

Katariina Suhonen

Integroiva kirjallisuuskatsaus:
Puuttumattomuuden kulttuuri sosiaali- ja
terveysalan esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

9.1.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Katariina Suhonen Integroiva kirjallisuuskatsaus: Puuttumattomuuden kulttuuri sosiaali – ja terveysalan esimiestyössä 40 sivua 9.1.2015
Tutkinto	Ylempi AMK-tutkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Antti Niemi Yliopettaja Aino Vuorijärvi
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa keinoista, joilla ehkäistään puuttumattomuuden kulttuurin syntymistä, sekä selvittää millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työyhteisön konflikteissa ja millä keinoin voidaan tavoitella oikeudenmukaisemman työyhteisön piirteitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa integroiva kirjallisuuskatsaus, joka antaa tietoa esimiehille siitä, kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan vähentää työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: 1) Kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä? 2) Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työpaikan konflikteihin sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä? 3) Kuinka oikeudenmukaisen työyhteisön piirteitä voidaan tavoitella?</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, joka sopii erilaisten aineistojen käsittelyyn. Aineiston keruu tehtiin systemaattisesti eri tietokannoista ja hakukoneista. Opinnäytetyöhön valittiin erilaisia aineistoja, yhteensä kymmenen kappaletta. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston analyysia. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.</p> <p>Puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ennaltaehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella, mihin kuuluu: työyhteisön hyvinvointi, yhteiset toimintatavat ja säännöt, onnistunut vuorovaikutus, oikeudenmukainen toiminta, koulutus, toiminnan kehittäminen, esimiehen sopivuus tehtävään, esimiehen johdonmukaisuus ja esimiehen läsnäolo työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus esimiehen toiminnassa koettiin erittäin tärkeäksi. Oikeudenmukaisuus toistui useassa kohdassa eri aineistoissa ja oikeudenmukaisuus nähtiin sekä esimiehen ominaisuutena että toiminnan oikeudenmukaisuutena. Esimiehen odotetaan tunnistavan, puuttuvan ja ratkaisevan mahdolliset työyhteisön konfliktit. Työyhteisön hyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa kokemukseen oikeudenmukaisesta työyhteisöstä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset liitetään osaksi Moninaisuuden johtamisen osa-alueeseen, joka on osa ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” -hanketta. Lisäksi opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää käytännön esimiestyössä sekä koulutettaessa tulevia esimiehiä sosiaali- ja terveysalalle.</p>	
Avainsanat	Puuttumattomuuden kulttuuri, työyhteisö, konfliktit, oikeudenmukaisuus, työhyvinvointi, johtaminen, puuttuminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Katariina Suhonen An Integrative Literature Review: the Culture of Non-Interference in Management in Health Care and Social Services 40 pages 9 January 2015
Degree	Master's Degree
Degree Programme	Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Antti Niemi, Principal Lecturer Aino Vuorijärvi, Principal Lecturer
<p>The aim of this thesis was to provide information on how to prevent the development of a culture of non-interference and to find out what kind of interventions are expected from the manager in work community conflicts and in what ways characteristics of a fairer work community can be achieved. The purpose of the thesis was to provide an integrative literature review that provides managers with information on how a culture of non-interference can be countered in a work community.</p> <p>The research objectives in the thesis were the following: 1) How can a culture of non-interference be countered in a work community in the field of health care and social services? 2) What kinds of interventions in workplace conflicts are expected from the manager in the field of health care and social services? 3) How can characteristics of a fair work community be achieved?</p> <p>The study was conducted by using an integrative literature review, which is suitable for the analysis of various materials. The data was collected systematically from different databases and search engines. Different kinds of materials, ten in total, were selected for the study. The research objectives guided the analysis of the data. The data was analysed by using an inductive content analysis.</p> <p>Culture of non-interference can be countered with fair leadership, which includes the following: workplace well-being, shared practices and rules, successful interaction, fairness, training, development of activities, manager's suitability for the task, manager's consistency, and manager's presence in the work community. Manager's fairness was considered very important. Fairness recurred in several places in different materials and was considered both as a manager's characteristic and as fair actions. The manager is expected to identify potential conflicts in the work community. Workplace well-being can be utilized as means to influence the experience of a fair work community.</p> <p>The results of the study are included in the diversity management part of the project "YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi" (Making Master's Degree Education an Influential RDI Operator). In addition, the results of the study may be utilized in practical management and when training future managers in the field of health care and social services.</p>	
Keywords	Culture of non-interference, work community, conflicts, fairness, workplace well-being, leadership, intervention

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Puuttumattomuuden kulttuuri työyhteisössä	2
2.1	Puuttumattomuuden kulttuuri käsitteenä	2
2.2	Puuttumattomuuden kulttuurin vaikutukset	3
2.3	Puuttumattomuuden kulttuuri sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä	3
3	Hyvinvoiva työyhteisö	4
3.1	Onnistunut johtaminen	5
3.2	Oikeudenmukainen työyhteisö	6
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	7
5.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä	7
5.2	Aineiston keruu	8
5.3	Aineiston esittely	12
5.4	Induktiivinen sisällön analyysi	12
6	Opinnäytetyön tulokset	19
6.1	Oikeudenmukainen johtaminen	19
6.2	Konfliktien tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaisu	21
6.3	Työyhteisön hyvinvointi	23
7	Pohdinta	25
7.1	Tulosten tarkastelu	25
7.1.1	Työyhteisön hyvinvointi	25
7.1.2	Oikeudenmukainen johtaminen	26
7.1.3	Konfliktien tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaisu	26
7.1.4	Johtopäätöksiä tuloksista	26
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset kysymykset	27
7.3	Lopuksi	28
8	Lähteet	30

Liitteet

Liite 1. Taulukko 8. Opinnäytetyöhön mukaan valitut alkuperäisaineistot.

1 Johdanto

Jokaisella on mielipide sosiaali- ja terveystalasta, erityisesti saaduista palveluista. Työntekijöitä voi puhuttaa jatkuva kiire, haastavat asiakkaat, niukat resurssit ja heikoksi koettu johtajuus. Sosiaali- ja terveystalalla esimiehenä toimiminen onkin muuttunut haasteelliseksi, juuri usealta taholta tulevien odotusten vuoksi. (Myllärinen 2014: 90.)

Johtajan on osattava ja haluttava hoitaa vaikeat tilanteet. Vaikeisiin tilanteisiin täytyy puuttua, ja hiljaiset signaalit olisi hyvä havaita jo ennen kuin niistä syntyy kiusaamiskierteitä, sairauspoissaoloja ja avoimia konflikteja. Kypsän johtajan tunnusmerkki onkin usein kyky ja halu puuttua vaikeisiin ja vaiettuihin asioihin. (Seeck 2012: 317.)

Työpaikan ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen liittyvä ongelmien selvittely kuuluu esimiehen työnkuvaan. Joskus puuttuminen ja selvittely voidaan kokea hankalaksi ja puuttumisen rajanveto voi tuntua vaikealta. Kuitenkin puuttumattomuus viestittää työyhteisölle, että kyseinen käytös tai toimintatapa on hyväksyttyä. Joten työyhteisön konflikteihin kannattaa puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Vartia – Gröndahl – Joki – Lahtinen – Soini 2012: 6.)

Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä tunnetuksi puuttumattomuuden kulttuuri ilmiötä sosiaali- ja terveystalan esimiestyössä. Opinnäytetyössä tutustutaan puuttumattomuuden kulttuuriin ja ilmiön vaikutukseen yksilötyöntekijöihin ja työyhteisöön. Opinnäytetyön johtopäätöksissä pohditaan aineiston analyysin kautta saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin peilaten. Opinnäytetyö on toteutettu tekemällä integroiva kirjallisuuskatsaus ja tulokset on analysoitu induktiivisella sisällön analyysillä. Opinnäytetyössä haetaan tietoa puuttumattomuuden kulttuuria ehkäisevistä tekijöistä sekä siitä, millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työyhteisön konflikteihin ja millä muilla keinoilla esimies voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella voidaan tuottaa tietoa, jota sosiaali- ja terveystalan esimiehet voivat hyödyntää päätöksenteossa sekä työn kehittämisessä (Flinkman – Salanterä 2007: 98).

Johtaminen sosiaali- ja terveystalalla on tärkeää nostaa keskusteluun. Nykyään johtaminenkin on jatkuvasti muuttuvaa, johon tarvitaan aikaa sekä osaajia. (Niiranen – Lammintakanen 2014: 149.) Erityisesti toivoisin, että opinnäytetyöni aihe haastaa lukiensa, jotta oikeudenmukaisuus sekä perinteinen toisen kunnioittaminen ja välittäminen työpaikoilla voisi lisääntyä.

2 Puuttumattomuuden kulttuuri työyhteisössä

Tässä luvussa tutustutaan puuttumattomuuden kulttuuriin ilmiönä sekä sen vaikutuksiin työyhteisössä. Puuttumattomuuden kulttuuri voi vaikuttaa sekä työntekijän että työyhteisön hyvinvointiin (Epäasiallinen kohtelu 2013: 18).

2.1 Puuttumattomuuden kulttuuri käsitteenä

Miten on mahdollista, että meillä on kansalaisia, joita on kiusattu esikoulussa, koulussa ja työpaikalla – oikeastaan siis läpi elämän? Lyhyesti: siksi, että meillä sallitaan näin tapahtuvan. Meillä ei riittävästi puututa näihin epäkohtiin. (Seeck 2012: 318.)

Puuttumattomuus työyhteisössä tarkoittaa, ettei epäasialliseen käyttäytymiseen tai työyhteisön jäsenen häirintään puututa (Epäasiallinen kohtelu 2013: 2; Seeck 2012: 318). Epäasiallisella käyttäytymisellä tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistuvia laiminlyöntejä, toista alentavia tai loukkaavaa tekoja, jotka toistuvat usein (Epäasiallinen kohtelu 2013: 18). Epäasiallinen käytös voidaan nähdä myös työpaikkakiusaamisena, häirintänä tai henkisenä väkivaltana. Epäasiallisella käyttäytymisellä ylitetään yhteisesti sovitut käyttäytymisen ja toiminnan rajat. (Vartia ym. 2012: 11, 17.)

Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös työyhteisössä vallitsevaan kulttuuriin. Kuinka ihmisiä kohdellaan, millainen käytös sallitaan ja millainen käytös ei ole sopivaa työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Kulttuuriset käytännöt saattavat ohjata myös esimiesten toimintaa, jopa enemmän kuin organisaation määräykset ja ohjeistukset (Virtanen 2010: 3). Johtaminen ja työyhteisön sosiaaliset suhteet vaikuttavat ilmapiiriin, joka kuvastaa millaista on työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Työtyytyväisyys ja työn tulokset ovatkin yhteydessä työpaikan ilmapiiriin. (Viitala 2013: 18.)

Esimiehen toiminnassa puuttumattomuuden kulttuuri voi ilmentyä johtamattomuutena tai puhumattomuutena (Epäasiallinen kohtelu 2013: 2; Seeck 2012: 318). Esimiehen voi olla vaikea kohdata hankala tilanne tai henkilö. Vaikean asian olemassa oloa ei tunnusteta vaan oletetaan ikään kuin asia häviäisi, kun sitä ei tarvitse kohdata. Ongelmiin voi olla puuttumatta myös asioita tukahduttamalla, välttelemällä tai jättämällä asiat ratkaisematta. Puuttumattomuus työyhteisön ongelmanratkaisussa on jokseenkin yleinen ilmiö. (Syvänen 2003: 255 – 256.)

Syvänen (2003: 10, 276) puhuu sisäisestä tehottomuudesta, jolla tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työn tehokkuuden alenemiseen. Sisäinen tehottomuus voi syntyä yksilöllisestä tai yhteisöllisestä syystä. Sisäinen tehottomuus voi ilmentyä mm. palautteettomuutena, panetteluna, pehmoiluna, piilotteluna, pomotteluna tai päättämättömytenä. Sisäisen tehottomuuden oireet johtuvat yleensä organisaation ongelmista kuten esimerkiksi taloudellisista paineista 90-luvun lama-aikana, josta seurasi henkilöstömäärien väheneminen. Edellä kuvattu luettelo oireista antaa kaivattua tietoa päättäjille syistä, miksi niin moni uupuu työssään.

2.2 Puuttumattomuuden kulttuurin vaikutukset

Johtamattomuus ja kiusaaminen voivat aiheuttaa vahinkoa yksilö - sekä työyhteisötasolla, kun puuttumattomuus ja puhumattomuus mahdollistavat epäasiallisen kohtelun jatkumisen. Puuttumattomuuden seurauksia on työpahoinvoinnin lisääntyminen, joka tarkoittaa esimerkiksi luovuuden vähentymistä, työmotivaation laskua ja sairauspoissaolojen lisääntymistä. Puuttumattomuuden seuraukset tulisi olla tärkeä tieto organisaation johdolle, sillä näillä seurauksilla on vaikutus myös työn tuottavuuteen. Seeck (2012: 318) kritisoikin, että puuttumattomuuden kulttuurista on poliittisesti kiinnostuttu vasta, kun ilmiön seurauksista on voitu osoittaa olevan taloudellista haittaa.

Työyhteisöön voi negatiivisesti vaikuttaa joskus vain yksittäisen työntekijän käyttäytyminen. Työntekijää voidaan kuvata esimerkiksi hankalaksi, ja hänen toimintaansa kuvaa kiusaaminen ja tyyppillisesti hänen lähtökohtanaan toiminnalle on omien etujen maksimointi. (Syvänen 2003: 192.) Myös esimiehen yksittäisillä toiminnan piirteillä on merkittävä vaikutus työyhteisöön. Vaikka esimies toimisikin demokraattisesti ja olisi onnistunut esimiestyössään, mutta hänen on vaikea ratkaista ristiriitoja, niin hänen toimintansa voi vaikuttaa työilmapiiriä heikentävästi ja työntekijöiden henkinen kuormittuneisuus voi lisääntyä. Esimiehen vahvuudet kompensoivat heikompia osaamisalueita, kuitenkin ristiriitoihin puuttumattomuus voi vaikuttaa pidemmällä aikavälillä ongelmien pahenemiseen ja kustannusten kasvuun. (Syvänen 2003: 276.)

2.3 Puuttumattomuuden kulttuuri sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä

Sosiaali- ja terveysalalla esimiehen eettinen johtaminen vaikuttaa välillisesti annettavaan hoitoon ja palveluun. Usein niukkojen voimavarojen tasapuolinen jakaminen vai-

kuttaa myös kokemukseen oikeudenmukaisesta johtamisesta. Päätöksiä tehdessä esimiehellä on oltava rohkeutta sekä vastuullisuutta tehdyistä ratkaisuista. (Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011: 26 – 28.)

Ammattietiikka ja substanssiosaaminen ovat sosiaali- ja terveysalan johtamisen työkaluja. Ne vaikuttavat esimerkiksi työyhteisöön, työnjakoon, tapaan tehdä työtä sekä työn tuloksiin. (Myllärinen 2014: 91.) Sosiaali- ja terveystoimen työyhteisöiltä saattaa puuttua yhteiset tavoitteet ja selkeä työnjako. Kommunikoinnin vähäisyys päättäjien kesken vaikuttaa erilaisiin käsityksiin yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. (Syvänen 2003: 146.) Sairaalatyoymäristössä esimiestyön valta- ja vastuusuhteet voidaan kokea epäselviksi ja epäjohtonmukaisiksi. Esimiesten työn sisältö saattaa rakentua kirjaamattomana ja esimiehen edeltäjän toimenkuvan mukaan. (Virtanen 2010: 3.)

Tarkasteltaessa lääkäri- ja hoitajataustaisia esimiehiä nähdään, kuinka tarkasti johtaminen on sidoksissa omaan lääketieteelliseen erikoisalaan. Erikoisalaan jakautuminen näkyy arjen toimintakäytäntöinä, kilpailuna resursseista ja yhteistyön vähäisyytenä. (Virtanen 2010: 3.)

Myös Syvänen (2003: 144 – 146) kuvaa, kuinka sosiaali- ja terveysalan keskinäinen yhteistyö koettiin hänen väitöstutkimuksessaan enemmän paineeksi kuin mahdollisuudeksi. Tutkimuksessa tulee esille, kuinka eri alueiden työt koettiin *meidän* ja *teidän* töiksi. Työnantaja- ja palkkauspolitiikka vanhustyössä olivat erilaisia, mikä lisäsi kustannuksia ja päällekkäisyyksiä. Erilaisiin kehityshankkeisiin suhtauduttiin epäilevästi ja muutosvastarinta oli voimakasta, toisaalta toisen työyhteisön kehityshankkeen onnistuessa koettiin kateutta.

Jotta sosiaali- ja terveysalan toimintaa voidaan kehittää, tavoitteena tulisikin olla eettisesti kestäviä ratkaisut, huomioiden kuitenkin käytössä olevat resurssit ja todellisuus. Yhteistyön tulisi olla luovaa ja yli erikoisalojen menevää, jolloin tavoitteena on ymmärtää ja kunnioittaa toisen näkemystä sekä muistaa, että molemmille osapuolille kuuluu sekä velvollisuuksia ja oikeuksia. (Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011: 32.)

3 Hyvinvoiva työyhteisö

Tässä luvussa pohditaan työyhteisön tilaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jokaisen esimieheksi ryhtyvän tulisi omata myönteinen käsitys ihmisistä ja heidän työstään.

Esimiehen toiminnan perustana on ajatus, että jokaisen työtä arvostetaan. (Juuti 2006: 237 – 238.)

3.1 Onnistunut johtaminen

Onnistuneella johtamisella voidaan vaikuttaa onnistuneisiin työprosesseihin, hyvään yhteistyöhön, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, avoimuuteen sekä osallistumismahdollisuuksiin työyhteisössä. Työhyvinvointia voidaan lisätä esimerkiksi lähijohtamista kehittämällä. (Viitala 2013: 229.) Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava, laadukas, innovatiivinen sekä uusia työntekijöitä houkutteleva. Esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa moniin työpaikan asioihin, jotka vaikuttavat suoraan myös työyhteisön työhyvinvointiin ja organisaation menestymiseen. (Juuti 2006: 237 – 238; Viitala 2013: 229.)

Syvänen (2003: 276) kuvaa väitöskirjassaan työyhteisön sisäistä tehottomuutta *vähentäviä* tekijöitä (ks. taulukko 1), jonka seurauksena muutosvastarinta vähenee ja uuden oppiminen mahdollistuu.

Taulukko 1. Taulukossa on mukailtu Syväsen (2003: 276) kuvaamia organisaation muutoksen, uudistamisen ja kehittämisen avaimia.

Kun organisaation kulttuuri on tai työyhteisön jäsenet kokevat:

- kunnioittamista
- vastuuttamista
- palautteen antamista ja saamista
- avointa kommunikointia
- tiedon siirtämistä
- johtamista
- oikeudenmukaisuutta
- ongelmakohtien esille nostamista
- ristiriitoihin puuttumista,

sisäinen tehottomuus ja muutosvastarinta vähenevät ja uuden oppiminen mahdollistuu.

Edellä (taulukossa 1.) kuvatut tekijät liittyvät myös oikeudenmukaiseksi koettuun työyhteisön piirteisiin, joista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Oikeudenmukainen työyhteisö

Jotta työyhteisö on oikeudenmukainen, sen tulee olla avoin ja läpinäkyvä. Tiettyjen työntekijöiden suosimista ei ole, vaan samat säännöt koskevat kaikkia. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että työpaikalla on luottamuksellinen ilmapiiri, sillä se luo turvallisuuden tunnetta. Kun ilmapiiri on luottamuksellinen, työntekijä voi tehdä työtä luovasti ja olla avoin työyhteisön vuorovaikutukselle. Hyvässä työyhteisössä epäkohtiin puututaan heti. (Himanen 2007: 115, 118 – 119.)

Työyhteisö voi olla myös rikastava, esimies voi vaikuttaa tämän ilmiön edistämiseksi olemalla fyysisesti läsnä työyhteisössä. Esimiehen sanallinen ja sanaton viestintä vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin merkittävästi enemmän, kuin paperille kirjoitetut tavoitteet työyhteisön pelisäännöistä. Työntekijän näkökulmasta esimiehen tekeminen kuvastaa todellista toimintatapaa työyhteisössä, joka ohjaa myös työntekijöiden omaa toimintaa. (Himanen 2007: 118 – 119.)

Esimiehen rooli on muuttunut 2000-luvulla, kun esimiehen roolia ja valtaa on vähennetty, mutta vastuuta korostetaan edelleen. Tavoitteena on ollut, etteivät roolit työyhteisössä korostuisi liikaa, mikä saattaa näkyä johtajuuden puutteena tai esimiehen näkyvämmättömyytenä. Johtajuuden puute saattaa liittyä tähän aikaan ja nykyisiin trendeihin. Esimiehellä tulee kuitenkin olla mahdollisuus käyttää valtaansa, jotta työyhteisö toimisi tehokkaasti. Lisäksi esimiehen tehtävänä on vastata oman työnsä lisäksi myös toisten työntekijöiden tehtävien suorituksista sekä tehdä päätöksiä, jotka eivät välttämättä ole koko työyhteisölle mieluisia. (Aarnikoivu 2008: 23.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa integroiva kirjallisuuskatsaus, joka antaa tietoa esimiehille siitä, kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan vähentää työpaikoilla sekä millainen toiminta ohjaisi kohti oikeudenmukaisempaa työyhteisöä.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoa keinoista, joilla ehkäistään puuttumattomuuden kulttuurin syntymistä, sekä selvittää, millaista puuttumista esimieheltä odotetaan ja

kuinka tavoitella oikeudenmukaisempaa työyhteisöä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota esimiehet voivat hyödyntää omassa työssään sekä koulutettaessa tulevia esimiehiä sosiaali- ja terveysalalle.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä?
2. Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työpaikan konflikteihin sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä?
3. Kuinka oikeudenmukaisen työyhteisön piirteitä voidaan tavoitella?

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toteuttamisen vaiheista. Aluksi kuvataan integroivaa kirjallisuuskatsausta menetelmänä, seuraavaksi aineiston keruuta, aineiston esittelyä ja analysointia.

5.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata metodina ja tutkimustekniikkana, jolla tutkitaan tehtyjä tutkimuksia (Salminen 2011: 1). Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan rajatusta aiheesta kerätyn tiedon kokoamista, jonka aiheen rajausta on ohjannut tutkimuskysymykset. Huolellisesti laadittu kirjallisuuskatsaus antaa lukijalleen helposti tieteellistä tietoa kysymyksessä olevasta aiheesta. (Leino-Kilpi 2007: 2.)

Integroivalla kirjallisuuskatsauksella voidaan tutkimusaineistoja valita laajemmin kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Integroiva kirjallisuuskatsaus kuuluu ns. kuvaileviin kirjallisuuskatsaustyyppeihin, jolloin opinnäytetyön aihetta voidaan tutkia laaja – alaisesti ja analyysin pohjaksi voidaan valita erilaisia tutkimuksia ja aineistoja. Integroiva kirjallisuuskatsaus sisältää kuitenkin samoja piirteitä, kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus esimerkiksi systemaattisesti toteutetussa tiedonhaussa. (Salminen 2011: 6, 8.)

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa aineisto on kerätty tekemällä tiedonhakuja suomalaisiin ja kansainvälisiin tietokantoihin ja hakukoneisiin. Hakujen tulokset on analysoitu induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisellä sisällön analyysillä voidaan luokitella ja tiivistää saadut tutkimustulokset (Tuomi – Sarajärvi 2009: 123). Opinnäytetyössä perehdytään puuttumattomuuden kulttuuriin suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä, joten aineisto on kerätty pääasiassa suomalaisista aineistoista. Kansainvälistä näkökulmaa aiheeseen on haettu tekemällä hakuja myös kansainvälisiin tietokantoihin. Aineistoa on haettu monitieteisesti, sillä puuttumattomuuden kulttuurin käsitettä on raportoitu eri aloilla, joka nähdään opinnäytetyön kannalta rikkautena. Aineiston valinnassa on painotettu kuitenkin sosiaali- ja terveysalan näkökulmaa.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen tulosten hyödynnettävyys paranee, kun tulokset esitetään havainnollistamalla esimerkiksi taulukon muodossa. Käytäntöön (tässä: esimiehille) suunnattu suomenkielinen integroiva kirjallisuuskatsaus antaa uusia toimintamalleja sekä tutustuttaa lukijan helposti ja syvemmin aiheeseen. (Flinkman – Salanterä 2007: 97.)

5.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu on aloitettu tutustumalla erilaisiin tietokantoihin ja hakukoneisiin kokeilemalla erilaisia hakusanayhdistelmiä. Hakuja tehdessä kriittisyys lisääntyi löydettyihin hakutuloksiin sekä tavoite löytää aina vain tarkemmin tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistoja. Opinnäytetyön aineiston valinnassa sovelletaan taulukossa (ks. taulukko 2) kuvattuja mukaanotto- ja poissulkukriteereitä.

Taulukko 2. Opinnäytetyön aineiston valintakriteerit.

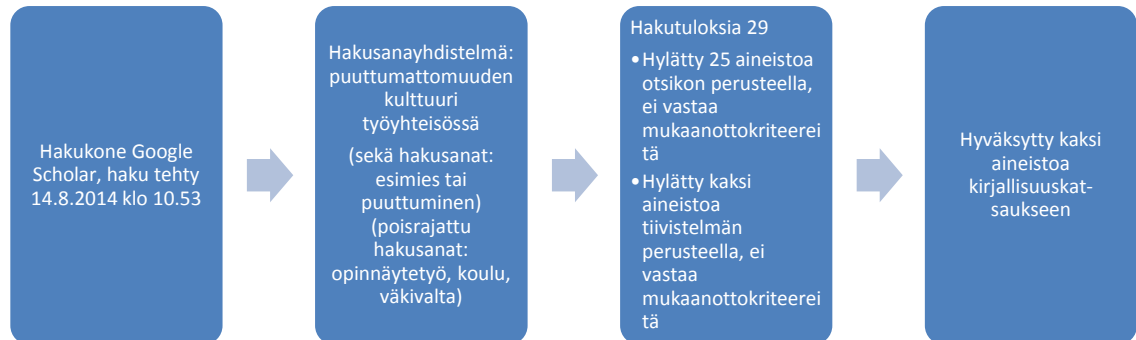
- Aineistoja haetaan vuosilta 2005- 2014.
- Haetaan vastausta tutkimuskysymyksiin.
- Hakusanoina sekä niiden yhdistelminä käytetään *puuttumattomuuden kulttuuri, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, lähiesimiestyö* sekä *työyhteisö*. Englanninkieliset hakusanat ja niiden yhdistelmät ovat *conflict at workplace, manager, management, human resource management*.
- Hakuja tehdään monitieteisesti, jotta puuttumattomuuden kulttuuria voidaan tarkastella laajasti.
- Haetaan suomenkielistä aineistoa.
- Haetaan englanninkielisiä sosiaali- ja terveysalan aineistoja eurooppalaisista tutkimuksista.
- Aineistoksi käyvät artikkelit, tutkimukset, selvitykset, raportit sekä oppaat (pois rajaten väitöskirjat sekä opinnäytetyöt).

Hakusanayhdistelmä *culture of non-interference* (puuttumattomuuden kulttuuri) ei juurikaan antanut opinnäytetyön aihealueeseen kuuluvia hakutuloksia. Tulokset viittasivat usein poliittisiin lähteisiin sekä osa hakutuloksista johti Suomessa tehtyihin englanninkielisiin aineistoihin. Kävi tiedonhaunohjauksessa toukokuussa 2014 ja informaation kanssa tehdyt haut osoittivat samansuuntaisia päätelmiä.

Prosessin edetessä englanninkieliseksi hakuterminä muodostui *conflict at workplace and management* (työpaikan konfliktit ja johtaminen eli konfliktijohtaminen). Valitulla hakuterminä tulokset viittaavat tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön aiheeseen parhaiten.

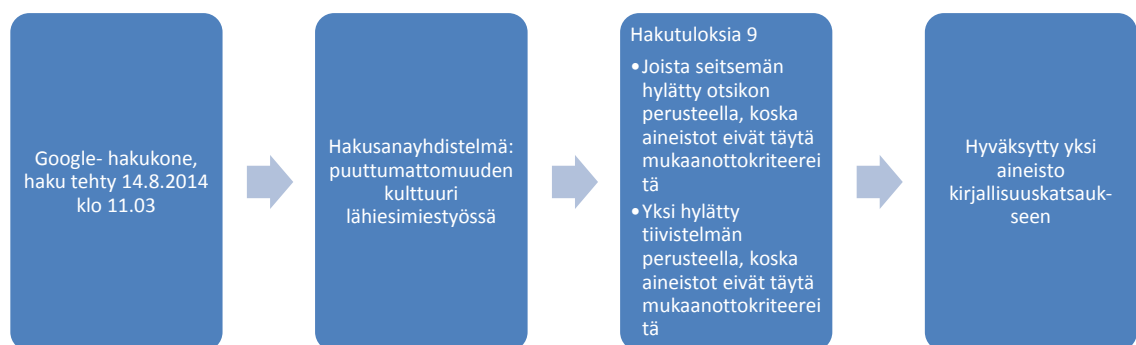
Seuraavaksi käsitellään systemaattista tiedonhakua integroivaan kirjallisuuskatsaukseen (ks. kuvat 1 - 5). Aineiston valinnassa päädyttiin käyttämään useampia hakukoneita, jotta aineistot olisivat monipuolisia ja kattavia. Ensimmäisessä kuviossa (ks. kuvio 1) on kuvattu aineiston hakua Google Scholar -hakukoneella. Hakusanayhdistelmänä *puuttumattomuuden kulttuuri* voi johtaa helposti poliittisiin, väkivaltaan tai kouluun liittyviin aineistoihin. Siksi tarkka rajaus helpotti relevantin aineiston etsimistä. Mu-

kaanottokriteerit täytyivät ja kirjallisuuskatsaukseen valittiin Syvänen (2008) ja Saario (2007) (ks. liite 1).



Kuvio 1. Systemaattinen tiedonhaku Google Scholar - hakukoneella.

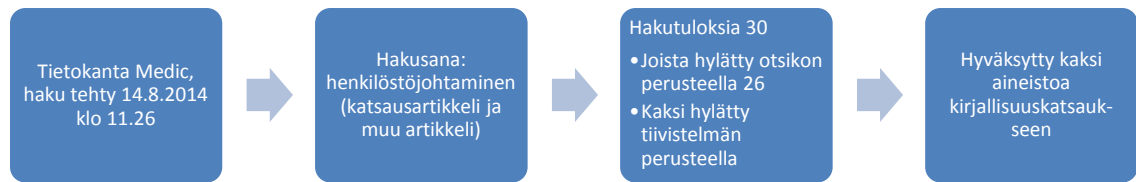
Puuttumattomuuden kulttuuria on tutkittu vielä kovin vähän, jolloin toiveena oli saada mukaan hakutuloksiin myös erilaiset hankkeet, projektit sekä oppaat, seuraava haku on tehty Google - hakukoneella (ks. kuvio 2). Google-hakukoneella tehdyssä aineiston valinnassa on arviointia tehty erityisen kriittisesti, jotta aineistot olisivat luotettavia. Mukaan valittiin Holopainen – Jalo – Puisto – Eloranta (2011) (ks. liite 1).



Kuvio 2. Systemaattinen tiedonhaku Google - hakukoneella.

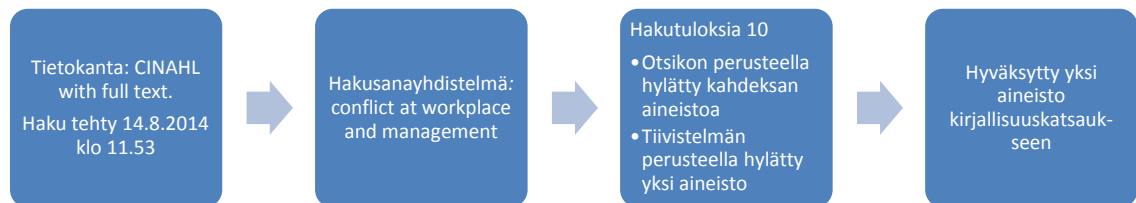
Kolmas haku on tehty terveystieteen tietokanta Medicistä (ks. kuvio 3). Tietokanta Medic ei tunnistanut *puuttumattomuuden kulttuuri* -hakusanayhdistelmää, joten erilaisten hakukokeilujen sekä aineistoihin tutustumisen jälkeen päädyttiin käyttämään *henkilös-
tjohtaminen*-hakusanaa, joka johtikin työyhteisön hyvinvointiin sekä johtamiseen liitty-

viin aineistoihin. Tällä haulla löydettiin suomalaisia artikkeleita ja aineistoon valittiin Elovainio (2011) sekä Sinokki (2010) (ks. liite 1).

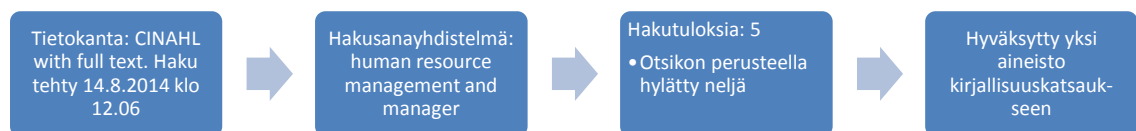


Kuvio 3. Systemaattinen tiedonhaku tietokanta Medicistä.

Haut neljä ja viisi on tehty CINAHL tietokannalla (ks. kuvat 4 - 5). Kyseisissä tiedonhauissa haettiin eurooppalaisia artikkeleita englannin kielellä. Englanninkieliseksi hakuterminä muodostui *conflict at workplace and management* (työpaikan konfliktit ja johtaminen eli konfliktijohtaminen). Valitulla hakuterminä tulokset viittaavat tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön aiheeseen parhaiten. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin (ks. kuvio 4) Tengilimoglu – Kisa (2005) (ks. liite 1). Viidennessä haussa aineistoksi (ks. kuvio 5) valittiin Kaitelidou ym. (2012) (ks. liite 1).



Kuvio 4. Systemaattinen tiedonhakuprosessi CINAHL - tietokannasta.



Kuvio 5. Systemaattinen tiedonhakuprosessi CINAHL - tietokannasta.

Erilaisia hakukokeiluja tehdessä ja aineistoja etsiessä löytyi muutama ns. sattumalöydös. Nämä *käsin etsityt* aineistot päätettiin valita mukaan integroituun kirjallisuuskatsaukseen, koska aineistot täyttivät mukaanottokriteerit ja ne koettiin merkittäviksi. Kyseiset aineistot löytyivät Google Scholar -hakukoneella, mutta hakusanat *työhyvinvointi*

ja *työyhteisön kehittäminen* tuottavat liian laajoja hakutuloksia, järkevästä rajauksesta huolimatta. Mukaan valitut aineistot ovat Peltola (2008), Rehnback – Keskinen (2005) ja Terävä – Mäkelä-Pusa (2011) (ks. liite 1).

5.3 Aineiston esittely

Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen valittiin kymmenen aineistoa, joista kahdeksan on kotimaisia ja kaksi on englanninkielisiä. Valitut aineistot ovat hyvin moninaisia, mikä nähdään opinnäytetyön kannalta rikkautena. Aineistoiksi valittiin kaksi pro-gradu tutkielmaa, yksi tutkimusraportti, yksi katsausartikkeli, kaksi tutkimusartikkelia, yksi asiantuntija-artikkeli, yksi hankeraportti, yksi projektin loppuraportti ja yksi esimiehille tarkoitettu opas. (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Valitut aineistot.

	<i>Aineistot</i>	<i>Aineistotyypit</i>
1.	Elovainio (2011):	Asiantuntija-artikkeli
2.	Holopainen ym. (2011):	Hankeraportti
3.	Kaitelidou ym. (2012):	Tutkimusartikkeli
4.	Peltola (2008):	Pro gradu - tutkielma
5.	Rehnback - Keskinen (2005):	Tutkimusraportti
6.	Saario (2007):	Pro gradu - tutkielma
7.	Sinokki (2010):	Katsausartikkeli
8.	Syvänen (2008):	Projektin loppuraportti
9.	Tengilimoglu - Kisa (2005):	Tutkimusartikkeli
10.	Terävä - Mäkelä-Pusa (2011):	Opas esimiehille

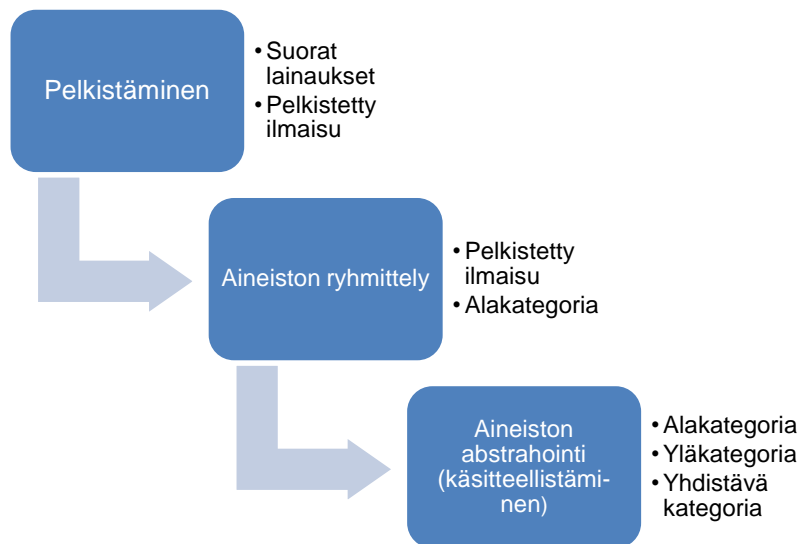
Valitut aineistot sekä niiden sisältö on kuvattu yksityiskohtaisesti taulukossa 8 (ks.liite 1).

5.4 Induktiivinen sisällön analyysi

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön aineiston analysoinnista. Aineisto on analysoitu induktiivisella sisällön analyysillä, jolloin tarkoituksena on koota aineiston pohjalta teoreettinen kokonaisuus käsiteltävästä aiheesta (Tuomi – Sarajärvi 2009: 95). Sisäl-

lön analyysi sopii hyvin myös moninaisen aineiston analyysiin (Kyngäs – Vanhanen 1999: 3).

Seuraavassa kuviossa 6. on kuvattu aineistosta lähtevää analyysiprosessia, joka toteutettiin myös tässä opinnäytetyössä (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5).



Kuvio 6. Analyysiprosessi.

Induktiivinen sisällön analyysi on aineistolähtöinen ja se tuottaa laadullista tietoa aineista. Aineiston analyysissä valituille aineistoille esitetään tutkimuskysymyksiä joihin haetaan vastausta. Aineiston vastaukset luokitellaan tutkimuskysymyksittäin, jolloin myös aineiston analysointia tehdessä käytetään tutkimuskysymyksen numeroa:

- 1) Kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä sosiaali - ja terveysalan työyhteisöissä?
- 2) Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työpaikan konflikteihin sosiaali - ja terveysalan työyhteisössä?
- 3) Millä keinoin voidaan tavoitella oikeudenmukaisen työyhteisön piirteitä?

Sisällön analyysi on aloitettu tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Aineiston analyysi on aloitettu lukemalla aineistoja, joka osoittautuikin haasteelliseksi aineistojen moninaisuuden vuoksi. Laajoissa aineistoissa esimerkiksi pro - graduja lukiessa on keskitytty johdantoon, tutkimuksen tuloksiin, johtopäätöksiin ja pohdintaan. Opinnäytetyön tekijälle olisi ollut helpompaa jos aineistot olisivat olleet heterogeenisiä esim. tutkimusartikkeleja. Opinnäytetyön aineistoja analysoitaessa on käytetty myös tulkintaa,

joka on ollut perusteltua, koska opinnäytetyön aihetta, puuttumattomuuden kulttuuria on tutkittu vielä niin vähän (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5). Aineistoa lukiessa tutkimuskysymykset ovat ohjanneet aineiston avaamista ja listaamista.

Aineistosta on avattu ja listattu suorat lainaukset, jotka on sen jälkeen pelkistetty (ks. liite 2). Pelkistämisen tuloksena on muodostettu alakategorioita (ks. taulukko 3).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston avaamisesta, pelkistämisestä ja alakategorisoinnista.

	Suorat lainaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alakategoriat
2. Holopainen ym. 2011.	<p>"...terveys- ja sosiaalitoimen työpaikoilla esiintyy enemmän työpaikan sisäisiä ristiriitoja..."³</p> <p>"... Terveystoimien työympäristö, työskentelyolosuhteiden ja työelämän laatu koetaan heikompänä..."¹</p> <p>"...Työ koetaan henkisesti ja fyysisesti selvästi rasittavammaksi..."³</p> <p>"...Jotta keskeiset työntekijät ja osaaminen saadaan pidettyä työssään, on heitä pyrittävä sitouttamaan organisaatioon..."³</p> <p>"... työyhteisöissä toivottiin enemmän esimiehen näkyvyyttä ja puuttumista asioihin aikaisemmin..."^{1, 2}</p> <p>"...palautteen antaminen koettiin haastavaksi..."²</p> <p>"...positiivisen palautteen antaminen kerrottiin vähäiseksi..."¹</p> <p>"... nuoret peräänkuuluttavat hyvää työelämän laatua ja mielekästä työtä..."³</p> <p>"... napakkaa johtamista, selkeitä työn reunaehdoja, nopeaa puuttumista epäkohtiin sekä kuulluksi tuleamista..."^{1, 2}</p> <p>"... todettiin arjen hyvien kohtaamiskäytäntöjen olevan suuri voimavara..."¹</p> <p>"...lisättiinkin organisaatioihin systemaattisesti henkilöstön ideoinnin, luovuuden ja kuulluksi tuleamisen mahdollisuuksia pienryhmien avulla..."¹</p> <p>"...paras lähtötilanne oli työyhteisöissä, joilla yhteisöllisyys oli sisään rakennettuna ja osa perustehtävää..."¹</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • terveystoimen työympäristön laatu koetaan heikkona • esimiehen toivotaan näkyvän työpaikalla • positiivinen palauteen vähäisyys • esimiehen asettamia työnreunaehtoja • arjen kohtaamiskäytännöt voimavarana • mahdollistaa henkilöstön kuulluksi tuleminen, ideoinnin • työyhteisön yhteisenä tavoitteena yhteisöllisyys <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • konflikteihin puuttuminen aikaisemmin • palautteen antamisen haasteellisuus • napakkaa johtamista • nopeaa epäkohtiin puuttumista • kuulluksi tuleamista • henkilöstön mielestä työ kuluttavaa • henkilöstön hyvinvoinnilla työhön sitouttamista • työn mielekkääksi kokeminen • työelämän laatua <p>3</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • terveystoimen työympäristöön toivotaan parannusta • esimiehen näkyvyys • positiivinen palauteen • työn reunaehdot työyhteisön tiedossa <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikainen puuttuminen konflikteihin • palautteen antaminen • napakka johtaminen • kuulluksi tuleminen <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • työelämän laadun merkitys • tavoitteena mielekäs työ • säännölliset tapaamiset • pienryhmätoiminta, jossa mahdollista jakaa ideoita luovasti • työyhteisöjen yhteisöllisyys osaksi arkea

Kaikki kymmenen valittua aineistoa on pelkistetty, luokiteltu ja listattu alakategorioiksi, jonka jälkeen on lähdetty muodostamaan yläkategorioita, jonka perusteella on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin (yhdistävä kategoria).

Luokittelu on kuvattu prosessinomaisesti, analyysin tulokset on kuvattu tarkemmin luvussa opinnäytetyön tulokset. Seuraavaksi haettiin vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työyhteisön konflikteihin? (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Kuinka puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä sosiaali - ja terveysalan työyhteisössä?

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöjohtamisen kehittäminen • työnohjaus • toimintatapojen arviointi • avoimuus arvioinnille ja kehittymiselle 	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	<p>OIKEUDENMUKAINEN JOHTAMINEN</p>
<ul style="list-style-type: none"> • työn reunaehdot työyhteisön tiedossa • toimintatavat kaikkien tiedossa • selkeät ohjeet lähiesimieheltä • samat säännöt kaikille • selkeät säännöt ja tavoitteet • säännöt • odotusten ilmaisua • esimiehen toiminnan ennustettavuus • ennustettavuus 	YHTEISET TOIMINTATAVOITTEET JA SÄÄNNÖT	
<ul style="list-style-type: none"> • kommunikoinnin merkitys • positiivista palautetta • kuulluksi tulemista • tiedottaminen ja kommunikoinnin tärkeys 	ONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS	
<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus • oikeudenmukaisuus • esimiehen oikeudenmukaisuus • oikeudenmukaisuus 	OIKEUDENMUKAINEN TOIMINTA	
<ul style="list-style-type: none"> • jäämäkkyys • tahto työyhteisön konfliktien selvittämisessä • esimiehen auktoriteettiaseman ottaminen • ongelmien tunnistaminen ja tunnustaminen 	ESIMIEHEN SOPIVUUS TEHTÄVÄÄN	

Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen näkyvyys • esimiehen saatavuus • organisaation avoimuus • käytännötyössä esimies huomaa nopeammin alkavat ristiriidat • keskustelun mahdollisuus 	ESIMIEHEN LÄSNÄOLO	OIKEUDENMUKAINEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • tiimityön kehittäminen • jokainen vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin • työyhteisön hyvinvointi yhteinen asia • terveystoimen työympäristöön toivotaan parannusta • eri ammattiryhmien työ tutuksi • työn tunteminen • tasapuolisuus osastojen välillä 	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	
<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen esimerkillisyys • esimiehen esimerkillisyys • esimiehen puolueettomuus • esimiehen tasapuolisuus • esimiehen johdonmukaisuus 	ESIMIEHEN JOHDONMUKAISUUS	
<ul style="list-style-type: none"> • konfliktijohtaminen tutuksi • konfliktijohtamisen koulutus • tuki konfliktijohtamisessa 	KOULUTUS	

Aineiston analyysin perusteella puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella, johon kuuluu: toiminnan kehittäminen, yhteiset toimintatavat ja säännöt, onnistunut vuorovaikutus, oikeudenmukainen toiminta, esimiehen sopivuus tehtävään, koulutus, esimiehen läsnäolo, työyhteisön hyvinvointi ja esimiehen johdonmukaisuus.

Taulukossa 6. on haettu vastausta toiseen tutkimuskysymykseen: Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työyhteisön konflikteihin sosiaali - ja terveysalan työyhteisöissä?

Taulukko 6. Millaista puuttumista esimieheltä odotetaan työyhteisön konflikteihin sosiaali - ja terveysalan työyhteisöissä?

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> oikeudenmukaisuus johdonmukaisuus puolueettomuus johtaminen reilua, ei syrjivää napakka johtaminen jämäkkyys tasa-arvo johtajuus asiakeskeisyys uskallus 	JOHTAMISEN ARVOT	KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN, PUUTTUMINEN SEKÄ RATKAISU
<ul style="list-style-type: none"> ammattillisuus ristiriitatilanteissa työyhteisön tilan tunteminen laaja ongelmanratkaisutaito auktoriteettiaseman käyttäminen ammattillisuus uskallus tarttua ongelmiin 	AMMATILLISUUS	
<ul style="list-style-type: none"> hyvä kohtelu kuulluksi tuleminen tiedottaminen säännöt päätöksenteko palautteen antaminen vastuunkanto kannanotto 	TYÖTEKIJÖIDEN KUULEMINEN	
<ul style="list-style-type: none"> epäkohtiin puuttuminen varhainen puuttuminen kaltoinkohtelun tunnistaminen ja puuttuminen ongelmien tunnistaminen ja esille nostaminen työyhteisön varhainen reagointi konflikteihin selvittäminen huomauttaminen tarvittaessa muiden asiantuntijoiden hyödyntäminen tarvittaessa varoitus tai irtisanominen konfliktitilanteen ratkaisu ja jatkoseuraaminen konfliktit ratkaistaan itse konfliktin ratkaisu työyhteisössä palautteen antaminen työyhteisössä keskusteluun nostaminen konfliktin selvittäminen 	KONFLIKTIEN TUNNISTAMINEN, PUUTTUMINEN SEKÄ RATKAISU	

Esimieheltä odotetaan, että hän tunnistaa, puuttuu ja ratkaisee konfliktit, johon vaikuttaa johtamisen arvot, ammatillisuus sekä työntekijöiden kuuleminen.

Taulukossa 7. on kuvattu keinoja, joilla voidaan tavoitella oikeudenmukaisen työyhteisön piirteitä.

Taulukko 7. Kuinka oikeudenmukaisen työyhteisön piirteitä voidaan tavoitella?

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> johtajuus haasteellista tavoitteena hyvä johtajuus muutosjohtaminen johtamisosaaminen halu johtaa tavoitteena työhyvinvointi tavoitteena tuloksellisuus 	TAVOITTEELLINEN JOHTAJUUS	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI
<ul style="list-style-type: none"> tavoitteena mielekäs työ sopivat työtehtävät hyvät työolot työturvallisuus 	MIELEKÄS TYÖELÄMÄ	
<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön työhyvinvointi esimies vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa sen jokainen jäsen työhyvinvointiin panostaminen työhyvinvoinnin kehittäminen 	TYÖHYVINVOINTI	
<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön palkitseminen työelämän laadun merkitys työnhallinnassa hyvät työehdot ja – edut henkilöstön koulutus kannustava palkkaus 	PALKITSEMINEN	
<ul style="list-style-type: none"> säännölliset tapaamiset pienryhmätoiminta, jossa mahdollisuus jakaa ideoita luovasti työyhteisöjen yhteisöllisyys osaksi arkea keskusteleva ilmapiiri 	YHTEISÖLLISYYS	

Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> • <i>sujuva tiedonkulku</i> • <i>tiedottaminen</i> • <i>kehityskeskustelut</i> 	TIEDOTTAMINEN	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • <i>työn tunteminen</i> • <i>työn organisointi</i> • <i>esimiehen selkeä työnkuva</i> • <i>virheiden myöntäminen</i> • <i>esimies nähdään valmentajana</i> • <i>esimiehelle kuuluu ongelmanratkaisu</i> 	ESIMIESTYÖN OSAAMINEN	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>luottamus osaamiseen</i> • <i>vaikuttamismahdollisuudet</i> • <i>osallistumismahdollisuudet</i> • <i>yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen merkityksellisyys</i> • <i>kuulluksi tuleminen</i> • <i>kehityskeskustelujen merkityksellisyys</i> 	TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEEN LUOTTAMINEN	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>arvostus</i> • <i>kiinnostus</i> • <i>välittäminen</i> • <i>palaute</i> • <i>rohkeisuus</i> • <i>paneutuminen</i> 	ESIMIEHEN ARVOT	

Opinnäytetyön aineiston analyysin perusteella työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa: tavoitteellinen johtajuus, työhyvinvointi, palkitseminen, yhteisöllisyys, tiedottaminen, työntekijöiden osaamiseen luottaminen, esimiestyön osaaminen ja esimiehen arvot.

6 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tuloksista. Tulokset on jaoteltu aineiston analyysin yhdistävien kategorioiden mukaan.

6.1 Oikeudenmukainen johtaminen

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen yhdistäväksi kategoriaksi muodostui oikeudenmukainen johtaminen. Opinnäytetyön aineiston analyysin perusteella oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu: työyhteisön hyvinvointi, yhteiset toimintatavat ja

säännöt, onnistunut vuorovaikutus, oikeudenmukainen toiminta, koulutus, toiminnan kehittäminen, esimiehen sopivuus tehtävään, esimiehen johdonmukaisuus ja esimiehen läsnäolo työyhteisössä.

Oikeudenmukaisuus esimiehen toiminnassa koettiin erittäin tärkeäksi. Oikeudenmukaisuus toistui useassa kohdassa eri aineistoja ja oikeudenmukaisuus nähtiin sekä esimiehen ominaisuutena että toiminnan oikeudenmukaisuutena.

...esimiehen ominaisuuksia ovat päätösten puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus... (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011).

... oikeudenmukaisuus ja kuulluksi tuleminen ovat yleensä tärkeitä kaikille... (Sinokki 2010).

Ihmiset ovat myös huomattavan taitavia ja herkkiä huomaamaan sosiaalisten oikeudenmukaisuussääntöjen loukkauksia... (Elovainio 2011).

Useassa aineistossa tärkeäksi nousivat myös työyhteisön yhteiset säännöt, jotka ovat kaikille samat. Selkeitä ohjeita ja odotusten ilmaisua toivottiin nimenomaan lähiesimieheltä (Kaitelidou ym. 2012). Työyhteisössä koetaan tärkeäksi, että työyhteisön reunaehdot ja toimintatavat ovat kaikkien tiedossa.

...yhteiseen päämäärään etenemistä edisti kehittynyt esimiestyö, esimiesten aktiivisuus päämäärien määrittelyssä, paneutuminen ja kiinnostus työntekijöiden töistä ja vastuista sekä omien odotusten kertominen... (Syvänen 2008).

Oikeudenmukaiseen johtamiseen vaikuttaa myös esimiehen sopivuus tehtävään. Esimieheltä odotetaan, että hän ottaa auktoriteettiasemansa ja olevan tehtävässään jäämäkkä. Esimiehen toivotaan ongelmien tunnistamista ja tunnustamista sekä tahtoa konfliktitilanteiden selvittämiseksi. Koulutuksella voidaan tukea esimiehiä ja tehdä tuuksi konfliktijohtamisen osa – aluetta.

Oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyy esimiehen läsnä olo työyhteisössä. Aineiston perusteella työyhteisössä toivotaan esimiehen näkyvyyttä. Esimiehen läsnäolo työyhteisössä mahdollistaa keskustelun ja käytännöntyössä esimies huomaa alkavat ristiriidat helpommin.

... lähiesimiehiltä toivottiin suurempaa ”näkyvyyttä” työpisteissä ja taukotiloissa... (Rehnbäck – Keskinen 2005).

... hänen (esimiehen) on oltava läsnä ja rakennettava tilanteita, joihin alaiset voivat tulla avoimesti keskustelemaan... (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011).

Myös organisaatiokulttuurin avoimuus on sidoksissa oikeudenmukaiseksi koettuun johtamiseen. Käytännötyössä esimies huomaa nopeammin alkavat ristiriidat. Kollega-esimiesroolista irrottautuminen voi olla myös haastavaa.

... kollega-esimiehelle saattaa olla erityisen raskasta puuttua työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin, koska se edellyttää selkeää irrottautumista kollegan roolista... (Rehnbäck – Keskinen 2005).

Työyhteisön hyvinvointi nähdään työyhteisön yhteisenä asiana. Työyhteisön hyvinvointiin voi vaikuttaa sen jokainen jäsen. Tiimityön kehittäminen, eri ammattiryhmien työn tunteminen, tasapuolisuus osastojen välillä ja esimiehen tietoisuus työntekijöiden työkuvasta vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

Jotta esimies olisi johdonmukainen, hänen odotetaan toimivan esimerkillisesti, puolueettomasti ja tasapuolisesti. Esimiehen johdonmukaisuus on osa oikeudenmukaista johtamista.

Onnistuneeseen vuorovaikutukseen liittyy kuulluksi tuleminen mahdollisuus, positiivisen palautteen antaminen ja saaminen sekä kommunikoinnin merkitys ja tärkeys.

Toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen kehittämistä, työnohjausta, toimintatapojen arviointia ja avoimuutta arvioinnin kehittymiselle. Yhteiset toimintatavat ja säännöt kuuluvat myös oikeudenmukaiseen johtamiseen, jolla tarkoitetaan yhteisiä työn reunaehjoja ja samoja sääntöjä kaikille. Esimiehen odotetaan ilmaisevan omat odotuksensa ja hänen odotetaan toimivan ennustettavasti.

6.2 Konfliktien tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaisu

Työyhteisössä esimieheltä odotetaan, että hän tunnistaa, puuttuu ja ratkaisee konfliktit. Opinnäytetyön aineiston analyysin perusteella työyhteisön konflikteissa esimieheltä odotetaan: johtamisen arvoja, ammatillisuutta, työntekijöiden kuulemista sekä konfliktien tunnistamista, puuttumista ja niiden ratkaisua.

...kun esimies havaitsee jonkin ... ongelmista ... hänen tulee puuttua asiaan ja alkaa selvittää ... mistä on kysymys ja miten ongelmaan löydetäisiin ratkaisu... (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011).

Esimiehen odotetaan perustellusti ottavan kantaa ja toimivan rakentavasti sekä työyhteisön sisäisten ristiriitojen...selvittelyssä...(Rehnback – Keskinen 2005).

...enemmän uskallusta...esimiesten keskuudesta alkoi löytyä epäasiallisen työkäyttäytymiseen puuttumiseen, epäkohtien ja ongelmien puheeksi ottamiseen ja yhteisten ratkaisujen hakemiseen... (Syvänen 2008).

Esimiehen toiminnan odotetaan olevan ammatillista ristiriitatilanteissa. Hänen odotetaan käyttävän auktoriteettiasemaansa ja uskaltavan tarttua ongelmakohtiin. Esimiehen odotetaan omaavan laajaa ongelmanratkaisukykyä ja työyhteisön tilan tuntemista. Työyhteisön konflikteissa esimiehen odotetaan toimivan oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti, puolueettomasti, ammatillisesti ja asiakaskeksisesti.

...ammatillisen osaamisen vahvistuminen lisäsi vaikeisiin asioihin suhtautumisen asiakaskeksisyyttä ja ammatillisuutta...(Syvänen 2008).

... there should be no discrimination and that management should be fair... (Kaitelidou ym. 2012).

... meitä pitäis panna ruotuun ja samalle viivalle... (Peltola 2008).

Yhdessä aineistossa toivottiin työyhteisön taholta, että konfliktiin puuttuisi ensin kollega ja vasta sitten tarvittaessa esimies.

... first for their colleagues and then for their supervisor...(Kaitelidou ym. 2012).

Yhdessä aineistossa kuvattiin, kuinka esimiehet eivät puuttuneet työyhteisön konflikteihin.

...pyynnöistä huolimatta eri ryhmien vaikeisiin tilanteisiin ei ollut esimiesten taholta puututtu vaan asiat oli jätetty ryhmien ja niiden jäsenten itse ratkaistavaksi...(Peltola 2008).

Työyhteisön konflikteja ratkaistaessa täytyy asianomaisten tulla kuulluiksi. Työntekijät odottavat hyvää kohtelua, tiedottamista, sääntöjä ja palautteen antamista. He odottavat esimieheltä vastuunottamista sekä kannanottoa. Esimiehen odotetaan antavan palautetta ja ottavan puheeksi myös ongelmakohdat.

... napakkaa johtamista, selkeitä työn reunaehtoja, nopeaa puuttumista epäkohtiin sekä kuulluksi tulemistä...(Holopainen ym. 2011).

... pitää osata sanoa myös ne huonot (asiat), alaiset odottaa sitä... (Peltola 2008).

Konfliktien tunnistamisella, puuttumisella ja ratkaisulla tarkoitetaan: epäkohtiin puuttumista, varhaista puuttumista, ongelmien tunnistamista ja esille nostamista, huomauttamista ja selvittämistä, muiden asiantuntijoiden hyödyntämistä, tarvittaessa työntekijän varoittamista tai irtisanomista sekä konfliktitilanteen jatkoseurantaa.

Johtamisen arvoina tässä opinnäytetyössä nähdään: oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja puolueettomuus. Esimieheltä odotetaan: tasa – arvoa, ei syrjivää johtajuutta, reilua johtamista, asiakeskeisyyttä ja jämääkkyyttä.

6.3 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa: tavoitteellinen johtajuus, työhyvinvointi, palkitseminen, yhteisöllisyys, tiedottaminen, työntekijöiden osaamiseen luottaminen, esimiestyön osaaminen ja esimiehen arvot.

... sosiaali- ja terveydenhuollon toimivuus, henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen ja jopa kaikkien suomalaisten työurien pituus tuntuu olevan sidoksissa johtamisen laatuun... Parannetaan siis johtamista, niin työelämän laadun ongelmat ratkeavat kuin itsestään. (Elovainio 2011.)

Jotta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö selviytyisi työstään, tulee hoitotyön johtamisessa kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstön työhyvinvointiin...(Saario 2007).

... hyvällä johtamisella hoitajat tarkoittivat hyvää työn organisointia ja sujumista... (Peltola 2008).

Jotta keskeiset työntekijät ja osaaminen saadaan pidettyä työssään, on heitä pyrittävä sitouttamaan organisaatioon...(Holopainen ym. 2011).

Työntekijät toivovat työelämän olevan mielekästä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi työturvallisuutta, hyviä työoloja sekä sopivia työtehtäviä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa myös palkitseminen. Työntekijät odottavat kannustavaa palkkausta, hyviä työehtoja ja – etuja ja koulutusta. Työelämän laadulla on merkitystä työnhallintaan.

Hyvä työyhteisö ja sopivan haasteelliset tehtävät motivoivat myös sitoutumaan työhön, parantavat suoriutumista ja lisäävät halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään...(Sinokki 2010).

... nuoret peräänkuuluttavat hyvää työelämän laatua ja mielekästä työtä... (Holopainen ym. 2011).

... työturvallisuuteen liittyviä työnantajavastuita opittiin kantamaan paremmin koskien fyysistä toiminta- ja työympäristöä... Henkilöstö koki sen työnantajan arvostukseksi ja välittämiseksi... (Syvänen 2008.)

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa myös sujuva tiedonkulku, tiedottaminen ja kehityskeskustelut. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa tiedottaminen, jonka toivotaan olevan sujuvaa. Kehityskeskustelut mainitaan osana tiedottamista.

...kehityskeskustelut ja niissä esille tulevien asioiden toteuttaminen olivat tärkeää vaikuttamismahdollisuus...(Peltola 2008).

...kehityskeskustelut sen sijaan koettiin erittäin tärkeinä...(Saario 2007).

Työntekijöille on tärkeää, että heidän osaamiseensa ja ammattitaitoon luotetaan. Työntekijät toivovat vaikuttamis - ja osaamismahdollisuuksien hyödyntämistä ja kuulluksi tulemistä. Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat ja kehityskeskustelut ovat merkityksellisiä, jos käytännössä nähdään asioiden edistyvän ja toteutuvan suunnitelmien mukaisesti.

... esimiehen luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen... (Rehnback – Keskinen 2005).

...arjen johtamisessa ja työnantajapolitiikassa kannattaa kiinnittää työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, työn hallintaan sekä työsuhteen hyviin ehtoihin ja etuihin... (Syvänen 2008).

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa esimiehen sopivuus tehtävään. Työyhteisön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa tavoitteellisella johtamisella. Johtajuus on haasteellista, esimiehellä tulisi olla halu johtaa. Johtamisen tavoitteena voidaan pitää työyhteisön hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Johtajuuteen vaikuttaa johtamisosaaminen.

...nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaan kuuluvaksi henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun... (Terävä – Mäkelä-Pusa 2011).

... johtamisosaamisen tulisi olla perustana johtajien valinnassa...johtajaksi pitäisi haluta eikä joutua...(Saario 2007).

Työyhteisön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimiestyön osaamisvaatimuksilla. Esimies nähdään valmentajana ja hänen toivotaan myöntävän tehdyt virheet tarvittaessa. Esimiehen työnkuva tulisi olla selkeä, hänen tulisi hallita työn organisointi ja ongelmanratkaisu.

Yhteisöllisyys vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä säännöllisillä tapaamisilla, pienryhmätoiminnalla ja keskustelevalle ilmapiirillä. Yhteisöllisyys tulisi olla osa työelämän arkea.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tuloksia, luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tulosten tarkastelu

Puuttumattomuuden kulttuuria voidaan vähentää työyhteisössä oikeudenmukaisella johtamisella, konflikteja tunnistamalla ja niihin puuttamalla sekä hakemalla konflikteihin ratkaisuja, tavoitellen työyhteisön hyvinvointia.

7.1.1 Työyhteisön hyvinvointi

Opinnäytetyön tuloksissa nähdään, kuinka työntekijät odottavat tulevansa kuulluiksi ja he odottavat, että heidän työtään arvostetaan. Arvostuksen antaminen vaikuttaa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työntekijät viihtyvät työssään hyvin, kun työ on monipuolista ja he saavat osallistua työnsä suunnitteluun. Lisäksi työntekijän työsuoritukseen vaikuttaa hänen sosiaalinen ympäristönsä ja siellä tapahtuvat asiat. (Pentikäinen 2009: 15- 16.)

Työntekijät odottavat saavansa palautetta esimieheltään. Esimiestyöhön kuuluu myös ongelmanratkaisu, joka nähdään esimiestyön vaatimuksina. Himasen (2007: 119) mukaan hyvän työyhteisön tunnistaa juuri kannustamisesta sekä suorasta kritiikistä. Kannustavassa ympäristössä on myös helpompi saada ja antaa kritiikkiä.

7.1.2 Oikeudenmukainen johtaminen

Opinnäytetyön tuloksena puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella. Esimiesten toimintaa ohjaavat yleensä seuraavat arvot: oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, lojaalius, avoimuus ja luottamuksellisuus (Virtanen 2010 4). Esimiehen sopivuus tehtävään vaikuttaa myös oikeudenmukaiseen johtamiseen. Aineiston mukaan esimiehen tulee olla jämäkkä ja hänen tulee käyttää auktoriteetti-asemaansa esimerkiksi ongelmien tunnistamisessa. Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti työyhteisössä. Koulutuksella voidaan tukea johtamista, erityisesti konfliktijohtamisen osa – alueella.

Oikeudenmukaista johtamiseen liittyy myös toimintatapojen kriittinen arviointi sekä avoimuus arvioinnille ja kehittymiselle. Yhteiset työn reunaehdot ja toimintatavat luovat pohjaa oikeudenmukaisuudelle ja ennustettavuudelle. Onnistunut vuorovaikutus on yksi osa oikeudenmukaista johtamista. Työntekijöille on tärkeää tulla kuulluksi ja olla osa tiedotusketjua.

7.1.3 Konfliktien tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaisu

Puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella. Työyhteisön konflikteissa esimiehen odotetaan tunnistavan konfliktin, puuttuvan konfliktiin sekä hakemalla ratkaisua konfliktiin. Tavoitteena on työyhteisön työhyvinvointi. Näillä keinoilla, jotka ovat tavoitteita, ehkäisyä sekä toimintaa voidaan vähentää puuttumattomuuden kulttuuria työyhteisössä.

7.1.4 Johtopäätöksiä tuloksista

Opinnäytetyön johtopäätöksistä on tehty kuvio 7. jossa on kuvattu keinot, joilla puuttumattomuuden kulttuuria voidaan vähentää työyhteisössä. Puuttumattomuuden kulttuurin vähentämiseksi tulee tavoitella työyhteisön hyvinvointia. Puuttumattomuuden kulttuuria voidaan ehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella. Konflikteja ilmetessä tulee esimiehen toimia, joka tarkoittaa konfliktin tunnistamista, siihen puuttumista ja ratkaisua.



Kuvio 7. Keinot puuttumattomuuden kulttuurin vähentämiseksi työyhteisössä.

Puuttumattomuuden kulttuuri työyhteisöissä on jokseenkin yleinen ilmiö. Työyhteisössä saatetaan olla liian lojaaleja toisia kohtaan ja ongelmakohtiin puuttuminen voidaan kokea vaikeaksi. Kuitenkin puuttumattomuuden jatkuessa työyhteisön hyvinvointi alkaa kärsimään. Yksinkertaisin tapa purkaa puuttumattomuuden kulttuuria on avoin dialogi, jossa oikeasti kuullaan ja keskustellaan omista ja toisen näkemyksistä. (Syvänen 2014.)

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset kysymykset

Opinnäytetyötä tulee tehdä tarkasti sekä rehellisesti ja opinnäytetyön vaiheet sekä tulokset tulee esittää totuudenmukaisesti (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 232). Opinnäytetyöstä tulee luotettava ja eettisesti hyväksyttävä, kun opinnäytetyöntekijä noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6).

Integroiva kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu ja analysointi tehtiin systemaattisesti, joten tutkimuksen tulokset ovat luettavissa yksityiskohtaisesti, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta sekä käytettävyyttä (Leino-Kilpi 2007: 2). Opinnäytetyöntekijänä tein ensimmäistä kertaa integroivaa kirjallisuuskatsausta, mikä voi vaikuttaa opinnäytetyön luotettavuuteen.

Opinnäytetyön integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on käytetty myös englanninkielisiä aineistoja, mikä vaikuttaa luotettavuuteen, kun käytetään jotain muuta kieltä kuin opinnäytetyöntekijän äidinkieltä.

Opinnäytetyön aineisto on kerätty aiemmin tehdyistä tutkimuksista, oppaista, artikkeleista ja raporteista, joten perinteisiä eettisiä kysymyksiä esimerkiksi liittyen kohderyhmän yksityisyyden suojaamiseen en joutunut pohtimaan. Opinnäytetyössäni arvioin erityisesti valittujen aineistojen luotettavuutta sekä aineiston valinnan hakuprosessin kuvaamista. Opinnäytetyön aineiston pienen määrän vuoksi tuloksia ei voitane yleistää, mutta keskustelun herättämiseksi aineisto on riittävä.

7.3 Lopuksi

Opinnäytetyön aihe on ollut alusta alkaen kovin innostava. Myös ohjaajilta saatu kannustus ja mielenkiinto aihetta kohtaan ovat tukeneet opinnäytetyöprosessin aikana. Kun opinnäytetyötä työstää jatko-opintoja (YAMK) tekevänä aikuisopiskelijana, ymmärtää opinnäytetyön hyvin laajana prosessina johon kuuluu erilaisia vaihteita ja prosessin näkee erityisesti rikkautena sekä aihetta laajentavana asiana.

Opinnäytetyön tekemisessä on ollut palkitsevaa nähdä, kuinka ymmärrys valittua aihetta kohtaan on syventynyt työtä tehdessä. Tämä on ilmennyt esimerkiksi aineistoja luukiessa, kun vastaan on tullut tuttuja lähteitä ja kirjoittajia. Myös eri hakutulokset sekä niiden tutkimustulokset ovat tuottaneet keskenään samansuuntaisia tuloksia. Pohdittaessa aineiston keruuta opinnäytetyön loppuvaiheessa, voidaan todeta, että aineistojen haussa olisi voinut käyttää laajempia hakusanoja esimerkiksi *eettinen johtaminen* tai *oikeudenmukainen johtaminen*. Kuitenkin tulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä käytetyt hakusanat tuottivat tuloksia ja puuttumattomuuden kulttuuria vähentäviä tekijöitä löydettiin.

Valitut tutkimuskysymykset ohjasivat opinnäytetyötä, sillä halusin löytää tietoa keinoista, jolla puuttumattomuuden kulttuuria voidaan vähentää sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä. Opinnäytetyötä tehdessä aineistoista selvisi, kuinka esimiestyön tulee olla tavoitteellista, ennaltaehkäisevää sekä toiminnallista. Nämä esimiestyön osa-alueet ovat nähtävissä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksittäin sekä tuloksissa.

Opinnäytetyön aihe osoittautui myös ajankohtaiseksi aiheeksi. Pidän tärkeänä, että johtamisesta, erityisesti henkilöstöjohtamisesta puhuttaisiin esimiesasemassa työskentelevien kanssa mahdollisimman paljon ja käytettävissä oleva tutkimustieto olisi työn tukena. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia puuttumattomuuden kulttuurin yleisyyttä työyhteisöissä.

Opinnäytetyön aihealuetta voitaisiin käsitellä johtamiseen liittyvissä koulutuksissa ja puuttumattomuuden kulttuuria ilmiönä tulisi edelleen nostaa esille työyhteisöissä. Opinnäytetyön tulokset liitetäänkin osaksi Moninaisuuden johtamisen osa-alueeseen, joka on osa ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” -hanketta. Opinnäytetyössä on keskitytty pääasiassa sosiaali- ja terveysalaan, mutta tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää myös muilla aloilla. Toivon, että opinnäytetyön tulokset tuovat tietoa esimiehille, työyhteisöille, opettajille, jotta suomalaisissa työyhteisöissä oltaisiin laajemmin kiinnostuneita esimiestaidoista sekä niiden vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin.

8 Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.

Elovainio, Marko 2011. Miten tutkia ja kehittää johtamista? Työterveyslääkäri 29 (1). Verkkodokumentti.
<http://www.terveysportti.fi.ezproxy.metropolia.fi/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=t100830>. 19- 21. Luettu 1.7.2014.

Flinkman, Mervi – Salanterä, Sanna 2007. Integroitu kirjallisuuskatsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.): Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 84-100.

Epäasiallinen kohtelu 2013. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Uudenmaan työsuojelupiirin työhyvinvointiryhmä Muinonen, Tuula - Rintala, Jenny - Rätty, Tarja - Häkkinen, Kirsi. Työsuojeluhallinto. Tampere. Verkkodokumentti.
<http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2013/06/TSO_42.pdf>. Luettu 26.1.2014.

Himanen, Pekka 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100 – vuotissäätiö. Verkkodokumentti.
<http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedot/Liiketoiminnan_kehittaminen/suomalainen_unelma.pdf?from=10477742814764978> Luettu 8.10.2013

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, J. – Jalo, P. – Puisto, J. – Eloranta, T. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tuottavuustalkoot. Taloustieteen laitos. Maatalous- ja metsätieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Verkkodokumentti.
<[http://www.helsinki.fi/taloustiede/Hoiva_Tuta_loppuraportti_final\[1\].pdf](http://www.helsinki.fi/taloustiede/Hoiva_Tuta_loppuraportti_final[1].pdf)>. Luettu 25.3.2014.

Juuti, Pauli (toim.) 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. 226-239.

Kaitelidou, Daphne – Kontogianni, Alexandra – Galanis, Petros – Siskou, Olga – Mallidou, Anastasia – Pavlakis, Andreas – Kostagiolas, Petros – Theodorou, Mamas – Liaropoulos, Lycurgus 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. Journal of Nursing management 20. 571 - 578.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1). 3 - 12.

Leino-Kilpi, Helena 2007. Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.): Systemaattinen

kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 2.

Myllärinen, Tarja 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa: Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 253. 90-94.

Niiranen, Vuokko – Lammintakanen, Johanna 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa: Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 253. 144-151.

Peltola, Ulla 2008. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa:
<<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78856/gradu02418.pdf?sequence=1>>.

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.

Rehnbäck, Katriina – Keskinen, Soili. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Verkkodokumentti.
https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9103_tyohyvinvointia_alaistaidoilla.pdf. Luettu: 18.8.2014.

Saario, Asta 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristöissä. Pro gradu. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa:
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94355/gradu01686.pdf?sequence=1>>

Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa:
<http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf>. Luettu 18.8.2014.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki. Gaudeamus.

Sinokki, Marjo 2010. Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle. Duodecim 2010. 126 (15). 1803 – 1809.

Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011. ETENE-julkaisuja 32. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa:
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114890/URN_ISBN_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1>.

Syvänen, Sirpa 2014. Pomot ja työntekijät, puhukaa! Aikalainen 2014 vol. 10 (18). Tampereen yliopiston tiede- ja kulttuurilehti. Luettavissa myös sähköisesti.
<<http://aikalainen.uta.fi/2014/06/06/pomot-ja-tyontekijat-puhukaa/>>.

Syvänen, Sirpa 2008. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhuspalveluissa 2005 - 2008. Työelämän kehittämis - ohjelma Tykes. Työsuojelurahasto. Verkkodokumentti.

<<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>>
Luettu 26.1.2014.

Syvänen, Sirpa. 2003 Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkikohteena kuntien sosiaali-toimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kunnallistieteidenlaitos. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa:
<<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1>>.

Tengilimoglu, Dilaver – Kisa, Adnan 2005. Conflkt management in Publik University Hospitals in Turkey: a pilot study. The Health Care Manager. 24 (1). 55 - 60. Verkkodokumentti.
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3b4dd4cb-8525-41ef-ac60-48209c6a286c%40sessionmgr4003&vid=30&hid=4112>. Luettu 1.7.2014.

Terävä, Kimmo – Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Luettavissa myös sähköisesti:
http://punkprojekti.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Verkkodokumentti. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 3.2.2014.

Työturvallisuuskeskus 2014. Ristiriidoista ratkaisuihin. Verkkodokumentti.
<http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin>. Luettu 24.11.2014.

Vartia, Maarit – Gröndahl, Maisa – Joki, Marjut – Lahtinen, Marjaana – Soini, Sinikka. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Virtanen, Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/ Series A-2: 2010. Luettavissa myös sähköisesti. <http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf>.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Taulukko 8. Opinnäytetyöhön mukaan valitut alkuperäisaineistot.

Aineiston ja tekijän nimi	Aineiston tarkoitus	Aineiston tavoitteet	Aineistotyyppi (sis. myös tutkimusmenetelmät)	Tulokset	Vastaus tutkimuskysymyksiin
1. Elovainio, Marko 2011. Miten tutkia ja kehittää johtamista?	Johtamista parantamalla moni työpaikan ongelma ratkeaisi helpommin. Hyvällä johtamisella saavutetaan mm. hyvinvoivia työntekijöitä, pitkiä työuria, työelämän laatua.	Tavoitteena on selvittää mikä johtamisessa on ongelmallista, miten sitä voitaisiin kehittää sekä millaista on hyvä johtaminen.	Asiantuntija-artikkeli.	Tulokset nähdään oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Työntekijät odottavat tulevansa kuulluiksi ja työpaikan säännöt tulisi olla johdonmukaisia. Päätöksenteon toivotaan olevan puolueetonta ja korjattavissa olevaa. Myös tiedottamisen merkitystä halutaan korostaa.	Työntekijät toivovat, että heitä kohdeltaisiin ystävällisesti, kohteliaasti ja heitä kunnioittaen vaikka päätökset eivät olisikaan heille mieleisiä.
2. Holopainen, J. – Jalo, P. – Puisto, J. – Eloranta, T. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tuottavuustalkoot.	Hankkeella haluttiin vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja alan kannattavuuteen. Hanke toteutettiin käytännön kehittämistyönä sekä tieteellisenä tutkimuksena.	Tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan työelämän laatua sekä etsiä keinoja sen kehittämiseksi.	Hankkeen loppuraportti. Määrällisiä (työhyvinvointikysely, sairauspoissaolotilastot) sekä laadullisia (haastattelut) mittareita ennen ja jälkeen hankkeen. Lähöttilaselvitys (N=1175), vastausprosentti 59%. Loppuselvitys (N=867), vastausprosentti 45%. Aineistot analysoitiin PASW statistics 18-ohjelmiston avulla. Lopputilaselvityksessä yksilöhaastattelut tehtiin teemahaastatteluina (N=87). Tulokset analysoitiin kuvailevalla ja	Hanke tuki käsitystä korkeista sairauspoissaoloista ja kiihtyvistä työtahdistista sekä niiden yhteydestä – jotka johtuvat osittain työpaikan sisäisistä asioista. Hanke antaa ymmärrystä työelämän laadun ja työssä jaksamisen vahvasta yhteydestä toisiinsa.	Esimieheltä odotetaan enemmän näkyvyyttä ja varhaista puuttumista.

2 (4)

			luokittelevalla sisällön analyysillä.		
3. Kaitelidou, Daphne ym. 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece.	Kuinka voidaan ennaltaehkäistä konfliktien synty ja kuinka niitä tulisi ratkaista, kun terveydenhuollon henkilöstö joutuu päivittäin kohtaamaan sisäisiä ja ulkoisia konflikteja.	Tutkimuksen tavoite oli selvittää tärkeimmät konfliktien syyt sekä tunnistaa erilaiset tyyliä hoitaa konflikteja.	Tutkimusartikkeli. Tutkimukseen osallistui 286 terveydenhuollon henkilöä (hoitajia sekä lääkäreitä). Kysely tehtiin viisiportaisella kyselylomakkeella, jossa kysymykset liittyivät sairaalan konflikteihin.	Heikko kommunikaatio ja tehtävien epäselvyys johtaa konflikteihin. Eniten konflikteja pyritään välttämään.	Hoitajien mielestä heidän toimintaansa vaikutti negatiivisesti, jos he saivat ohjeita useammalta kuin yhdeltä esimieheltä. Tärkeintä on ymmärtää konfliktien vaikutukset sekä strategia, kuinka niitä voidaan hoitaa.
4. Peltola, Ulla 2008. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana.	Tutkimuksen tuloksilla voidaan tuottaa tietoa hyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä, erityisesti esimiestyön näkökulmasta.	Kuvata laboratoriohoitajien kokemuksia työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä.	Haastattelu (N=41), ryhmä- sekä yksilöhaastatteluja. Laadullinen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.	Työhyvinvointia edistää mm. suunnitelmallinen perehdytys, työnkierto, tasapuolinen ja arvostava esimiestyö, tiedottaminen, tiimityö. Hyvinvointia estäviä tekijöitä mm. ed.kuvatut edistävät tekijät käänteisinä ilmiöinä, sekä epäasiallinen kohtelu, resurssien vähäisyys.	Esimiestyöskentelyssä hyvinvointia edistävät tekijöitä on työntekijöiden työn tunteminen, oikeudenmukainen kohtelu ja palaute. Esimiehen odotetaan puuttuvan epäkohtiin, huomauttavan asianomaiselle sekä ristiriitilanteiden selvittämistä – vastuuntuntoista esimiestyötä.
5. Rehnback, Katriina – Keskinen, Soili. 2005. Työhyvinvointia alais- taidoilla ja esimiestyön hallinnalla.	Raportissa tutustutaan esimiesten työssä jakamiseen ja työnhallintaan sekä toisena aiheena esimiesten alais- taitoja suhteessa työhy- vintöön.	Millaisia työn hallintakei- noja esimiehet tunnistavat käyttävänsä sekä millai- nen on esimiestyön hal- linnan tunne. Alaistaitoja tutkittiin sekä esimiehen että alaisen näkökulmista.	Tutkimusraportti. Rau- man kaupungin 10 työyksikköä, yhteensä 10 esimiestä (esimies- työn tuloksia ei voida yleistää pienen koon vuoksi) ja 166 työnteki- jää. Mittarina käytettiin ns.	Hyvät alaisaidot ovat yhteydessä hyvään työil- mapiiriin, mutta tässä raportissa ei esimiehen hyvinvointiin. Hyvinvoivien yksiköiden esimiehet olivat väsy- neempiä, kuin huonom- min voivien yksiköiden	Kaksoisroolissa oleva esimies saattaa nähdä nopeammin alkavat risti- riidat kuin pelkästään esimiestyötä tekevä esi- mies. Työntekijät odottavat esimiesten ottavan kantaa rakentavasti työpaikan

3 (4)

			kuumemittari-kyselyä, joka toteutettiin kolme kertaa. Esimiehille tehtiin haastattelut.	esimiehet. Tämä johtunee rooliristiriidoista sekä itselle asetetuista korkeista tavoitteista.	konflikteihin. Työpaikan ristiriidoissa esimiehen odotetaan toimivan puolueettomasti, oikeudenmukaisesti sekä johdonmukaisesti.
6. Saario, Asta 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristöissä.	Terveydenhuoltoon kohdistuvat tulevaisuuden haasteet ja muutokset vaikuttavat myös johtamiseen ja osaamiseen.	Tutkimuksen tavoite oli kuvata hoitotyön keski-johdon ja ylimmän johdon johtamisosaamista julkisessa terveydenhuollossa, perusterveydenhuollossa ja erikoissairanhoidossa.	Määrällinen tutkimus. Elektroninen kyselylomake (N=203) sähköpostitse kohderyhmälle. Vastausprosentti oli 38%. Mittarina käytettiin 12:ta portaista asteikkoa, tutkimuksesta nousi 13 osaa hoitotyön johtamisosaamisen pääosaamisalueisiin. Yhteensä osa-alueita oli 80. Hoitotyön johtajat arvioivat osaamista viisi portaisella asteikolla.	Hoitotyön johtajat arvioivat osaamisen alemmaksi kuin osaamisvaatimukset 79:llä osaamisalueella. Parhaiten osataan terveydenhuoltojärjestelmän ja hoitotyön roolit. Johtamiskoulutusta kaivataan terveyspoliittisiin, taloushallintoon ja hoidon standardien määrittämiseen.	Kehityskeskustelut mainitaan tärkeinä.
7. Sinokki, Marjo 2010. Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle.	Tarkoituksena on tarkastella sekä mielenterveyttä tukevia että heikentäviä seikkoja työyhteisössä sekä johtamisessa.	Tavoitteena on lisätä tietoa oikeudenmukaisesta työyhteisöstä ja johtamisesta, jotta työntekijät viihtyvät työssään ja jaksavat työskennellä eläkeikään saakka.	Katsausartikkeli.	Oikeudenmukaiseksi koettu työilmapiiri lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, työhön sitoutumista sekä halua auttaa toisia työyhteisössä.	Työntekijät toivovat, että oikeudenmukaisuuteen pyrittäisiin johtamisessa ja päätöksen teossa. Työntekijöille on tärkeää tulla kuulluiksi. Työstä johtuvissa ongelmissa esimieheltä saatava sosiaalinen tuki on työntekijälle tärkeää.
8. Syvänen, Sirpa 2008. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhustalveluissa 2005-2008.	Vanhustyössä työskentelevien työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämistarpeet. Näkökulmana sisäisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden tekijöiden tutkiminen.	Yhteinen kehittämistavoite oli tuloksellisuuden, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen.	Projektin loppuraportti. Laadullinen aineisto. Työhyvinvointikysely 1.osa: (N=212), vastausprosentti 87%, 2.osa: (N=199), vastausprosentti 82%.	Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri auttoi työntekijöitä kertomaan työpaikan ongelmista ja niiden paikantamisesta.	Työntekijät toivovat, että työpaikan ongelmat paikannettaisiin ja nostettaisiin esille ja päädyttäisiin yhteisten ratkaisujen löytämiseen. Yhteiset kehittämiskeskustelut

	nen ja kehittäminen (työhyvinvointi ja osaaaminen).				mainitaan tärkeinä. Esimieheltä odotetaan rohkeutta puuttua epäasialliseen käytökseen.
9. Tengilimoglu, Dilaver – Kisa, Adnan 2005. Konflikt management in Publik University Hospitals in Turkey: a pilot study.	Tutkimuksen tarkoitus oli hahmotella ison sairaalan konfliktitilanteiden erityispiirteitä sekä mitata konfliktien syitä.	Jotta johtaminen olisi menestyksekkästä.	Tutkimukseen osallistui sairaalaan henkilökunnasta (N=204), osa lääkäreitä osa hallinnollisissa tehtävissä työkenteleviä.	Eniten konflikteja tuli toisen ammattiryhmän kanssa (n=119), toiseksi eniten omien kollegoiden kanssa (n=95). Konfliktit pyritään ensisijaisesti ratkaisemaan tekemällä kompromisseja (n=138).	Konfliktien ratkaisuun ulkopuolisena henkilönä toivottiin lähiesimiestä (n=108). Konfliktin ratkaisuun toivottiin selkeästi eniten (n=125) autoritaarista lähestymistapaa.
10. Terävä, Kimmo – Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa.	Opas on tehty esimiesten avuksi arkeen. Nykyään esimiesten keskeinen tehtävä on ihmisten johtaminen. Esimies voidaan nähdä ns. valmentajana, joka antaa työntekijälle edellytykset parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Konfliktit kuuluvat väistämättä työyhteisön toimintaan.	Oppaassa kerrotaan tiivistetysti esimiehen tehtävistä sekä kannustetaan esimiehiä pohtimaan omaa rooliaan työyhteisössä. Esimiehen tehtäviin kuuluu ongelmien ratkominen. Kyseisen osa-alueen osaamista kannattaa myös kehittää. Esimiehen tulee olla tietoinen velvollisuudesta puuttua heti alkuvaiheessa ilmenneeseen ongelmaan.	Opas esimiehille.	Työpaikan konfliktien onnistuneeseen hoitamiseen vaikuttaa esimiehen reagoitiherkkyys. Työpaikalla olisi hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, joita olisi laatimassa kyseinen työyhteisö ja ne kirjattaisiin.	Lähtökohtaisesti esimiehellä on velvollisuus puuttua työpaikan konflikteihin (tässä kiusaamiseen), jo työsuojelulaki velvoittaa puuttumaan, jotta jokaisella työntekijällä olisi rauha työskennellä. Työpaikan konflikteihin esimiehen tulee puuttua heti niiden syntyessä. Ratkaisukeskeinen ajattelumalli ohjaa konfliktista kohti muutosta parempaan.