aktiivisesti lisätä konfliktitietoisuutta ja keskustella tilanteista työyhteisön kanssa puhdistaakseen ilmaa ja keskittyäkseen työhön. 18	Lisätä konfliktitietoisuutta keskustelemalla työyhteisön kanssa 18		
	It is important to point out and enhance the managers' own understandings of the importance of their roles in managing OHS. 19	On tärkeää tuoda esille ja vahvistaa esimiesten omaa ymmärrystä roolinsa tärkeydestä johtamisessa työturvallisuujohtamisessa 19	oman roolin vahvistaminen ja ymmärtäminen 19		
	The dialogic leadership style provides managers with means and tools to process and solve difficult situations and manage conflicts in an open and dialogic manner. 20	Dialoginen johtamistyyli tarjoaa esimiehille keinot ja työkalut käsitellä ja ratkaista vaikeita tilanteita ja hallita konflikteja avoimesti ja dialogisesti. 20	dialoginen johtamistyyli tarjoaa keinot ja työkalut 20		
	It was surprising that the managers felt it was difficult to agree on common rules. The reason for this may be that agreeing on and drafting the rules together presumes an open discussion of the difficult factors that cause	Yllättävää oli, että johtajien mielestä yhteisistä säännöistä sopiminen oli vaikeaa. sääntöjen laatiminen yhdessä edellyttää avointa keskustelua vaikeista tekijöistä	sääntöjen laatiminen 21a yhdessä edellyttää avointa keskustelua vaikeista tekijöistä 21b		

	conflicts, pressures, and stresses. 21	jotka aiheuttavat konflikteja, paineita ja stressiä. 21			
D	a professional dedicated to management should have authority, a large body of knowledge and characteristics in the affective dimension, such as a capacity to help and assist. 22	johtamiseen omistautuneen ammattilaisella pitäisi olla auktoriteettia, laaja tietämys ja affektiivisen ulottuvuuden ominaisuuksia, kuten kyky auttaa ja edistää. 22	ammattilaisella pitäisi olla auktoriteettia 22 a laaja tietämys 22 b affektiivisen ulottuvuuden ominaisuuksia 22 c		
	The first thing that I try to do is to listen to all those involved in order to understand the different perspectives on the conflict, after having listened to all those involved and understand what is happening 23	Ensimmäinen asia, jonka yritän tehdä, on kuunnella kaikkia asianosaisia ymmärtääkseen erilaisia näkemyksiä konfliktista ymmärtääkseni mitä tapahtuu 23	kuunnella kaikkia asianosaisia ymmärtääkseen erilaisia näkemyksiä konfliktista 23		
	Conflicts have to be analysed and studied in order to determine the best strategy to solve them. 24	Konfliktit on analysoitava ja tutkittava, jotta onnistuu määrittää paras strategia niiden ratkaisemiseksi. 24	Konfliktit on analysoitava ja tutkittava 24		
	There must always be common sense and sensitivity 25	Täytyy ole aina tervettä järkeä ja herkkyyttä 25	Tervettä järkeä ja herkkyyttä 25		
	individual is seen as a physical, psychological and emotional being, in which	yksilö nähdään fyysisenä,	yksilö nähdään fyysisenä,		

	the humanist condition, in dealing with the problem, offers the alternative to meet the needs in an efficient and effective manner 26	psykologinen ja emotionaalinen olento, jossa humanistinen tila tarjoaa ongelmaa käsittelyssään vaihtoehdon vastata tarpeisiin tehokkaasti ja tuloksellisesti 26	psykologisen ja emotionaalisen, jossa humanistinen tila tarjoaa vastata ongelman käsitteilyssä tarpeisiin tehokkaasti ja tuloksellisesti 26		
	The principle of equity has to be the main objective of satisfaction in conflict resolution. 27	Tasapuolisuuden periaatteen on oltava pää tavoitteena tyydyttävässä konfliktien ratkaisussa. 27	Tasapuolisuus periaate konfliktin ratkaisussa 27		
	it is important that the managers' behaviours are as neutral as possible with regard to their strategic intention, since there is usually a tendency to respond to the conflict more emotionally than rationally. 28	on tärkeää, että esimiesten käyttäytymisen on yhtä neutraalia kuin mahdollista strategisen tarkoituksensa kannalta, koska yleensä on taipumus vastata konfliktiin enemmän emotionaalisesti kuin rationaalisesti. 28	Esimiesten käyttäytymisen neutraalia 28		
	I take on conflict management when I think that I have the competences to do so. I have to feel able to lead the conflict 29	Otan konfliktien hallinnan, kun ajattelen että minulla on osaa mista tehdä niin. Minun täytyy tuntea	Ajatus ja tunne konfliktin hallinnan osaamisesta 29		

		voivani johtaa konflik- tia 29			
	In order to explain their behaviour, not only the meaning of things is re- quired, but also the antici- pation of the presence of problems with a different mental plan- ning for the manager, where the crisis is an op- portunity for growth, since the problems are their raw material. 30	Käyttäytymisensä selit- tämiseen ei vaadita vain asioiden merki- tystä, vaan myös esi- miehen ongelmien ole- massaolon ennakointia erilaisella henkisellä suunnittelulla, jossa kriisi on mahdollisuus kasvuun, koska ongel- mat ovat niiden raaka- aine. 30	Ongelmien olemassa- olon enna- kointia erilai- sella henki- sellä suun- nittelulla 30 a ongelmat ovat mah- dollisuus kasvuun 30 b		
E	Esimiehet, joilla oli run- saasti itsetietoisuutta hei- jastavaa puhetta, kuvasivat haastatteluissa paljon myös henkilökohtaista ref- lektiota omiin arvoihin ja toimintaan 31	Itsetietoisuutta ja ref- lektiota omiin arvoihin ja toimintaan 31			
	ongelmien ja vaikeuksien rohkea ja avoin esille otta- minen, joko laajasti työyhtei- teisössä tai pelkästään on- gelmatilanteeseen liitty- vien asianosaisten kanssa 32	ongelmien ja vaikeuksien rohkea 32a ja avoin esille otta- minen 32b			
	Läpinäkyvyyttä, eli tilan- teeseen liittyvän olennaisen tiedon ja omien todellisten ajatus- ten ja tunteiden jakamista	Avoimuuden kulttuurin edistäminen 33			

	muille, esiintyi esimiesten puheessa yllättävän vähän... olisiko perusteltua kiinnittää huomiota avoimuuden kulttuurin edistämiseen 33				
	tasapuolinen tiedonkäsittely näkyi muun muassa asioiden pohtimisena monelta eri kannalta sekä pyrkimyksinä ottaa huomioon kaikkien osapuolien näkemykset ennen päätöksen tekoa. 34	Tasapuolinen tiedonkäsittely 34			
	Sosiaalisen tuen merkityksestä päätöksen-teossa olisi syytä jakaa tietoa esimiehille ja rohkaista heitä hakemaan tukea erityisesti eettisesti vaikeissa tilanteissa. 35	Tietoa ja rohkeutta hakea sosiaalisen tukea 35			
	Useat esimiehistä nostivat keskeisimmiksi arvoikseen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. 36	Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus 36			
	Tärkeinä arvoina nousivat esille myös rehellisyys, suvaitsevaisuus, turvallisuus, ihmisarvo ja sen kunnioittaminen, ahkera työnteko, vastuullisuus sekä alaisten hyvinvointi. 37	Rehellisyys 37 a Suvaitsevaisuus 37 b turvallisuus 37 c Ihmisarvo ja sen kunnioittaminen 37 d Ahkeruus 37 e vastuullisuus 37 f alaisten hyvinvointi 37 g			

	Esimiehet kuvasivat ymmärtävänsä oman vastuunsa ja velvollisuutensa. 38	Oman vastuun ja velvollisuuden ymmärtäminen 38			
	He myös kertoivat halusta toimia esimerkillisesti sekä uskalluksesta olla tarvittaessa muiden kanssa eri mieltä 39	Halu toimia esimerkillisesti 39 a Uskallus olla eri mieltä 39 b			
	kaikilla autenttisen päätöksentekoprosessin käytäntöön asti saattaneista esimiehistä oli taustalla pitkä työkokemus esimiehenä olemisesta omalta alaltaan...kuvasivat kehittyneensä koulutautumisen, iän karttumisen ja kokemuksista oppimisen myötä. 40	Kehittyminen koulutautumisen, iän karttumisen ja kokemuksista oppiminen 40			
	Itsestään, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä omista arvoistaan tietoinen johtaja voi olla myös valmiimpi kehittämään omaa toimintaansa ja asettumaa toisen asemaan, mikä puolestaan lisää moninäkökulmaisuutta haastavissa tilanteissa. 41	vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä omista arvoistaan tietoinen johtaja voi olla valmiimpi kehittämään omaa toimintaansa ja asettumaa toisen asemaan 41			
	Ne esimiehet, jotka saivat autenttisen päätöksentekoprosessin saatettua loppuun, kuvasivat kertomuksissaan moraalista	moraalista rohkeutta kohdatessa erilaisia esteitä arvojensa mukaiselle toiminnalle 42			

	rohkeutta myös silloin, kun he kohtasivat erilaisia esteitä arvojensa mukaiselle toiminnalle. 42				
F	hänen ei ole tähän tarvinnut puuttua, koska hän näkee tärkeänä sen, että työntekijöille kerrotaan arvot ja säännöt. 43	ei ole tarvinnut puuttua, koska työntekijöille kerrotaan arvot ja säännöt 43			
	Työntekijöitä kunnioittava ja arvostava kohtelu on tärkeää myös silloin, kun organisaatiossa on havaittavissa epäeettistä käytöstä ja ristiriitatilanteita. 44	Kunnioittava ja arvostava kohtelu 44			
	Ristiriitojen ratkonta ei ole helppoa, sillä siinä siirrytään aina pois mukavuusalueelta. 45	Ristiriitojen ratkominen ei ole mukavuusalueelta 45			
	Uran alkuvaiheessa ristiriitatilanteet tuntuivat haasteellisilta, mutta kokemuksen lisääntyessä näihinkin tulee varmuutta. 46	Kokemus lisääntyessä tulee varmuutta 46			
	Hän jatkaa, että tällöin asioista pitää malttaa ottaa selvää ja tunnustaa myös oma ”tyhmyytensäkin”, jotta päätöksenteossa ja johtamisessa olisi riittävästi tietoa. 47	Asioista pitää ottaa selvää 47 a tunnustaa on ”tyhmyytensä” 47 b			

	Hänelle on kuvaavaa johdonmukainen esimerkillä toimiminen. Henkilöstöä kuunnellaan ja ongelmia ratkotaan yhdessä. 48	Johdonmukainen esimerkillä toimiminen 48a Kuunnellaan 48b Ongelmien ratkominen yhdessä 48c			
	Kun kohdataan haasteellisia tilanteita, niin rehellisyys ja avoimuus johtavat parhaaseen lopputulokseen, toteaa yksi osallistuja. 49	Rehellisyys ja avoimuus johtaa parhaaseen lopputulokseen 49			
	Omalla esimerkillä näyttään, millainen toiminta on organisaatioissa sallittua. 50	Esimerkillä näyttämisen 50			
	Johtajalla tulee olla vahva moraalitietoisuus johtamaan esimerkillä, ja hänen tulee toimia omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan riippumatta vastoin käymisestä tai ulkopuolelta tulevista paineista. 51	Vahva moraalitietoisuus johtamiseen johtamaan esimerkillä 51a Toimia omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan vastoin käymisestä tai paineista huolimatta 51b			
	Johtajat luovat perustavanlaatuiset säännöt ja standardit, joiden kautta tiedetään, mikä on sopivaa ja mikä toisaalta sopimattomaa käytöstä organisaatiossa. 52	Johtajat luovat säännöt ja standardit sopivalle ja sopimattomalle käytökselle 52			
G	Esimiehen oma toiminta - kuvauskategoria kuvaa	Läsnäolo 53 a Molempien osapuolien kuuleminen 53 b			

	<p>ristiriitatilanteiden ratkaisukeinoja, joka jakautuu seuraaviin 11 merkityskategoriaan, jotka ovat läsnäolo, molempien osapuolten kuuleminen, nopea reagointi tilanteeseen, esimies ohjaa/johtaa tilannetta, ristiriidassa keskitytään ytimeen, palautteen anto ja vastaanotto, tasapuolisuus, avoimuus, uhkailu, kannustus ja oma esimerkki. 53</p>	<p>Nopea reagointi 53 c Esimies johtaa tilannetta 53 d Ristiriidassa keskitytään ytimeen 53 e Palautteen anto ja vastaanotto 53 f Tasapuolisuus 53 g Avoimuus 53 h Uhkailu 53 i Kannustus 53 j Oma esimerkki 53 k</p>			
	<p>Yhteistyö esimiehen ja riidan osapuolten välillä -kuvauskategoria kuvaa esimiehen ja riidan osapuolten yhteistä toimintaa ristiriitatilanteen ratkaisukeinona. Kuvauskategoria jakautuu kahteen merkityskategoriaan, jotka ovat keskustelu ja yhteinen toiminta/sopiminen 54</p>	<p>Yhteistä toimintaa keskustelu ja sopiminen 54</p>			
	<p>Merkityksellistä on erityisesti se, että vähemmän on osattu tarkentaa tai avata ristiriitojen ratkaisutapoja 55</p>	<p>On vähemmän osattu tarkentaa tai avata ristiriitojen ratkaisutapoja 55</p>			
H	<p>Tarvitaan uusia keinoja kuten sovittelua, jonka avulla tuotetaan pysyviä</p>	<p>Tarvitaan sovittelua, jonka avulla tuotetaan pysyviä muutoksia</p>			

	muutoksia, mutta ei niinkään työyhteisön säännöissä tai rakenteissa, vaan ihmisten käyttäytymisessä. 56	ihmisten käyttäytymisessä 56			
	sovittelu nostaa esiin osapuolten oppimisen sovitteluprosessin eri vaiheissa, jolloin osapuolten oma aktiivisuus on ensiarvoisen tärkeää konfliktin ratkaisemisessa 57	sovittelu nostaa esiin oppimisen 57			
	Osapuolet oppivat sovittelun aikana monia asioita alkaen toisen kuuntelusta ja ulottuen oman käyttäytymisen muuttamiseen asti 58	oppivat toisen kuuntelua 58 a Oppivat oman käyttäytymisen muuttamista 58 b			
	Sovittelussa opitaan myös, että konflikteihin tulee puuttua ajoissa ja että sovitteluita voidaan hyödyntää myös oppimistilanteina. 59	Konflikteihin tulee puuttua ajoissa 59 a Sovittelua voidaan hyödyntää oppimistilanteina 59 b			
	Jo pelkkä avoin keskustelu konfliktista sai aikaan tilanteen muuttamisen parempaan suuntaan 60	Avoin keskustelu konfliktista sai aikaan muuttumisen parempaan 60			
	Sovittelun parhaan tuloksen kannalta on tärkeää, että sovittelua ohjataan fasilitoiden	sovittelua ohjataan fasilitoiden 61a osapuolet saatetaan aitoon dialogiin			

	ja että osapuolet saate- taan aitoon dialogiin toistensa kanssa. 61	toistensa kanssa 61 b			
	Sovittelun edellytysten tut- kimisen ja kokemusten kartoittamisen lisäksi tulisi ehdottomasti kiinnit- tää huomiota sovittelun ohjaustapaan sekä sovitte- luprosessin sisältöön ja vaiheisiin. 62	kiinnittää huomiota so- vittelun ohjaustapaan sekä sovitteluprosessin sisältöön ja vaiheisiin 62			
I	Vastajaat pitivät tärkeänä, että heitä kuunnellaan ja ymmärretään, hyväksy- tään erilaisuus ja huomioi- daan yksilöllisyys työyhteis- söissä. 63	Kuunnellaan ja ymmär- retään 63 a Hyväksytään erilaisuus ja huomioidaan yksilölli- syys 63 b			
	Ristiriidat tuleekin käsitellä mahdolli- simman varhaisessa vaiheessa ja ongelmista keskusteleminen avoimesti on ehdottoman tärkeää 64	Ristiriidat käsitellään varhaisessa vaiheessa 64 a keskusteleminen avoi- mesti 64 b			
	Vastajien mielestä johta- misessa tarvitaan empa- tiaa ja tunneälyä sekä vah- vaa ihmistuntemusta 65	johtamisessa tarvitaan empatiaa ja tunneälyä 65 a johtamisessa tarvitaan ihmistuntemusta 65 b			
J	importance of always trying to have 'written evidence' in rela- tion to conflict to support the management of it. 66	On tärkeää saada kirjal- lisia todisteita konflik- tista sen hallinnan tu- eksi 66	Kirjallisia to- disteita kon- fliktista 66		

	Several participants said that they used various skills as strategies to manage conflict ranging from listening and observation to counselling skills. 67	Useat osallistujat kertoivat käyttäneensä erilaisia taitoja konfliktin hallintastrategioina aina kuuntelusta ja havainnoinnista neuvontataitoon. 67	Konfliktin hallintastrategiana kuuntelu ja havainnointi 67 a Konfliktin hallintastrategiana neuvonta 67 b		
	team lead was getting staff to manage their own conflicts: 'I have batted issues back to staff and asked them: "how are you going to manage this?" 68	Tiimin johtaja yritti henkilöstöä saada itse hoitamaan ongelman kysymällä, kuinka aiotte hoitaa tämän? 68	kysymällä, kuinka aiotte hoitaa tämän? 68		
	team lead also pointed out that there were also times when one needs to choose when to confront conflict 69	Tiimin johtaja mainitsi, että joskus on myös tarvetta valita milloin kohdata konflikti 69	tarvetta valita milloin kohdata konflikti 69		
	Another theme highlighted the importance of handling conflict carefully and sensitively. 70	Toinen teema korosti tärkeyttä käsitellä konfliktia huolellisesti ja herkkätunteisesti 70	käsitellä konfliktia huolellisesti ja herkkätunteisesti 70		
	Things should be addressed early 71	Asoihin pitää puuttua ajoissa 71	puuttua ajoissa 71		
K	Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä ristiriitojen hallintaan 72	Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä 72			

	Esimies on konflikteihin puuttuva ja hänellä on auktoriteettia puuttua vaikeisiin asioihin ja pyrkiä ratkaisemaan esim. henkilöstöristiriidat rakentavasti. 73	Esimies on konflikteihin puuttuva 73 a Hänellä on auktoriteettia puuttua 73 b pyrkiä ratkaisemaan henkilöstöristiriidat rakentavasti 73 c			
	Hän osaa ongelmatilanteissa hyvin pukea sanoiksi tunteet ja löytää syvemmät syy- ja seuraussuhteet 74	osaa ongelmatilanteissa hyvin pukea sanoiksi tunteet 74 a löytää syvemmät syy- ja seuraussuhteet 74b			
	Ottaa rohkeasti asiat pöydälle, vaikka koskisivat itseäänkin 75	Ottaa rohkeasti asiat pöydälle 75			
	Esimiehet oivaltavat ja ymmärtävät ihmisten työkäyttäytymistä ja päätöksentekoa ohjaavat ihmisille tyypilliset piirteet ja ominaisuudet. 76	Esimiehet oivaltavat ja ymmärtävät ihmisten työkäyttäytymistä 76			
	Rakentavan palautteen kautta tulisi pysähtyä refleктоimaan tai arkipäiväisemmin ilmaisuna peilamaan itseään. 77	Palautteen kautta pysähtyä refleктоimaan itseään 77			
	Suoraan puhuminen eli omien kokemusten, tunteiden ja kielteisten asioiden sanoittaminen onkin yksi dialogisuuden vaikeimmista asioista. 78	omien kokemusten, tunteiden ja kielteisten asioiden sanoittaminen onkin yksi dialogisuuden vaikeimmista asioista 78			

	Joskus myös suoraan sanomattomuus eli sopivassa kohden vaikeneminen, ovat tärkeitä dialogisuustaitoja. 79	sopivassa kohden vaikeneminen, ovat tärkeitä dialogisuustaitoja 79			
	Ristiriitojen ratkaisun osaamista ja välineitä on haettu kehittämishankkeissa myös työntekijöiden ja esimiesten keskinäisten odotusten kuulemisella 80	Ristiriitojen ratkaisun osaamista ja välineitä on haettu keskinäisten odotusten kuulemisella 80			
L	Vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa kykyyn tunnistaa konfliktin lähteitä itsensä ja muiden tai työkalvereiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä taitoon hallita ja ratkaista niitä 81	Vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa kykyyn tunnistaa hallita ja ratkaista konflikteja 81			
	Itsekontrollitaito auttaa pysymään rauhallisena johtamisaktiviteeteissa ja ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissakin tilanteissa sekä kriiseissä. 82	Itsekontrollitaito auttaa pysymään rauhallisena 82			
	Ihmissuhdejohtamisen avainkompetensseiksi nousee ryhmä- ja yhteistyötaidot. Kyseiset taidot ovat sidoksissa ...taitoon hallita konflikteja 83	Ryhmä- ja yhteistyötaidot ovat sidoksissa taitoon hallinta konflikteja 83			
	Henkilöstö odottaa esimieheltään rakentavaa, perusteltua ja objektiivista	Rakentavaa, perusteltua 84a ja objektiivista 84c konfliktitilanteiden ratkaisutaitoa			

	konfliktitilanteiden ratkaisutaitoa 84				
	Ratkaisun tulee olla aina oikeudenmukainen ja tasapuolinen. 85	Ratkaisu oikeudenmukainen ja tasapuolinen 85			
	Taitava konfliktien käsitteijä kuuntelee eri osapuolia, keskustele tilanteesta ja kykenee ratkaisemaan epätydyttävän tilanteen objektiivisesti osapuolia tyydyttävällä tavalla 86	Kuuntelee eri osapuolia 86 a keskustele tilanteesta 86 b kykenee ratkaisemaan tilanteen objektiivisesti 86 c			
	Haastateltavien esimiesten mielestä joissakin tilanteissa aktiivinen kompromissi voi olla hyvä, toisissa taas voi antaa tilaa tunteiden purkautumiselle tai pyrkiä saamaan osapuolet prosessoimaan tilannetta. 87	aktiivinen kompromissi 87 a antaa tilaa tunteiden purkautumiselle 87 b pyrkiä saamaan osapuolet prosessoimaan tilannetta 87 c			
	Johtajan tulee säilyttää konfliktissa rauhallisuutensa 88	Johtaja säilyttää rauhallisuutensa 88			
	Konfliktien hallinta- ja riititilanteissa johtajan tulee olla toiminnallisesti joustava ja kuunteleva neuvottelija. 89	Toiminnallisesti joustava johtajan tulee olla kuunteleva neuvottelija 89			

Arvoisa esihenkilö!

Tämä on kutsu sinulle esihenkilö, tutkimukselliseen kehittämistyöhön ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön, jonka aiheena on esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä Kainuun hyvinvointialueella. Pyydän teitä osallistumaan opinnäytetyöhön ja ilmoittamaan halukkuudestanne opinnäytetyön tekijälle. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallisuuden voi keskeyttää milloin vaan.

Opinnäytetyössä haastatellaan vapaaehtoisia osallistujia. Opinnäytetyössä haastatellaan kolme esihenkilöä ja haastatteluun osallistujiksi valikoituvat ilmoittautumisjärjestyksessä kolme ensimmäistä. Opinnäytetyön tilaaja on Kainuun hyvinvointialueen työsuojelun yksikkö ja opinnäytetyön tekijä on työsuojeluvaltuutettu Katja Piipponen ja työelämän ohjaaja on turvallisuuspäällikkö Jaakko Perhovaara, opinnäytetyön koordinaattori on hoitotyönjohtaja Marjo Huovinen-Tervo sekä ohjaavana opettajana toimii Kirsi Moisanen Kajaanin ammattikorkeakoulusta.

Mistä on kyse?

Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ovat osa inhimillistä elämää, ne ovat kuitenkin kuormitustekijöitä kaikille, niin sinulle esihenkilönä kuin työntekijöille työyhteisössä. Työyhteisön ristiriitojen käsittely on työnantajan tehtävä ja siinä tarvittavaa osaamista voidaan kehittää ja oppia yhdessä. Ristiriitatilanteet ovat parhaimmillaan elämän kasvupaikkoja niin ihmisenä kuin työyhteisönä työroolissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä. Opinnäytetyön tuotoksena on esihenkilötyön osaamisen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on kaikkien yhteinen asia.

Millainen opinnäytetyö?

Opinnäytetyö toteutuu toimintatutkimuksena, jonka lähtökohta on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta sekä kehittää toimintaa yhdessä. Toimintatutkimus on syklimäinen prosessi ja ensimmäisessä syklissä tehdään kirjallisuuskatsaus, minkä tarkoitus on kartoittaa ihmisten johtamiseen liittyvää esihenkilötyön osaamista työyhteisön ristiriitatilanteissa. Tutkimuskysymys on mitä osaamista työyhteisön ristiriitojen käsittely esihenkilötyössä edellyttää?

Mitä aineistoa tutkimuksen teemahaastattelussa kootaan?

Opinnäytetyön toisessa syklissä toteutetaan **kolmelle vapaaehtoiselle esihenkilölle kertaluontoinen yksilöhaastattelu**. Tarkoitus on kuvailla työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä toteutuvaa osaamista. Kehittämiskysymys on: Mitä esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyn edellyttämää osaamista tulisi kehittää? Sinä omassa esihenkilön roolissasi kokemuksellisesti olet paras asiantuntija vastaamaan tähän kysymykseen.

Haastattelu on teemahaastattelu, teemat tulevat muodostumaan tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kirjallisuuskatsauksella tehdystä osaamisen kartoituksesta. **Haastattelu toteutetaan Teams**

-sovelluksella ja siihen saa varata aikaa yhdestä kahteen tuntia. Haastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä auki kirjoittaa sen Word tiedostoksi kirjalliseen muotoon.

Haastatteluaineistoa käsitellään anonyymisti, tutkimustulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä suoria lainauksia ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Kaikki kirjoitettu aineisto dokumentoidaan Word tiedostona ja se tallennetaan Office 365 OneDrive Kamit pilvipalveluun, jota hallinnoi Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tekijä vastaa aineistonkeruusta ja sen säilytyksestä ja tallentamisesta. Haastatteluaineistoa käytetään vain tämän opinnäytetyön tarkoituksiin ja haastatteluaineistoa käsittelee vain opinnäytetyön tekijä. Aineistoa käsitellään opinnäytetyön tekijän omalla kotikäytössä olevalla tietokoneella, johon on henkilökohtainen salasana. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Miten toimintatutkimus etenee?

Haastattelun tulosten perusteella toimintatutkimuksen kolmannessa vaiheessa järjestetään yhteisöllinen kehittämistyöpaja, jonka tarkoitus on kuvata esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma organisaatiossa. Mahdollisuuksien mukaan tarkoitus on pilotoida jotakin osaamisen kehittämisen osa-aluetta. Kehittämiskysymykset ovat; miten organisaatio edistää esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä ja mitä työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavaa osaamisen kehittämisen osa-aluetta voidaan pilotoida ja miten se toteutetaan? Neljännen vaiheen tarkoitus on kuvailla esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelman käyttöönotto eli implementointi. Kehittämiskysymys on; miten organisaatiossa esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn tarvittavaa osaamisen kehittämisen suunnitelma otetaan käyttöön? Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2024 ja se julkaistaan verkossa Theseuksessa, mikä on Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentava kotekstitietokanta.

Miten voi osallistua haastatteluun ja ilmoittautua vapaaehtoiseksi?

Ilmoita halukkuutesi osallistua vapaaehtoisena haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin 20.12.2023 mennessä katjapiipponen2@kamk.fi.

Saat tarkemman kutsun viimeistään kaksi viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Mikäli haluat keskustella aiheesta, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään tai opinnäytetyötä ohjaaviin henkilöihin. Kiitos etukäteen, osallistumisesi on tärkeää!

Ystävällisesti

Katja Piipponen

katjapiipponen2@kamk.fi

050-4142174

Suostumukseni osallistumisestani opinnäytetyön (YAMK) teemahaastatteluun vapaaehtoisesti

Olen ilmoittautunut vapaaehtoiseksi ja suostun osallistujaksi Kajaanin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön haastatteluun. Opinnäytetyö toteutetaan Kainuun hyvinvointialueen työsuojelu- ja turvallisuusyksikössä. Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä Kainuun hyvinvointialueella.

Olen tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä olen lukenut saatekirjeen huolellisesti. Tiedän, että vapaaehtoisena haastatteluun osallistujana minulla on oikeus perua suostumus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Voin keskeyttää haastattelun sen aikana tai haastattelun jälkeen voin perua suostumuksen aineiston käyttöön. Tiedän, että haastattelu tallennetaan.

Tiedän, että henkilötietojani tai työyksikötietojani ei tule esille opinnäytetyössä ja haastattelumateriaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelutilanteen alussa minulle on esitetty varmistuskysymys, että haastateltavana olen tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja vapaaehtoisuudesta tutkimuksen eri vaiheissa.

Kajaanissa _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Skannaa allekirjoitettu suostumus sähköpostiin katjapiipponen2@kamk.fi

Taulukko 5. Litteroitu teemahaastattelun aineisto

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tunteiden sanoittaminen on yksi semmoinen haastava tai ylipäättään tilanteen sanoittaminen on haastava asia, että tuleeko kaikki tärkeä ja oleellinen siinä sitten sanottua. 1	Tunteiden sanoittaminen on haastava, tilanteen sanoittaminen on haastava asia, että tuleeko kaikki tärkeä ja oleellinen sanottua 1	A Tunteiden ja tilanteiden sanoittaminen ristiriitojen käsittelyssä 1, 21	I. Esihenkilön vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa A, C, F, G
Jokainen aihealue näissä on niin kun jatkuvan kehityksen alla ja tavallaan se osaaminen kasvaa tekemisen myötä...tässä ei ehkä ikinä tule valmista. 2	Jokainen aihealue on kehityksen alla 2	B Osaamisen jatkuvan kehittämisen periaate 2, 17, 18,19, 23, 24, 26, 31, 41, 42	II. Esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito B, D, E, H, I
Keskustelu on ainut työkalu, mikä meillä esihenkilöillä on tässä työssä, niin tavallaan sitä keskustelutapaa haluaa myös ohjata ja kannustaa työyhteisössä, se on yksi asia, mitä meillä on pyritty kehittämään, että olisi avointa keskustelukulttuuria. 3	Keskustelutapaa haluaa ohjata ja kannustaa, että olisi avointa keskustelukulttuuria. 3	C Avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen työyhteisössä 3, 27	
Meiltä puuttuu semmoinen tietynlainen reflektion kulttuuri, jotenkin se reflektio jää sinne niin kuin yksilön osaamisen tai yksilön keinoksi. 4	Puuttuu reflektion kulttuuri, reflektio jää yksilön keinoksi. 4	D Reflektiivinen keskusteluosaaminen ristiriitatilanteiden ulkopuolella 4, 5, 8, 9, 11, 32, 36	
Tilanteissa olisi hyvä olla johdolla esimerkiksi, sillä omalla tiimillä reflektion mahdollisuus. 5	Omalla tiimillä reflektion mahdollisuus. 5	E Hiljaisen tiedon hyödyntäminen esihenkilöiden keskuudessa 7, 43	
Se voisi olla ihan niin kuin organisaatio tasolla tunnistettu mahdollinen työnohjaus tai muu keino, jota hyödyntää tässä, että tulisi siihen semmoiseen	Työnohjaus tai muu keino, tulisi ymmärrykseen laatua ja laajempaa näkökulmaa ja omat toimintatavat olisi yhteisöä ja yksilöitä hyödyttäviä. 6	F Reflektiivisten kysymysten käyttäminen ristiriitatilanteissa 10, 15	

ymmärrykseen laatua ja laajempaa näkökulmaa ja tavallaan ne omat toimintatavat olisi sitä yhteisöä hyödyttäviä, näitä yksilöitä hyödyttäviä, tällaista toimintaa kaipaaisiin. 6			
Osaaminen karttuisi nopeammin ja siinä saisi myös tavallaan hiljaista tietoa ja näiden pitempään työssä olleiden konkareiden ajatuksia ja osaamista sitten hyödynnettyä. 7	Osaaminen karttuisi ja saisi hiljaista tietoa ja konkareiden ajatuksia ja osaamista hyödynnettyä. 7	G Vuorovaikutus ja yhteistyö 12, 14, 16, 28, 33, 34, 35, 37, 38, 39 a, 39b	
On paljon näitä ohjeistuksia ja muita, mutta niitä ei ole auki puhuttu tai sitten niissä tavallaan ei ole sitä semmoista reflektiivistä tarttumapintaa, mikä olisi varmaan aika tarpeellinen tämmöisessä työssä, mitä tehdään suurelta osin yksin. 8	Reflektiivistä tarttumapintaa, mikä olisi tarpeellinen työssä, mitä tehdään suurelta osin yksin. 8	H Esihenkilön itsensä johtamisen taito 13, 20, 29, 40	
Kun mietitään sitä esihenkilön työhyvinvointia ja sitä oppimista niin se, ettei tulisi sitä kuormitusta ja muuta siitä omasta työstä, niin olisi itselleenkin semmoinen purkupaikka, olisi sitä kokemuspintaa tai kokemuksia mitä voisi jakaa ja sitten se luottamuksellinen ympäristö. 9	Olisi purkupaikka, kokemuksia jakaa ja luottamuksellinen ympäristö 9	I Erilaiset tapojen hyödyntäminen ja näkökulman laajentaminen ristiriitojen käsittelyssä 6, 22, 25, 30	
Tulisi myös sitä, että miten muualla on toimitettu, että se voisi olla myös niin kuin sitä ennakoivaa työotetta, että jos on tiedossa, että on ristiriitatilanteita niin, että	Ennakoivaa työotetta...löytäisin oikeanlaiset kysymykset ja toimintatavat. 10		

löytäisin ne oikeanlaiset kysymykset ja toimintatavat niin sekin toisi varmuutta näiden ristiriitatilanteiden käsittelyyn. 10			
Avoin keskustelu yhdessä, että se varmaan voisi olla semmoinen mitä omalta esihenkilöltä toivoisi. 11	Avoin keskustelu yhdessä omalta esihenkilöltä toivoisi. 11		
Säännöt ja perustettava ja vastuullisuus ne ovat tietynlainen raami missä toimitaan, mutta ristiriitojen käsittelyilmiö kohdistuu minun mielestäni vuorovaikutus ja yhteistyö osaamiseen. 12	Ristiriitojen käsittelyilmiö kohdistuu vuorovaikutus ja yhteistyö osaamiseen. 12		
kun tuossa siitä vielä reflektiosta puhuin, tavallaan se esihenkilön itsensä johtamisen taito ja itsensä kehittäminen tai osaamisen ylläpitäminen. 13	Esihenkilön itsensä johtamisen taito ja itsensä kehittäminen tai osaamisen ylläpitäminen. 13		
Palautteen vastaanottamiseen niin sitä enemmän ajattelen kuuntelemisen ja kuulemisen taitona ja semmoisen ymmärryksen muodostamisen, työntekijä itsessään muodostaa sitä ymmärrystä siitä ilmiöstä ja esihenkilö kuulee sen hänen näkökulmansa siitä asiasta. 14	Kuuntelemisen ja kuulemisen taito 14		
Reflektio, että sinä pystyt heijastamaan ja refleктоimaan sitä asiaa takaisin sille työntekijälle, että löytäisi oikeat kysymykset, että pystyisit hoksauttamaan häntä.	Refleктоimaan asiaa, että löytäisi oikeat kysymykset, hoksauttamisen taitoa. 15		

Palautteen antamisen taito voisi enemmänkin olla semmoista hoksauttamisen taitoa, että työntekijän ymmärrys omasta toiminnasta tai rajapinnoista tai tarpeista lisääntyy. 15			
Dialoginen toimintatapa onkin tässä yksi yläkäsite, meillä varmaan terveydenhuollon puolella dialogisessa toimintatavassa meillä voisi olla myös puutteita. On varmasti semmoinen asia, mikä olisi varmasti oikein hyvä koulutusaihe. 16	Dialogisessa toimintatavassa on puutteita, mikä olisi hyvä koulutusaihe. 16		
Koulutus voisi olla esimerkiksi näiden teemojen mukainen tai sitten riippuen organisaation tarpeista, niin sitten esimerkiksi joku yksittäinen näistä laatikoista 17	Näiden teemojen mukainen, esimerkiksi joku näistä. 17		
Voisi olla suunnattu jollekin yksikölle tai sitten ihan koko hyvinvointialueen koko organisaation kattava koulutus, tarpeiden mukainen koulutus, tarpeet voi muuttua. 18	Tarpeiden mukainen koulutus, tarpeet voi muuttua. 18		
Esihenkilötyön toiminnan kehittäminen ristiriitojen käsittelyssä, näitä palikoita ei kannattaisi irrottaa välttämättä toisistaan vaan ilmiötä kannattaisi käsitellä laajasti monista näkökulmista, että huomioidaan ne kaikki osat, koska ne on niin tärkeitä ja tukevat toisiaan. Ajattelen, että	Esihenkilötyön toiminnan kehittäminen ristiriitojen käsittelyssä, huomioidaan kaikki osat, koska ne on tärkeitä ja tukevat toisiaan. 19		

kaikki osat pitää olla joka kerta hallinnassa. 19			
Ehkä suurin haaste itsellä on erilaiset ihmiset tai erilaiset tilanteet, miten tämmöisiin uusiin tilanteisiin esimerkiksi voisi valmistautua etukäteen. Niin just nämä odottamattomiin tilanteisiin oikeanlainen reagointi. 20	Suurin haaste erilaiset ihmiset ja erilaiset tilanteet, miten uusiin tilanteisiin voi valmistautua, odottamattomiin tilanteisiin oikeanlainen reagointi. 20		
Sanoittamisen mallin, että jos työntekijä ei ole valmis keskustelemaan ristiriitatilanteesta, niin silloin työnantajan tai esihenkilön tulisi olla valmis sanoittamaan niitä tilanteita asioiden ratkaisemiseksi. 21	Esihenkilön tulisi olla valmis sanoittamaan tilanteita asioiden ratkaisemiseksi. 21		
Erilaisten tapojen hyödyntäminen ristiriitatilanteiden käsittelyssä tai luovien tapojen hyödyntäminen on varmasti ihan paikallaan. Työntekijän tehtävän on yhdistää työntekijöitä, niin mitkä ne keinot ovat, niin niiden keinojen löytäminen. 22	Erilaisten tapojen hyödyntäminen tai luovien tapojen hyödyntäminen, mitkä keinot ovat, keinojen löytäminen. 22		
Kyllä se niin kuin teoria ja käytäntö yhdessä sitä osaamista kehittää ja vahvistaa. 23	Teoria ja käytäntö yhdessä osaamista kehittää ja vahvistaa. 23		
Toivon, että jatkossakin on tämmöisiä koulutuksia. Mä ajattelen, että se kertaus on opintojen äiti. Aiheeseen liittyviä koulutuksia jatkossakin. 24	Aiheeseen liittyviä koulutuksia jatkossakin. 24		
Tokihan se sitten kun on henkilöiden	Henkilöiden kanssa työskentelee, jotka		

<p>kanssa työskentelee, jotka ikään kuin työseen tekee sitä asiaa, niin siitä tulee sitten uutta näkemystä ja sitä käydään keskustelua, niin sitä jatkosakin. 25</p>	<p>työkseen tekee sitä asiaa, niin tulee uutta näkemystä ja käydään keskustelua. 25</p>		
<p>Tasaisesti semmoista kertausta asian suhteen ja sieltä voi nyt sitten voi joku yksittäinen asia nousta esille. 26</p>	<p>Kertausta asian suhteen, voi joku yksittäinen asia nousta esille. 26</p>		
<p>Vähän haastavaa, niin kun hankala tiedostaa välttämättä, jos minä en kuule, että mitä siellä työyhteisössä tapahtuu. 27</p>	<p>Hankala tiedostaa, jos minä en kuule mitä työyhteisössä tapahtuu. 27</p>		
<p>se negatiivisen palautteen antaminen ja kenties sitten niin kun toimenpiteisiin ryhtyminen se on tietysti haastetta ja se on varmaan johon pitää jatkossakin enemmän panostaa ja sitä kehittää. 28</p>	<p>Negatiivisen palautteen antaminen ja kenties toimenpiteisiin ryhtyminen on haastetta, johon pitää jatkossa panostaa. 28</p>		
<p>Me työntekijät otamme itse vastuuta omasta tekemisestämme emmekä ajattele, että jos joku on huonosti, niin se automaattisesti liittyy johonkin toiseen työntantajaan, esihenkilöön tai muihin työntekijöihin. 29</p>	<p>Otamme itse vastuuta omasta tekemisestämme. 29</p>		
<p>Enemmän olisin eteenpäin katsova, sitä tulevaisuutta, että miten me voitaisiin mahdollisimman hyvin toimia työyhteisönä eli tällainen ratkaisukeskeinen lähestyminen enemmänkin kuin se, että pidättäytytään</p>	<p>Ratkaisukeskeinen lähestyminen enemmänkin. 30</p>		

menneessä ja muistellaan vanhoja ja etsitään syyllisiä vaan enemmänkin ratkaisuja. 30			
Ymmärretään niin kun asioiden taustoja ja me ymmärrettäisi sekin, että me ollaan inhimillisiä, että me tehdään virheitä, enemmänkin otettaisi niistä opiksi. 31	Ymmärretään asioiden taustoja, me tehdään virheitä, enemmänkin otettaisi niistä opiksi. 31		
Esihenkilöitten kanssa keskustellut asioista niin kuin etukäteen ja heiltä olen sitten sitä tarvittavaa osaamista, tietoa, yhteistä keskustelua, dialogia käynyt asian tiimoilta 32	Esihenkilöitten kanssa keskustellut ja tarvittavaa osaamista, tietoa, yhteistä keskustelua, dialogia käynyt. 32		
vuorovaikutusosaaminen ja inhimilliset tekijät, että osaa niin kuin ajatella, että mikä mihinkin vaikuttaa, joku vaikka niin kuin ryhmädynamiikka, miten se toimii. 33	Ryhmädynamiikka, miten se toimii. 33		
Näissä vuorovaikutusasioissa ei ole koskaan valmis, kun niissä on paljon muuttuvia tekijöitä. 34	Vuorovaikutusasioissa ei ole koskaan valmis. 34		
Vuorovaikutusosaamiseen liittyvää, että minkälaisella herkkyydellä ominaisuuksiltaan erityisherkkä ihminen toimii? 35	Minkälaisella herkkyydellä erityisherkkä ihminen toimii. 35		
Tämähän on hirveän yksinäistä työtä, semmoiseen ryhmäytymiseen, tiimiytymiseen esihenkilön tasolla semmoista tiivimpää ja ...sen merkityksen ymmärtämiseen, niin siihen ehkä	Ryhmäytymiseen, tiimiytymiseen esihenkilön tasolla olisin alkuaikoina kaivannut. 36		

olisin alkuaikoina kaivannut, että semmoisen yksinäisyyden tunne on ollut joskus, joka on ehkä vähän rasittanutkin. 36			
itse olen ikävällä tyyliä saanut sen palautteen, kunnes sen ymmärtää että se ei välttämättä liity minuun, vaan sillä palautteen antajalla on voimakkaampi se kokemus. Että tämänkin asian ymmärtäminen näissä vuorovaikutustaidoissa ja teoriassa, että miten ihminen käyttäytyy. 37	Ymmärrys vuorovaikutustaidoissa, miten ihminen käyttäytyy. 37		
ja sitten palautteen antamisen taito, että miten annetaan rakentava palaute, niin sillä on hyvin iso merkitys. 38	Rakentava palaute, sillä on iso merkitys. 38		
minkälainen persoona on se työntekijä, joku tykkää, että se on ihan suora, toinen taas, että pitää mennä hienovaraisemmin ja sitten myös sillä omalla esimerkillä näyttäminen se palaute on kans yksi keino. 39	Minkälainen persoona on 39 a Omalla esimerkillä näyttäminen on yksi keino. 39 b		
Miettii sitä hyvin paljon, että mikä omassa tekemisessä nyt näytetään sellaisena sille henkilölle, tuleeko minulle joku semmoinen oma tunne sieltä läpi sen osaamisen sillä tavalla, että se vaikuttaa, että toiselle tulee se tunne, että minä olen vaikka jotenkin puolueellinen. Hyväksyy, että	Tuleeko minulle oma tunne läpi sen osaamisen. Hyväksyy, että mulla voi tulla tällainen tunne. 40		

mulla voi tulla tämänlainen tunne. 40			
Vuorovaikutusyhteistyöosaaminen ja tuo inhimilliset tekijät niin ne kulkee käsi kädessä, arvojen mukainen toimintaosaaminen, että onhan näitä hiottava säännöllisesti. 41	Vuorovaikutus, yhteistyöosaaminen ja inhimilliset tekijät, arvojen mukainen toimintaosaaminen on hiottava säännöllisesti. 41		
Meillä hyvin tiuhaan vaihtuu esihenkilöitä, että olisi se osaaminen sitten ja tämä koulutus semmoista jatkuvaa näiden osa-alueiden myötä. 42	Vaihtuu esihenkilöitä, osaaminen ja koulutus jatkuva. 42		
Olen sanonut omille esihenkilöilleni, että olen yleensä mahdollisimman paljon näissä mukana. Koin että itsellä on tätä osaamista, jos he eivät ole ehtineet hankkia sitä osaamista. 43	Sanonut omille esihenkilöille, että oon mahdollisimman paljon mukana. Koin, että itsellä on osaamista, jos he eivät ole ehtineet hankkia osaamista. 43		

Arvoisa esihenkilö!

Kutsumme sinua osallistumaan **Tulevaisuudenverstaaseen**, jonka tarkoitus on ideoida yhdessä esihenkilötyön osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tarvitsemme sinua esihenkilö kehittämään kanssamme työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamisen taitojen oppimista. Tulevaisuudenverstaas on osa (YAMK) opinnäytetyötä, jonka aiheena on esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä Kainuun hyvinvointialueella. Opinnäytetyön tilaaja on Kainuun hyvinvointialueen työsuojelun yksikkö ja opinnäytetyön tekijä on työsuojeluvaltuutettu Katja Piipponen ja työelämän ohjaaja on turvallisuuspäällikkö Jaakko Perhovaara.

Mistä on kyse?

Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ovat osa inhimillistä elämää, ne ovat kuitenkin kuormitustekijöitä kaikille, niin sinulle esihenkilönä kuin työntekijöille työyhteisössä. Ristiriitatilanteet ovat parhaimmillaan elämän kasvupaikkoja niin ihmisenä kuin työyhteisönä työroolissa. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on kaikkien yhteinen asia.

Millainen opinnäytetyö?

Opinnäytetyö toteutuu toimintatutkimuksena, jonka lähtökohta on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta sekä kehittää toimintaa yhdessä. Toimintatutkimus on syklimäinen prosessi. Ensimmäisessä syklissä kartoitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla ihmisten johtamiseen liittyvää osaamista. Toisessa syklissä haasteltiin kolmea vapaaehtoista esihenkilöä ja tulosten perusteella työyhteisöjen ristiriitatilanteiden käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen aiheita olivat esihenkilön vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen työntekijöiden kanssa ja esihenkilötyön tuki ja esihenkilön itsensä johtamisen taito.

Mikä on Tulevaisuuden verstaas?

Nyt kolmannessa syklissä opinnäytetyössä **fokusoidaan esihenkilöiden vuorovaikutus ja yhteistyöosaamiseen, esihenkilöiden perehdyttämisessä**. Tulevaisuudenverstaas on yhteisöllinen työpaja, jossa sinä voit olla vaikuttamassa. Sinulla on mahdollisuus esittää toiveita, odotuksia ja tarpeita siitä, **miten esihenkilöiden vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä olisi hyvä kehittää perehdyttämisvaiheessa**. Tulevaisuusverstaas tulosten perusteella muotoutuu työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä **tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelma**. Osa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa pilotoidaan vielä kevään 2024 aikana.

Tulevaisuudenverstaas järjestetään Teams yhteydellä **ke 28.2.2024 klo 11.30–13.30**. Mukaan otetaan kymmenen ensimmäisenä ilmoittautunutta esihenkilöä.

Ilmoita osallistumisestasi vastaamalla katjapiipponen2@kamk.fi pe 23.2.2024 mennessä.

Ystävällisesti

Katja Piipponen

katjapiipponen2@kamk.fi, 050-4142174

Miten opinnäytetyö jatkuu?

Opinnäytetyö jatkuu neljänteen sykliin, jonka tarkoitus on kuvailla esihenkilötyön työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä tarvittavan osaamisen kehittämisen suunnitelman käyttöönottoa eli implementointia. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2024 ja se julkaistaan verkossa Theseuksessa, mikä on Suomen ammatikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentava kokotekstitietokanta.

Tulevaisuusverstaan tuloksia

Menneisyyden tai nykytilan menetelmiä		
Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Itsenäinen opiskelu 1	A Itsenäinen opiskelu ja perehtyminen (1,2,16,18,23,28)	I Itsenäinen oppiminen (A)
Lukemalla kirjoja 2	B Koulutus (3,4,6,9,10,11,12,15,19,22,25)	II Erilaiset koulutukset (B, C)
Oppisopimuskoulutus 3	C Webinaarit (5,14,17,27)	III Yhteisöllinen oppiminen (D, E)
Organisaation järjestämä koulutus 4	D Yhdessä oppiminen (7, 8, 20, 21, 24)	
Organisaation järjestämät webinaarit 5	E Työyksikön toiminnan tarkastelu (13, 26)	
Organisaation etäkoulutukset 6		
Esihenkilöiden työnohjaus 7		
Oppiminen työkavereilta 8		
Yksilön omaehtoinen ”täsmä” koulutus 9		
Tutkintoon johtava koulutus 10		
organisaation tarjoama lisäkoulutus 11		
Organisaation määräämä täydennyskoulutuskoulutus 12		
Työyksikön tavoitteiden mukainen painotus arjessa, siihen liittyvä arviointi ja palaute 13		
Webinaarit 14		
Organisaation sisäiset koulutukset 15		
Omaehtoinen perehtyminen 16		
Webinaarit 17		
Kirjallisuuteen tutustuminen ja perehtyminen 18		
Sisäiset koulutukset 19		
Keskustelut kollegoiden kanssa 20		
Konsultaatiot 21		
organisaation koulutukset 22		
Itsenäinen opiskelu ja perehtyminen 23		
Tekemisen kautta 24		
Koulutukset 25		
Työpaikkakäynnit 26		
Webinaarit 27		
Itsenäinen asioiden tarkastelu 28		

Tulevaisuusverstaan tuloksia

Tulevaisuuden menetelmiä		
Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Perehdytys 1	A Perehdytys (1, 16, 10, 22)	I Tavoitteellinen perehdyttäminen (A, E)
Aika 2	B Erilaiset oppimisen mahdollisuudet (3,15,19,20,21,23)	II Monipuoliset oppimisen menetelmät (B, C, D, F)
Erilaisia oppimisen mahdollisuuksia 3	C Tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen (4, 12, 24, 25)	
Kokemusten jakamista 4	D Palautteesta oppiminen (5, 8)	
Palautteet ovat tärkeitä 5	E Tavoitteellisuus osaamisen kehittämisessä (2,6, 7, 9, 14,18)	
Tavoitteellisuus tärkeää – visio 6	F Työyhteisön osallistaminen (11, 13)	
Kehityksen seuranta 7		
Esihenkilö jää ilman palautetta 8		
Tavoitteellinen taitojen hankkimisen ja kehittämisen lisääminen 9		
Mentoroinnin ja perehdyttämisen hyödyntäminen tehokkaammin 10		
Osallisuuden lisääminen niin, että henkilökunta pyrkisi omalta osaltaan edistämään ratkaisukeskeisyyttä ja sovinnollisuutta 11		
Tiedon ja taidon jakaminen yli palvelualueiden 12		
Perehdyttämisen lisäksi toimintaohjelma, jota noudattamalla toimiva vuorovaikutus huomioitaisiin säännöllisesti jatkossakin 13		
Palkitsemiskäytäntö, vuoden eniten asiassa kehittynyt työyhteisö tms. 14		
osaamiseen mittaamiseen ja kehittämiseen pelillisyyden hyödyntäminen vrt tuottava esimiespeli 15		
Perehdyttäminen mentoroinnin keinoin 16		
Asioiden harjoittelu ohjeiden pohjalta erilaisten työpajojen avulla 17		
Pakolliset suoritettavat testit osaamisen varmistamiseksi (käytännön työelämän taitojen osaamisen osoittaminen 18		
Uuden esihenkilön yksityinen työsuojelukoulutus 19		
Check lista valmiista kysymyksistä 20		
Työpaja/ harjoittelu simulaatiokoulutuksen kautta 21		
Uuden työntekijän tullessa työhön olisi yhtä aikaa paikalla vielä poislähtijä 22		
Olemme erilaisia oppijoita 23		
Hyvien onnistumisten pankki 24		
Tietojen jakaminen 25		

Voimavarasuuntautunut harjoitus ratkaisukeskeisten kysymysten avulla

Tarve ja tavoitteet

1. Aiheen valinta ja tavoitteiden täsmentäminen

Kerro tilanteestasi

Mistä haluaisit keskustella? Mikä on mielen päällä?

Mikä valitsemassasi aiheessa mietityttää eniten?

Tutkiminen

2. Voimavarat

Miten olet tähän mennessä selvinnyt tämän tai vastaavanlaisten tilanteiden kanssa?

Millaisia taitoja tai voimavaroja sinulla on ollut?

Miten olet käyttänyt vahvuuksiasi?

3. Poikkeukset

Milloin tätä pulmaa tai asiaa ei esiinny?

Mitä niissä tilanteissa tapahtuu tai on tapahtunut?

Miten ne on saatu aikaan?

4. Aikaisemmat kokeilut

Mitä olet jo tähän mennessä tehnyt tämän asian tai vastaavanlaisen ratkaisemiseksi?

Mitä kaikkea olet kokeillut?

Mikä on toiminut?

Mikä voisi toimia nyt?

5. Muiden tuki

Millaista tukea sinulla on saatavilla?

Kuka tai mikä voisi auttaa sinua?

Mistä voit pyytää apua ja miten?

6. Vaihtoehdot

Millaisia mahdollisuuksia sinulla on tämän asian ratkaisemiseksi tai eteenpäin viemiseksi?

Mikä tuntuu nyt parhaimmalta tai sopivammalta vaihtoehdolta?

Mihin voit vaikuttaa?

Tulokset ja toiminta

7. Toimintasuunnitelma

Mihin ratkaisuun päädyit?

Miten aiot jatkossa toimia?

Mitä teet ensimmäiseksi, mistä aloitat?

8. Opit ja oivallukset

Millaisia oivalluksia pohdinta tuotti?

Mitä opit työstäsi tai omasta toimintatavastasi?

Mitä opit itsestäsi?

Lähde: Svinhufvud, K. (2024). Ohjauksen ydin. Ohjaajan, esihenkilön ja opettajan työkirja. Liettua: Baltoprint

Esihenkilön osaaminen kehittämisen suunnitelma työyhteisön ristiriitojen käsittelyyn					
Ydinosaaminen / Osaamisalue Tieto, taito, kokemus, asenne	Osaaminen nyt 1–5	Kehittämisen tavoite	Kehittämisen vaihtoehtoisia menetelmät ja toimenpiteet	Kehittämisen aikataulu	Arviointi ja seuranta Tieto, taito, kokemus, asenne
	Osaaminen tulevaisuudessa 1–5				
Alakohtainen ammatillinen osaaminen Henkilöstöjohtaminen -Valmentava johtajuus Työsuojelu osaaminen -Työturvallisuuslaki Johtamisviestintä Itsensä johtaminen		Tietää ja ymmärtää työsuojelun kuuluvan osana henkilöstöjohtamista. Osaa johtaa itseään ja työyhteisöään lain ohjeiden mukaisesti työyhteisön ristiriitatilanteissa. Osaa ohjeistaa ja viestiä työturvallisuudesta ja ristiriitatilanteeseen liittyvästä viestinnästä. Osaa johtaa itseään ristiriitatilanteiden käsittelyssä	Perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Koulutus Verkko-oppiminen Mentorointi Konsultointi Työssä oppiminen, reflektointi	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Koulutuskalenterin mukaan	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset
Arvo ja eettinen osaaminen Organisaation arvojen mukainen toiminta -Vastuullisuus -Avoimuus -Luottamus -Oikeudenmukaisuus		Osaa toimia arvojen mukaisesti työyhteisön ristiriitatilanteissa ja huomioida tasa-arvoisen kohtelun kaikkia osapuolia kohtaan. Tunnistaa oman asemansa esimerkkinä ja kykenee toimimaan rohkeasti ristiriitatilanteissa.	Perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Koulutus Verkko-oppiminen Mentorointi Konsultointi Työssä oppiminen, reflektointi	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Koulutuskalenterin mukaan	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset
Asiakas – ja vuorovaikutusosaaminen Valmentavan johtamisen periaatteet Vuorovaikutus ja yhteistyöosaaminen Dialoginen työtapo -avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen -neuvotteluosaaminen -kuuntelun taidot -ratkaisukeskeinen työtapo, ratkaisukeskeiset kysymykset -palautekulttuuri -reflektointitaidot -tunnetaidot -ihmistuntemus		Osaa toimia valmentavan johtamisen oppeja hyödyntäen. Osaa toiminnallaan edistää avoimuuden kulttuuria ja neuvotella hankalista asioista. Osaa aktiivisen kuuntelun taidot. Osaa käyttää ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ja edistää reflektointia vuorovaikutusta. Osaa dialogisen työtapo mukaisesti antaa, pyytää ja vastaanottaa palautetta ja reflektoida sitä osallisten kanssa. Osaa johtaa omia tunteita ja tunneilmapiiriä. Ymmärtää ihmisen erilaisuutta.	Perehdyttäminen Yksilöllinen perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Koulutus Verkko-oppiminen Mentorointi Konsultointi Työyhteisökonsultointi Työssä oppiminen, reflektointi Työnohjaus	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Koulutuskalenterin mukaan	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset
Palvelu – ja hoitoprosessiosaaminen Henkilöstöjohtamisen prosessit -Moniammatillinen työskentely -Työsuojelun prosessi -Työyhteisön ristiriitojen ratkaisuprosessi		Osaa tehdä moniammatillista yhteistyötä ja edetä työsuojelun prosessin mukaisesti työyhteisön ristiriitatilanteissa.	Perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Yksilöllinen perehdyttäminen Koulutus Verkko-oppiminen Mentorointi Konsultointi Työssä oppiminen, reflektointi	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Koulutuskalenterin mukaan	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset Työsuojelutarkastukset Työterveyshuollon työpaikkaselvitys
Hyvinvointi ja terveyden edistämisen osaaminen Työkykyjohtaminen -Työkyvyn prosessi Esihenkilötyön tuki -oma esihenkilö -työsuojelun henkilöstö -työhyvinvointipäällikkö -vertaismentori -työterveyshuolto		Osaa huomioida työkykyjohtamisen näkökulman työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä työntekijöiden ja itsensä näkökulmasta. Osaa hakea tukea omalle työnsä työyhteisön ristiriitatilanteissa tai niissä koetussa kuormituksesta.	Perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Koulutus Verkko-oppiminen Mentorointi Konsultointi Työssä oppiminen, reflektointi Työnohjaus	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Koulutuskalenterin mukaan	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset

			Claned oppimisympäristö		
Kehittämisaaminen Oman johtamisaamisen kehittäminen Työyhteisön työyhteisötaitojen kehittäminen		Tunnistaa kehittämisen tarpeita omassa ja tai työyhteisön toiminnassa työyhteisön ristiriitatilanteissa.	Perehdyttäminen Itsenäinen perehtyminen Mentorointi Konsultointi Työyhteisökonsultointi Työssä oppiminen, reflektointi Työnohjaus	Jatkuvaa, omien osaamistarpeiden mukaisesti. Hankkeiden mukaiset kehittämisinterventiot	Kehityskeskustelu Vertaisarviointi Palautteet QWL tulokset