



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina-Kaisa Kellokoski

**”Puhutaan toista arvostaen ja kunnioittaen, sillä
pääsee jo aika pitkälle.”**

Työyhteisötaidot työyhteisön ristiriitatilanteissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiina-Kaisa Kellokoski		
Tutkielman nimi:	”Puhutaan toista arvostaen ja kunnioittaen, sillä pääsee jo aika pitkälle.” : Työyhteisötaidot työyhteisön ristiriitatilanteissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	88

TIIVISTELMÄ:

Työelämän muutosten ja työn vaatavuuden lisääntymisen vuoksi työyhteisöissä ilmenee ristiriitoja entistä laajemmin. Jokainen työyhteisö kohtaa jossain vaiheessa ristiriitoja tai erimielisyyksiä. Ristiriidat vievät paljon resursseja ja aikaa itse työnteolta, ja tämän vuoksi niiden hallintaan kannattaakin panostaa. Työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden tehokkuus on riippuvainen niiden kyvystä ratkoa ristiriitoja. Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön ristiriitojen hallinnassa, mutta on aiheellista nostaa esiin myös työntekijöiden vastuu ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaitoista ja ristiriitojen taustatekijöistä sekä kartoittaa ristiriitatilanteiden hallintaa edistäviä työyhteisötaitoja. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työyhteisötaitoja sekä avataan ristiriidan käsitettä ja käydään läpi mahdollisia syitä ristiriitojen taustalla. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä avataan ristiriitojen hallintaa, käsitellen ristiriitojen ennaltaehkäisemistä, ristiriitoihin puuttumista sekä niiden ratkaisemista.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineistonhankinta on toteutettu ryhmähaastattelujen muodossa käyttämällä teemahaastattelumenetelmää. Kohdejoukko koostuu kahdestatoista (12) sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijästä. Tutkimusaineisto on analysoitu teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa käy ilmi, että haastateltavat ymmärtävät työyhteisötaidon käsitteen muodostuvan keskeisemmin vuorovaikutusosaamisen, yhteistyöosaamisen ja oman työroolin ymmärtämisen ulottuvuuksista. Työyhteisötaitojen nähdään olevan myös hyviä käytöstapoja, ammattitaitoisuutta, oman osaamisen arvostamista, avoimuutta, reiluuutta ja rehellisyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön ristiriitojen taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisten erilaisuus ja persoonien yhteentörmäys, työntekijän henkilökohtaiset ongelmat, erilaiset työntavat, työjärjestelyä koskevat ongelmat, työnkuviin ja vastuunottamiseen liittyvät erimielisyydet sekä esimiehen toiminta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskeisimpiä työyhteisön ristiriitojen ennaltaehkäisemistä edistäviä työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutusosaaminen, yhteistyöosaaminen, oman työroolin ymmärtäminen, aktiivinen ja vastuullinen toiminta, avuliaisuus ja joustavuus sekä kyky arvostaa ja hyväksyä ihmisten erilaisuutta. Tulosten perusteella keskeisimpiä työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemista edistäviä työyhteisötaitoja ovat puolestaan aktiivisuus, vastuullisuus ja vuorovaikutusosaaminen.

AVAINSANAT: Työyhteisötaidot, alaistaidot, vuorovaikutustaidot, ristiriidat, konfliktit, konfliktinhallinta

Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
2	Työyhteisötaidot	9
2.1	Työyhteisötaitojen käsitekokonaisuus	9
2.2	Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa	16
2.2.1	Vuorovaikutusosaaminen	16
2.2.2	Moniammatillinen yhteistyö	18
2.2.3	Ymmärrys omasta työroolista	20
2.2.4	Prosessiosaaminen	20
3	Ristiriidat työyhteisössä	22
3.1	Ristiriidan eli konfliktin määritelmä	22
3.2	Ristiriitatilanteisiin johtavat tekijät	25
3.3	Ristiriitojen hallinta	29
3.3.1	Ristiriitojen ennaltaehkäisy	30
3.3.2	Ristiriitoihin puuttuminen	34
3.3.3	Ristiriitojen ratkaiseminen	36
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	43
4.1	Metodologiset valinnat	43
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	45
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	47
5	Tutkimuksen tulokset	50
5.1	Näkemyksiä työyhteisötaidoista	50
5.2	Ristiriidat ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät	51
5.3	Ristiriitojen hallintaa edistävät työyhteisötaidot	57
5.3.1	Työyhteisötaidot ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä	57
5.3.2	Työyhteisötaidot ristiriitojen ratkaisemisessa	64

6	Johtopäätökset	70
6.1	Tutkimustulosten tarkastelua	70
6.2	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet	76
	Lähteet	80
	Liitteet	85
	Liite 1. Haastattelurunko osallistujille	85
	Liite 2. Saatekirje	87

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työelämän muutosten ja työn vaativuuden lisääntymisen takia ristiriita- ja konfliktitilanteita kohdataan työyhteisössä laajemmin kuin aikaisemmin (Vartia ja muut, 2004, s. 9). Jokainen työyhteisö kohtaa jossakin vaiheessa erilaisia ristiriitoja ja erimielisyyksiä (Vartia ja muut, 2004, s. 9). Usein ne menevät ohi vaikuttamatta sen suuremmin työyhteisön toimivuuteen (Vartia ja muut, 2004, s. 9). Toisinaan ristiriidat voivat jäädä kytemään pitkäksi aikaa pinnan alle vaikuttaen negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja koko työyhteisön toimivuuteen (Pehrman, 2010, s. 148; Vartia ja muut, 2004, s. 9). Seurauksena voi olla työntekijöiden masentuneisuutta, työhaluttomuutta ja sairauslomia, jotka puolestaan voivat pidemmän päälle johtaa työkyvyttömyyteen ja enneaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen (Pehrman, 2010, s. 148). Erään tutkimuksen mukaan terveydenhuollon ammattilaiset käsittelevät sisäisiä ja ulkoisia konflikteja päivittäin (Pavlakis ja muut, 2011, s. 245–246). Saman tutkimuksen vastaajista yli kolmasosa arvioi kuluttavansa noin 19 % työajastaan konfliktien ratkaisemiseen.

Ristiriitatilanteiden hoitamattomuus aiheuttaa aina kustannuksia työnantajalle tavalla tai toisella (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 167). Työyhteisöjen ristiriitatilanteet ovat yhä useammin syynä sairauslomiin (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 167). Työnantajan on pidettävä huolta sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön työkyvystä (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 167). Tutkimusten mukaan työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden tehokkuus on riippuvainen siitä, miten tehokkaasti he osaavat ratkoa ristiriitoja (Laine & Salonen, 2014, s. 50). Esimiehet käyttävät noin 20 % työajastaan ristiriitojen ratkaisemiseen (Laine & Salonen, 2014, s. 50). Onnistunut ja tehokas konfliktinratkaisu on siis merkityksellistä myös ajankäytön kannalta (Laine & Salonen, 2014, s. 50). Työyhteisön ristiriitojen hallintaan ja työhyvinvointiin kannattaa panostaa,

sillä ristiriidat vievät suuren määrän resursseja ja aikaa itse työnteolta (Ahlroth & Havunen, 2015, s. 126).

Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa työyhteisötaidot ovat vielä melko vähän tutkittu aihe (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 14). Kuitenkin työyhteisötaitoja käytetään organisaatioissa päivittäin. Työyhteisötaitojen huomioiminen ja niiden sisällön avaaminen sekä taitojen tietoinen kehittäminen vaikuttavat työssäjaksamiseen, työhyvinvointiin sekä työntehokkuuden lisääntymiseen (Arola ja muut, 2018, s. 34 ; Mönkkönen & Roos, 2010, s. 14). Lisäksi työyhteisötaitojen on havaittu vaikuttavan myönteisesti työyhteisöön sitoutumiseen ja keskinäiseen luottamukseen sekä vahvistavan työyhteisön sisäisiä suhteita ja yhteistyötä (Arola ja muut, 2018, s. 34). Työyhteisötaitojen ymmärtäminen ja niiden tiedostaminen on voimavarana sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuvasti muuttuvalla sektorilla.

Usein työyhteisön ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisen oletetaan olevan esimiesten tehtävä. Kuitenkaan työyhteisön ongelmat eivät todellisuudessa ole varmasti ainoastaan esimiehen aiheuttamia tai pelkästään esimiehen ratkaistavissa. Mielestäni jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös vastuu omasta toiminnastaan ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa. Koko työyhteisöä osallistamalla ja huomioonottamalla voidaan parhaimmillaan kehittää työyhteisön taitoja ennaltaehkäistä, käsitellä ja ratkaista ristiriitoja (Kantola, 2019, s. 309). Näen, että on tärkeä tuoda esiin myös alaisten vastuu työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja ratkaisussa sekä lisätä ymmärrystä työyhteisötaitojen merkityksestä ongelmatilanteiden ratkaisussa. Organisaation tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät sitä, että esimiehen roolin, velvollisuuksien, oikeuksien ja vastuun rinnalle nostetaan myös alaisen rooli, velvollisuudet, oikeudet ja vastuu (Aarnikoivu, 2010, s. 36).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työyhteisötaitoja ja työyhteisöjen ristiriitatilanteita sekä selvittää työyhteisötaitojen merkitystä ristiriitatilanteiden hallinnassa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Tutkimuskysymykseni osakysymyksineen on:

Mikä on työyhteisötaitojen merkitys ristiriitatilanteiden hallinnassa?

- Miten työntekijät määrittelevät työyhteisötaidot?
- Mitkä ovat työyhteisön ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät?
- Minkälaiset työyhteisötaidot edistävät ristiriitatilanteiden hallintaa?

Tutkimus toteutetaan laadullisella otteella. Tämän tutkimuksen tiedonantajia ovat Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä Soiten kotihoidon työntekijät. Tutkimuksen otanta on kaksitoista (12) haastateltavaa. Tutkimuksen aineistonhankinta toteutetaan ryhmähaastattelujen muodossa käyttämällä teemahaastattelumenetelmää. Tutkimusaineisto analysoidaan teoriasidonnaisella sisällönanalyysilla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa kaksi ja kolme. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työyhteisötaitoja sekä avataan ristiriidan käsitettä ja käydään läpi mahdollisia syitä ristiriitojen taustalla. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä avataan ristiriitojen hallintaa, käsitellen ristiriitojen ennaltaehkäisemistä, ristiriitoihin puuttumista sekä niiden ratkaisemista. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaitoja käsittelevää teoriaa tarkastellaan Karhapään ja kumppaneiden (2015, s. 165) vuonna 2015 tekemän tutkimuksen pohjalta. Karhapää ja muut (2015, s. 165) määrittävät työyhteisötaidot neljään ulottuvuuteen, joita ovat vuorovaikutusosaaminen, moniammatillinen yhteistyö, ymmärrys omasta työroolista sekä prosessiosaaminen.

Tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta kuvaamalla tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimusaineiston hankintaa sekä aineiston analyysia. Tutkimuksen viidenteen lukuun on koottu yhteen tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksissa esitetään haastateltavien näkemyksiä työyhteisötaidoista sekä ristiriidoista ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimustuloksissa esitetään haastateltavien näkemyksiä ristiriitojen hallintaa edistävästä työyhteisötaidoista. Tutkimuksen lopussa luvussa kuusi esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työyhteisötaidot

Tässä luvussa avataan tutkimuksen keskeinen käsite, työyhteisötaidot. Lisäksi käydään läpi sitä, miten tuon käsitteen sisältö on muuttunut ajan saatossa työelämän muutosten myötä. Luvussa avataan myös työyhteisötaitojen lähikäsitteiden alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden sisältöä sekä käydään läpi aiempaa tutkimusta ja teoriaa työyhteisötaitoihin liittyen. Karhapää ja muut (2015, s. 165) ovat tekemänsä tutkimuksen pohjalta määrittäneet työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa neljään ulottuvuuteen: 1) vuorovaikutusosaamiseen, 2) moniammatilliseen yhteistyöhön, 3) ymmärrykseen omasta työroolista ja 4) prosessiosaamiseen. (ks. kuva 1.) Näitä sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaitoja tarkastellaan luvussa 2.2.

2.1 Työyhteisötaitojen käsittekokonaisuus

Kautta aikojen on puhuttu esimiestaidoista, mutta alais- ja työyhteisötaitoihin sekä organisaatiokansalaisuuteen liittyvä keskustelu tuli ajankohtaiseksi vasta 2000-luvulla (Aarnikoivu, 2010, s. 16; Kekoni ja muut, 2019, s. 43). Havaittiin, että toimiva organisaatio edellyttää vahvaa yhdessä tekemistä ja toimimista (Kekoni ja muut, 2019, s. 43). Myös suomalaisessa työelämän tutkimuksessa alaistaito on suhteellisen vähän tutkittu aihe, mutta johtajuutta ja esimiestaitoa on tutkittu puolestaan ahkerasti (Keskinen, 2005, s. 16). Kuitenkin viime vuosina työyhteisötaitoihin ja organisaatiokansalaisuuteen liittyvä keskustelu on vain lisääntynyt (Kekoni ja muut, 2019, s. 44).

Alaistaito käsite on vaikeasti määriteltävissä, ja tämän vuoksi onkin olemassa useita eri tavoin painotettuja alaistaidon määritelmiä (Keskinen, 2005, s. 20). Alaistaito voidaan ymmärtää sellaisena työntekijän käyttäytymisenä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta joka edistää työyhteisön tehokkuutta ja organisaation toimivuutta

(Keskinen, 2005, s. 20, 22). Se on työyhteisöissä tapahtuvaa käyttäytymistä, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen, työn sujuvuuteen ja johtamiseen (Keskinen, 2005, s. 20, 22). Aarnikoivun (2010, s. 91) mukaan alaistaidot ovat käytännössä työntekijän kykyä ja halua toimia työyhteisössä rakentavasti, toimimista perustehtävän mukaisesti esimiestä ja työtovereita tukien. Kekonin ja kumppaneiden (2019, s. 44) mukaan alaistaidoissa korostuu työntekijän kyky työskennellä johdettavana ja taito edistää organisaation toimintaa vastuullisesti, aktiivisesti ja tunnollisesti. Heidän näkemyksensä mukaan alaistaidoissa korostuu vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (Kekoni ja muut, 2019, s. 44).

Työyhteisötaidot voidaan ymmärtää alaistaitojen lähikäsitteenä. Käsitteenä tämä on laaja ja siihen liittyy useita eri ulottuvuuksia. Keskeistä on kuitenkin se, että alaistaitojen näkökulmaa laajennetaan yhteisötasolle ja tämän myötä sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun (Puusa ja muut, 2011, s. 107). Näin saadaan uutta näkökulmaa alais- ja esimiestaitojen rinnalle (Puusa ja muut, 2011, s. 107). Käsite työyhteisötaidot luo kuvaa siitä, miten ihmisten väliset suhteet toteutuvat (Puusa ja muut, 2011, s. 107). Yleensä sitä tarkastellaan samaten kuin alaistaitojakin, kuvaamalla työntekijöiden yhteistyökykyä, työkäyttäytymistä sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia toimia työyhteisössä (Puusa ja muut, 2011, s. 107.)

Työyhteisötaito-käsite korostaa organisaation yksittäisten toimijoiden osallisuutta, vaikutusta ja merkitystä koko työyhteisön kannalta (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 196). Mönkkösen ja Roosin (2010, s. 116, 266) mukaan työyhteisötaidot koostuvat niin esimiehen kuin alaistenkin taidoista ja niitä tulee tarkastella sekä yksilö- että yhteisötasolla. Työyhteisötaidot ovat aina suhteessa niitä käytettävään työhön ja yhteisöön (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 116, 266). Kekonin ja kumppaneiden (2019, s. 44) mukaan työyhteisötaidoissa korostuu erityisesti vuorovaikutusosaaminen ja moniammatillinen yhteistyö. Työyhteisötaitojen käsitettä käytetään usein alaistaitojen sijaan osittain sen myönteisemmän kaiun vuoksi (Kekoni ja muut 2019, s. 44). Kekonin

ja muiden (2019, s. 45) näkemyksen mukaan alaistaidoista poiketen, työyhteisötaidoissa yksilön toiminta nähdään kiinteänä osana ryhmän toimintaa.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa työyhteisötaitoja vastaavana terminä voidaan pitää Organizational Citizenship Behavior (OCB) -käsitettä, joka yleensä käännetään organisaatiokansalaisuudeksi (Rehnbäck & Keskinen, 2005, s. 7). Kiinnostus organisaatiokansalaisuutta käsittelevää tutkimusta kohtaan on lisääntynyt viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana (Podsakoff ja muut, 2014, s. 87). Viime aikoina tutkimusta on laajennettu yksilötasolta ryhmä- ja yksikkötasolle (Podsakoff ja muut, 2014, s. 87).

Organisaatiokansalaisuutta on tutkittu kansainvälisesti 1980-luvulta lähtien. Yksi merkittävimmistä organisaatiokansalaisuuden tutkijoista on Dennis W. Organ. Alun perin Organ (1988, tekstissä Organ, 1997, s. 86–87) määritteli organisaatiokansalaisuuden olevan sellaista organisaation virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle jäävää toimintaa, joka ylittää työntekijän työn ja roolin mukaisen käyttäytymisen. Tällainen käyttäytyminen on vapaaehtoista ja organisaation toiminnan tehokkuutta edistävää (Organ, 1988, tekstissä Organ, 1997, s. 86–87). Tuolloin Organ määritteli organisaatiokansalaisuuden muodostuvan epäitsekkyydestä (altruism), huomaavaisuudesta ja hyvistä tavoista (courtesy), tunnollisuudesta (conscientiousness), reiluudesta ja rehtydestä (sportsmanship) sekä osallistumisesta ja kiinnostuksesta organisaation asioihin (civic virtue) (Puusa ja muut 2011, s. 103).

Hieman myöhemmin Organ (1997, s. 85) määritteli organisaatiokansalaisuuden käsitteen uudelleen. Hänen mukaansa ei ollut enää hedelmällistä ymmärtää organisaatiokansalaisuutta vapaaehtoiseksi työn odotusten ja palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle jääväksi toiminnaksi. Aiemman määrittelynsä hän näki hankalaksi johtuen nykypäivän muuttuvasta työelämästä (Organ, 1997, s. 85). Sen sijaan Organ (1997, s. 90) rinnasti organisaatiokansalaisuuden käsitteen Bormanin ja Motowidlon (1993)

kontekstuaalisen suoriutumisen (contextual performance) käsitteeseen, jolla hän tarkoitti organisaation sosiaalista ja psykologista ilmapiiriä tukevaa toimintaa, joka edesauttaa työtehtävien suorittamista.

Podsakoff ja kumppanit (2000, s. 516) laajensivat Organin (1988) tekemää organisaatiokansalaisuuden määritelmää tunnistaen seitsemän organisaatiokansalaisuutta kuvaavaa tekijää. Heidän mukaansa organisaatiokansalaisuus koostuu avuliaasta käyttäytymisestä, reiluudesta ja rehtydestä, organisaatiokansalaisuudesta, organisaation sääntöjen hyväksymisestä ja noudattamisesta, aloitteenkykyisyydestä, itsensä kehittämisestä sekä osallistumisesta ja kiinnostuksesta organisaation asioihin. (suomennokset Puusa ja muut, 2011)

Bolino ja Turnley (2003, s. 64) liittävät organisaatiokansalaisuuteen työntekijän tunnollisuuden ja myönteisen asenteen. Heidän mukaansa hyvä alainen on valmis tekemään ylimääräisiä tehtäviä, ja hän asettaa ryhmän tavoitteet ja huolenaiheet omiensa yläpuolelle. Lisäksi alaistaitoinen työntekijä on empaattinen ja hänellä on halu auttaa muita (Bolino & Turnley, 2003, s. 64).

Kekonin ja kumppaneiden (2019, s. 43) mukaan työyhteisötaitojen, alaistaitojen ja organisaatiokansalaisuuden käsitteillä on jäsenetty työyhteisön osaamista ja vuorovaikutusta. Organisaatiokansalaisuus herättää ajattelemaan odotuksia, joita kohdistuu etenkin organisaation työntekijöihin heidän perustehtäviensä lisäksi (Kekoni ja muut, 2019, s. 43). Organisaatiokansalaisuus pitää siis Kekonin ja muiden (2019, s. 43) mukaan sisällään työyhteisön jäsenen ammatillisen roolin ylittäviä käyttäytymiseen ja persoonallisuuteen liittyviä piirteitä, joita häneltä odotetaan ja joita pidetään arvossaan. Tällaiset ominaisuudet korostuvat esimerkiksi organisaatioiden muutosten yhteydessä, jolloin työntekijöiltä odotetaan erityistä panosta yhteistyön luovaan ja rohkeaan kehittämiseen (Kekoni ja muut, 2019, s. 43).

Laulainen (2010, s. 145, 151) määrittelee organisaatiokansalaisuuden olevan hyvää työntekijyyttä sekä työyhteisön ja organisaation jäsenyyttä ilmentäviä piirteitä ja toimintatapoja. Hänen mukaansa organisaatiokansalaisuus on toimintaa, joka ylittää ammatillisen roolin ollen samalla myönteinen arvotettu näkemys hyvästä työntekijästä osana organisaatiota. Laulaisen (2010, s. 145, 151) näkemyksen mukaan perinteisen kiltin, kuuliaisien ja sopeutuvan organisaatiokansalaisuuden rinnalle ja osittain tilallekin on tullut vaatimus tavoitteellisesta, vastuullisesta ja aktiivisesta organisaatiokansalaisesta. Kriittisyys, rohkeus ja osittain myös itsekkyyks ovat uusia hyveitä pyyteettömyyden, avulaisuuden ja passiivisuuden sijaan (Laulainen, 2010, s. 145, 151). Keskinen (2005, s. 20) näkee organisaatiokansalaisuuden viittaavan kansalaistaito käsitteeseen. Hän yhdistää kansalaistaitoon muun muassa äänestysvelvollisuuden, kanssaihmisistä ja ympäristöstä huolehtimisen sekä aktiivisen otteen yhteisiin asioihin. Keskinen (2005, s. 20) mukaan samankaltaiset asiat voidaan yhdistää niin organisaatiokansalaisuuteen kuin alaitaitoonkin.

Arola kumppaneineen (2018, s. 33) on tutkinut sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaatiokansalaisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa ilmenee työntekijän yksilöllisen, professionaalisen ja yhteisöllisen toimijaposition kautta (Arola ja muut, 2018, s. 33, 39–40). Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla esimerkilliset työyhteisötaidot omaava työntekijä nähdään psykososiaalisesti taitavana työhyvinvointitoimijana, ammatillisesti osaavana kehittäjänä sekä työyhteisön yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä edistävänä toimijana (Arola ja muut, 2018, s. 33, 39–40).

Arola ja muut (2018, s. 33, 39–40) näkevät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalaisuuteen sisältyvän piirteitä niin perinteisestä, muutosta edistävästä kuin tietointensiivisen työn organisaatiokansalaisuudesta. Heidän tutkimuksen mukaan esimerkillinen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalainen on yksilöllisenä toimijana psykososiaalisesti taitava ja aktiivinen. Tällaisen toimijan positiiviset ominaisuudet ilmenevät etenkin työelämän

muutostilanteissa muutosmyönteisyytenä ja mukautumiskykynä (Arola ja muut, 2018, s. 39–40). Esimerkillinen työntekijä omaa hyvät työhyvinvointitaidot, ja hän ottaa itse vastuuta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan (Arola ja muut, 2018, s. 39–40). Arolan ja kumppaneiden (2018, s. 39–40) mukaan psykososiaalisesti taitavan työntekijän ominaisuuksia ovat joustavuus, aitous, reiluus ja myönteinen elämänasenne. Nämä piirteet ilmenevät heidän mukaansa työyhteisössä positiivisena suhtautumisena työhön, työtovereihin ja asiakkaisiin. Myönteisen asenteen omaava työntekijä kohtaa ristiriitatilanteet avoimesti ja tuo rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisöön (Arola ja muut, 2018, s. 39–40). Hänellä on kyky keventää tarvittaessa työyhteisön ilmapiiriä ja luoda hyvää yhteishenkeä (Arola ja muut, 2018, s. 39–40).

Professionaalisen toimijan piirteet sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalaisuudessa koostuvat Arolan ja kumppaneiden (2018, s. 39–40) mukaan ammatillisesta osaamisesta, itsensä ja toimintatapojen kehittamisestä sekä innovatiivisuudesta. Esimerkillinen professionaalinen toimija on itseohjautuva sekä omaa hyvät vuorovaikutustaidot (Arola ja muut, 2018, s. 39–40). Hänen ammatillinen toimintansa pohjautuu vahvasti sosiaali- ja terveydenhuollon eettisiin arvoihin (Arola ja muut, 2018, s. 39–40). Ammatillinen toiminta heijastuu asiakastyöhön erityisesti asiakaslähtöisenä työotteena sekä kollegoiden välisenä ammatillisena yhteistyönä (Arola ja muut, 2018, s. 39–40).

Salmisen (2015, s. 135–136) mukaan työyhteisötaidot ovat keskeinen osa työelämätaitoja, ja hän ymmärtää työyhteisötaitojen kuvaavan konkreettisesti toimia ilmentää työelämätaitoja. Työyhteisötaidot ovat Salmisen (2015, s. 135–136) mukaan työntekijän kykyä toimia rakentavana, tuottavana ja vastuullisena työyhteisön jäsenenä. Työyhteisötaitoihin Salminen (2015, s. 135–136) lukee muun muassa työntekijän ymmärryksen sekä omasta että muiden työntekijöiden roolista ja merkityksestä työyhteisössä. Työyhteisötaitoihin kuuluu Salmisen mukaan hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Lisäksi kohteliaisuus, empaattisuus ja ristiriitojen ratkaisutaidot ovat myös osa työyhteisötaitoja (Salminen,

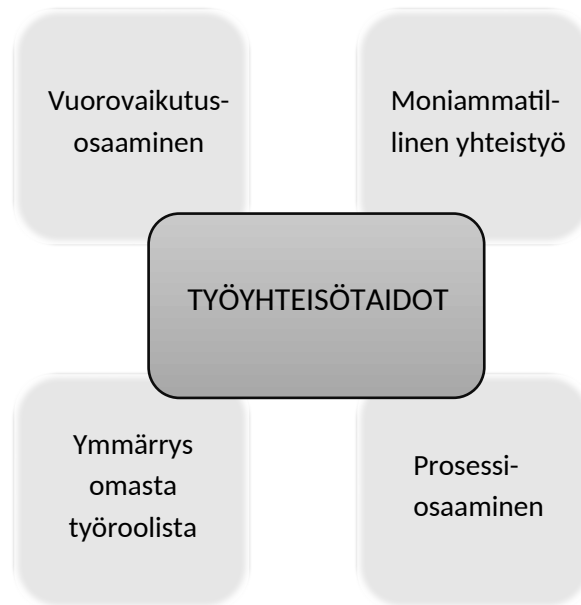
2015, s. 135–136). Ymmärrys työyhteisön pelisääntöjen merkityksestä ja kyky itsensä johtamiseen näitä sääntöjä noudattaessa kuuluvat myös työyhteisötaitoihin (Salminen, 2015, s. 135–136). Salmisen (2015, s. 136) näkemyksen mukaan hyvät työyhteisötaidot pohjautuvat erilaisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen samalla omia arvoja ja ajatuksia arvostaen ja puolustaen. Hänen mukaansa työyhteisötaitojen voidaan nähdä perustuvan hyvään vuorovaikutusosaamiseen sekä taitoihin käsitellä ristiriitoja (Salminen, 2015, s. 136).

Vesterisen (2010, s. 113, 116) mukaan työyhteisötaitoihin luetaan ne valmiudet, jotka vahvistavat hyvää yhteistyötä työympäristössä. Hänen näkemyksensä on, että työyhteisötaitojen voidaan ajatella tarkoittavan rakentavuutta ja vastuullisuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin, itseen ja työhön. Hyvät työyhteisötaidot omaavalla työntekijällä on Vesterisen (2010, s. 113, 116) mukaan aktiivinen ote työhön ja sen kehittämiseen. Hänellä on myös kyky arvioida omaa kehittymistään ja havainnoida kehittymistä suhteessa työn tavoitteeseen (Vesterinen, 2010, s. 113, 116). Työyhteisötaidot vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja esimiesten, alaisten ja kollegoiden välillä (Vesterinen, 2010, s. 116). Lisäksi tarvitaan toisten huomioonottamista sekä työn kokonaisuuden ymmärtämistä (Vesterinen, 2010, s. 116). Työyhteisötaitoisella henkilöllä on myös rakentava ja positiivinen asenne sekä rohkeutta puuttua asioihin (Vesterinen, 2010, s. 116).

Manka ja Manka (2016) näkevät työyhteisötaitojen ilmenevän yksilöillä vastuullisuutena ja työtehtäviin sitoutumisena. Ryhmissä ne puolestaan näkyvät toimintana, joka edistää yhteistyötä (Manka & Manka, 2016). Näihin toimintoihin voidaan laskea auttaminen, reiluus sekä yhteisen hyvän eteen toimiminen (Manka & Manka, 2016). Mankan ja Mankan (2016) mukaan työyhteisötaidot organisaatiotasolla liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen, osallistumiseen, josta ei makseta palkkaa. Tällöin työntekijä sitoutuu emotionaalisesti epävirallisiin sopimuksiin, vaikka tätä ei häneltä velvoiteta (Manka & Manka, 2016).

2.2 Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin Karhapään ja kumppaneiden (2015, s. 165) määrittämät sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaidot, joita ovat vuorovaikutusosaaminen, moniammatillinen yhteistyö, ymmärrys omasta työroolista ja prosessiosaaminen.



Kuva 1. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa (Karhapää ja muut, 2015, s. 166).

2.2.1 Vuorovaikutusosaaminen

Karhapään ja muiden mukaan (2015, s. 165) vuorovaikutusosaaminen edellyttää sosiaalista taitavuutta. Hyvä vuorovaikutus vähentää työntekijöiden välisiä jännitteitä sekä auttaa vahvistamaan työyhteisön yhtenäisyyttä (Karhapää ja muut, 2015, s. 165). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 196) mukaan monipuolinen vuorovaikutusosaaminen on ratkaiseva tekijä työyhteisötaitojen ilmentämisessä etenkin asiantuntijatyössä. Vuorovaikutustilanteen ollessa onnistunut, työntekijä viestii

sitoutuneisuutta, motivoituneisuutta, yhteisöllisyyttä sekä halukkuutta kehittää itseään ja auttaa kollegoitaan vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 196). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 196) mukaan näistä voidaan käyttää jopa termiä vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot.

Mönkkösen ja Roosin mukaan (2010, s. 209) vuorovaikutusosaaminen on erittäin laaja erityisosaamisen alue, joka korostuu nykypäivän työelämässä entistä enemmän. Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään kaikki suhteiden luomisen ja kommunikoinnin taidot (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 50). Ihmisten välinen vuorovaikutus pohjautuu vastavuoroiseen suhteeseen (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 51). Tällaisessa suhteessa ihmiset luovat yhteyttä toisiinsa niin sanallisesti kuin sanattomastikin (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 51). Mönkkönen kumppaneineen (2019, s. 47) kuvaa vuorovaikutuksen olevan dialoginen kohtaaminen, johon kytkeytyy erilaisten näkemysten ymmärtäminen, yhteisen ymmärryksen luominen ja osapuolten välinen luottamus.

Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, s. 200) toteavat työyhteisötaitojen tulevan näkyviksi vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen oman työn ja ammatillisen osaamisen voidaan nähdä olevan yhteydessä oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 200). Ammatillinen vuorovaikutusosaaminen on keskeinen tekijä puhuttaessa työyhteisötaitojen kehittämisestä (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 196). Hyvä viestintäkäyttäytyminen ja kohteliaisuus ovat yhteydessä organisaation yhteisölliseen edistämiseen (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 198–199). Hyvä työntekijä pyrkiikin toiminnassaan edistämään työyhteisön vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä, koska ymmärtää sen hyödyttävän organisaation toiminnan sujuvuutta (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 198–199).

Myös Salminen (2015, s. 135–137) näkee vuorovaikutustaidot tärkeänä osana työyhteisötaitoja. Hyvät vuorovaikutustaidot ilmenevät hänen mukaansa esimerkiksi taitona keskustella muiden kanssa kohteliaasti ja kunnioittavasti, kykyä kuunnella muita ja esittää tarkentavia kysymyksiä sekä koota kuulemastaan yhteenvedon. Lisäksi

hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö osaa kiteyttää sanottavansa innostavaan ja ymmärrettävään muotoon (Salminen, 2015, s. 135–137). Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös taito viestiä asioista selkeästi eri välineillä sekä kykyä tunnistaa ja hallita niin sanallinen kuin sanatonkin viestintä (Salminen, 2015, s. 135–137). Salmisen (2015, s. 135–137) näkemys on, että myös kyky tunnistaa eri kulttuurien vaikutukset viestintään voidaan ymmärtää osana hyvää vuorovaikutusosaamista.

Puusan ja muiden mukaan (2011, s. 104–105) työyhteisötaidot heijastuvat ensisijaisesti työyhteisön hyvinvointiin sekä työntekijöiden korkeampana sitoutumisena organisaatioon että itse työhön. Eli jos organisaation työntekijät kokevat työnsä ja työyhteisönsä mielekkääksi, on tästä parhaimmillaan seurauksena sitoutuneita, oppivia, aloitteellisia, luovia sekä vähemmän sairastavia ja pitkään työssään viihtyviä työyhteisön jäseniä (Puusa ja muut, 2011, s. 104–105). Näiden tulosten saavuttamisessa korostuu työyhteisötaidoista vuorovaikutus, jonka on todettu edistävän työyhteisön toimivuutta, työntekijöiden hyvinvointia sekä yhteisöllisyyden kokemusta (Puusa ja muut, 2011, s. 104–105).

2.2.2 Moniammatillinen yhteistyö

Karhapään ja muiden (2015, s. 165) mukaan moniammatillinen yhteistyö voidaan ymmärtää eri näkökulmia huomioivana yhteistyönä sekä halukkuutena luoda vuorovaikutussuhteita ja jakaa osaamistaan. Onnistunut moniammatillinen työskentely edellyttää, että siihen osallistuvilla on halu ja pyrkimys tehdä yhteistyötä eri ammattilaisten välillä (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Kekonin ja kumppaneiden mukaan (2019, s. 22) tämä vaatii tiimin jäseniltä myönteistä suhtautumista ja luottavaisuutta muiden alojen ammattilaisia kohtaan. Tarvitaan myös avointa mieltä lähteä mukaan työskentelyyn (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään luomaan yhdessä jaettua identiteettiä ja ymmärtämään yhteistyön merkitys käsiteltävässä aiheessa (Kekoni ja muut, 2019, s. 22).

Avoimuus ja luottamus ovat tärkeitä moniammatillisessa yhteistyössä (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Avoimuuden avulla ryhmän jäsenten rooleihin liittyvät epäselvyydet saadaan selvitettyä (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Luottamus ja avoimuus auttavat sitoutumaan yhteistyöhön, jolloin myös käsiteltävä asia tai ongelma saa tarvitsemansa huomion (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Mönkkönen ja muut (2019, s. 54) lisäävät, että moniammatillisessa yhteistyössä tietoa rakennetaan yhdessä, ja luottamus mahdollistaa sen, että tuota tietoa uskalletaan arvostella ilman, että se uhkaa kenenkään ammatillista identiteettiä.

Mönkkösen ja kumppaneiden (2019, s. 48, 62, 73) mukaan moniammatillisessa työskentelyssä kunkin ammattilaisen substanssiosaaminen tulee vaikuttavaksi vasta kun se yhdistetään muiden ammattilaisten tietämykseen ja tällöin kaikkien ammattilaisten asiantuntemus laajenee. He korostavatkin, että moniammatillisessa yhteistyössä jokaisen osallistujan tulee ymmärtää oman ammattialansa näkökulman lisäksi myös muiden ammattilaisten näkökulma. Näin voidaan laajentaa omaa ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Yhteistoiminta vaatii myös sen, että osallistujat ovat valmiita kyseenalaistamaan omia käsityksiään (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 62, 73). Moniammatillinen yhteistyö edellyttää, että sen osallistujan tuntevat eri toimijoiden työalueet ja työtavat sekä ovat kiinnostuneita oppimaan niistä (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 62, 73).

Isokorven (2006, s. 56–57) mukaan moniammatillinen yhteistyö, ja yhteistyö ylipäätään, perustuu oman osaamisen jakamiseen. Hän kuitenkin muistuttaa, että oman osaamisen jakaminen saattaa kuitenkin olla joskus vaikeakin. Reviirirajat voivat olla tiukat ja uusien ideoiden esittäminen vaatii rohkeutta (Isokorpi, 2006, s. 56–57). Vuorovaikutus itselle vieraan asiantuntijaryhmän jäsenen kanssa saattaa johtaa oman osaamisen ja ymmärtämisen rajoihin (Isokorpi, 2006, s. 56–57) Isokorven (2006, s. 56–57) mukaan haasteita saattaa tuoda se, että asiantuntijaryhmässä puhutaan ehkä eri kieltä ja tällöin myös tarkoitetaan eri asioita.

2.2.3 Ymmärrys omasta työroolista

Karhapään ja kumppaneiden (2015, s. 165) mukaan oman työroolin ymmärtämisellä ja hahmottamisella tarkoitetaan omaan työhön ja organisaation jäsenyyteen kuuluvien oikeuksien ja velvollisuuksien käsittämistä sekä oman toiminnan merkityksen suhteuttamista työyhteisön ja organisaation toimintaan. Oman työroolin ymmärtämiseen liittyy myös yhteistyöhalukkuus, joka voidaan nähdä työntekijän ymmärryksenä ja hyväksyntänä työhön liittyviä vaatimuksia ja rajoitteita kohtaan (Karhapää ja muut, 2015, s. 165).

Kekoni ja muut (2019, s. 45) korostavat, että ammattilaisen on olennaista ymmärtää ja hahmottaa oma työroolinsa koko työyhteisön kannalta eikä vain omien työtehtäviensä näkökulmasta. Myös Mönkkönen ja Roos (2010, s. 265) kirjoittavat, että työntekijän on tärkeä ymmärtää oma roolinsa suhteessa työyhteisön toimintaan ja tavoitteisiin sekä roolin mukanaan tuomat vastuut ja oikeudet. Tällöin työntekijällä on käsitys odotuksista, jotka häneen kohdistuu työyhteisön jäsenenä sekä siitä, mihin hänen oma työroolinsa perustuu (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 146). Oman työroolin ymmärtäminen tarkoittaa ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä ja yhteisestä prosessista sekä suostumista johdettavana olemiseen (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 146).

2.2.4 Prosessiosaaminen

Karhapää ja muut (2015, s. 165) näkevät prosessiosaaminen tarkoittavan oman vastualueen ylittävää laaja-alaisempaa toimintaympäristön hahmottamista ja ympäristön muutosten heijastamista omaan toimintaan. Mönkkösen ja muiden (2019, s. 48) mukaan taitoa viedä työprosesseja eteenpäin ja tehdä niitä näkyviksi voidaan kutsua prosessiosaamiseksi. Siinä on tarpeellista ottaa huomioon työskentelyn oikea ajoitus sekä tietää ketä pyydetään mukaan työskentelyyn (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 48). Olennaista on myös huomioida se, miten prosessia viedään eteenpäin siten, että

kaikki saadaan sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 48). Prosessiosaaminen pitää myös sisällään ne toimet, joilla luodaan puitteet avoimelle vuorovaikutukselle (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 48). Työntekijältä vaaditaan myös kykyä hyödyntää muiden osaamista sekä taitoa innostaa työkavereitaan tavoitteelliseen työskentelyyn sillä tavoin, että myös työn tulokset tulevat arvoiduksi (Mönkkönen ja muut, 2019, s. 48).

Mönkkösen ja Roosin (2010, s. 206) mukaan prosessiosaamista voidaan tarkkailla koko työyhteisön oppimisena ja kehittymisenä. Lisäksi sitä voidaan katsoa myös yksilön ammatillisena kasvuna, taitona hahmottaa kokonaisuuksia, sen osien välisiä yhteyksiä ja niiden toisiinsa liittymistä ajassa ja paikassa (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 206). Prosessiosaaminen voidaan käsittää kykynä ohjata prosessia eri vaiheissa ja nähdä jokaisen vaiheen olennainen merkitys suhteessa työn tavoitteisiin (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 207). Prosessiosaamisessa on tärkeää havaita, kuinka työyhteisön jäsenet tarvitsevat oman aikansa oppimiselle sekä omien ajatusten ja oivallusten kehittymiselle (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 207). Organisaation toimintakyvyn kannalta on tärkeää kuvata palveluprosessit sekä nimetä ja tehdä läpinäkyväksi niiden eri vaiheet (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 206–207). Avoimet ja yhteisesti jaetut prosessit helpottavat työntekoa sekä auttavat ymmärtämään oman työn merkityksen osana laajempaa organisaation toimintaa (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 206–207).

3 Ristiriidat työyhteisössä

Tämä teoriaosuus käsittelee työyhteisön ristiriitoja. Luvussa avataan ristiriidan määritelmä ja käydään läpi ristiriitojen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi luvussa esitellään ristiriitojen hallintaan liittyvää teoriaa, käsitellen ristiriitojen ennaltaehkäisyä, niihin puuttumista sekä ristiriitojen ratkaisemista.

3.1 Ristiriidan eli konfliktin määritelmä

Termillä konflikti ei ole selkeää merkitystä, ja käsitteen määrittelyssä on suurta vaihtelua (Rahim, 2010, s. 25). Usein sen ymmärretään tarkoittavan ristiriitaa ja yhteentörmäystä tai eri voimien välistä taistelua (Vartia ja muut, 2002, s. 220). Termiä konflikti määriteltäessä käytetään myös usein synonyymina sanaa ongelma (Pehrman, 2010, s. 137). Suomen kielen perussanakirjan mukaan konflikti tarkoittaa (risti)riitaa ja selkkausta, ja ristiriita puolestaan erimielisyyttä, selkkausta ja konfliktia (Suomisanakirja, 2020a; Suomisanakirja, 2020b). Ihmissuhdeongelmia kuvataan monenlaisilla ilmaisuilla ja sanoilla (Vartia ja muut, 2002, s. 220). Puhutaan ristiriidoista, konflikteista, kahnauksista, erimielisyyksistä, skismoista, ihmissuhde- tai yhteistyöongelmista, harmonian puutteesta, hankauksista ihmisten välillä, häirinnästä ja työpaikkakiusaamisesta (Vartia ja muut, 2002, s. 220). Selkeää määrittelyä tai sopimusta siitä, mitä milläkin termillä tarkoitetaan tai kuinka vakavasta ihmissuhdeongelmasta milloinkin on kysymys ei ilmeisesti ole olemassa (Vartia ja muut, 2002, s. 220). Laineen ja Salosen (2014, s. 11–12) mukaan konfliktin ja ristiriidan määritelmien välillä on hienoinen sävyero, ja he ymmärtävät konfliktin olevan ristiriitaa kärjistyneempi tilanne. Kuten huomataan, konflikti on käsitteenä monitasoinen, ja sen määritelmä on kontekstiriippuvainen. Tässä tutkimuksessa käytetään ristiriidan ja konfliktin käsitteitä rinnasteisina, kuvaamaan työyhteisön eritasoisia ristiriitoja, riitoja ja selkkauksia.

Rahim (2010, s. 13) määrittelee konfliktin olevan ihmisten välisen vuorovaikutuksen luonnollinen tulos, joka ilmenee erimielisyytenä ja yhteensopimattomuutena yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden välillä. Näiden osapuolten väliset suhteet voivat muodostua yhteen sopimattomiksi tilanteissa, joissa osapuolet tavoittelevat samoja, puutteellisia resursseja heidän toimintatapojen, arvojen, asenteiden ja näkemysten ollessa ristiriidassa keskenään (Rahim, 2010, s. 13). Pehrman puolestaan (2010, s. 136) kuvailee konfliktia prosessiksi, jossa ristiriidan yksi osapuoli tiedostaa tarkoitusperiensä olevan vastakkaiset tai kielteiset suhteessa muiden osapuolten tarkoitusperiin.

Pehrmanin (2012, s. 43) mukaan konfliktilla voi olla useita eri ilmenemismuotoja. Konflikti voi esiintyä piilevässä muodossa ja muuttua myöhemmin havaittavaksi konfliktiksi tai tunnekonfliktiksi (Pehrman, 2012, s. 43). Tunnekonflikti voi muuttua havaittavaksi konfliktiksi ja päinvastoin (Pehrman, 2012, s. 43). Niin tunnekonflikti kuin havaittu konfliktikin voivat muuttua jossain vaiheessa konkreettisesti havaittavaksi (Pehrman, 2012, s. 43). Pehrmanin (2012, s. 44–45) mukaan piileviä konflikteja voi olla kolmea eri perustyyppiä, joita ovat: 1) niukoista resursseista kilpaileminen, 2) itsenäistymisen ajaminen ja 3) sovituista tavoitteista poikkeaminen. Pehrmanin (2012, s. 44–45) mukaan konflikti voi myös olla havaittu konflikti, vaikka se olisikin piilevässä tilassa. Hänen näkemyksensä mukaan havaittu konflikti auttaa vähentämään käsittelyn aikana väärinymmärryksiä ja kohentaa osapuolten välistä kommunikointia. Tunnekonflikti voidaan Pehrmanin (2012, s. 44–45) mukaan ymmärtää esimerkiksi tilanteena, jossa henkilö A:n ja henkilö B:n mielipiteet joistakin menettelytavoista poikkeavat toisistaan, mutta tämä tilanne ei vaikuta henkilö A:n suhtautumiseen eikä tilanne myöskään huoleta häntä. Konkreettisella, silminnähtävällä konfliktilla tarkoitetaan monia erilaisia konfliktikäyttäytymisiä (Pehrman, 2012, s. 44–45). Pehrmanin (2012, s. 44–45) mukaan niissä näkyy avoin aggressiivisuus, vaikkakin kaikenlainen väkivalta on voimakkaasti tuomittua organisaatioissa.

Pehrman (2010, s. 139–140) jaottelee konfliktit myös affektiivisiin eli voimakastunteisiin ja tehtäväsuuntautuneisiin ristiriitoihin. Affektiiviset ristiriidat ovat ihmisten välille syntyviä ristiriitoja, jotka johtuvat ihmisten erilaisuudesta. Tehtäväsuuntautuneet ristiriidat puolestaan liittyvät erilaisiin mielipiteisiin ja käsityksiin sekä poikkeaviin näkemyksiin työn tekemisen tavoista.

Laine ja Salonen (2014, s. 65) jaottelevat konfliktit asia-, prosessi ja ihmishuhdekonflikteihin. Asiakonfliktista on kyse silloin kun erimielisyys koskee asioita, tavoitteita, päätöksiä ja tehtäviä sekä niihin liittyviä näkökulmia ja mielipiteitä (Laine & Salonen, 2014, s. 16). Prosessikonfliktit puolestaan liittyvät työskentely- ja toimintatapoihin sekä valittuja strategioita ja menettelyjä koskeviin asioihin (Laine & Salonen, 2014, s. 17). Prosessikonflikti voidaan Laineen ja Salosen (2014, s. 17) mukaan ymmärtää asiakonfliktia pienemmäksi ongelmaksi, sillä prosessikonfliktissa ollaan samaa mieltä siitä mitä tehdään, mutta eri mieltä tekemisen tavoista. Ihmissuhdekonfliktista on kyse silloin kun huolimatta siitä, että asioista ja toimintatavoista ollaan samaa mieltä, ihmiset ärsyttävät toisiaan (Laine & Salonen, 2014, s. 18). Tällöin ihmiset tulkitsevat ja havainnoivat toistensa sanallista ja sanatonta viestintää virheellisesti aiheuttaen toistuvia loukkaantumisia ja väärinymmärryksiä (Laine & Salonen, 2014, s. 18).

Rahim (2010, s. 31) jaottelee konfliktit organisaation sisäisiin ja organisaation ulkopuolisiin konflikteihin. Organisaation sisäiset konfliktit hän jakaa vielä yksilön sisäisiin, yksilöiden välisiin, ryhmän sisäisiin ja ryhmien välisiin konflikteihin (Rahim, 2010, s. 31). Yksilön sisäinen konflikti (intrapersonal conflict) ilmenee itse yksilössä, ja se voi ilmetä silloin kun organisaation tehtäviin ja rooleihin liittyvät vaatimukset ovat ristiriidassa työntekijän omien tavoitteiden, arvojen ja mielenkiinnonkohteiden kanssa (Rahim, 2010, s. 31–32).

Rahimin (2010, s. 32, 93) mukaan ihmisten välisistä ristiriidoista (interpersonal conflict) puhutaan, kun tarkoitetaan ristiriitaa, joka kehittyy yksittäisten henkilöiden tai ryhmien

välille. Tällöin kahden tai useamman toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevan henkilön välillä ilmenee yhteensopimattomuutta, epäjohtonmukaisuutta tai erimielisyyttä (Rahim, 2010, s. 32). Tällaiset ristiriidat voivat Rahimin (2010, s. 93) mukaan ilmetä samalla hierarkiatasolla työskentelevien henkilöiden välillä tai esimies-alaisuhteessa.

Ryhmän sisäinen konflikti (intragroup conflict) viittaa Rahimin (2010, s. 32) mukaan ryhmän jäsenten väliseen ristiriitaan tai vaihtoehtoisesti kahden tai useamman alaryhmän väliseen ristiriitaan. Tällainen konflikti on usein seurausta tavoitteisiin, tehtäviin tai menettelyihin liittyvistä erimielisyyksistä (Rahim, 2010, s. 32). Rahimin (2010, s. 32) mukaan ryhmien välisiä konflikteja (intergroup conflict) kutsutaan myös yksiköiden välisiksi konflikteiksi. Näillä viitataan kahden tai useamman yksikön tai ryhmän väliseen organisaation sisäiseen ristiriitaan (Rahim, 2010, s. 32). Tällaisesta konfliktista esimerkkinä voidaan mainita muun muassa tuotannon ja markkinoinnin välinen ristiriita. Yksi erityinen ryhmien välinen konflikti on työntekijöiden ja johdon välinen ristiriita (Rahim, 2010, s. 32).

3.2 Ristiriitatilanteisiin johtavat tekijät

Työyhteisöjen ja tiimien ongelmatilanteet ovat aina ainutlaatuisia, eikä siis ole olemassa kahta täsmälleen samankaltaista tilannetta (Järvinen, 2014, s. 105–106). Ongelmatilanteiden ainutlaatuisuuteen vaikuttavat etenkin toimintaympäristö ja työtehtävien sisältö sekä työyhteisön historia ja kulttuuri (Järvinen, 2014, s. 105–106). Ristiriitojen syntymiseen ja siihen, mihin suuntaan ne lähtevät kehittymään vaikuttavat organisaation toiminta ja johtaminen sekä työyhteisön jäsenenä toimiminen (Räty, 2017, s. 4). Työyhteisöjen ongelmien ja ristiriitojen aiheiden vaihtelevaisuudesta huolimatta pitävät ne sisällään samankaltaisia piirteitä (Järvinen, 2014, s. 106). Tämä johtuu siitä, että kyse on loppujen lopuksi ihmisten toiminnasta, joka pitää sisällään tiettyjä säännönmukaisuuksia (Järvinen, 2014, s. 106).

Pehrmanin (2010, s. 135, 139) mukaan konfliktit lähtevät kehittymään työyhteisössä pienistä ja jokapäiväisistä asioista, ja ne johtuvat usein väärinkäsityksistä ja juoruista. Väärinkäsitykset paisuvat puhumattomuuden ja väärrien tulkintojen vuoksi (Pehrman, 2010, s. 135). Työyhteisössä ei välttämättä kommunikoida avoimesti ja toisia kunnioittavalla tavalla tai palautteenanto ei ole tarpeeksi selkeää ja ymmärrettävää (Pehrman, 2010, s. 135). Myös Rätty (2017, s. 4) ja Järvinen (2014, s. 117) korostavat vuorovaikutukseen liittyvien ongelmien olevan usein ristiriitojen syntymisen taustalla. Lisäksi tilanteet saattavat monimutkaistua voimakkaista tunnetiloista ja selvittämättä jätetyistä väärinkäsityksistä johtuen (Rätty, 2017, s. 4). Tunnekuohussa osataan ehkä nähdä vain omaa ajattelua vastaava näkökulma (Salminen, 2015, s. 151). Ihmisten välille kehittyy vaikenemisen muuri, ja tämä puolestaan estää pääsemästä sopuun (Salminen, 2015, s. 151). Yhteistyöongelmiin vaikuttavia syitä voi olla monia ja tilanteiden kärjistymiset voivat pitää sisällään erilaisia kehityskulkuja (Järvinen, 2014, s. 117). Tilannetta mutkistaa myös se, että osapuolilla saattaa olla yhteistyön sujuvuudesta hyvin erilaiset mielipiteet ja kokemukset (Järvinen, 2014, s. 117).

Konfliktin taustalla on kuitenkin aina jokin todellinen käytännön tilanne, josta erimielisyys saa alkunsa (Pehrman, 2010, 139). Pehrman (2010, s. 139) mainitsee konfliktien syntymisen syiksi muun muassa työkäyttäytymiseen liittyvät tilanteet, työn tekemiseen liittyvät tilanteet, henkilökemiaan ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät tilanteet sekä pelisääntöihin ja työhajeisiin liittyvät tilanteet. Salmisen (2015, s. 149–152) mukaan ristiriitojen taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa epäselvät tavoitteet ja työnkuvat, työn kuormittavuus, koettu epäreilisuus sekä muutostilanteet.

Pavlakis ja muut (2011, s. 242–243) kirjoittavat yleisimpiä konfliktiin johtavia syitä terveydenhuollossa olevan persoonalliset eroavaisuudet, selkeiden työnkuvien ja vastuiden puute, roolien yhteensopimattomuus sekä organisatoriset kysymykset, kuten työn kuormittavuus, resurssien niukkuus ja epävarmuus.

Ramseyn (2005, s. 14–15) mukaan myös organisaation suunnalta tuleva paine voi olla syy konfliktin taustalla. Nykyään organisaatiot pyrkivät tuottamaan koko ajan enemmän, entistä pienemmillä resursseilla ja henkilöstömäärällä (Ramsey, 2005, s. 14–15). Ramsey (2005, s. 14–15) kuvaakin, että tämä saattaa herättää työntekijöissä vihan ja turhautumisen tunteita. Epävarmuudet työpaikasta ja sen tulevaisuudesta nostavat työntekijöissä esiin pelkoa, epävarmuutta ja ahdistusta (Ramsey, 2005, s. 14–15). Nämä syyt puolestaan kasvattavat mahdollisuutta konfliktin syntymiseen (Ramsey, 2005, s. 14–15). Ramsey (2005, s. 14–15) mukaan konfliktin laukaisemisen taustalla olevia erityisiä syitä voivat olla myös väärinymmärrykset, kilpailu, suvaitsemattomuus, ennakkoluulot, huhut, kaunat, vertailu, työpaikkaromanssit, päihdeongelmat, syyttely ja epäoikeudenmukaisuus. Joskus konfliktin osapuolet eivät välttämättä edes muista yhteenoton alkuperäistä syytä (Ramsey, 2005, s. 15). Konflikti usein kuitenkin jatkuu, koska osapuolten ego ja jääräpäisyys eivät suostu antamaan periksi (Ramsey, 2005, s. 15)

Järvinen (2014, s. 106–108) jakaa työyhteisöjen tyypilliset ristiriidat neljään ryhmään: 1) Muutos- ja kriisitilanteet, 2) henkilökohtaiset ongelmat, 3) rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet ja 4) kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. Hän kirjoittaa, että muutostilanteet koetaan työyhteisöissä usein uhkana, joka synnyttää työntekijöissä epävarmuutta, huolta, pelkoa ja ahdistusta. Työntekijät ehkä kokevat joutuneensa muutoksen vuoksi pelinappuloiksi ja ammatillinen identiteettikin saattaa horjua (Järvinen, 2014, s. 106–108). Työyhteisön jäsenet joutuvat mahdollisesti tekemään paljon psyykkistä työtä pohtiessaan ja etsiessään vastauksia muutoksen aiheuttamiin tunnevaltaisiin kysymyksiin (Järvinen, 2014, s. 106–108). Muutostilanteissa työyhteisön tunteiden noustessa pintaan työntekijöiden pelot ja huolet syrjäyttävät työasiat, ja itse työn tekeminen häiriintyy (Järvinen, 2014, s. 106–108). Järvinen toteaa, että pahimmassa tapauksessa tällaisissa tilanteissa työyhteisössä tapahtuu klikkiytymistä ja siellä aletaan etsiä ongelman syntipukkia.

Järvisen (2014, s. 110–111) mukaan suurin osa työyhteisöjen kahnauksista johtuu rakenteellisista syistä, mutta myös henkilöistä johtuvia ongelmatilanteita ilmenee. Hänen mukaansa niitä on ehkä määrällisesti vähemmistö, mutta ne saattavat olla erittäin vaikeita ennaltaehkäistä, käsitellä ja ratkaista. Järvisen mukaan henkilöistä johtuvia ristiriitoja voi pitää työyhteisöjen vaikeimpina ongelmatilanteina. Työntekijät eivät voi välttyä yksityiselämään liittyviltä ongelmilta ja ristiriidoilta, ja useat kamppailevat myös henkilökohtaisten psyykkisten ongelmien kanssa (Järvinen, 2014, s. 110–111). Yleensä ihmiset ovat kykeneviä suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään tarpeeksi hyvin yksityisistä ongelmistaan huolimatta (Järvinen, 2014, s. 111). Toisinaan yksilöiden ongelmat heijastuvat henkilön työntekoon ja käyttäytymiseen sekä laajemmin työyhteisön toimintaan (Järvinen, 2014, s. 111). Järvinen (2014, s. 112) näkee ongelman olevan henkilölähtöinen silloin kun työyhteisössä rakenteet ja työnteon edellytykset ovat kunnossa, mutta tästä huolimatta työntekijä ei selviydy tehtävistään tai toimi vaaditulla tavalla. Tällöin työntekijän käytös ja työnteke eivät vastaa hänen tehtävänsä sekä työpaikan ohjeisiin ja määräyksiin pohjautuvia odotuksia. Järvisen mukaan karkeasti sanottuna henkilökohtaiset ongelmat ilmenevät joko työntekijän henkilökohtaisessa työkäyttäytymisessä tai työsuorituksessa.

Järvisen (2014, s. 109) mukaan suurin osa työyhteisöjen ongelmista johtuu rakenteellisista syistä. Usein ongelmien taustalla on puutteet ja epäselvyydet työyhteisön peruspilareissa. Rakenteellisiin ongelmiin ja epäselvyyksiin Järvinen (2014, s. 109–110) liittyy esimerkiksi toimenkuvia ja työjärjestelyjä koskevat epäselvyydet sekä epämääräiset pelisäännöt. Vaikka rakenteelliset epäkohdat heijastuvat usein työyhteisöön yksittäisten työntekijöiden kehnoina työsuorituksina, yhteistyöongelmina tai heikkona työmotivaationa, on muistettava, että kyseessä ei ole kuitenkaan syy vaan seuraus (Järvinen, 2014, s. 110).

Järvinen (2014, s. 115–116) väittää, että mitä suuremmat vaatimukset yhteistyöhön tehtävässä tai tiimissä kohdistuu, sitä todennäköisempää on myös kanssakäymiseen liittyvät vaikeudet. Konfliktialttiita on etenkin erilaiset asiantuntijaryhmät, joissa

vaaditaan erilaisten tieteellisten ja ammatillisten näkemysten yhdistämistä. Kärjistyessään yhteistyöongelmat voivat johtaa työryhmän sisäisiin vastakkainasetteluun, jonka seurauksena työnteko hankaloituu koetellen yksilöiden jaksamista ja työmotivaatiota. Tämä puolestaan heijastuu työn laatuun ja lopputulokseen heikentävästi. Yhteistyöongelmat saattavat ilmetä useilla eri tavoilla. Ensinnäkin ongelmat voivat ilmetä työyhteisön tai tiimin sisällä. Toiseksi ne voivat olla tiimien tai yksiköiden välisiä. Kolmanneksi Järvinen erottaa vielä johdon sisäiset ristiriidat.

Vartia ja muut (2004, s. 10) antavat esimerkin konfliktin laajenemisesta. Ellei työyhteisön arjen ristiriidat mene itsestään ohi tai ellei työyhteisön jäsenet pysty niitä käsittelemään, saattaa syntyä syvenevä ja laajeneva kierre (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Tällöin ongelmat helposti personoituvat ja syitä aletaan etsiä ihmisten intresseistä ja persoonallisista ominaisuuksista (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Vartia ja muut (2004, s. 10) huomauttavat, että tällaisessa tilanteessa alkuperäisen ongelman yhteys itse työhön saattaa hämärtyä. Sen sijaan, että tilannetta tarkasteltaisiin ja omaa toimintaa arvioitaisiin, ajaudutaan toisten syyttelyyn (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Työyhteisön jäsenet alkavat muodostaa klikkejä ja konfliktitilanteiden syventyessä vuorovaikutus menettää vähitellen inhimillisyyttään (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Vastapuolta halutaan ehkä vahingoittaa (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Seuraavaksi konflikti laajenee myös muualle organisaatioon, kuten henkilöstöhallintoon, jonne tulehtuneen työyksikön työntekijät kantelevat toisistaan (Vartia ja muut, 2004, s. 10). Lopulta asia saattaa laajeta organisaation ulkopuolelle, ja sitä joudutaan mahdollisesti käsittelemään eri johtokunnissa, hallituksissa, lautakunnissa ja jopa oikeudessa (Vartia ja muut, 2004, s. 10).

3.3 Ristiriitojen hallinta

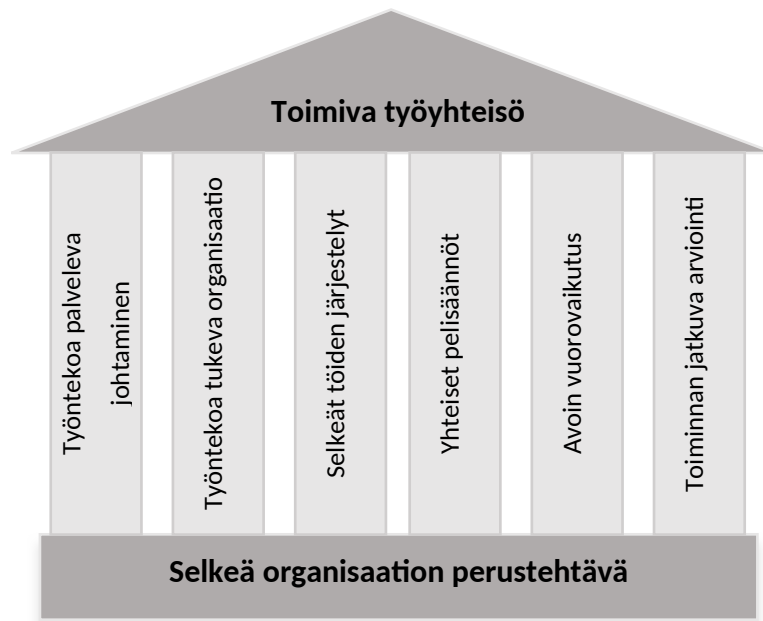
Ristiriitojen hallinta ei tarkoita välttämättä työyhteisön konfliktien välttämistä, eliminointia tai vähentämistä (Rahim, 2001, s. 76). Rahimin (2001, s. 76) mukaan

ristiriitojen hallinta voidaan ymmärtää strategiana, jonka tarkoituksena on minimoida työyhteisön ristiriitojen aiheuttamia häiriöitä ja toisaalta vahvistaa organisaation oppimista ja tehokkuutta ristiriitojen myönteisten vaikutusten avulla. Thakore (2013, s. 12) kuvaa ristiriitojen hallinnan olevan strategia ja lähestymistapa hillitä ristiriitoja ja toisaalta ratkaista niitä. Tehokas konfliktien hallinta auttaa minimoimaan ristiriitojen aiheuttamat häiriöt sekä tarjoamaan tyydyttävän ja hyväksyttävän ratkaisun (Thakore, 2013, s. 12). Myös ristiriitojen ennaltaehkäisy on osa ristiriitojen hallintaa (Juuti, 2013, s. 69).

3.3.1 Ristiriitojen ennaltaehkäisy

On luonnollista, että ihmisten välille syntyy työyhteisössä näkemuseroja kun työskennellään samojen tehtävien parissa (Juuti, 2013, s. 69). Jos näihin näkemuseroihin ei puututa, saattaa seurauksena olla näkökulmien lukkiutuminen, joka puolestaan johtaa helposti henkilöityneisiin ristiriitoihin (Juuti, 2013, s. 69). Onkin huomioitava, että paras tapa ratkaista ristiriitoja on niiden ennaltaehkäisy (Juuti, 2013, s. 69). Ristiriitojen ennaltaehkäisyä tarkastellaan tässä luvussa toimivan työyhteisön kautta.

Järvisen (2014, s. 57) mukaan työyhteisön kivijalkana on selkeä perustehtävä, ja tämän perustan päällä on kuusi peruspilaria. (ks. kuva 2.) Nämä peruspilarit ovat 1) työntekoa palveleva johtaminen, 2) työntekoa tukeva organisaatio, 3) selkeät töiden järjestelyt, 4) yhteiset pelisäännöt, 5) avoin vuorovaikutus ja 6) toiminnan jatkuva arviointi.



Kuva 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2014, s. 57).

Kuten jo mainittu, Järvisen (2014, s. 57) mukaan organisaation toiminnan perustana on sen **selkeä perustehtävä**. Työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisikin tarkastella organisaation perustehtävästä käsin (Järvinen, 2014, s. 57). Organisaation perustehtävä on se, minkä vuoksi organisaatio on olemassa (Järvinen, 2014, s. 57–58) Organisaation menestyksen kannalta keskeistä onkin se, miten se hoitaa perustehtävänsä (Järvinen, 2014, s. 58). Perustehtävän ollessa kaikille selkeä, ovat työyhteisön jäsenet tietoisia päämääristä ja arvoista, joille organisaation toiminta perustuu sekä ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 28). Työyhteisössä tarvitaan avointa keskustelua perustehtävästä sekä työskentelyyn liittyvistä tunteista ja kokemuksista, sillä jos tätä mahdollisuutta ei ole, etäännyttään helposti perustehtävästä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 28). Perustehtävästä etäännyminen voi puolestaan heijastua työyhteisöön ristiriitoina, syyttelynä tai syntipukkiongelmoina (Juuti & Vuorela, 2015, s. 29–30).

Työntekoa palveleva johtaminen on Järvisen (2014, s. 68) mukaan yksi toimivan työyhteisön peruspilareista. Hänen mukaansa nykypäivän työelämässä henkilöstö

kaipaa keskustelevaa ja ammattitaitoista esimiestyötä. Palvelevassa johtajuudessa esimies toimii ikään kuin valmentajana huolehtien työyhteisön toiminnan edellytyksistä (Järvinen, 2014, s. 68). Esimies motivoi kannustamalla ja esimerkillään työyhteisössään (Järvinen, 2014, s. 68). Esimiehen tulee olla riittävän lähellä alaisiaan, jotta hänen on mahdollista havainnoida ja hahmottaa johtamaansa kokonaisuutta ja sen tapahtumia (Järvinen, 2014, s. 68). Haasteeksi ristiriitojen ehkäisemisessä ja puheeksi ottamisessa voi muodostua esimiehen fyysinen etäisyys itse työn tekemisen paikasta, sillä etäisyys saattaa heikentää mahdollisuutta tunnistaa puheeksi ottamisen tarve (Manka, 2011, s. 126).

Työntekoa tukevassa organisaatiossa tavoitellaan resurssien ja osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamista (Järvinen, 2014, s. 60). Entistä enemmän kannustetaan innovointiin ja vanhojen tapojen kyseenalaistamiseen (Järvinen, 2014, s. 60–61). Tarvitaan avointa keskustelukulttuuria, joissa ei pelätä puhua ongelmista ja virheistä (Järvinen, 2014, s. 64) Tällaisessa uudistuvassa organisaatiossa ymmärretään, että ongelmat, ristiriidat ja virheet kuuluvat työntekoon eikä niitä tulee peitellä (Järvinen, 2014, s. 65). Ongelmia käsittelemällä voidaan parantaa organisaation toimintaa, mahdollisesti keksiä uutta ja samalla estää ongelmien uudelleen toistuminen (Järvinen, 2014, s. 65).

Selkeistä töiden järjestelyistä huolehtiminen on olennainen osa toimivan työyhteisön perusrakenteita, sillä monet ongelmatilanteet työyhteisöissä johtuvat juuri epäselvistä tavoitteista ja hämärtyneistä työnjakokysymyksistä (Järvinen, 2014, s. 72). Organisaation perustehtävän toteutuessa yksittäisten ihmisten kautta, on olennaista, että kaikki tietävät mitä odotuksia ja vaatimuksia heihin työpaikalla kohdistuu (Järvinen, 2014, s. 70). Toimivassa työyhteisössä myös pidetään huoli siitä, että töiden organisointi ja tehtävien jako on tasapuolista, muutoin seurauksena voi olla se, että osa työyhteisön jäsenistä kokee ylikuormitusta, ja toisilla on puolestaan alikuormitustilanne (Järvinen, 2014, s. 72).

Yhteiset pelisäännöt ovat yksi toimivan työyhteisön perusrakenteista (Järvinen, 2014, s. 73). Ne ovat sopimuksia siitä, miten työyhteisössä toimitaan ja miten työt hoidetaan (Järvinen, 2014, s. 73). Vaikka ohjeet ja säännöt saatetaan kokea kahlitsevina, luovat ne kuitenkin puitteet, joiden sisällä jokainen työyhteisön jäsen voi käyttää osaamistaan ja luovuuttaan haluamallaan tavalla (Järvinen, 2014, s. 74). Yhteisten pelisääntöjen rikkominen aiheuttaa työyhteisössä helposti konflikteja (Järvinen, 2014, s. 74). Työkaverit kokevat mahdollisesti epäoikeudenmukaisuutta toisten ottaessa erivapauksia toimiessaan vastoin yhteisiä pelisääntöjä (Järvinen, 2014, s. 74). Esimiehen tulee olla valppaana ja puuttua pelisääntöjen ja ohjeiden rikkomiseen nopeasti, jotta työyhteisö pysyy raiteillaan ja mahdollisilta ristiriidoilta välttyttäisiin (Ahlroth & Havunen, 2015, s. 129; Järvinen, 2014, s. 74–75). Kun pelisäännöistä on sovittu etukäteen, osataan myös ongelmiin ja ristiriitoihin puuttua varhaisessa vaiheessa (Manka, 2011, s. 128). Tällöin tiedetään, milloin tulee puuttua, minkälaisissa asioissa ja kenen tehtävä se on (Manka, 2011, s. 128).

Järvisen (2014, s. 75) mallissa **avoin vuorovaikutus** on yksi toimivan työyhteisön peruspilareista. Vuorovaikutuksen ollessa suoraa, välitöntä ja rehellistä, välttyään suuremmilta ristiriidoilta (Järvinen, 2014, s. 75). Esimiehen osalta avoin vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että asioista kerrotaan niille, joita ne koskevat (Järvinen, 2014, s. 76). Työntekijöiden saadessa totuudenmukaista ja henkilökohtaista palautetta työstään ja toiminnastaan, heillä on myös mahdollisuus tarpeen mukaan muuttaa käyttäytymistään (Järvinen, 2014, s. 76). Suora palaute on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna, sillä jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä ja perustelunsa käyttäytymiselleen ongelmatilanteissa (Järvinen, 2014, s. 76). Avoin, dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa aidon kohtaamisen, jossa omien näkemysten esiintuomisen lisäksi kuunnellaan toisten ajatuksia (Manka, 2011, s. 123). Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös ongelmista puhuminen (Manka, 2011, s. 125). Ongelmat ja näkemyserot on syytä ottaa puheeksi heti suoraan asianosaisten kanssa, jotta ne eivät pääse kehittymään suuremmiksi ristiriidoiksi (Manka, 2011, s. 125).

Toiminnan jatkuva arviointi kuuluu myös toimivan työyhteisön rakenteisiin (Järvinen, 2014, s. 76). Järvinen (2014, s. 76) kirjoittaa, että tuottojen ja kustannusten mittaamisen lisäksi organisaatiossa tulee arvioida myös työyhteisön ilmapiiriä, toimivuutta ja hyvinvointia. Toiminnan arviointia varten tarvitaan keskustelutilaisuuksia, joissa voidaan pohtia eri mittareiden ja seurantajärjestelmien merkitystä suhteessa arkiseen työhön (Järvinen, 2014, s. 77). Samalla voidaan miettiä miten työt sujuvat ja miten toimintaa tulisi kehittää (Järvinen, 2014, s. 77). Arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin rakentaminen saattaa olla haastavaa jos aiemmin kritiikin esittäminen on johtanut työyhteisössä konfliktiin (Järvinen, 2014, 77). Tämän vuoksi esimieheltä vaaditaan harkitsevaa toimintaa, jotta työyhteisössä ongelmien käsittely koettaisiin uhkan sijaan mahdollisuutena oppia ja kehittyä (Järvinen, 2014, s. 77).

3.3.2 Ristiriitoihin puuttuminen

Työyhteisöissä on useita ongelmia ja ristiriitoja, jotka eivät aina vaadi esimiehen aktiivista tilanteeseen puuttumista (Järvinen, 2014, s. 199). Tällaisissa tilanteissa esimies varmistaa sivusta seuraten, että ongelmat saadaan rakentavasti käsiteltyä ja ratkaistua työyhteisössä (Järvinen, 2014, s. 199). Järvisen (2014, s. 199) näkemys on, että saattaa olla, että ammattimaisesti toimiva työyhteisö osaa kiivaastikin väitellä työasioista ilman, että esimiehen tarvitsee pelätä tilanteen johtavan työntekijöiden välisiin riitoihin. Parhaassa tapauksessa tällaiset ristiriitojen käsittelyt ovat hyödyllisiä ja tuovat uusia oivalluksia (Järvinen, 2014, s. 199). Aktiivista esimiehen puuttumista vaaditaan silloin kun asalähtöinen ongelma on muuttumassa ihmishuhdeongelmaksi ja äityväksi ongelmakierteeksi (Järvinen, 2014, s. 200).

Vartia ja muut (2004, s. 13) kirjoittavat, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat velvoitettuja puuttumaan ja raportoimaan työyhteisössä tapahtuvasta epäasiallisesta kohtelusta. Raportointi tehdään lähiesimiehelle, jonka tehtävänä on ottaa konfliktitilanteet käsittelyyn (Vartia ja muut, 2004, s. 13). Esimiehen tehtäviin kuuluu työyhteisön toiminnan valvonta ja edistäminen (Vartia ja muut, 2004, s. 13).

Konfliktitilanteiden käsittelyyn ottamisen avulla esimies huolehtii työyhteisön ihmissuhteiden toimivuudesta, jonka voidaan ymmärtää olevan yksi esimiehen päätehtävistä (Vartia ja muut, 2004, s. 13). Käsittely voi tapahtua lähiesimiehen toimesta tai tarvittaessa tilanne raportoidaan ylemmän tahon tietoon ja käsiteltäväksi (Vartia ja muut, 2004, s. 13). Tarvittaessa esimies voi hankkia apua konfliktin selvittämiseen henkilöstöhallinnosta, työterveyshuollosta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta (Vartia ja muut, 2004, s. 13). Vartian ja muiden (2004, s. 13) mukaan ulkopuolisen asiantuntijan kuten konsultin apua kannattaa harkita etenkin tilanteissa, joissa konflikti on henkilöitynyt tai esimies ei ole kykenevä ratkaisemaan asiaa objektiivisesti.

Ramseyn (2005, s. 15) näkemys on, että konfliktiin tulee puuttua viimeistään siinä vaiheessa kun sen huomataan vaikuttavan työyhteisön toimivuuteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Hänen mukaansa välitöntä puuttumista konfliktiin esimieheltä vaaditaan silloin kun työyhteisössä nähdään merkkejä työn hidastumisesta, toisten loukkaamisesta ja vähättelystä, häirinnästä, juoruilusta, ahdistelusta, uhkailusta, itkemisestä, lapsellisesta käytöksestä ja kieltäytymistä yhteistyöstä tai kommunikoinnista. Ylipäättään silloin kun konfliktista on tullut yleinen keskustelunaihe työyhteisössä, tarvitaan esimiehen puuttumista (Ramsey, 2005, s. 15). Ramseyn (2005, s. 15) näkemyksen mukaan usein yksinkertainen pieni huomautus asian osapuolille lopettaa konfliktin. Toisinaan tarvitaan kuitenkin radikaalimpia toimenpiteitä (Ramsey, 2005, s. 15).

Konfliktin kehittymiseen tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Pehrman, 2010, s. 152). Tämän vuoksi työyhteisöissä tuleekin kiinnittää huomiota ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Pehrman, 2010, s. 152). Pehrmanin (2010, s. 152) mukaan näitä taitoja kehittämällä ja edistämällä on mahdollista ehkäistä tehokkaasti työyhteisön ristiriitatilanteiden syntymistä ja työpaikkakiusaamista, sillä konfliktit kasvavat avoimen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa puuttumaan epäkohtaan heti kun se on tietoon saatettu (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 158). Huomattavaa vahinkoa saattaa syntyä, jos ristiriitatilanteiden annetaan pitkittyä (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 158). Tällöin ongelmatilanne vain monimutkaistuu (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 158). Ristiriitatilanteiden hoitamattomuus aiheuttaa eri osapuolille monenlaisia ongelmia (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 158). Työnantajalle hoitamattomuus näkyy kustannuksina, jotka voivat aiheutua esimerkiksi sairauspoissaoloista, työtehon heikkenemisestä, työyhteisön toiminnan häiriintymisestä, henkilökunnan vaihtuvuuden lisääntymisestä, rekrytointivaikeuksista sekä itse asian selvittelyyn kuluvasta ajasta (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 158).

3.3.3 Ristiriitojen ratkaiseminen

Ristiriidattomuutta ei kannata ottaa organisaatiossa tavoitteeksi, sillä ristiriitoja ei voida välttää (Räty, 2017, s. 5). Ne kertovat työn häiriöistä ja samalla muistuttavat siitä, että organisaatiossa on hyvä aika ajoin pysähtyä pohtimaan ja kehittämään työtä, jotta se saataisiin sujumaan häiriöttä (Räty, 2017, s. 5). Ristiriidat ja niistä selviytyminen kuuluvat työyhteisöjen kehitykseen (Isokorpi, 2006, s. 183). Ristiriidoista selviäminen ei tarkoita ihmisten epäonnistumista (Isokorpi, 2006, s. 183). Sen sijaan ne voivat muodostua työyhteisön voimavaraksi, sillä ristiriitojen tunnistaminen ja niiden ratkaisemiseen tehty psyykinen työ vievät kehitystä eteenpäin (Isokorpi, 2006, s. 184). Onnistuneen konfliktinkäsittelyn myötä työyhteisössä osataan sietää ja käsitellä ongelmia entistä hedelmällisemmin ja paremmin (Järvinen, 2014, s. 204). Tällöin ristiriitojen osapuolet eivät pelästy tai ahdistu siitä, että heidän ajatuksensa, näkemyksensä tai työtapansa saattavat olla jopa vastakkaisia työhön liittyvissä asioissa (Järvinen, 2014, s. 204). Konfliktitilanteissa, eri osapuolten tulee osata sietää, ymmärtää ja hyödyntää toistensa erilaisia näkemyksiä (Järvinen, 2014, s. 202). Ellei tähän kyetä vaan ajaudutaan henkilöimään ristiriitoja, osapuolten välinen luottamus ja avoimuus heikentyy ja ongelmakierre käynnistyy uudelleen (Järvinen, 2014, s. 202).

Isokorven (2006, s. 10) mukaan konfliktien ratkaiseminen on ihmisen yksi hankalimpia ja kehittymättöimpiä asioita. Ristiriitatilanteissa on kuitenkin olennaista se, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat toisiinsa silloin kun asiat eivät mene hyvin (Isokorpi, 2006, s. 10). Isokorven mukaan (2006, s. 184) toimivassa työyhteisössä ristiriidat käsitellään syyllistämisen ja mustamaalaamisen sijaan uutta rakentamalla, opiksi ottamalla ja vastuu kantamalla. Terveessä ja turvallisessa työyhteisössä ristiriitojen käsittelyyn on motivaatiota ja keinoja (Isokorpi, 2006, s. 184). Vaikka ratkaisua ei löydetäkään, ongelman kantamisesta tulee yhteinen taakka eikä se jää vain yhden ihmisen harteille (Isokorpi, 2006, s. 184). Ristiriitojen selvittäminen on yleensä pitkä prosessi, joka vaatii paljon voimia kaikilta (Isokorpi, 2006, s. 184). Parhaassa tapauksessa ristiriitojen käsittely lisää kuitenkin työntekijän ja koko työyhteisön selviytymiskykyä ja uskoa siihen, että yhteisössä kyetään ratkaisemaan ristiriidat jatkossakin (Isokorpi, 2006, s. 184).

Konflikteja ei ratkaista tai sovita niitä analysoimalla vaan tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja osapuolten tasavertaista kuulemistä (Pehrman, 2010, s. 152). Hätiköidyt konfliktien ratkaisuyritykset ilman tarvittavaa tilanteen selvitystyötä saattavat johtaa virheellisiin johtopäätöksiin ja pahimmassa tapauksessa synnytetään vain lisää ongelmia (Vartia ja muut, 2004, s. 38). Konfliktin osapuolilla saattaa olla hyvinkin erilainen näkemys tilanteesta (Pehrman, 2010, s. 152). Ennen kuin ryhdytään pohtimaan konfliktin ratkaisemisen toimenpiteitä, tulee asianosaisilla olla kohtalaisen yhteinen näkemys vallitsevasta tilanteesta (Vartia ja muut, 2004, s. 38). Yhteisymmärrykseen päästään avoimen vuoropuhelun, kuuntelun ja toisia arvostavan suhtautumisen avulla (Pehrman, 2010, s. 152). Tilanteissa, joissa erimielisyyksiä ei osata nostaa avoimesti esille tai niistä ei haluta keskustella rakentavasti, ristiriidan osapuolten näkemykset yksipuolistuvat ajan myötä, itsekriittisyys vähenee ja ongelmien ratkaisemiseen liittyvä vastuu kielletään (Järvinen, 2014, s. 117).

Salminen (2015, s. 151–152) ehdottaa niin sanottua ratkaisukeskeistä ajattelua avuksi tilanteisiin, joissa syyttelyn ja ongelmien etsimisen sijaan halutaan päästä positiivisiin

ratkaisuihin. ”Se perustuu ajatukseen, että ihmisen on aina helpompi aloittaa jotain hyvää, kuin lopettaa jotain ikävää. ” Rätty (2017, s. 21) kuvaa, että ratkaisukeskeisyydessä liikkeelle lähdetään ongelman tiedostamisesta kiinnittäen samalla huomiota eri osapuolten ratkaisuehdotuksiin. Sen sijaan, että ajatellaan ongelman olevan asia, josta on päästävää eroon, voidaan prosessoida sitä, mitä halutaan saada aikaan (Rätty, 2017, s. 21). Samalla pohditaan mitkä asiat toimivat ja ovat jo kunnossa (Rätty, 2017, s. 21). Ratkaisukeskeisyyden kolme periaatetta ovat: 1) Ei korjata sitä, mikä ei ole rikki, 2) tehdään lisää sitä, mikä toimii ja 3) jos jokin ei toimi, tehdään toisin (Rätty, 2017, s. 21). Ratkaisukeskeinen lähestymistapa voi olla apuna hyvinkin vaikeissa ongelmatilanteissa, muuttaen samalla työyhteisön kulttuuria ja yhteistyön virettä positiiviseen suuntaan (Salminen, 2015, s. 152).

Ristiriitojen ratkaisemiseen on kehitetty useita eri malleja. Laine ja Salonen (2014, s. 65) tuovat esiin käytännönläheisen tavan ratkaista ristiriitoja. Ristiriitojen ratkaiseminen lähtee liikkeelle heidän mallinsa mukaan **konfliktin toteamisesta ja alustavasta määrittelystä** (Laine & Salonen, 2014, s. 71). Selvitetään konfliktin osalliset ja se, miten se haittaa työntekoa (Laine & Salonen, 2014, s. 71) Ristiriitojen ratkaisemisessa on olennaista puolueeton tilannearvio; se, että osapuolia kohdellaan tasapuolisesti (Laine & Salonen, 2014, s. 65). Jos ristiriidasta on ennakkoon tarpeeksi tietoa, voi miettiä minkä tyyppisestä konfliktista on kyse (Laine & Salonen, 2014, 65). Tämä siksi, että erilaiset ristiriidat vaativat erilaisia käsittelytapoja (Laine & Salonen, 2014, 65). Esimerkiksi asiakonfliktin käsittelyssä tarvitaan Laineen ja Salosen (2014, s. 65) mukaan sovittelutaitoa ja taitoa löytää yhteinen ratkaisu. Ihmissuhdekonfliktien käsittely puolestaan vaatii psykologista silmää ja kuuntelemisen taitoa (Laine & Salonen, 2014, s. 65). Usein kuitenkin työyhteisön ristiriidat ovat sekoitus eri konfliktityypeistä (Laine & Salonen, 2014, s. 65). Laineen ja Salosen (2014, s. 67) mukaan osallisten määrittelyssä selvitetään: 1) onko kyseessä yksilöongelma vai onko ristiriita kahden tai useamman työntekijän välinen? 2) Koskeeko ristiriita mahdollisesti koko työyhteisöä vai onko tilanne mennyt jo niin pitkälle, että myös asiakkaat ovat huomanneet asian? Olennaista on se, että ristiriitaa ratkottaessa kaikki osallistujat

tietävät miksi he ovat osallisena ja missä roolissa (Laine & Salonen, 2014, s. 67). Yksinkertaiset ja pienet erimielisyydet on hyvä ratkaista niiden kesken, joiden työtä ristiriita koskee (Laine & Salonen, 2014, s. 70). Tällöin asiaa käsitellään yhdessä keskustellen (Laine & Salonen, 2014, s. 70).

Seuraava vaihe ristiriitojen ratkaisussa on Laineen ja Salosen (2014, s. 71) mukaan **esityöskentely konfliktin ratkaisemiseksi**. Jos ristiriitatilanne haittaa selkeästi työtä, eikä sen osapuolet pääse asiassa yhteisymmärrykseen, on tarpeellista aloittaa tilanteen selvittely yksilöhaastatteluiden avulla (Laine & Salonen, 2014, s. 72). Tällaisten ennakkohaastatteluiksikin kutsuttujen keskustelujen tarkoituksena on se, että jokaisella osapuolella on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta luottamuksellisesti (Laine & Salonen, 2014, s. 72). Ennakkohaastattelun avulla henkilö saa oman kertomuksensa avulla vähitellen etäisyyttä kokemuksiinsa (Laine & Salonen, 2014, s. 72). Lisäksi kahdenkeskinen keskustelu on tärkeä luottamuksen luomisen kannalta; kun henkilö huomaa että häntä kuunnellaan, eikä tuomita, on hänen helpompi osallistua myöhemmin muiden osapuolten kanssa käytävään ratkaisukeskusteluun (Laine & Salonen, 2014, s. 72). Laineen ja Salosen (2014, s. 73) mukaan ennakkohaastattelussa on hyvä myös pohtia onko menneisyydessä tapahtunut asioita kuten välirikkoja tai loukkaantumisia, jotka ovat ehkä vaikuttamassa ristiriidan syntyyn. Jollei tällaisia menneisyyden tapahtumia ole, voidaan katse suunnata tulevaan eli siihen, mitä asioita käsitellään tulevissa ristiriidan osapuolten yhteisissä keskusteluissa (Laine & Salonen, 2014, s. 73).

Esityöskentelyvaiheen jälkeen voidaan siirtyä **ratkaisukeskusteluihin** (Laine & Salonen, 2014, s. 75). Näitä voidaan käydä kahden tai useamman osallistujan kanssa (Laine & Salonen, 2014, s. 76). Laine ja Salonen (2014, s. 76) huomauttavat, että osallistujia on tärkeä muistuttaa siitä, että keskustelun tarkoituksena on ratkaista asioita yhdessä. Ratkaisukeskusteluissa jokainen osapuoli saa kertoa oman kokemuksensa ja näkökantansa asiasta (Laine & Salonen, 2014, s. 76). Samaan aikaan muiden osapuolten tehtävänä on kuunnella tarkasti ja pyrkiä ymmärtämään kertojan

näkökulma (Laine & Salonen, 2014, s. 76–77). Kun jokainen on saanut puhua vuorollaan, mietitään yhdessä ratkaisuvaihtoa ja pohditaan keskustellen mistä ollaan samaa mieltä ja mistä eri mieltä (Laine & Salonen, 2014, s. 77). Keskustelun lopuksi on vielä hyvä kuulla kaikki osapuolten kokemus itse tilaisuudesta (Laine & Salonen, 2014, s. 78). Yksi ratkaisukeskustelujen olennainen tehtävä on sopia tulevasta (Laine & Salonen, 2014, s. 78). Pelkästään aikaisemman konfliktin ratkaiseminen ei riitä, vaan tarvitaan myös sopimuksia siitä, miten työyhteisö pysyy toimivana tulevaisuudessa (Laine & Salonen, 2014, s.78–79). Usein tämä tarkoittaa työyhteisön pelisääntöjen laatimista tai niiden tarkistamista (Laine & Salonen, 2014, s. 79). Tulevaisuuden tavoitteiden lisäksi tarvitaan myös konkreettisia mittareita, joiden avulla voidaan seurata edetäänkö työyhteisössä näitä tavoitteita kohti (Laine & Salonen, 2014, s. 79).

Laineen ja Salosen (2014, s. 79) mukaan asetetut tavoitteet saavutetaan parhaiten kun ne on pilkottu osiksi ja niiden toteutumista seurataan. **Seuranta** on merkittävä osa onnistunutta ristiriitojen ratkaisuprosessia, joka kuitenkin usein laiminlyödään (Järvinen, 2014, s. 247). Seurannalla on useita tehtäviä työyhteisön ongelmien käsittelyssä (Järvinen, 2014, s. 247). Ensinnäkin jo tietoisuus seurannasta luo paineita tehdä muutoksia ja toteuttaa sovittuja toimenpiteitä (Järvinen, 2014, s. 247). Osapuolten tietoisuus siitä, että he joutuvat vastaamaan tekemisistään tai tekemättä jättämisistään, saa heidät pitämään paremmin kiinni sitoumuksistaan (Järvinen, 2014, s. 247). Mahdollisesti jo pelkästään tieto siitä, että asiaan palataan, saa osapuolet ponnistelemaan entistä kovemmin (Laine & Salonen, 2014, s. 79). Toisekseen, vain havaittu muutos voidaan nähdä todellisena muutoksena (Järvinen, 2014, s. 247). Eli seurannan tarkoituksena on saada ristiriidan osapuolet näkemään toteutetut korjaavat toimenpiteet, ja niiden aikaansaamat positiiviset vaikutukset (Järvinen, 2014, s. 247). Näin seurannan avulla voidaan vahvistaa jo alkanutta positiivista muutosta ja luoda uskoa siihen, että ristiriitatilanteita on mahdollista käsitellä ja korjata yhdessä toimien ja keskustellen (Järvinen, 2014, s. 247).

Seurannassa sovitaan myös siitä miten onnistumiskierrettä ja jo tehtyä kehitystyötä organisaatiossa jatketaan ja tehostetaan (Järvinen, 2014, s. 248). Tämä on Järvisen (2014, s. 248) mukaan olennaista, sillä epäkohtien korjaaminen etenee yleensä vaiheittain pienin askelin. Eli jos muutosta ei ole tapahtunut tai sovituista toimenpiteistä ei ole pidetty kiinni, on tarpeellista pohtia mistä tämä johtuu ja miten jatkossa toimitaan (Järvinen, 2014, s. 248). Tavoitteita voidaan täsmentää ja korjata sekä sopia uusista toimintatavoista ja keinoista (Vartia ja muut, 2004, s. 70). Järvinen (2014, s. 248) huomauttaa, että seuranta on myös väline työyhteisön kriittiseen tarkasteluun. Hänen mukaansa hyvän työyhteisön tuntomerkinä voidaankin pitää oman toiminnan jatkuvaa kriittistä arviointia. Seurannan ajankohta tulee sopia tapauskohtaisesti (Järvinen, 2014, s. 248). Olennaista on kuitenkin, että seurantapäivään mennessä sovitut toimenpiteet ehditään toteuttaa, ja niiden vaikutuksista ehditään saada kokemuksia (Järvinen, 2014, s. 248). Tapauskohtaista on kuitenkin se, kuinka tiivistä seurantaa ristiriidan ratkeamisen jälkeen tarvitaan (Laine & Salonen, 2014, s. 80). Seurannasta sovittaessa on päätettävä arviointiin osallistujat ja itse arvioinnin ajankohta (Vartia ja muut, 2004, s. 70).

Viime vuosina suomalaisissa organisaatioissa suosiotaan on kasvattanut ristiriidan ratkaisemiseen pyrkivä työyhteisösovittelu (Kantola, 2019, s. 303). Sovittelu toteutetaan usein organisaation ulkopuolisen puolueettoman tahon ohjaamana (Kantola, 2019, s. 303–304). Sovittelu sopii menetelmäksi esimerkiksi tilanteessa, jossa kahden henkilön tulehtuneeseen tilanteeseen etsitään ratkaisua (Vartia ja muut, 2004, s. 60). Hyvösen ja Koskisen (2010, s.170) mukaan sovittelu on tärkeässä roolissa työyhteisön vaikeimpien ja pitkittyneiden kriisitilanteiden ratkaisussa. He arvioivat sovitteluprosessin soveltuvan parhaiten keskinäistä vuorovaikutusta ja keskustelua vaativiin tilanteisiin kuten johtamiskiihtoihin ja kiusaamistapauksiin (Hyvönen & Koskinen, 2010, s. 168). Kantolan (2019, s. 305) näkemys on, että sovittelua käytetään yleensä vasta silloin kun konflikti on näkyvä. Konfliktien moninaisuudesta johtuen tarvitaan harkintaa siitä, miten konfliktia milloinkin tulkitaan ja siitä, onko sovittelu

sopiva ratkaisukeino sekä ristiriidan osapuolille että työyhteisölle (Kantola, 2019, s. 305).

Kantola (2019, s. 305) kirjoittaa, että sovitteluprosessi lähtee liikkeelle työnantajan tai konfliktin osapuolten yhteydenotosta. Koko työyhteisöä informoidaan prosessin kulusta sekä kerrotaan sovittelijan ja osapuolten rooleista (Kantola, 2019, s. 305). Työyhteisösovittelu pitää sisällään yksilö- ja ryhmätapaamisia (Kantola, 2019, s. 305). Keskeisenä ajatuksena sovittelussa on, että ristiriidan osapuolet ratkaisevat ongelman itse ja sovittelija toimii tilanteessa vain avustajana (Vartia ja muut, 2004, s. 60). Tällaisessa tilanteessa tavoitteena on sovittelutulos (Vartia ja muut, 2004, s. 60). Vartia ja muut (2004, s. 60) huomauttavat kuitenkin, että onnistuminen vaatii osapuolten aitoa halua päästä sopimukseen, ja osapuolten on oltava valmiita tulemaan toisiaan vastaan (Vartia ja muut, 2004, s. 60).

Sovitteluprosessissa kutakin konfliktin osapuolta tavataan erikseen (Kantola, 2019, s. 305). Tuolloin osapuolten on mahdollista käydä läpi konfliktin taustoja ja syitä sekä kertoa siihen liittyvistä tunteista (Kantola, 2019, s. 306). Yksilötapaamisten jälkeen osapuolille järjestetään yhteistapaaminen, jossa ohjatun keskustelun avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä konfliktista (Kantola, 2019, s. 306). Sovitteluprosessin tavoitteena on sopimus, joka pitää sisällään ne toimet, joilla ratkaisu saavutetaan (Kantola, 2019, s. 306). Tavoitellaan siis osapuolten välisen suhteen kehittymistä parempaan suuntaan (Kantola, 2019, s. 306). Tätä muutosta seurataan vielä sovittelun päätyttyäkin keskustellen sovitteluprosessin onnistumisesta sekä prosessin oppimisvaikutuksista (Kantola, 2019, s. 306). Sovitteluprosessi on Kantolan (2019, s. 310) mukaan erityinen muihin ratkaisumenettelyihin verrattuna siinä, että sovittelussa konfliktia ei irroteta kontekstistaan. Sen sijaan koko työyhteisö otetaan mukaan, ja työpaikan dynamiikan ja toimintatapojen ymmärretään rakentuvan yhteisöllisesti (Kantola, 2019, s. 310).

4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta kuvaamalla tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimusaineiston hankintaa sekä aineiston analyysia.

4.1 Metodologiset valinnat

Tutkimus toteutettiin laadullisella otteella. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa tutkimuksen kohteina toimivat todelliset elämäntilanteet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161). Voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus pyrkii tulkintaan, kontekstuaalisuuteen sekä toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22). Yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Näitä eri menetelmiä voidaan käyttää tutkimuksessa yksittäin tai eri tavoin yhdistettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62).

Tässä tutkimuksessa aineistohankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa etukäteen valitut teemat, ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat (Eskola & Vastamäki, 2010, s. 26). Teemahaastattelussa kysymykset on kohdennettu tiettyihin keskeisiin teemoihin ja haastattelijalla voi tilanteen mukaan vaihdella kysymysten esittämisjärjestystä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47–48). Haastattelutilanteissa myös kysymysten sanamuotoa voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48). Yksittäisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan tuoden

haastateltavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48). Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta, sillä haastattelussa on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, kysymyksiä voidaan siis syventää ja täsmentää haastateltavien vastauksiin perustuen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 36; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85, 88). Haastateltavien annetaan vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48). Teemahaastattelu huomioi, että keskeistä on ihmisten tulkinnat asioista, ihmisten asioille antamat merkitykset sekä se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48).

Haastattelu on menetelmänä joustava, ja se sopii useisiin eri tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34). Haastattelulla on tietty päämäärä, haastattelijan tiedon intressi, johon haastattelun avulla pyritään (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 23). Tämän vuoksi haastattelijä tekee kysymyksiä ja aloitteita, ohjaa keskustelua, kannustaa haastateltavia vastaamaan ja fokusoii keskustelua tiettyihin teemoihin (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, s. 23). Tiedonhankintaa pystytään siis suuntaamaan itse haastattelutilanteessa, sillä haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34). Haastattelu auttaa mahdollisesti löytämään vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34). Lisäksi haastattelun ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia, ja ehkä jopa ymmärtämään merkityksiä ennako-oletuksista poikkeavalla tavalla (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 34).

Haastattelujen toteutustavaksi valikoitui ryhmähaastattelut, sillä myös työyhteisötaidoissa korostuu yhdessä tekeminen sekä vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen taito. Ryhmähaastattelun avulla saadaan samalla kertaa tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa, ja tämän vuoksi sitä voidaankin pitää tehokkaana tiedonkeruun muotona (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 63). Erityisen toimiva ryhmähaastattelu on silloin kun voidaan enteillä, että haastateltavat arastelevat haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 63 ; Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 205–206). Haasteita ryhmähaastattelun toteuttamiseen voi tuoda ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia (Hirsjärvi &

Hurme, 2010, s. 63). Nämä tekijät voivat vaikuttaa siihen, kuka ryhmässä puhuu ja mitä ylipäättään sanotaan (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 63). Erityinen ongelma saattaa ilmetä silloin, kun yksi tai kaksi osanottajaa dominoi ryhmässä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 63). Aktiiviset keskustelijat usein tahattomastikin ryhtyvät hallitsemaan tilannetta niin, että muille jää samalla vähemmän tilaa osallistua (Pietilä, 2017, s. 115). Haastattelijan tehtävänä onkin ryhmähaastattelussa varmistaa, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus osallistua keskustelun etenemiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 61).

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Olin huhtikuun 2021 alussa yhteydessä Soiten kotihoidon palvelualuejohtaja Sari Kalliseen. Hän oli kiinnostunut tutkimukseni aiheesta ja ohjasi minua laittamaan tutkimuslupahakemuksen vireille. Tutkimuslupa myönnettiin jo 13.4.2021 Soiten sosiaalijohtaja Tarja Oikarinen-Nybackan toimesta. Tämän jälkeen olin uudelleen yhteydessä kotihoidon palvelualuejohtajaan, joka välitti Soiten eri kotihoidon alueiden palveluesimiehille tiedon tutkimuksesta ja haastateltavien tarpeesta. Kun haastateltavat oli saatu kasaan, palveluesimiehet infosivat haastatteluihin osallistuvien työntekijöidensä työvuoroista, joiden pohjalta kokosin haastatteluryhmät ja päätin haastattelujen ajankohdat. Palveluesimiesten kautta välitin osallistujille Microsoft Teams- kokouskutsut. Palveluesimiehet välittivät tiedonantajille myös tutkimuksen saatekirjeen (Liite 2.) ja haastattelurungon (Liite 1.). Haastattelussa halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa käsiteltävästä asiasta, ja tämän vuoksi onkin perusteltua antaa haastattelun teemat ja kysymykset haastateltaville jo hyvissä ajoin ennen haastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat saavat tutustua kysymyksiin ja teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 86) mainitsevat, että on eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville, mitä aihetta haastattelussa käsitellään.

Haastattelut toteutettiin 4.5. – 27.5.2021 välisenä aikana Microsoft Teams- kokouksina. Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa kaksi ryhmähaastattelua, mutta yhä hieman epäselväksi jääneistä syistä, Teamsiin liittyvistä teknisistä ongelmista johtuen, ensimmäiseen ryhmähaastatteluun pääsi osallistumaan vain kaksi tiedonantajaa. Tämä vuoksi sovimme haastateltavien kanssa vielä kolmannen haastattelupäivän. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1,5–2 tuntia, ja niiden kesto vaihteli 65 minuutin ja 98 minuutin välillä. Haastattelut tallennettiin näyttötallennuksena ja nauhoitettiin vielä varmuuden vuoksi erillisellä laitteella. Lisäksi tein haastatteluiden aikana joitakin lyhyitä muistiinpanoja. Aineiston litteroin suhteellisen pian haastatteluiden jälkeen. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta en merkinnyt litterointiin naurahduksia, taukoja, nyökkäilyjä tai muuta vastaavaa.

Ryhmähaastatteluiden alussa esittelin itseni sekä muistutin osallistujia vielä haastattelun nauhoituksesta ja luottamuksellisuudesta. Esitin myös toiveen vapaasta keskustelusta osallistujien välillä. Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan, mutta kysymysten järjestys vaihtui tarpeen mukaan, kuten temahaastattelun piirteisiin kuuluu. Haastattelijan kysymyksiä tarkennettiin haastattelun aikana ja myös minä ryhmänvetäjänä esitin tarkentavia kysymyksiä. Jatkokysymyksiä esitin siis tarpeen mukaan, haastateltavien vastauksista riippuen. Ryhmähaastatteluissa ilmapiiri oli pääosin rento ja avoin. Vuorovaikutus oli hyvää, aitoa ajatusten ja kokemusten jakamista. Osa haastateltavista toivat hyvin avoimesti esiin kokemuksiaan ja ajatuksiaan, kun taas joidenkin osallistuminen keskusteluun oli varautuneempaa. Ryhmänvetäjänä houkuttelin välillä yksittäisiä haastateltavia osallistumaan yhteiseen keskusteluun esittämällä suoraan heille kysymyksiä. Ajoittain keskustelu karkasi kauemmas aiheesta, mutta nopeasti palattiin kuitenkin takaisin itse tutkimusaiheeseen. Haastattelun lopussa jotkut osallistujat ilmaisivat kokeneensa haastatteluun osallistumisen positiivisena kokemuksena ja kertoivat tutkimusaiheen herättävän pohtimaan käsiteltävää asiaa eri tavalla.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työaikana. Jokaisessa ryhmähaastattelussa oli jonkinlaisia ulkoisia häiriötekijöitä. Ongelmia oli Teams- kokoukseen liittymisen sekä kamera- ja ääniasetusten kanssa. Lisäksi joidenkin osallistujien puhelimet soivat haastattelun aikana. Oli myös tilanteita, joissa haastattelun aikana osallistujan kollega tuli käymään haastattelutilassa. Lisäksi yksi osallistujista joutui välillä poistumaan välttämättömän henkilökohtaisen menon vuoksi, mutta hän palasi vielä takaisin osallistuen keskusteluun.

Aineiston hankinta toteutettiin kolmen (3) ryhmähaastattelun avulla, joihin osallistui yhteensä kaksitoista (12) Soiten kotihoidon työntekijää. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavilla oli vaihteleva koulutustausta: joukossa oli sairaanhoitajia (4), lähihoitajia (7) sekä kodinhoitaja (1). Vaihtelevuutta oli myös siinä, kuinka kauan työntekijät ovat työskennelleet nykyisessä organisaatiossa. Toiset olivat työskennelleet alle puoli vuotta, ja jollakin työkokemusta organisaatiossa oli jo noin 43 vuotta. Iältään haastateltavat olivat 19–66-vuotiaita. Nämä haastateltavien taustatiedot kerättiin ryhmähaastattelujen alussa pidettävien osallistujien esittelykierrosten avulla.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 224) jakavat analyysitavat karkeasti selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviksi lähestymistavoiksi. Heidän mukaansa selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Laadullisen analyysin ja päätelmien teon käyttämistä he puolestaan kutsuvat ymmärtämiseen pyrkiväksi lähestymistavaksi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Analyysitapaa valitessa olennaista on se, että valitaan se, joka tuo parhaiten vastuksen tutkimusongelmaan tai -tehtävään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224) Laadullisen aineiston käsittely voidaan tehdä tilastollisten menetelmien avulla, mutta tavallisimmiksi analyysimenetelmiksi Hirsjärvi ja muut (2009, s. 244) mainitsevat teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskurssianalyysin ja keskusteluanalyysin.

Teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin. Tavoitteena oli valitsemani analyysimenetelmän avulla saada haastatteluaineistosta esiin niitä asioita, jotka vastaavat asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 87) mukaan sisällönanalyysi mahdollistaa minkälaisen tahansa kirjalliseen muotoon saatetun materiaalin systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja selkeä sanallinen kuvaus kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87, 89–90). Analyysin avulla tavoitellaan hajanaisen aineiston selkeyttämistä, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Sisällönanalyysissa aineiston käsittely perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).

Valitsin analysoida haastatteluaineiston *teoriasidonnaisella* sisällönanalyysillä. Tästä käytetään myös lähteestä riippuen nimitystä *teoriaohjaava* sisällönanalyysi (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa eri tavoin. Analyysi voidaan tehdä *aineistolähtöisesti*, *teoriasidonnaisesti* tai *teorialähtöisesti* (Eskola, 2015, s. 188). Teoriasidonnaisessa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä (Eskola, 2015, s. 188). Teoria on apuna analyysin tekemisessä, mutta teoreettiset kytkennät eivät pohjaudu suoraan teoriaan (Eskola, 2015, s. 188; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Teoriasidonnaisessa analyysissa aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Analyysista voidaan nähdä aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole kuitenkaan teoriaa testaava, vaan antaa tilaa uusille ajatuksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee alkuun aineiston ehdolla aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan, mutta analyysia ohjaa aiempi teoreettinen käsitteistö (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 89). Teoriasidonnainen sisällönanalyysi toteutetaan kolmivaiheisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Ensin aineisto redusoidaan eli pelkistetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli

ryhmitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).

Analyysia tehdessäni järjestin aineiston teemoittain pääosin haastattelussa käyttämieni teemojen mukaisesti. (ks. Eskola, 2015, s. 194.) Teemoittelu perustui osin teoreettisen viitekehyksen pohjalta laatimaani haastattelurunkoon, osin se muotoutui aineistoon tutustuessani. Luin siis aluksi aineistoa useaan kertaan huolella läpi saadakseni siitä hyvän kokonaiskuvan. Järjestelin aineistoa sekä tarkastelin tutkimusongelmien kannalta keskeisten asioiden esiintymistä tekstissä. Kuten Eskola (2015, s. 194) kirjoittaa, haastattelun keskustelu ei välttämättä etene loogisesti teemasta teemaan, jolloin johonkin kysymykseen vastauksia voi löytyä eri puolilta aineistoa. Jatkoin analyysia käymällä läpi litteroimaani aineistoa alleviivaten eri värein eri teemoihin liittyviä tekstikatkelmia, lauseita ja sanontoja. Tämän jälkeen siirsin nämä alleviivatut haastateltavien vastaukset erilliseen tekstitiedostoon teemojen alle. Pelkistin vastauksia huomioiden kuitenkin samalla sen, ettei niiden merkitys muutu. Pelkistyksiä ryhmittelemällä muodostuivat alaluokat. Näitä alaluokkia puolestaan kokosin yläluokkien alle, huomioiden ja peilaten samalla analyysissa nousutta tietoa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiintyviin käsitteisiin. Lopulta pääluokat muodostuivat kokoamieni yläluokkien ylle. Kirjoitin nämä pääluokat auki tulkintani mukaisesti liittäen mukaan haastatteluotteita. Näitä tutkimuksen tuloksia käsittelen seuraavassa luvussa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tähän lukuun on koottu yhteen tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksissa esitetään haastateltavien näkemyksiä työyhteisötaidoista sekä ristiriidoista ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi esitetään haastateltavien näkemyksiä ristiriitojen hallintaa edistävästä työyhteisötaidoista käsitellen erillisissä alaluvuissa ristiriitojen ennaltaehkäisemistä edistäviä työyhteisötaitoja ja ristiriitojen ratkaisemista edistäviä työyhteisötaitoja.

5.1 Näkemyksiä työyhteisötaidoista

Haastattelun aluksi halusin kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista. Pyysin haastateltavia määrittelemään työyhteisötaidot käsitteen sekä kuvailemaan hyvät työyhteisötaidot omaavaa työntekijää. Työyhteisötaitojen käsite on laaja ja se kattaa monenlaisen toiminnan. Kirjallisuudessa työyhteisötaitoisuutta tarkastellaan usein kuvaamalla työntekijöiden työkäyttäytymistä, yhteistyökykyä sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia toimia kiinteänä osana työyhteisön toimintaa (Kekoni ja muut, 2019, s. 45 ; Puusa ja muut, 2011, s. 107).

Vastaukset työyhteisötaitojen käsitteen ja hyvät työyhteisötaidot omaavan työntekijän määritelmän suhteen jäivät melko suppeiksi. Kuitenkin selkeänä vastauksista korostui vuorovaikutusosaaminen, yhteistyöosaaminen sekä oman työroolin ymmärtäminen. Oman työroolin ymmärtämisen osalta haastateltavat toivat esiin työntekijän kyvyn ymmärtää oman toimenkuvan lisäksi myös työyhteisönsä muiden jäsenten toimenkuvat. Lisäksi haastateltavien mukaan hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä hoitaa töissä oman tonttinsa ja sitoutuu toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Vuorovaikutusosaamisen osalta haastateltavat toivat esiin kyvyn keskustella rakentavasti ja rehellisesti työkavereitaan kunnioittaen. Eräs haastateltavista kuvasi työyhteisötaitoja seuraavanlaisesti:

”...hoitaa tonttinsa ja pystyy toimimaan yhteistyössä niiden työkavereitten kanssa ja sitte kunnioittaa työkaveria...”

Työyhteisötaitojen ymmärrettiin olevan myös hyviä käytöstapoja, ammattitaitoisuutta, oman osaamisen arvostamista, avoimuutta, reiluuutta ja rehellisyyttä. Jotkut haastateltavista kuvasivat työyhteisötaitoja parilla tai kolmella työntekijän ominaisuudella tai piirteellä seuraavaan tapaan:

”Avoin, rehellinen ja reilu.”

Eräs haastateltava puolestaan kuvasi työyhteisötaitojen määritelmää ymmärtäen sen olevan laajempi kokonaisuus:

”Työyhteisötaidot ni se on semmonen kokonaisvaltainen osa, erilaisia asioita mitä ihminen on elämänsä aikana oppinut. Siihen vaikuttaa hirviän paljon vuorovaikutustaidot, ja ihmisen persoona ja elämäkokemus, työkokemus esimerkiksi.”

5.2 Ristiriidat ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät

Haastattelua jatkettiin käsittelemällä työyhteisön ristiriitoja. Selvitettiin minkälaisia ristiriitoja työyhteisöissä on ilmennyt ja mistä ristiriidat työyhteisöissä ovat haastateltavien mukaan johtuneet. Ristiriitoja ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin aiemmin luvussa kolme. Haastateltavien näkemykset taustatekijöistä vastasivat paljolti teorialuvussa esitettyä linjaa, mutta kuitenkin tietyt tekijät korostuivat haastateltavien puheissa.

Haastateltavien mukaan jokaisessa työyhteisössä oli ilmennyt jonkinlaisia ristiriitoja, vaikkakaan aina ne eivät olleet kehittyneet vakaviksi sellaisiksi. Kolme haastateltavaa toi esiin työyhteisössään ilmenneen ristiriitoja, jotka ovat johtaneet syytöksiin

kiusaamisesta. Eräässä työyhteisössä ristiriita oli kärjistynyt jo vakavaksi konfliktiksi, joka heijastuu koko työyhteisöön vaikuttaen heikentävästi sen työntekijöiden hyvinvointiin. Ristiriitojen muodoista työyhteisöissä on havaittavissa niin affektiivisia eli voimakastunteisia kuin tehtäväsuuntautuneitakin ristiriitoja (ks. Pehrman, 2010, s. 139–140). Esiin tuotiin ihmisten erilaisuudesta ja persoonien yhteentörmäyksestä johtuvia ristiriitoja. Toisaalta useat työyhteisön ristiriidat liittyivät myös erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin työn tekemisen tavoista.

Merkittäviä tekijöitä ristiriitojen syntymisen taustalla ovat haastateltavien mukaan ihmisten erilaisuus ja persoonien yhteentörmäys. Kaikkien työkavereiden kanssa henkilökemiat eivät kohtaa, ja työkaverin kanssa ei välttämättä tulla toimeen. Ihmisten erilaisuus saattaa haastateltavien mukaan johtaa siihen, että ei koeta kuuluvansa työporukkaan. Tämän seurauksena työyhteisössä oli ilmennyt pahan puhumista ja syytöksiä kiusaamisesta. Jotkut haastateltavista kokivat vahvojen persoonien ja työkaverinsa jopa liiallisen suorapuheisuuden ristiriidoille altistaviksi tekijöiksi. Puuttellinen kommunikaatio puolestaan ajaa vastaajien mukaan helposti väärinymmärryksiin.

”Sitte tämmönen niinkö persoonien yhteentörmäys, on eri persoonia niin aina ei vaan natsaa.”

”Ja sitte siellä voi olla vahvoja henkilöitä, jotka ei huomioi toisia.”

”...että monesti ne on semmosia väärinkäsityksiä ja väärinymmärryksiäkin.”

Muutama haastateltava toi esiin myös työkavereidensa henkilökohtaisten asioiden ja ongelmien heijastumisen käyttäytymiseen, ja sitä myötä koko työyhteisön ilmapiiriin ja ristiriitojen syntyyn. Ongelmat kotona tai työntekijän hyvinvoinnissa ovat haastateltavien mukaan näkyneet työyhteisöissä muun muassa puhumattomuutena,

pahan puhumisena, konfliktihakuisuutena ja kiusaamisena sekä syytöksinä ja kokemuksina kiusaamisesta.

”Että ku sää tuut töihin ni sää oot jo heti valamiiks pahalla päällä, että jos siellä kotona on vaikeuksia. Että ku se ei oo meistä johtuvaa, mutta ku tulee eikä välttämättä sano hyvää huomenta ja menee tuonne vaan ja ottaa jotain. Kaikkien pitää olla sillä lailla varuilla.”

”Tavallaan kun omat ongelmat myös kotona, ja sitte se oma psyykinen hyvinvointi heijastuu töihin, ja sitte se on menoa.”

”Se syytti mua työpaikkakiusaamisesta. Vaikka tilanne on aivan toisinpäin.”

Yksi merkittävä syy ristiriidan muodostumiseen oli haastateltavien mukaan erilaiset työtavat. Toisistaan poikkeavat koulutus- ja työtaustat nähtiin pääasiallisena syynä erilaisiin työtapoihin. Esiin tuotiin se, kuinka hoitajien koulutus on muuttunut ajan saatossa hoivaavasta työtavasta kuntouttavaan työotteeseen. Näin tuoreempien hoitajien ja ”vanhojen konkareiden” tapa tehdä työtä on erilaista. Jotkut haastateltavista toivat esiin näkemyksen siitä, että vanhemmat hoitajat haluavat pitää kiinni vanhoista työtavoistaan. Nämä yllämainitut tekijät aiheuttavat haastateltavien mukaan ristiriitoja siinä mielessä, että kotihoidossa tulisi toteuttaa kuntouttavaa työtettä mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden etua ajatellen ja toisaalta siinä mielessä, että tällaiset erilaiset toimintatavat jakavat heidän mukaansa hoitajat asiakkaiden näkökulmasta katsottuna ”hyviin” ja ”huonoihin” hoitajiin.

”Ja sitte eriävät näkemykset siitä miten asiat pitäisi hoitaa.”

”...yks iso asia on se, että on niin eri-ikäisiä, että tavallaan, että on ne vanhan ajan hoitajat, jotka on ollu esimerkiksi hoitoapulaisina. Se

työnkuva on aivan erilainen ku vaikka meillä nuorilla, jotka tulee sinne töihin. Siitä se lähtee se konflikti tulemaan, ettei ymmärretä toisia eikä ees haluta ymmärtää.”

”Ni siinä tulee hirvee kulttuuriero työskentelytavoissa, että ku nämä tepahoitajat tulee tänne tekemään töitä sillä hyvin hoivaavalla ja kaiken perusteellisella työtavalla kun taas me kotihoidon alkuperäiset se, että meillä on enempi semmone kuntouttava työote, että ei tehä puolesta ja pyritään kannustamaan käyttää niitä asiakkaan omia voimavaroja. Ni siinä on tullu hirveesti semmosta niinku keskustelua, välillä kiivastakin ja välillä todella rakentavaa ja hyvääkin...”

”Joo kyllä täälläkin on joitakin, jotka ajattelevat edelleen niin. Että sittekö tulee niitä nuoria hoitajia, jotka tuo niitä uusia tapoja ni niitä sitte vähän niinkö, että älä nyt kuvittelekkaan, että aletaan mitään muuttaa.”

Pavlakis ja muut (2011, s. 242–243) totesivat selkeiden työnkuvien ja vastuiden puutteen yhdeksi ristiriitaan johtavaksi syyksi terveydenhuollossa. Myös haastateltavien puheista nousi esille se, että ristiriidat voivat syntyä työnkuviin ja vastuunottamiseen liittyvien erimielisyyksien vuoksi. Haastateltavien puheissa tähän yhdistyi vahvasti eroavaisuudet sairaanhoitajien ja lähihoitajien työnkuviissa sekä näihin tehtävänkuviiin liittyvät epäselvyydet. Jotkut haastateltavista toivoivat, että kaikki hoitajat olisivat samalla viivalla, sairaanhoitajien ja lähihoitajien kuilu kapenisi, ja että, kaikki kantaisivat samalla tavalla työstä vastuun. Haastateltavien vastauksista ilmeni kuitenkin, että vastuuta ei olla aina valmiita ottamaan, ja niitä, jotka vastuuta ottavat, saatetaan kieltää sitä ottamasta. Toisaalta mainittiin, että työyhteisöissä jotkut sairaanhoitajista haluavat pitää tiukasti kiinni työnkuvastaan, eivätkä ole halukkaita joustamaan toimenkuvansa tai vastuunjaon suhteen.

”Ite koen, että pystyn ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä, mutta ehkä mun kollegoilta tulee, jotka on lähihoitajia, että tuo ei kuulu sulle, tuo ei oo meidän tehtäviä. Sillon tulee yhteentörmäyksiä. Ja tulee sitä, että sää mielistelet ja sää oot liian, että ei tuo kuulu sulle. Mää oon aatellu, että mää en ota siitäkään pulttia, että mää vaan hoidan työni.”

”Mää ite taas oon sillee, että mää mielellään jaan vastuuta, mutta kaikki ei välttämättä halua sitä vastuuta.”

”Sanotaanko, että paljonkin on keskustelua jossakin tiimissä herättänyt se, että esimerkiksi jos sairaanhoitaja ei ihan kokonaan hoida omaa tonttiaan.”

Haastateltavat toivat esiin myös työjärjestelyä koskevat ongelmat. Asiakkaiden kotikäynnit jaetaan työntekijöille optimointitiimin toimesta. Useat haastateltavat kokivat, että työlistat eivät ole tasapuolisesti jaettuja tai niitä ei ole laadittu työntekijäystävällisesti. Nämä seikat puolestaan heijastuvat työyhteisöön muun muassa kiireenä ja kiireentuntuna. Kiireessä tulee ehkä tiuskaistua työkaverille, mutta asiaa ei ole kuitenkaan mahdollista jäädä siinä hetkessä selvittelemään tai korjaamaan ajan puutteen vuoksi. Muutama haastateltava toi tässä kohtaa myös esille kokemuksensa siitä, että työkavereilta ei välttämättä löydy auttamisenhalua tai joustavuutta tilanteissa, joissa työlistat ovat epätasaiset.

”...mistä tulee varmasti suurinta kuohuntaa aina aamulla ku tulee työpaikalle ja räppää mobiiliin päälle ni on tää optimoinnin laatimat käynnit. He näkee ne aikajanat ja palkit, mutta he ei ymmärrä sitte, että sulla on vaikka kaks puolentunnin käyntiä, ni toinen saattaa olla haastavampi kuin toinen. Sillon ku ennen vanhaa tehtiin listoja, ni me tiettiin, että miten me tehään.”

”...kun tulee semmonen oikeen kiireinen lista niin sitte tulee helposti tahtomattaankin tiuskastua tai jotain muuta, mitä ei tie välttämättä tarkota, mutta sitte toinen työkaveri voi ymmärtää sen väärin ja ei oo sitte aikaa alkaa keskustelemaan...”

”...että ku listat on toisilla joskus enempi täynnä kun toisilla ni sitte se auttamisehalu ei oo aina kaikilla se.”

Jotkut haastateltavista toivat esiin myös esimiehen toiminnan yhtenä ristiriidan aiheuttajana. Johtamiseen liittyen toiminnassa nähtiin ongelmallisena se, että työntekijöiden epäasialliseen käyttäytymiseen ei oltu puututtu. Lisäksi yksi haastateltava koki, että työyhteisössä tarvittaisiin selkeämpää johtamista etenkin asiakkaiden hoitoon liittyvissä epäselvissä ja vaikeissa tilanteissa. Eräässä työyhteisössä työntekijät ovat toimineet saamiensa kotihoidon kriteerien ja toimintaohjeiden mukaan, ja ovat joutuneet epämukavaan tilanteeseen kun esimies ei ole täysin seissyt näiden takana.

”Valitettavasti heikko johtaminen, se on usein syynä miks se työyhteisö ei toimi. Se, että siellä on luvallista käyttäytyä millä tavalla vain ja johto ei tee sille mitään.”

”Sanotaanko, että erityisesti esimiehellä pitää olla ymmärrys niistä meidän kriteereistä ja toimintatavoista. Ja pitää olla meidän hoitajien puolella.”

”Tulee harmillisesti sellaisia tilanteita, että tiät ite, että teet Soiten ohjeistusten ja sääntöjen mukaan, mutta niitä venytellään kuitenkin.”

5.3 Ristiriitojen hallintaa edistävät työyhteisötaidot

Luvussa kolme esiteltiin ristiriitojen hallintaa liittyvää teoriaa käsitellen ristiriitojen ennaltaehkäisemistä, niihin puuttumista sekä ristiriitojen ratkaisemista. Tässä luvussa selvitetään haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälaiset työyhteisötaidot edistävät ristiriitojen hallintaa. Luvussa 5.3.1 selvitetään ristiriitojen ennaltaehkäisemistä edistäviä työyhteisötaitoja ja lukuun 5.3.2 on koottu haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälaiset työyhteisötaidot edistävät ristiriitojen ratkaisemista.

5.3.1 Työyhteisötaidot ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä

Luvussa kolme käsiteltiin ristiriitojen ennaltaehkäisemistä toimivan työyhteisön perustekijöiden kautta (ks. kuva 2.). Kuvattiin tekijöitä, joiden voidaan nähdä olevan perustana hyvinvoivan organisaation tehokkaalle ja sujuvalle toiminnalle. Tähän lukuun on koottu haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälaisilla työyhteisötaidoilla ristiriitoja voidaan työyhteisössä ennaltaehkäistä.

Kaikki haastateltavat pitivät vuorovaikutusosaamista tärkeänä tekijänä ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä. Haastateltavien mukaan toimivassa työyhteisössä käydään toisia kuuntelevaa rakentavaa keskustelua. Vastauksissa korostui erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja hyväksyminen. (ks. Mönkkönen ja muut, 2019, s. 47.) Aina ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, mutta ristiriitojen ennaltaehkäisemisen kannalta on tärkeä kunnioittaa toisten mielipiteitä. Moni haastateltava korosti avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Koettiin, että työyhteisö on toimivampi kun asioista puhutaan asioina, ja niistä puhutaan suoraan. Mainittiin myös, että selän takana puhumista tulee välttää. Useamman haastateltavan mielestä työntekijän on hyvä kertoa työkavereilleen avoimesti tunnoistaan, myös siitä, että on huono päivä tai jokin asia ärsyttää. Tällöin työkaverit ymmärtävät hänen käytöstään paremmin eivätkä ota asioista niin herkästi itseensä, ja näin välttyään mahdollisesti ristiriidoilta. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että on tärkeää pitää mielessä millä tavalla työkavereille

puhutaan, sillä puheentyyli ja käyttäytyminen heijastuvat herkästi takaisin. Koettiin, ettei voi verhoutua esimerkiksi oman suorapuheisuuden taakse. Toisaalta erään haastateltavan näkemyksen mukaan työyhteisössä, jossa tunnetaan toiset hyvin, tällaisesta ei välttämättä ristiriitoja pääse syntymään.

”...semmonen kuunteleva, rakentava keskustelu.”

”...vaikka ei oiskaan aina samaa mieltä asioista, että pystyis suhtautumaan avarasti muunlaisiinkin mielipiteisiin asioista.”

”Puhutaan toista arvostaen ja kunnioittaen, sillä pääsee jo aika pitkälle.”

Eräs haastateltavista toi esiin myös avoimen vuorovaikutuskulttuurin virheistä puhumisen suhteen ristiriitoja ennaltaehkäisevänä tekijänä. (ks. Järvinen, 2014, s. 64–65.) Virheistä on tärkeä puhua työyhteisössä avoimesti, sillä ne mahdollistavat uuden oppimisen sekä samalla oman toiminnan ja koko työyhteisön toiminnan kehittämisen.

”...avoimuus, että ei oteta pahalla jos joku tekee jonku väärin.”

Haastateltavien mielestä myös oman työroolin ymmärtäminen on tärkeää ristiriitoja ennaltaehkäistäessä. Organisaation perustehtävän toteutuessa yksittäisten ihmisten kautta, on olennaista, että kaikki tietävät mitä odotuksia ja vaatimuksia heihin työpaikalla kohdistuu (Järvinen, 2014, s. 70). Useat haastateltavat toivat esiin, että työntekijällä tulee olla tiedossa omat työtehtävät sekä oma rooli työyhteisössä. Työyhteisön toiminnan kannalta oleellista on tiedostaa myös työhön liittyvät velvollisuudet. Jotkut haastateltavat korostivat myös sitä, että toimivan työyhteisön kannalta työntekijän on olennaista tietää myös muiden työyhteisön jäsenten sekä yhteistyökumppaneiden työnkuvat.

”...sitte sen oman roolin tiedostaminen ja oman työnkuvan tiedostaminen.”

”...että tietää ne toisen työtehtävät ja tietää ne omat tehtävät.”

”Tuo on varmaankin se ensisijainen, että tietää mitä täytyy tehdä ja mikä kuuluu.”

Muutama haastateltava toi esille avuliaisuuden ja joustavuuden työntekijän ominaisuuksina ristiriitoja ennaltaehkäisevänä tekijänä. Myös Arolan ja kumppaneiden (2018) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalaisen ominaisuuksiin kuuluu joustavuus ja reiluus. Työnkaverin avuliaisuuden ja joustavuuden merkitys korostuu haastateltavien mukaan etenkin kiireen keskellä ja kuormittavissa työtilanteissa. Avuliaisuutta ja joustavuutta työntekijät kaipaisivat etenkin silloin kun oma työaika ei riitä työtehtävien suorittamiseen, mutta kollegalla tilanne on työtehtävien suhteen parempi. Järvinen (2014, s. 72) toteaaakin, että työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työtehtävät on jaettu tasapuolisesti.

”...jos pystyis ihan reilusti tässä työporukalla vaihtaa niitä käyntejä...”

”Että jos on sairaanhoitajasta pulaa jonakin päivänä ni lähihoitaja voi oman työnsä ohella auttaa ja toisinpäin.”

Kaksi haastateltavaa nosti esiin työntekijän muutosmyönteisyyden tärkeyden työyhteisön ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä. Kotihoidon työkentän ollessa erittäin altis muutoksille, koettiin, että työntekijän tulisi osata suhtautua muutoksiin asioina, pyrkiä sietämään niitä sekä ajatella muutosten olevan vain osa työtä ja omaa työnkuva. Tilanteet työkentällä saattavat muuttua nopeastikin ja muutoksia kohdataan kotihoidossa päivittäin. Muutosmyönteisyyteen voisi liittää myös

haastateltavien kertoman työntekijän kyvyn hyväksyä työn sisältöön liittyvät uudet asiat sekä kyvyn vastaanottaa uutta tietoa. (ks. Arola ja muut, 2018.)

”Sitte tämmöset muutokset ja niiden kestäminen...Sillä meillä on koko ajan ja joka päivä muutoksia. Semmosta pitäs siedättää, että se on oikeesti sitä, tänään on tätä ja huomenna jotain muuta.”

”...että ottaa ne muutokset eikä ota niitä kuitenkaan, että aatellaan että tää on niinkö työtä loppujen lopuks.”

Usean haastateltavan näkemyksen mukaan työntekijän aktiivinen ja vastuullinen toiminta ennaltaehkäisee ristiriitoja työyhteisössä. (ks. Kekoni ja muut, 2019, s. 44.) Aktiivinen ja vastuullinen työntekijä hoitaa työnkuvaansa liittyvät velvollisuudet toimien yhteisten pelisääntöjen mukaan. Haastateltavat korostivat, että työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä tarttuu oma-aloitteisesti työhön ja hoitaa tehtävänsä loppuun. Toisaalta jos hän ei itse kykene asiaa hoitamaan, delegoi hän sen kollegalleen varmistaen, että asia tulee hoidetuksi. Olennaista on kuitenkin se, että ei oleteta jonkun toisen hoitavan. Eräs haastateltava totesi, että ”kaikkien tulee ottaa vastuuta ja huolehtia, että asiat viedään eteenpäin”. Kaksi haastateltavaa toi esiin myös tiimipalavereiden pitämisen sekä uusista asioista tiedottamisen tärkeyden. Työntekijöiltä tarvitaan siis aktiivista otetta huolehtia, että palaverit tulee pidettyä ja työyhteisössä informaatio kulkee. Aktiivinen ja vastuullinen työntekijä huolehtii myös siitä, että asiakkaiden tiedot potilastietojärjestelmissä on ajan tasalla. Vastuulliseen toimintaan voidaan liittää myös kahden haastateltavan mainitsema työntekijän järjestelmällisyys. Tähän sisältyy työympäristön siistinä pitäminen, huolehtiminen siitä, että ajantasainen työhön liittyvä informaatio on näkyvillä ja vanhat on siivottu pois.

”No varmaan just semmonen työntekijä, että jos sillä tulee homma eteen ni se tarttuu siihen ja hoitaa sen loppuun. Jos ei pysty ite hoitamaan, ni delegoi sen jollekin toiselle, että se asia tulee hoidetuksi.”

”Siitä ei kyllä tuu mitään jos kaikki tekee omilla säännöillä, että se on semmonen sillisalaatti vähän ajan päästä, että siitähän se riita kehkeytyy sitte ja kukaan ei oikein tiä, että kuka on vastuussa mistäkin, ja kuka on tehny mitäkin.”

”Se on tän koko homman perusta, että jokainen ymmärtää tehdä työt pelisääntöjen mukaan ja sen mukaan mitä hänen päiväänsä sisältyy. ”

”Ettei jätä niitä ja oletta, että joku toinen hoitaa.”

Hyvin monet haastateltavista nostivat yhdeksi ristiriitoja ennaltaehkäiseväksi tekijäksi työntekijän kyvyn arvostaa ja hyväksyä ihmisten erilaisuutta. Salmisen (2015, s. 136) mukaan hyvät työyhteisötaidot pohjautuvat erilaisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen samalla omia arvoja ja ajatuksia arvostaen ja puolustaen. Puhuttiin kunnioituksesta, ymmärryksestä ja inhimillisyydestä työkavereita kohtaan. Kaikkia työkavereita on tärkeä kunnioittaa persoonasta, taustasta tai työnkuvasta riippumatta. Eräs haastateltava mainitsi, että tärkeää on ymmärtää omat vahvuudet ja toisaalta myös muiden työyhteisön jäsenten vahvuudet, jotta näitä vahvuuksia voidaan hyödyntää parhain mahdollisin tavoin työyhteisössä. Koettiin tärkeäksi, että työkaverin mielipiteitä arvostetaan ja kunnioitetaan vaikka ne eivät kohtaisikaan omien näkemysten kanssa. Toisaalta inhimillisyyttä kaivataan, sillä jokaisella on joskus huonompi päivä, ja se saattaa heijastua myös työkäyttäytymiseen.

”Voi olla takana [työkaverin käyttäytymisessä] niin monenlaista, ni siihenki auttaa semmonen kunnioitus...”

”On avoin ja hyväksyy ja muistaa sen, että me ollaan kaikki kuitenkin persoonia. Ja yritetään kun ollaan eri persoonia, että ymmärretään kaikkien omat ja muiden vahvuudet ja hyödynnetään niitä vahvuuksia työyhteisössä.”

”...jos joku räiskäsee jotakin, ni ei siihen heti tarvii, ko ihmiset on erilaisia ja voi olla päivässä monenlaista, että jos ei se mitään vakavaa oo.”

”...muistetaan, että kaikki ollaan ihmisiä, tavallaan se ois tosi hyödyllistä palautella mieleen, että kaikki ollaan ihmisiä ja joskus ollaan väsyneitä ja joskus on huono päivä, ja joskus se hyvä päivä...”

”Tavallaan se, että muistetaan, että ollaan inhimillisiä.”

Muutamit haastateltavat mainitsivat työntekijän hyvät käytöstavat ristiriitoja ennaltaehkäiseväksi tekijäksi. Haastateltavat puhuivat kohteliaasta käytöksestä; siitä, että työpaikalla työkavereita tervehditään ja kiitetään ainakin silloin kun kiitos on paikallaan. Tärkeäksi koettiin myös taito osata pyytää tarvittaessa anteeksi. Hyviin käytöstapoihin voidaan liittää myös haastateltavien mainitsema toisten huomioonottaminen. Puhuttiin siitä, että työyhteisössä on tärkeä ottaa kaikki huomioon, myös ne hiljaisemmat persoonat.

”Semmonen niinkö huomaavainen. Antaa tilaa ja huomioi toisia.”

”Kohtelias käytös, toivotetaan ne huomenet yms yms. Kiitetään työkaveria sillon ku se auttaa.”

Kahden haastateltavan näkemyksen mukaan työntekijän ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on olennaista työyhteisön toimivuuden ja sitä myötä ristiriitojen ennaltaehkäisemisen kannalta. (ks. Vesterinen, 2010, s. 113, 116.) Useammat haastateltavista toivat myös esiin, että on tärkeä luottaa omaan osaamiseen ja ammattitaitoon sekä arvostaa omaa osaamista. Työntekijän epävarmuus omasta osaamisesta saattaa nimittäin heijastua epäasiallisena käytöksenä työyhteisöön.

”Sitte todella tärkeää ammattitaito ja senkin koko ajan ylläpitäminen ja kehittäminen.”

”...oman osaamisen arvostaminen on tärkeää, että pystyy tuomaan sen oman osaamisen, että ei kokoajan mollaakaan itteään.”

”Ja luottaa siihen omaan osaamiseen ja ammattitaitoon ja tämmöseen.”

Haastateltavien näkemyksen mukaan yhteistyöosaaminen on olennainen tekijä ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä. Eräskin haastateltavista mainitsi, että työyhteisössä on tärkeä puhalttaa yhteen hiileen ja toimia kohti yhteisiä tavoitteita. Useampi haastateltavista olikin sitä mieltä, että olennaista on se, että yhteistyötä asiakkaiden hyväksi pystytään tekemään persoonien erilaisuudesta huolimatta. Haastateltavien puheissa nousi esiin myös luottamuksen merkitys yhteistyön toimivuuden tekijänä. Luottamus ja avoimuus auttavat sitoutumaan yhteistyöhön, jolloin myös käsiteltävä asia tai ongelma saa tarvitsemansa huomion (Kekoni ja muut, 2019, s. 22). Erään haastateltavan näkemys sujuvan yhteistyön merkityksestä työyhteisöön kuuluu seuraavasti:

”Että tavallaan jos se yhteistyö on sujuvaa ni kyllä se varmaan vaikuttaa siihen työilmapiiriinkin positiivisesti.”

Moniammatillisen yhteistyön osalta korostettiin työntekijän kykyä puhua rohkeasti, mutta toisaalta myös nöyrästi. Kun asiakkaita hoidetaan moniammatillisen tiimi toimin yhdessä, työntekijän on tärkeä ymmärtää myös tiimin muiden jäsenten toimenkuvat. Myös Mönkkönen ja kumppanit (2019) tukevat tätä näkemystä todetessaan, että moniammatillisessa yhteistyössä jokaisen osallistujan tulee ymmärtää oman ammattialansa näkökulman lisäksi myös muiden ammattilaisten näkökulma. Näin voidaan laajentaa omaa ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Eräs haastateltavista mainitsi, että asioista on tärkeä puhua mahdollisimman paljon moniammatillista

yhteistyötä tehdessä, jotta kaikki osalliset saavat asiakkaan hoitoon liittyvät tarvittavat tiedot.

Työntekijän positiivinen asenne mainittiin myös ristiriitoja ennaltaehkäiseväksi tekijäksi joidenkin haastateltavien toimesta. (vrt. Arola ja muut, 2018.) Arolan ja kumppaneiden (2018, s. 39–40) mukaan myönteisen asenteen omaava työntekijä kohtaa ristiriidat avoimesti ja tuo rakentavaa vuorovaikutusta työyhteisöön. Lähinnä vastauksissa puhuttiin positiivisesta asenteesta suhteessa työkavereihin. Eräs haastateltavista kuvasi omaa näkemystään seuraavanlaisesti :

”Ja monesti on ajateltu, että ku ajattelee positiivisesti toisista. Että ei aina sitä negatiivista, että mitähän tuo tuollakin tarkotti, vaan yrittäis kääntää sen siihen ettei ajattele sitä niinkö pahalla.”

Työntekijän positiiviseen asenteeseen voisi liittää myös haastateltavien mainitseman työntekijän huumorintajuisuuden. Arola ja kumppanit (2018, s. 39–40) puhuivat myös tästä mainitessaan, että myönteisen asenteen omaavalla työntekijällä on taito keventää tarvittaessa työyhteisön ilmapiiriä ja luoda hyvää yhteishenkeä. Kaksi haastateltava korosti huumorin merkitystä ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä :

”Sitte ku aattelee, että se huumori on yksi semmonen liima...ni kyllä silläkin mennään pitkälle.”

”Kahvipöydässä pitää olla aina keskustelut, että siellä nauretaan.”

5.3.2 Työyhteisötaidot ristiriitojen ratkaisemisessa

Ristiriitoihin puuttumista ja niiden ratkaisemista käsiteltiin luvussa kolme erillisinä alalukuina. Haastateltavien vastauksissa työntekijän toiminta ristiriitojen puuttumisen ja ratkaisemisen tilanteissa linkittyivät kuitenkin niin tiivistä toisiinsa, että näin

aiheelliseksi käsitellä ristiriitoihin puuttumista osana ristiriitojen ratkaisuprosessia. Tässä luvussa selvitetään, minkälainen työntekijän toiminta edistää ristiriitojen ratkaisemista.

Haastateltavien vastauksissa yhdeksi ristiriitojen ratkaisemista edistäväksi tekijäksi nousi työntekijän aktiivisuus. (ks. Keskinen, 2005, s. 20; Laulainen, 2010, s. 145, 151.) Lähes kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että ristiriitoihin ja työyhteisössä ilmenneisiin kahnauksiin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti. Kuitenkin viimeistään siinä vaiheessa kun ne alkavat häiritä itse työntekoa tai mahdollisesti levitä työyhteisössä. Haastateltavat puhuivat myös siitä, että tärkeä havaita varhaisessa vaiheessa mahdolliset varoitusmerkit työkaverin käyttäytymisessä, jotta tilanteeseen kyetään puuttumaan hyvissä ajoin. Eräs haastateltavista mainitsi, että vaaditaan tilannetajua ja arviointikykyä siitä, onko kyseessä ohimenevä ristiriitatilanne vaiko kasvava ongelma. Työkaverin epäasiallisen käytöksen ollessa toistuvaa, tulee siihen jo puuttua. Yksi haastateltavista kommentoi ristiriitoihin puuttumista puolestaan näin:

”Ainakin jos se menee siihen kiusaamisen partaalle tai jos kokee semmosia ajatuksia...”

Muutama haastateltava toi esille, että ristiriitatilanteen havaittuaan, työyhteisössä voi olla hyvä keskustella yleisellä tasolla työyhteisön toimintamalleista ja yhteisistä pelisäännöistä muistutellen näitä mieleen. Jo tällainen toiminta on rakentavaa ja saattaa parhaassa tapauksessa ratkaista työyhteisön ristiriitoja.

”...mietittäis oikeesti yhdessä mitkä on ne meidän yhteiset pelisäännöt.”

”...ehkä jos me käytäis yhdessä läpi ne [yhteiset pelisäännöt] se vois olla rakentavaa.”

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kahnaukset ja henkilökemioihin liittyvät pienet ristiriidat on hyvä ratkaista mahdollisimman pienessä piirissä. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä ottaakin asian puheeksi rohkeasti ristiriidan toisen osapuolen kanssa.

”No mun mielestä on tärkeää, että ottaa sen puheeksi tämän kyseisen henkilön kanssa aluksi, eikä heti lähetä sinne esimiehen luokse jos tota vain se asia on semmonen että sen pystyy niin aluksi tekemään.”

”Et sillon oli ite niinku pakko puuttua niinku kohteliaasti ja ottaa tää henkilö kahen kesken puhumaan, että oletko itse huomannut. Ja kyllä hän ymmärsi sen asian ja osas niinku kertoa ne tunteet ja puhua että mistä se oli se asia niinku lähteny ja se helpotti sitte.”

”Että itse oon yhen työntekijän kanssa ottanut aiheeksi sen hänen käytöksensä, että ku se alko oleen huolestuttamaan. Se rupes rassaamaan ja rasittamaan sitä työyhteisöä.”

Useat haastateltavat kuvasivat sitä, että jos asiaan ottaa osaa ulkopuoliset henkilöt, tilanne vain paisuu entisestään ja kohta ei enää tiedetäkään mikä oli ongelman ydin. Parempana vaihtoehtona nähtiin se, että kehoitetaan ja kannustetaan ristiriidan osapuolia keskustelemaan keskenään asiasta.

”...tällai kahestaan keskustellaan, että ei ruveta heti siinä porukalla, että ku se vaan monesti on, että menee siihen, että kaikki lisää siihen soppaan sen oman lusikkansa ja muuta ni se asia tavallaan niinkö paisuu ja paisuu...”

”Mitä pienemmässä piirissä sen parempi, että sitte ku ruvetaan sitä vatvomaan ja kaikki sanomaan siihen, ni sitte ei tosiasiassa tiedetä että mistä tää koko homma lähti.”

”Ja justiin se, että ei tavallaan sekaantuis muitten juttuihin. Jos joillakin kahella ihmisellä on kränää ni sanoo sitte näille henkilöille, että jutelkaa keskenään.”

Toisaalta kaksi haastateltavaa näki hyvät työyhteisötaidot omaavan työntekijän työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa sovittelijan roolissa. Etenkin silloin kun ristiriidan osapuolten tunteet ovat jo vahvasti pelissä, tarvitaan haastateltavien mukaan kolmas henkilö tilannetta selvittämään. Ristiriidan ulkopuolinen henkilö osaa mahdollisesti avata ristiriidan osapuolille paremmin toisen osapuolen ajatusten ja käytöksen taustaa.

”Ehkä paras olla se kolme henkilöä, että jos siinä on ne kaksi jolla on erimielisyyttä ja mielellään semmonen sovittelijaluonne se kolmas, että joka osaa perustella niille miks se toinen ajattelee näin, että se toinen tarkoittaa tätä.”

”Ainakin jos siinä on jo tunteet pelissä, jos on menny tunteisiin ni sitte on varmaan hyvä viimeistään sitte olla se kolmaskin henkilö.”

Haastateltavien vastauksissa korostui myös työntekijän vastuullisuus ristiriitojen ratkaisussa. (ks. Kekoni ja muut, 2019, s. 44; Laulainen, 2010.) Vesterisen (2010, s. 113, 116) mukaan työyhteisötaitojen voidaan ajatella tarkoittavan rakentavuutta ja vastuullisuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin, itseen ja työhön. Vastuullinen työntekijä vie ristiriidasta viestiä esimiehelle, jos sitä ei ole kyetty työntekijöiden kesken selvittämään. Haastateltavien mukaan työntekijöiden tulee saattaa esimieheen tietoon, jos työyhteisössä on meneillään vakavampi ongelma- tai ristiriitatilanne. Hyvät

työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii myös vastuullisesti informoidessaan esimiestä sellaisesta työyhteisön ristiriitatilanteesta, jonka vaikutuksesta asiakkaiden hoito tai turvallisuus saattaisi vaarantua.

”Mutta sitte on näitä ristiriitatilanteita, että ollaan menty henkilökohtaisuuksiin niin pahasti, että on ollu pakko ottaa esimies samantien siihen mukaan.”

”Kyllä, ja sitte semmonen varmaan ihan luonnollista ja itsestään selvää, että jos jollakin tavalla vaarantais meidän asiakkaiden turvallisuuden”

Työntekijän vuorovaikutusosaaminen nousi haastateltavien puheissa keskeiseksi ristiriitojen ratkaisemista edistäväksi tekijäksi. Haastateltavien mukaan ristiriitoja ratkaistaessa vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja rakentavaa. Työntekijältä vaaditaan myös aikuismaista ja kypsää suhtautumista. Olennaista on työntekijän kyky kuunnella ristiriidan toista osapuolta kunnioittaen ja toisaalta omaa näkökulmaa hyvin perustellen. Myös Pehrman (2010, s. 152) toteaa, että ristiriitojen ratkaisemisessa yhteisymmärrykseen päästään avoimen vuoropuhelun, kuuntelun ja toisia arvostavan suhtautumisen avulla. Usean haastateltavan vastauksessa korostettiin sitä, että keskustelussa ei tule syyllistää eikä myöskään mennä henkilökohtaisuuksiin. Tärkeää on sen sijaan selvittää mitä on todellisuudessa tapahtunut ja mikä olisi ratkaisu tilanteeseen. Eräs haastateltavista nosti myös esille sen, että hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä ottaa ongelmien käsittelemisestä opikseen. Isokorven (2006, s. 184) mukaan parhaassa tapauksessa ristiriitojen käsittely lisää työntekijän ja koko työyhteisön selvitysmiskykyä ja uskoa siihen, että ristiriidat osataan ratkaista jatkossakin.

”No ei ainakaan semmonen syyllistävä, että mahdollisimman avoin ja ollaan valmiita kuuntelemaan asia mitä toisella on sanottavana. Ettei

heti syllistetä että näin on tapahtunut, että tota niin vaan kuunnellaan kunnolla se mitä toisella on sanottavana.”

”Pitää tietää nimenomaan mitä on tapahtunut, mutta löytää se tie siitä eteenpäin ehkä niinku, eikä jäädä miettimään, että kuka sano missäkin kohtaa mitä väärin.”

”...kuunnellaan sitä toista osapuolta, ja sitte myös osataan perustella sitä omaa näkökulmaa”

”Vaatii ainakin aikuismaisuuutta, rauhallista ja kypsää suhtautumista, toisen kunnioitusta.”

”No justiin semmonen tota kuunteleva, keskusteleleva, ongelmien käsittelemisestä oppiminen.”

Muutammat haastateltavat mainitsivat työyhteisötaitoisen työntekijän omaavan taidon tunteidensa säätelyyn ristiriitojen ratkaisutilanteissa. Puhuttiin siitä, että ristiriitojen ratkaiseminen onnistuu paremmin silloin kun tunteet eivät ole ihan pinnassa ja mieli on rauhallinen:

”Ehkä just se rauhallisuus, semmonen että vähän kerenny tasotella sitä omaa mieltä.”

”Ja sitte jos ite aattelen niin, että jos on oikeen itellä tunteet pinnassa ni laskee ensin kymmeneen ennen ku alkaa yhtään mitään selvittää. Tavallaan voi itelle sanoa, että nämä on vain asioita ja katotaan miten tää on nyt paras tehdä ja hoitaa.”

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teoriaan sitoen ja aiempaan tutkittuun tietoon peilaten. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisötaitoja ja työyhteisöjen ristiriitatilanteita sekä selvittää työyhteisötaitojen merkitystä ristiriitatilanteiden hallinnassa. Tavoitteena oli tuoda esille Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä Soiten kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaitoista ja työyhteisön ristiriidoista sekä selvittää, minkälaiset työyhteisötaidot edistävät heidän näkemyksensä mukaan ristiriitojen hallintaa. Tutkimukseni pääkysymys oli, mikä on työyhteisötaitojen merkitys ristiriitatilanteiden hallinnassa? Tähän pääkysymykseen pyrittiin hakemaan vastausta pääkysymystä tukevien osakysymysten avulla. Nämä tutkimuksen osakysymykset olivat:

- Miten työntekijät määrittelevät työyhteisötaidot?
- Mitkä ovat työyhteisön ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät?
- Minkälaiset työyhteisötaidot edistävät ristiriitatilanteiden hallintaa?

Työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaitoista

Tutkimuksen ensimmäisen osakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät määrittelevät työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen ja hyvät työyhteisötaidot omaavan työntekijän määrittelyn suhteen vastaukset jäivät melko suppeiksi. Kuitenkin haastateltavien puheista esiin nousi erityisesti työntekijän

vuorovaikutusosaaminen, yhteistyöosaaminen ja oman työroolin ymmärtäminen. Vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen korostuvat usein työyhteisötaidoista ja niiden sisällöstä puhuttaessa (ks. Kekoni ja muut, 2019, s. 44; Salminen, 2015, s. 135–136) ja kuten sanottu, niin korostui myös työntekijöiden määritellesä työyhteisötaitoja. Osittain haastateltavien näkemyksissä voidaan nähdä yhteneväisyyttä juuri Karhapään ja kumppaneiden (2015, s. 166) määrittämien sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisötaitojen suhteen. Karhapää kumppaneineen jaotteli työyhteisötaitojen ulottuvuudet vuorovaikutusosaamiseen, moniammatilliseen yhteistyöhön, oman työroolin ymmärtämiseen ja prosessiosaamiseen. Prosessiosaamisen piirteitä kuvaavia tekijöitä ei kuitenkaan haastateltavien puheissa noussut esiin käsitteen määrittelyn yhteydessä. Osa haastateltavista antoi työyhteisötaitojen käsitteestä moniulotteisen kuvauksen ymmärtäen työyhteisötaitojen olevan laajempi kokonaisuus. Toiset puolestaan kuvasivat työyhteisötaitojen käsitettä työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta.

Varsinaisia yleistyksiä ei vastausten perusteella työntekijöiden näkemyksistä työyhteisötaitojen käsitteestä voida antaa, mutta toisaalta tämä vaikuttaa olevan tyypillistä työyhteisötaitoja määritellesä. Kyseessä on laaja käsite ja sillä on useita eri ulottuvuuksia. Usein työyhteisötaitoja kuvataan käsitellen työntekijöiden käyttäytymistä, yhteistyökykyä sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia toimia työyhteisössä (Kekoni ja muut, 2019, s. 45; Puusa ja muut, 2011, s. 107.) Haastateltavien työyhteisötaitojen määrittelyn kuvailuista voi kuitenkin päätellä sen, että he ymmärsivät työyhteisötaidot sellaisena työntekijän toimintana ja käyttäytymisenä, jonka voidaan ajatella edistävän työyhteisön sujuvaa toimintaa. (ks. Kekoni ja muut, 2019, s. 44; Keskinen, 2005, s. 20, 22.)

Ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen toisen osakysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat työyhteisön ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät. Haastateltavien mukaan jokaisessa työyhteisössä oli ilmennyt jonkinlaisia ristiriitoja. Ristiriitojen muodoista on tehty useita erilaisia jaotteluja. (ks. Laine & Salonen, 2014, s. 65; Pehrman, 2010, s. 139–140; Rahim, 2010.) Tämän tutkimuksen vastauksissa voidaan havaita Pehrmanin (2010, s. 139–140) jaottelun mukaisesti niin voimakastunteisia eli affektiivisia kuin tehtäväsuuntaisiakin ristiriitoja. Ristiriitojen taustalla vaikuttavista tekijöistä haastateltavien vastauksissa nousi esiin **ihmisten erilaisuus ja persoonien yhteentörmäys, työntekijän henkilökohtaiset ongelmat, erilaiset työntavat, työjärjestelyä koskevat ongelmat, työnkuviin ja vastuunottamiseen liittyvät erimielisyydet** sekä **esimiehen toiminta**.

Vastauksissa ilmenee paljon yhtäläisyyttä teoreettisessä viitekehyksessä esitettyjen ristiriitojen taustatekijöihin kanssa. Esimerkiksi Pehrman (2010, s. 139) mainitsee ristiriitojen taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi työkäyttäytymiseen liittyvät tilanteet, työn tekemiseen liittyvät tilanteet, henkilökemiaan ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät tilanteet sekä pelisääntöihin ja työohjeisiin liittyvät tilanteet. Myös Pavlakis ja kumppanit (2011, s. 242–243) tuovat esiin hyvin samankaltaisia ristiriitojen taustatekijöitä, lisäksi vielä organisatoriset kysymykset kuten työn kuormittavuuden, resurssien niukkuuden ja epävarmuuden. Mielestäni yllättävänkin vähälle jäi haastateltavien puheissa työn kuormittavuuteen, resurssien niukkuuteen ja kiireeseen liittyvät tekijät. Haastateltavien näkemyksissä ristiriitojen taustatekijöissä suurinosa näyttää olevan henkilöistä johtuvia. Järvinen (2014, s. 110–110) puolestaan väittää, että suurin osa työyhteisöjen ristiriidoista johtuu rakenteellisista syistä. Toisaalta voi olla vaikea arvioida minkä verran näistä haastateltavien mainitsemista ristiriitojen taustatekijöistä on todellisuudessa henkilöistä johtuvia ristiriitoja, sillä kuten Järvinen (2014, s. 109–110) toteaa, myös työyhteisön rakenteelliset epäkohdat heijastuvat

usein työyhteisöön työntekijöiden kehnoina työsuorituksina, yhteistyöongelmina tai heikkona työmotivaationa.

Ristiriitatilanteiden hallintaa edistävät työyhteisötaidot

Tutkimuksen kolmannen osakysymyksen avulla haluttiin selvittää, minkälaiset työyhteisötaidot edistävät ristiriitatilanteiden hallintaa. Työyhteisön ristiriitanteiden ennaltaehkäisemistä edistävistä työyhteisötaidoista nousi haastattelujen perusteella vahvimmin esiin **vuorovaikutusosaaminen, yhteistyöosaaminen, oman työroolin ymmärtäminen, aktiivinen ja vastuullinen toiminta, avuliaisuus ja joustavuus sekä kyky arvostaa ja hyväksyä ihmisten erilaisuutta**. Muita ristiriitoja ehkäiseviä työyhteisötaitoja ovat haastateltavien mukaan hyvät käytöstavat, muutosmyönteisyys, positiivinen asenne sekä oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Keskeisiä ristiriitojen ratkaisemista edistäviä työyhteisötaitoja puolestaan ovat haastattelujen perusteella **aktiivisuus, vastuullisuus ja vuorovaikutusosaaminen**.

Työntekijän **vuorovaikutusosaaminen** ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä ilmenee haastattelujen perusteella avoimena ja rakentavana, toisia kunnioittavana keskusteluna. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä kykenee ymmärtämään, kunnioittamaan ja hyväksymään myös erilaisia näkemyksiä. (ks. Mönkkönen ja muut, 2019, s. 47.) Lisäksi hän puhuu asioista suoraan, mutta kuitenkin kohteeliaasti. Hyviin vuorovaikutustaitoihin liittyy työntekijän kyky puhua myös huonoista tuntemuksistaan, jolloin työkaverit voivat paremmin ymmärtää hänen käytöstään ja mahdollisilta ristiriidoilta välttyään. **Yhteistyöosaaminen** ristiriitojen ennaltaehkäisemistä edistävänä tekijänä näkyy haastattelujen perusteella työntekijän kykynä puhaltaa yhteen hiileen ja toimia kohti yhteisiä tavoitteita. Olennaista on haastattelujen perusteella se, että yhteistyötä asiakkaiden hyväksi kyetään tekemään persoonien erilaisuudesta huolimatta. Pehrman (2010, s. 152) kehottaakin kiinnittämään huomiota ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Näitä taitoja kehittämällä ja

edistämällä voidaan ehkäistä tehokkaasti työyhteisön ristiriitatilanteiden syntymistä, sillä konfliktit kasvavat avoimen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi (Pehrman, 2010, s. 152). Työntekijä voi **avuliaisuuden ja joustavuuden** avulla vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja sitä kautta ristiriitojen ennaltaehkäisemiseen. Haastattelujen perusteella työntekijän avuliaisuus ja joustavuus korostuu etenkin kiireen keskellä ja kuormittavissa tilanteissa. (ks. Arola ja muut, 2018.)

Oman työroolin ymmärtäminen ilmenee haastattelujen perusteella työntekijän tietoisuutena omista työtehtävistä ja omasta roolista työyhteisössä. Haastateltavien mukaan työyhteisön toiminnan kannalta on oleellista, että työntekijä tiedostaa myös työhönsä liittyvät velvollisuudet. Järvisen (2014, s. 57) mukaan toimivan organisaation perustana on selkeä perustehtävä. Perustehtävän ollessa kaikille selkeä, työntekijät ymmärtävät myös oman roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 28). Perustehtävästä etäännyminen taas saattaa Juutin ja Vuorelan (2015, s. 29–30) näkemyksen mukaan ilmetä työyhteisössä ristiriitona, syyttelynä tai syntipukkiongelmoina. Työntekijän **aktiiviseen ja vastuulliseen toimintaan** haastattelujen pohjalta sisältyi työnkuvaan liittyvien velvollisuuksien hoitaminen toimien samalla yhteisten pelisääntöjen mukaan. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä tarttuu asioihin oma-aloitteisesti ja hoitaa itselleen kuuluvat tehtävät loppuun. Aktiivinen ja vastuullinen työntekijä huolehtii myös siitä, että asiakkaiden tiedot ovat potilastietojärjestelmissä on ajan tasalla. Myös Manka ja Manka (2016) näkevät työyhteisötaitojen ilmenevän yksilöillä vastuullisuutena ja työtehtäviin sitoutumisena.

Salmisen (2015, s. 136) mukaan hyvät työyhteisötaidot pohjautuvat erilaisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen samalla omia arvoja ja ajatuksia arvostaen ja puolustaen. Tätä näkemystä tukee myös haastateltavien näkemykset. **Kyky arvostaa ja hyväksyä ihmisten erilaisuutta** nähtiin olennaisena ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisemistä tukevana tekijänä. Haastateltavien mukaan on tärkeä osoittaa

ymmärrystä ja inhimillisyyttä työkavereita kohtaan sekä kunnioittaa kaikkia työyhteisön jäseniä persoonasta, taustasta tai työnkuvasta riippumatta.

Haastateltavien vastausten perusteella työntekijän **aktiivisuus** näkyy ristiriitojen ratkaisemisessa etenkin ristiriitoihin puuttumisena ja aktiivisena pyrkimyksenä ratkaista pienemmät ristiriidat ilman esimiehen apua. Haastateltavien mukaan ristiriitoihin tulee puuttua mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään siinä vaiheessa kun ne alkavat häiritä itse työntekoa tai mahdollisesti levitä työyhteisössä. Myös Pehrmanin (2010, s. 152) mukaan ristiriidan kehittymiseen tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Haastateltavien mukaan aktiivinen työntekijä ottaa ristiriidan rohkeasti puheeksi toisen osapuolen kanssa ja pyrkii ratkaisemaan kahnaukset tai pienemmät ristiriidat pienessä piirissä ilman esimiehen apua. Manka (2011, s. 125) kehottaa ottamaan ongelmat ja näkemyserot puheeksi heti suoraan asianosaisen kanssa, jotta ne eivät pääsisi kehittymään suuremmiksi ristiriidoiksi. Järvisen (2014, s. 199) mukaan työyhteisöissä on useita ongelmia ja ristiriitoja, jotka eivät aina vaadi esimiehen aktiivista tilanteeseen puuttumista. Toimivassa työyhteisössä asioista voidaan väitellä kiivaastikin ilman pelkoa siitä, että tilanne johtaisi työntekijöiden välisiin riitoihin (Järvinen, 2014, s. 199).

Työntekijän **vastuullisuus** ristiriitojen ratkaisemisessa ilmenee haastateltavien mukaan siten, että työntekijä vie viestiä esimiehelle ristiriidasta, jota ei ole kyetty työntekijöiden kesken selvittämään. Vastuullinen työntekijä vie myös esimiehen tietoon työyhteisössä ilmenevän vakavamman ongelma- tai ristiriitatilanteen. Lisäksi vastuullisuus näkyy sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä vie esimiehen tietoon työyhteisön ristiriitatilanteen, jonka vaikutuksesta asiakkaiden hoito tai turvallisuus mahdollisesti vaarantuisi. Vaikka ymmärränkin tämän edellä kuvatun toiminnan työntekijän vastuullisuutena, Vartia ja kumppanit (2004, s. 13) muistuttavat, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat velvoitettuja raportoimaan esimiehelle työyhteisössä tapahtuvasta epäasiallisesta kohtelusta.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että työntekijän **vuorovaikutusosaaminen** näkyy ristiriitojen ratkaisemisen tilanteissa avoimena ja rakentavana keskusteluna. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä osaa suhtautua tilanteeseen aikuismaisesti ja kypsästi, ja hänellä on kyky kuunnella ristiriidan toista osapuolta kunnioittaen samalla omaa näkökulmaa hyvin perustellen. Haastateltavien näkemykset olivat vahvasti linjassa esimerkiksi Pehrmanin (2010, s. 152) näkemyksen kanssa hänen todetessaan, että ristiriitojen ratkaisemisessa yhteisymmärrys saavutetaan avoimen vuoropuhelun, kuuntelun ja toisia arvostavan suhtautumisen avulla. Lisäksi haastateltavat korostivat, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä keskittyy ratkaisun löytämiseen käyden keskustelua toista osapuolta syyllistämättä tai ristiriitaa henkilöimättä. Kuten Järvinen (2014, s. 202) toteaaakin, ristiriitatilanteissa osapuolten tulee osata sietää, ymmärtää ja hyödyntää toistensa erilaisia näkemyksiä. Ristiriitojen henkilöinti saattaa johtaa osapuolten välisen luottamuksen ja avoimuuden heikentymiseen, ja sen myötä ongelmakierre on valmis käynnistymään uudelleen (Järvinen, 2014, s. 202).

6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida usein eri tavoin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Yleensä luotettavuutta käsitellään *reliabiliteetin* ja *validiteetin* käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120). Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validius puolestaan viittaa tutkimustulosten pätevyyteen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Laadullisten tutkimusten ollessa usein ainutlaatuisia, niiden validiteettia ja reliabiliteettia on vaikea arvioida (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–121). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa kuitenkin tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Luvussa neljä olenkin käsitellyt tutkimuksen metodologisia valintoja, aineiston hankintaa ja aineiston analyysia pyrkien kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi, yksityiskohtaisesti ja selkeästi tutkimuksen eri vaiheita.

Tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen laadun kautta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 185). Aineiston laadukkuutta voidaan vahvistaa hyvän haastattelurungon avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 184). Haastattelurunkoa laatiessani olen pyrkinyt syventämään teemoja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvien erimuotoisten kysymyksien avulla. Koen, että haastattelujen aikana tekemäni muistiinpanot esimerkiksi haastateltavista ja heidän ympäristöstään helpottivat aineiston tulkintaa. Muistiinpanoihini tukeutumalla muutin myös mahdollisia hankaliksi koettuja kysymyksiä helpommin ymmärrettävään muotoon. Ryhmähaastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, ja minä itse tutkijana toteutin litteroinnin. (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 185). Näiden seikkojen voidaan katsoa vahvistaneen tutkimuksen laatua. (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 184.) Haastatteluvaiheen laatu mahdollisesti heikentyi ryhmähaastattelutilanteiden häiriötekijöiden vuoksi. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta vahvistaakseni, olen kertonut näistä häiriötekijöistä läpinäkyvästi. (ks. Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232.)

Mielestäni valittu teemahaastattelumetodi oli toimiva aineistonhankintamenetelmä ja ryhmähaastattelut haastattelujen toteutuksen menetelmänä palveli hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Ylipäätään pidän ryhmähaastatteluja melko onnistuneina. Näen, että haastatteluissa ilmapiiri koettiin pääosin turvalliseksi ja luottamukselliseksi, sillä haastateltavat avasivat välillä hyvinkin avoimesti näkemyksiään käsiteltävästä aiheesta. Täytyy kuitenkin myöntää, että kokeneempi haastattelija olisi mahdollisesti osannut hyödyntää haastattelutilanteet vielä paremmin.

Tutkimuksessa on otettu huomioon eettisyyden kannalta haastateltavien osallistumisen vapaaehtoisuus sekä osallistujien yksityisyyden suoja. (ks. Ranta & Kuula-Luumi, 2017, s. 414.) Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että haastattelut nauhoitettiin. Tutkimuksen aineisto on käsitelty luottamuksellisesti ja huolellisesti. Vain minä tutkijana olen osallistunut aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Haastattelunauhoitteet ja litteroitu aineisto hävitetään heti kun tutkimus on laadittu valmiiksi. Haastateltaville kerroin avoimesti tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja

vapaaehtoisuudesta. Heitä informoitiin saatekirjeessä mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu missä tahansa vaiheessa. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty siihen, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa.

Aineistoa analysoidessani pyrin pysymään tutkijan asemassa ja tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. On kuitenkin huomautettava, että oma työkokemukseni kotihoidon työkentältä on voinut vaikuttaa siihen, kuinka haastateltavien puheet ja ilmaukset avautuivat itselleni. Vaikeaa on toki arvioida, kuinka paljon tämä oma kokemukseni on tiedostamattani vaikuttanut analyysivaiheessa tekemiini valintoihin. Kuten usein kvalitatiivisen aineiston analyysissa, myös tässä tutkimuksessa analyysiin on mahdollisesti vaikuttanut tutkijan oma tulkinta.

Tulosten raportointiin olen tuonut suoria haastatteluotteita analyysia tukemaan ja toisaalta lukijaa helpottamaan. (ks. Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232.) Pyrin tuomaan jokaisen haastateltavan äänen esiin. Suoria ilmaisuja valitessani tavoittelin tasapuolisuutta, mutta toisaalta pyrin valitsemaan parhaiten kuhunkin yhteyteen sopivan haastatteluotteen. Suorissa lainauksissa en käyttänyt haastateltavien kohdalla minkäänlaisia tunnistetietoja, sillä halusin varmistaa haastateltavien anonymiteetin.

Tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluun valikoitiin ei-esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, sillä haluttiin tuoda esiin nimenomaan työntekijänäkökulmaa työyhteisötaidoista ja työyhteisön ristiriitatilanteista. Tästä tietoisesta valinnasta johtuen esimiesten näkökulma jäi tässä tutkimuksessa huomiotta. Lisää syvyyttä ja toisaalta mahdollisesti lisäarvoa tutkimukseen olisi voinut tuoda se, että olisi selvitetty myös esimiesten näkökulmaa työntekijöiden näkemysten rinnalla.

Suomalaisessa työelämäntutkimuksessa tarvittaisiin entistä enemmän tutkimusta työyhteisötaidoista. Pääosin Suomessa tutkimus on keskittynyt sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille. (ks. Arola ja muut, 2018; Karhapää ja muut, 2015.)

Mielestäni olisikin aiheellista laajentaa työyhteisötaitojen tutkimusta myös muille toimialoille. Saattaa hyvinkin olla, että työyhteisötaidot eri ammattialoilla saavat erilaisia merkityksiä ja sisältöjä. Kansainvälisessä tutkimuksessa työyhteisötaitojen osalta tutkimusta on viime aikoina kohdennettu myös työyhteisötaitojen varjopuoliin (Bolino ja muut, 2013, s. 542–543). Kuten esitin jo kandidaatintutkielmani jatkotutkimusehdotuksissa, edelleen olisi mielenkiintoista laajentaa työyhteisötaitoja käsittelevää tutkimusta selvittämään työyhteisötaitojen mahdollisia negatiivisia puolia ja kustannuksia.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot, menesty & voi hyvin*. WSOYpro Oy.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Talentum.
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 33–48.
- Bolino, M. C., Klotz, A.C., Turnley, W.H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.5465/AME.2003.10954754>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hyvönen, A. & Koskinen, S. (2010). Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa E. Poikela (toim.), *Sovittelu - ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan* (s. 157–172). PS-kustannus.
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökotiin ja analyysimenetelmiin* (s. 185–206). PS-kustannus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 26–44). PS-kustannus.
- Isokorpi, T. (2006). *Napit vastakkain- ristiriidat, rajat ja ratkaisut*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum.

- Kantola, J. (2019). Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemukseksi työyhteisösovittelulla. *Aikuiskasvatus* 39(4), 303–311. <https://doi.org/10.33336/aik.88083>
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. (2015). Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnontutkimus* 34(2), 162–172.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. (2019). Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla* (s. 15–46). Gaudeamus.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy ja Soile Keskinen. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta <https://docplayer.fi/3559430-Soile-keskinen-alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus.html>.
- Laine, N. & Salonen, M. (2014). *Ratkaise työpaikan ristiriidat*. Taurus Media.
- Laulainen, S. (2010). "Jos mittää et anna niin mittää et saa" - Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 9*. Itä-Suomen yliopisto. Noudettu 2020-11-01 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0234-4/urn_isbn_978-952-61-0234-4.pdf.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent. Saatavissa Alma Talent Verkkokirjahylly -palvelussa.
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. WSOYpro Oy.
- Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. (2019). Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla* (s. 47–88). Gaudeamus.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. UNIPress.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_2

- Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P. & Soskou, O. (2011). Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review* 58, 242–248. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1466-7657.2011.00880.x>
- Pehrman, T. (2012). *Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen työyhteisösovittelu*. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Noudettu 2020-10-29 osoitteesta http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pehrman, T. (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa E. Poikela (toim.), *Sovittelu - ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan* (s. 135–155). PS-kustannus.
- Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaara (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 111–130). Vastapaino.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87–119.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/014920630002600307>
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17(3), 187–201.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2011). Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.), *Aineeton pääoma organisaation voimavarana* (s. 94–116). UNIpress.

- Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations*. 4th edition. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3rd edition. Greenwood Publishing Group. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=282734>.
- Ramsey, R. (2005). Interpersonal conflicts. *Supervision* 66(4), 14–17.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 413–426). Vastapaino.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvoori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22–56). Vastapaino.
- Räty, T. (2017). *Ristiriidoista ratkaisuihin: Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen*. Työturvallisuuskeskus.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. J-Impact.
- Suomisanakirja. (2020a). Konflikti. Noudettu 2020-12-15 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/konflikti>
- Suomisanakirja. (2020b). Ristiriita. Noudettu 2020-12-15 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/ristiriita>
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16. 10.9790/487X-0860716.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2004). *Työyhteisötörmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2002). Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 220–240). Työterveyslaitos.

Vesterinen, P-L. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 111–117). Otava.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko osallistujille

Haastattelurunko osallistujille

Haastatteluteemat ja -kysymykset

1. Taustatiedot:

- Esittele itsesi, kerro samalla ammattisi, ja kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja terveydenhuollon alalla?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?

2. Työyhteisötaidot

- Miten ymmärrät käsitteen työyhteisötaidot?
- Kuvaile hyvät työyhteisötaidot omaavaa työntekijää

3. Ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät

- Minkälaisia ristiriitoja teillä on työyhteisössä ilmennyt? Kerro esimerkkejä.
- Mistä ristiriidat johtuvat työyhteisössä näkemyksesi mukaan?

4. Työyhteisötaidot ristiriitojen ennaltaehkäisemisessä

- Minkälaisella työntekijän toiminnalla työyhteisön ongelmatilanteita ja ristiriitojen syntymistä voidaan mielestäsi ehkäistä?
- Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus työpaikalla? Mikä merkitys työntekijän vuorovaikutusosaamisella on ristiriitojen ennaltaehkäisyssä?
- Miten työntekijän ”ymmärrys omasta työroolista” (ymmärrys työhön ja organisaation jäsenyyteen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista, oman toiminnan suhteuttaminen työyhteisön ja organisaation toimintaan, yhteistyöhalukkuus) vaikuttaa ristiriitojen ennaltaehkäisemiseen?

- Miten moniammatillinen yhteistyö; eri näkökulmat huomioiva yhteistyö, yhteistyöhalukkuus ja osaamisen jakaminen vaikuttaa työyhteisön ristiriitojen ennaltaehkäisemiseen? Miten tämä näkyy työyhteisössä?
- Onko työntekijän prosessiosaamisella (ammattillinen kasvu, taito hahmottaa kokonaisuuksia ja sen osien välisiä yhteyksiä, oman vastualueen ylittävää toimintaympäristön hahmottamista ja ympäristön muutosten heijastamista omaan toimintaan) vaikutusta ristiriitojen ennaltaehkäisemiseen? Miten tämä näkyy?
- Onko mielestäsi tärkeää, että työyhteisössä jokainen hoitaa oman työnsä, toimii yhteisesti sovittujen ohjeiden ja pelisääntöjen mukaan? Jos niin miksi?

5. Työyhteisötaidot ja ristiriitoihin puuttuminen

- Miten hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä reagoi jos huomaa työyhteisössä ristiriitoja?
- Missä vaiheessa ristiriitoihin tulee mielestäsi puuttua?
- Onko ristiriitoja mielestäsi mahdollista ratkaista ilman esimiehen tilanteeseen puuttumista? Miten se on mahdollista? Minkälaista toimintaa tämä vaatii työntekijältä?

6. Työyhteisötaidot ja ristiriitojen ratkaiseminen

- Miten teillä työyhteisössä on ratkaistu ristiriitoja?
- Miten hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii ristiriitojen ratkaisemisen tilanteessa?
- Minkälainen työntekijän käyttäytyminen ja toiminta edistää mielestäsi ristiriidan ratkaisemista?

Liite 2. Saatekirje

Saatekirje

Hei!

Teen Vaasan yliopistolla hallintotieteiden maisterin pro gradu -tutkielmaa aiheesta työyhteisötaidot työyhteisön ristiriitatilanteissa. Toivon sinun osallistuvan ryhmähaastatteluun, jossa tarkoituksena on selvittää työyhteisötaitojen merkitystä työyhteisön ristiriitatilanteissa. Osallistumisesi haastatteluun on tutkimukseni kannalta erittäin tärkeää. Haastatteluun osallistumisen toivon puolestaan laajentavan ja syventävän ymmärrystäsi työyhteisötaidoista ja niiden merkityksestä etenkin työyhteisön ristiriitatilanteissa. Työyhteisötaitojen huomioimisen ja niiden sisällön avaamisen sekä taitojen tietoisin kehittämisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja työntehokkuuteen.

Ryhmähaastattelu toteutetaan Microsoft Teams -etäyhteydellä. Haastattelun kesto on noin 1,5–2 tuntia. Ryhmähaastattelun ajankohta ilmoitetaan osallistujille myöhemmin. Tavoitteena on vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta aihealueesta avoimessa ja vapaassa ilmapiirissä. Toiveena on kuulla jokaisen osallistujan oma näkemys keskusteltavista aiheista. Ryhmässä on haastattelijan lisäksi 5-6 henkilöä. Allekirjoittanut toimii keskustelun vetäjänä.

Haastatteluun on hyvä valmistautua etukäteen tutustumalla tässä kirjeessä kuvattuihin haastatteluteemoihin ja -kysymyksiin. Haastattelu tullaan nauhoittamaan. Kaikki tutkimusta varten antamasi tiedot tullaan säilyttämään luottamuksellisina. Haastatteluaineisto käsitellään anonymisti, joten valmiissa tutkielmassa ei tule ilmi haastateltavien nimiä. Ryhmähaastattelun materiaalia käytetään vain tähän tutkimukseen, ja saatu aineisto hävitetään aineistoanalyysin jälkeen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voit keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Voit halutessasi ottaa yhteyttä minuun vielä haastattelun jälkeenkin.

Lämpimästi tervetuloa keskustelemaan!

Ystävällisin terveisin,

Tiina-Kaisa Kellokoski

xxxxxxx@student.uwasa.fi

Puh. 0X0 XXX XXXX

Tutkielman ohjaaja:

Kirsi Lehto, Vaasan yliopisto

xxxxxxxxxxx@uwasa.fi

Puh. 0XX XXX XXXX