

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Arttu Rajamäki

**ESIMIES TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIEN RATKAISIJANA**

Tapaustutkimus Vaasan kaupungin esimiehistä

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä sekä tutkielman rakenne	11
<b>2. TYÖYHTEISÖN KONFLIKTITILANTEET</b>	13
2.1. Ristiriidan määritelmä	13
2.2 Mahdolliset syyt konfliktin muodostumiseen	15
2.3. Erimielisyyden eskaloituminen konfliktiksi	22
2.4. Epäasiallinen toiminta työyhteisössä	24
2.4.1. Kiusaaminen	25
2.4.2. Työsyrrjintä	27
2.4.3. Häirintä	28
2.4.4. Mitä ei luokitella kiusaamiseksi	29
2.5. Epäasiallisen toiminnan seuraukset	29
<b>3. ESIMIEHEN TOIMINTA KONFLIKTITILANTEISSA</b>	32
3.1. Konfliktin ratkaisu Blaken ja Moutonin johtamisruudukolla	33
3.2. Kenneth Thomasin konfliktin hallintatyypit	37
3.3. Konfliktin rakentava käsittely	39
3.4. Esimiehen roolit työyhteisössä	42
3.5. Konfliktiin puuttuminen	46
3.6. Konfliktin käsittely	49
<b>4. VAASAN KAUPUNGIN ESIMIESTEN TOIMINTA KONFLIKTITILANTEISSA</b>	53
4.1. Tutkimusmenetelmä	53
4.2. Vastaaajien näkemys konfliktin määritelmästä	55
4.3. Konfliktien mahdolliset aiheuttajat	60

4.4. Esimiesrooli	69
4.5. Työntekijöiden työyhteisötaidot	75
<b>5. KONFLIKTIN KÄSITTELY JA RATKAISUN MUODOSTAMINEN</b>	79
5.1. Konfliktin käsittely	79
5.2. Ratkaisun muodostaminen konfliktiin	84
5.3. Konfliktien seuraukset organisaatiossa	92
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	97
<b>LÄHDELUETTELO</b>	106
<b>LIITTEET</b>	115
LIITE 1. Teemahaastattelukysymykset	115
LIITE 2. Vastajaluettelo	117

**KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Työyhteisötaidot	21
Kuvio 2. Ongelman synty ja paheneminen	23
Kuvio 3. Johtamisruudukko	34
Kuvio 4. Konfliktin hallinta	38



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Arttu Rajamäki

**Pro gradu -tutkielma:**

Esimies työyhteisön konfliktien ratkaisijana: Tapaustutkimus Vaasan kaupungin esimiehistä

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2017

**Sivumäärä: 118**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielma rakentuu esimiesten konfliktien käsittelytaitojen ympärille. Pyrkimyksenä oli selvittää kuinka vastaajat käsittelevät ja ratkaisevat konfliktit ja minkälaisia seikkoja he pitivät erityisen tärkeinä konfliktin ratkaisussa. Tutkielmassa tehdään vertailua esiteltyjen teoreettisten näkemysten ja vastaajien näkemysten pohjalta. Sanaa konflikti käytetään tässä tutkielmassa kuvaamaan kaikkia vakavampia ristiriitoja sekä tilanteita, jotka sisältävät epäasiallista kohtelua.

Tutkielma rakentuu teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Tutkielman teoreettisessa osuudessa pyritään selvittämään erilaisten konfliktien määritelmää ja niihin liittyviä seikkoja. Erityinen painotus on konfliktien taustasyiden selvittämisessä. Teoreettisessa osuudessa esitellään myös lukuisia teoreettisia näkemyksiä konfliktien käsittelyprosessista. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu Blaken ja Moutonin näkemyksiin esimiesten erilaisista johtamismalleista. Teoria käsittelee johtamista laajemmalla mittakaavalla, mutta tutkielman osalta sen oleellisin anti on konfliktien käsittelymalleissa. Kyseistä teoriaa tuetaan muilla vastaavilla konflikteihin liittyvillä teorioilla ja malleilla.

Tutkielman empiirisessä osuudessa käsitellään Vaasan kaupungin esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia konfliktitilanteiden käsittelystä ja ratkaisusta. Tutkielman empiirinen osuus koottiin 16 vastaajalta Vaasan kaupungin organisaatiossa. Kaikki vastaajat toimivat esimiesasemassa, joko ylemmässä johdossa, keski-johdossa tai lähiesimiehenä. Haastatteluja ei kohdennettu yksittäiseen työyhteisöön, koska tarkoituksena oli tuottaa yleinen näkemys Vaasan kaupungin esimiesten kokemuksista ja näkemyksistä konfliktitilanteissa.

Tutkielmasta saatujen tuloksien mukaan kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli kokemusta konfliktitilanteiden käsittelemisestä. Kaikki vastaajat olivat kohdanneet eriaikaisia ristiriitoja ja joutuneet ratkaisemaan kyseisiä tilanteita. Kohdattujen konfliktien vakavuus kuitenkin vaihteli vastaajittain. Osa vastaajista oli kohdannut vain ongelmia, jotka olisi määriteltävissä erimielisyyksiksi. Vastaajien joukosta löytyi myös esimiehiä, jotka olivat kohdanneet koko työyhteisön kriisitytöitä konfliktitilanteita.

Vastaajien näkemykset konfliktien käsittelystä ja ratkaisusta olivat osaksi vastaavia kuin teoriassa esitellyt näkemykset, mutta myös poikkeavia toimintamalleja löytyi vastaajien keskuudesta. Eroja vastaajien välille muodostui erityisesti konfliktin käsittelyn malleissa. Toiset vastaajista suosivat suurempaan ja jämäkämpää konfliktin käsittelyä kun taas osa vastaajista keskustellevampaa ja pehmeämpää tapaa käsitellä konfliktia. Monissa tapauksissa vastaajien näkemyksiä tukemaan olisi ollut hyödyllistä olla myös työnteo-kijän näkemys asiasta, joka olisi varmistanut esimiesten esittämiä näkemyksiä.

---

**AVAINSANAT:** esimies, ristiriidat, epäasiallinen kohtelu, johtaminen, työhyvinvointi, konflikti



## 1. JOHDANTO

Johtaminen on monimutkainen tehtävä, jossa esimieheltä odotetaan paljon ja esimies joutuu kohtamaan ja ohjaamaan monenlaisia ihmisiä ja ryhmiä. Lähtökohtaisesti pyrkimyksenä on johtaa tehokkaasti ja saavuttaa asetetut tavoitteet. (Shetach 2012: 26.) Esimiehen tulisi tehtävää suorittaessaan ymmärtää, että jokaisen työyhteisön arjessa ilmenee konflikteja ja erimielisyyksiä, jotka saattavat eskaloituessaan luoda huonon ilmapiirin koko työyhteisöön. Usein erimielisyydet kuitenkin katoavat itsestään eivätkä aiheuta työyhteisössä sen suurempia ongelmia. Toisinaan taas konflikti ei poistu itsestään vaan siihen vaaditaan puuttumista esimiehen ja organisaation toimesta. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2005: 7–9.)

Hagemannin ja Stroopen (2012: 58) esittämä tutkimus osoittaa, että konfliktin ratkaisutaito on kyky, joka erottaa huippujohtajat keskinkertaisista johtajista. Se on taito ja se voidaan oppia. Esimiehen tulisi siis pyrkiä konfliktia ratkaistessaan tuomaan konfliktien hyvät puolet esille (Shetach 2012: 30), sillä hyvin käsitellyt konfliktit voivat johtaa uusiin näkemyksiin ja kehittää organisaation toimintaa (Seidenfeld 2008: 54–57). Keskeisessä roolissa on myös konfliktiin puuttuminen riittävän varhaisessa vaiheessa sekä ymmärrys siitä mihin konflikti ratkaisemattomana voi pahimmillaan johtaa (Brockman 2014: 1).

Konflikteilla on usein yhteys kommunikaation prosesseihin eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Silloin ihmisten väliset konfliktit usein rakentuvat erilaisten näkemysten ja mielipiteiden pohjalta. (Shetach 2012: 30.) Ihmisten välinen konflikti on suora seuraus ihmisten välisestä kanssakäymisestä. On osoitettu, että oli kysymys ihmisten välisestä konfliktista tai asioiden välisestä konfliktista niin sillä on vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Asioiden välisellä konfliktilla viitataan näkemykseen, että osapuolten erimielisyydet muodostuvat vain esimerkiksi menettelytavoista työnsuorittamisessa. Silloin osapuolten välillä ei ole henkilökemioihin liittyviä ongelmia vaan ongelmat pohjautuvat ainoastaan työnsuorittamiseen. Konfliktit ovat stressaavia, oli kyseessä ihmisten tai asioiden välinen konflikti. Työyhteisön konfliktin on todettu olevan yksi suurin



stressin aiheuttaja työelämässä. Stressi saattaa ilmetä, joko fyysisesti tai henkisesti. (Dijkstra, Beersma & Evers 2011: 167–169.)

Esimiehen tulee puuttua konfliktiin niitä havaitessaan. Lait antavat puuttumisella reunaehdot. Luonnollisesti toivottavaa on, että esimies puuttuu konflikteihin myös hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi, mutta useat lait velvoittavat työnantajan ja sitä myötä esimiehen puuttumaan työyhteisön konflikteihin. Jos kyseisiä määräyksiä rikotaan tai laiminlyödään, joko tahallaan tai huolimattomuuttaan, niistä tuomitaan tarvittaessa sakkoon tai vankeuteen. Tulee kuitenkin muistaa, että yksittäistä työturvallisuusmääräysten rikkomista ei määritellä työturvallisuusrikokseksi. (RikosL 47:1.)

Keskeisimmät juridiset työnantajaa koskevat velvoitteet tulevat työturvallisuuslaista (TyöturvL). Reunaehtoja asettavat myös työterveyshuoltolaki (TyötervL), yhdenvertaisuuslaki (YhdenvertL) sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL). Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välille muodostuu kuitenkin pienimuotoisia eroja, sillä kunnalla toimintaa rajoittaa laki kunnallisesta viranhaltijasta (KVhl), valtiolla virkamieslaki (VirkamiesL) ja yksityisellä sektorilla työsopimuslaki (TSL). Kuitenkin kaikki velvoittavat työnantajaa toimimaan vastaavalla tavalla.

Tietyt rajat konfliktitilanteissa toimimisessa ja asioiden taustojen selvittämisessä asettaa myös työnormisto ja pelisäännöt työyhteisössä. Työnantaja ei voi määritellä kyseisiä normeja yksin vaan säännöt määrittää yhdessä toimien ja tiiviissä vuovaikutuksessa, työntekijöiden toiveet huomioiden. Normeissa voidaan määritellä myös varoituskäytännöt, jotka saattavat nousta esille konfliktitilanteissa (saattaa olla määritelty työehtosopimuksessa). Pelisäännöt voidaan nähdä normeja löysempinä sääntöinä, jotka määrittelevät oikeaoppisen toiminnan työyhteisössä. Niissä saatetaan määritellä esimerkiksi kohtelias käytös työpaikalla, häirinnän ja kiusaamisen sallimattomuus, tauottaminen ym. On luonnollisesti esimiehen tehtävä valvoa, että kyseisiä sääntöjä ja normeja noudatetaan. Näin toimimalla esimies parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Valvonta kuuluu esimiehen työjohto-oikeuden piiriin. (Ahlroth ym. 2015: 102, 105.)

Esimiehen tulee puuttua konfliktiin jo lain antamien reunaehtojen pohjalta sekä työyhteisön hyvän ilmapiirin säilyttämiseksi. Tutkielmassa pyritään avaamaan juuri esimiehen työkaluja konfliktien selvittämisessä sekä käsittelemään asioita, jotka konflikteja aiheuttavat eli minkälaiset tekijät konfliktin taustalla vaikuttavat. Tarkastellaan myös konfliktien aiheuttamia seuraamuksia sekä tekijöitä mitä konflikteista voidaan oppia. Tutkielman perimmäisenä tarkoituksena on selvittää kuinka esimiehet käsittelevät työyhteisön konfliktitilanteet ja toimivatko he käsittelyssä todella niin kuin sanovat. Pyrkimyksenä on löytää vastaajien näkemysten ja kokemusten pohjalta epäkohtia, jotka korjaamalla konfliktit voidaan käsitellä rakentavammin ja mahdollisesti vähentää konflikteja.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tuodaan esille juuri kyseisiä esimiesten näkemyksiä konfliktitilanteiden käsittelystä ja ratkaisuvaihtoehdoista. Tarkasteluun otetaan myös esimiesten oma esimiesrooli konfliktitilanteissa sekä heidän näkemyksensä teoriassa käsitellyistä teemoista. Haastatteluissa käsitellyt teemat seuraavat siis suoraan tutkielman teoreettisessa osuudessa esiteltyjä asioita. Tutkielman tarkoituksena on verrata teoreettisia näkemyksiä vastaajien esittämiin näkemykseen ja kokemuksiin ja löytää sen pohjalta mahdollisia kehittämiskohteita.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Klassinen organisaatioteoreetikko Fredrick Winslow Taylor ei vaikuttanut arvostavan konfliktien vaikutuksia organisaatioissa. Hän oletti, että konflikti on haitallinen organisaation tehokkuudelle, josta syystä ne tulisi minimoida organisaatioissa. Hänen organisaatiomallinsa pyrki estämään konfliktin muodostumisen. Mallin mukaan harmonia, yhteistoiminta ja konfliktin puute olivat tärkeitä tehokkuuden saavuttamisen kannalta. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teorian mukaan konflikteja ei ilmenisi, jos teorian periaatteita seurattaisiin. Taylor määritteli organisaation autoritaariseksi ja hierarkkiseksi, jossa työ on lohkottu selkeästi osiin. Hänen mukaansa näiden toimien pohjalta saavutettaisiin harmoniaa ja yhteistyötä, joka tukahduttaisi tai eliminoisi työyhteisön konfliktit. Taylorin mallissa pyrittiin vähentämään konfliktien vaikutuksia niin että se ei ehtisi

vaikuttaa tehokkuuteen. Taylorin mallin voidaan sanoa pyrkineen vain ”tuhoamaan” konfliktin ja katsomaan konfliktia ei haluttuna asiana organisaatiolle sekä aiheuttavan vain vahinkoa organisaatiolle. (Rahim 2015: 7–13.)

Mary Parker Follett uskoi, että konfliktia voidaan käyttää hyödykseen organisaatiossa, korostaen konfliktin positiivisia puolia ja minimoimalla negatiiviset vaikutukset. Hänen näkemyksensä mukaan konfliktin kanssa toimimiseen on kolme erilaista lähestymistapaa; kompromissi, dominointi ja integraatio (yhdentäminen). Follett siis korosti rakentavaa konfliktia ja kiinnitti huomiota niin sosiaalisiin riippuvuuksiin kuin tuotannollisiin riippuvuuksiin. Hänen mukaansa sosiaaliset ongelmat johtuvat organisaation sisäisistä ongelmista, huonosta kommunikaatiosta ja rajoitetusta informaation liikkumisesta. Tuotannolliset riippuvuusongelmat johtuvat vihamielisyydestä voimakkaiden ryhmien välillä, autoritaarisesta johtamisesta ja riippuvuudesta vallan tunteeseen. (Sethi 2001: 217–218.)

Konfliktien hallinta ja johtaminen on iso osa jokaisen esimiehen arkista toimintaa. Artikkelissa viitataan tutkimukseen, joka on osoittanut, että esimiehet käyttävät yli 18% (Lang 2009: 240, Hignite, Margavio & Chin 2002: 315) ajastaan työntekijöiden konfliktien käsittelyyn ja ratkaisuun. On myös tutkimuksia, jotka toteavat konfliktien vievän esimiesten ajasta jopa 25% (Golnaz 2012: 22). Kuitenkin kasvavalla vauhdilla organisaatiot ovat ymmärtäneet rakentavan konfliktin mahdollisuudet. On ymmärretty, että ratkaisemalla konflikti rakentavasti voidaan sen vaikutuksista hyötyä. (Lang 2009: 240.) Hyödyt saattavat näkyä toimivampana ongelmanratkaisuna, tehokkaampana tehtävän suorittamisena ja kehittyneempinä suhteina työyhteisössä (Brodtker & Jameson 2001: 260). Rakentavalla konfliktilla pyritään siis minimoimaan negatiiviset vaikutukset ja korostamaan positiivisia vaikutuksia organisatorisen oppimisen muodossa (Rahim 2002: 208).

Konfliktien käsittelyä ovat tutkineet monet johtamisen teoreetikot. Molemmat esiteltyt erilaiset näkökulmat konflikteihin pitävät sisällään niin hyvää kuin huonoa. Taylorin malli pyrkii konfliktien vähentämiseen, joka sinällään voidaan nähdä positiivisena asiana. Toimet millä konfliktien estämiseen/vähentämiseen pyritään, voidaan nähdä nyky-

ään vanhanaikaisena ja nykyisiin organisaatioihin sopimattomana. Follettin ihmissuhdekoulukunnan edustajana taas pyrkii hyödyntämään konfliktit ja käyttämään niitä hyödykseen, mutta ei varsinaisesti estämään konflikteja. Pitäisin kyseissä asiassa ”kultaisen keskietien” etsimistä konfliktien ratkaisussa tärkeänä, jolloin konflikteja pyrittäisiin estämään, mutta myös tiedostettaisiin niiden positiiviset vaikutukset.

## 1.2. Tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä sekä tutkielman rakenne

Tutkielmaan kannalta keskeistä on ymmärtää ihmisten väliset konfliktit, niiden erilaiset muodot, syyt niiden taustalta sekä niiden vaikutukset työyhteisöön. Tutkielma on toteutettu esimiehen näkökulmasta, joten pääpaino tutkielmassa on esimiehen toiminnassa. Tutkielma hakee vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisilla toimilla esimiehen tulisi konflikteihin puuttua, että on mahdollista päästä rakentavaan lopputulokseen? Kuinka edellä mainitut toimet toteutuvat Vaasan kaupungin organisaatiossa? Tutkimusongelmiin pyritään vastaamaan tutkielman eri luvuissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Vaasan kaupunki ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastatteluissa selvitetään esimiehen toimintaa konfliktitilanteissa. Tutkimus toteutetaan esimiehen näkökulmasta, jonka johdosta tutkielman empiiristä aineistoa varten haastateltiin 16 esimiesasemassa toimivaa Vaasan kaupungin työntekijää. Tutkimus toteutetaan laadullisesta näkökulmasta ja aineiston analyysimenetelmänä toimii teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Tutkielma rakentuu viiteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa pyritään avaamaan tutkielman pääasiallisia aiheita ja tutkimuskysymyksiä. Toinen pääluku käsittelee yleisellä tasolla työyhteisön konfliktien määritelmää ja sen eri ilmenemismuotoja sekä syitä konfliktien taustalla. Luvussa eritellään milloin käytös on muuttunut epäasialliseksi ja eskaloitunut kiusaamisen tai häirinnän asteelle. Tarkastellaan myös toimia, joita ei voida määritellä epäasialliseksi toiminnaksi. Käsitellään teorian pohjalta myös mahdollisia konfliktien seurauksena esille nousevia ongelmia tai kehittämiskohteita.

Tutkielman kolmas pääluku käsittelee esimiehen toimintaa konfliktitilanteissa ja on sitä myötä tutkielman teoreettisen osuuden pääluku. Luvussa käsitellään useita erilaisia mahdollisia malleja konfliktin lähestymiseen, ratkaisuun ja hallintaan. Konfliktin ratkaisumallina käsitellään Blake ja Moutonin johtamisruudukkoa sekä sitä tukevana teoriana myös Thomas Kennethin konfliktin hallintamallit. Kyseisiä teorioita tuetaan vielä useilla erilaisilla näkemyksillä konfliktin ratkaisusta. Pyrkimyksenä on avata erityisesti rakentavan konfliktin ratkaisun merkittävyys.

Neljännessä ja viidennessä pääluvussa ryhdytään käsittelemään tutkielman empiiristä osuutta eli vastaajien näkemyksiä konflikteista, niiden aiheuttajista, käsittelystä, ratkaisusta ja seuraamuksista. Luvussa esiintyy vertailua tutkielmassa tarkastellun teorian ja vastaajien näkemyksien välillä, joiden avulla pyritään saavuttamaan hyödyllinen analyysi tuloksista. Vastaajille esitellyt kysymykset pohjautuvat täysin luvussa kaksi ja kolme esiteltyihin teemoihin.

Tutkielman viimeinen eli kuudes pääluku yhdistää esiteltyjä teoreettisia näkemyksiä sekä vastaajien esittämiä näkemyksiä ja kokemuksia konfliktitilanteista. Esiin tuodaan vielä tutkimuskysymykset ja vastataan niihin mahdollisimman tyhjentävästi sekä tehdään johtopäätöksiä tutkielman empiirisestä aineistosta. Tuloksista pyritään löytämään mahdollisia kehittämiskohteita konfliktin käsittelyssä, joiden pohjalta käsittelyä voitaisiin kehittää ja mahdollisesti vähentää konflikteja määrällisesti. Kehittämiskohteita pyritään löytämään niin organisaation toimintavoista kuin esimiestoiminnasta, joita kehittämällä voidaan mahdollisesti saavuttaa rakentava lopputulos konfliktiin.

## 2. TYÖYHTEISÖN KONFLIKTITILANTEET

Sellaista työyhteisöä ei ole olemassa, missä ristiriitoja ei ilmene. Ristiriidat ovat asioiden erilaisia merkityksiä, jotka silloin voidaan nähdä työyhteisön etuna, kunhan ne osataan hyödyntää. Eli silloin käytetään näitä erilaisia näkemyksiä organisaation eduksi. (Räty 2013: 3.) Saman huomion tekee Kaivola (2003: 72), joka muistuttaa, että selvitetävissä olevat haasteet ihmissuhteissa ja asioissa, kuuluvat työyhteisön arkeen. Ongelmaksi ne muodostuvat vasta siinä vaiheessa jos niihin ei puututa riittävän aikaisessa vaiheessa (Kaivola 2003: 72). Erimielisyyksistä ja ristiriidoista ei siis kokonaan pääse eroon ja ne myös palvelevat organisaation etua tiettyyn pisteeseen saakka. Kyseinen piste ylitetään siinä vaiheessa kun erimielisyydet kasvavat liian suuriksi ja niitä ei ratkaista kehittävässä mielessä. Silloin erimielisyyksistä edetään ristiriitoihin, mahdollisesti jopa pyritään tarkoituksenmukaisesti loukkaamaan kollegaa. Toiminta voidaan tällöin nähdä epäasiallisena kohteluna eli esimerkiksi häirintänä tai työpaikkakiusaamisena. Kun toiminta etenee siihen pisteeseen, että sitä ei voi enää luokitella erimielisyydeksi tai normaaliksi työyhteisön ristiriidaksi, niin on toivo niin sanotusti menetetty asian ”rauhanomaisesta” ratkaisusta. (Räty 2013: 3–5.) Tutkielmassa termiä konflikti käytetään kuvaamaan työyhteisössä ilmeneviä ristiriitoja sekä epäasiallista kohtelua. Ristiriidan ja epäasiallisen kohtelun ero käsitellään seuraavissa kappaleissa.

### 2.1. Ristiriidan määritelmä

Ristiriita on normaali tila ihmisten kanssakäymisessä, se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen (Shetach 2012: 26). Guetzkow ja Gyr (1954) jaottelivat työyhteisön ristiriidat yksinkertaisesti kahteen eri osaan, työtehtävistä syntyvät ristiriidat sekä ihmissuhteiden pohjalta muodostuvat ristiriidat (Rahim 2002: 211). Pehrman (2010: 139–140) jaottelee konfliktit affektiivisiin ja tehtäväsuuntautuneisiin ristiriitoihin. Affektiiviset ristiriidat syntyvät ihmisten välille, jolloin ihmiset eivät tule toimeen keskenään. Toisin sanoen kyse on ihmisten välisestä ristiriidasta. Toinen vaihtoehto eli tehtäväsuuntautunut ristiriita taas liittyy työn tekemiseen tietyllä tavalla. Eli silloin ihmisillä on eri näkemys siitä kuinka jokin tehtävä tulisi suorittaa. Toki ristiriidat saattavat kehittyä suun-

taan tai toiseen. Esimerkiksi silloin kun riidellään siitä kuinka työt tulisi suorittaa, niin on vaarana, että voidaan luoda konflikti myös ihmisten välille eikä vain asioiden.

Ihmisten välisellä ristiriidalla (interpersonal conflict) tarkoitetaan ristiriitaa, joka muodostuu joko yksittäisten ihmisten tai ryhmien välille. Se saattaa muodostua ihmisten välille, jotka ovat samalla hierarkiatasolla tai esimiehen ja työntekijän välille. (Rahim 2015: 23.) Ihmisten välisessä ristiriidassa taustalla saattavat vaikuttaa arvot, status, valta tai (niukat) resurssit. Ristiriita ilmenee usein siinä vaiheessa kun henkilö kokee, että hänen näkemyksiään vastustetaan tai joku vaikuttaa negatiivisesti hänen toimintaansa. Ihmisten välisen ristiriidan voi kuvailla prosessiksi, joka ilmenee kun osapuolet kokevat negatiivisia tunteita toisiaan kohtaan erimielisyyksien ja erilaisten tavoitteiden seurauksena. (Japneet 2014: 22.)

Ristiriita ilmenee usein työntekijöiden tarpeiden, tapojen tai arvojen erilaisuutena. Ristiriidat saattavat myös lähteä kehittymään erityisesti organisaation poikkeustilanteissa, kuten muutoksissa. Pienimuotoiset ristiriidat usein haihtuvat itsessään, mutta laajamittaiset riidat taas voi aistia koko työyhteisössä. (Kaivola 2003: 73.) Ihmiset ja asiat ovat useimmiten ristiriitojen lähtökohtia. Ristiriidat, jotka liittyvät asioihin ja toimintatapoihin, ovat huomattavasti helpommin ratkaistavissa kuin ihmisten välille kehkeytyvät ristiriidat. (Räty 2013: 4.) Järvinen (2013: 69) käyttää työyhteisönkonflikteista termiä yhteisölliset ongelmat ja määrittelee siihen ihmisten sekä muutosten synnyttämät ongelmat. Yhteisöllisten ongelmien rinnalla Järvinen (2013: 70) käyttää yksilöllisiä ongelmia ja kertoo, että näitä kahta on hyvin vaikea erottaa toisistaan. Syy siihen on se, että usein ongelmat kotoa tuodaan töihin ja päinvastoin. Onkin tärkeää, että työnantaja pyrkii puuttumaan molempiin ongelmiin. Usein yksilölliset ongelmat alkavat näkyä yksilön työpanoksen heikentymisenä, jonka seurauksena työyhteisön sisällä jännitteet kasvavat, koska ollaan tyytymättömiä henkilön heikkoon työpanokseen. Toisin sanoen siis, yksilöllisten ongelmien pohjalta saatetaan usein edetä kohti yhteisöllisiä ongelmia.

Ristiriitaa voi kuvailla monilla erilaisilla termeillä, joiden taustalla on usein vuorovaikutuksen eli kommunikaation puute, jonka takia erimielisyydestä on edetty ristiriidan asteelle. Ristiriitoja voi ilmetä suuressa mittakaavassa koko työyhteisöä koskettavina,

ryhmien/tiimien sisällä, eri ryhmien välillä tai vain yksilöiden välisinä ristiriitoina. Oli kyse mistä tahansa edelle mainituista, niin pitkäkestoisena ja selvittämättömänä ristiriidat yleensä kasvavat ja sen seurauksena voivat jopa lamaannuttaa työyhteisön. (Kaivola 2003:72–73.)

Vattulainen (2011: 8) kuvaa riitoja työntekijöiden ajatusten ristiriidaksi. Ongelma muodostuu kun näiden ihmisten kiinnostukset, arvostukset ja teot ovat ristiriidassa keskenään. Hänen mukaansa ristiriidassa mukana olevat ihmiset pyrkivät etsimään ihmisiä, jotka ovat hänen puolellaan sekä etsivät keinoja millä tukea omaa mielipidettään asiassa. Pehrman (2010: 136) kuvailee ristiriidan prosessina, jossa konfliktin toinen osapuoli tietää, että hänen ja ristiriidan toisen osapuolen ajatukset eivät kohtaa, tai että hän suhtautuu negatiivisesti ristiriidan toisen osapuolen tarkoitukseen. Hänen näkemyksensä mukaan ristiriidat saattavat tietyissä tilanteissa korjaantua vain työyhteisön positiivisen vaikutuksen seurauksena.

## 2.2 Mahdolliset syyt konfliktin muodostumiseen

Yleisesti ajatellen konfliktit ja niiden aiheuttajat voidaan jakaa neljään ryhmään. Ensimmäinen näistä ryhmistä on työyhteisön muutoksiin ja kriiseihin liittyvät tilanteet. Mahdolliset tulevat muutokset aiheuttavat työyhteisössä epävarmuutta ja muutokset nähdään enemmänkin uhkana kuin mahdollisuutena. Tämä epävarmuus ja sen pohjalta muodostuvat pelot luovat jännitteitä työyhteisön sisälle, jolloin helposti etsitään omalle epävarmuudelle jotain ketä syyttää omista vaikeuksista. Toinen konfliktien aiheuttaja on työyhteisön kiireellisyys ja siitä muodostuvat stressi, jopa työuupumus. Stressi saattaa muodostua vain yksittäiselle henkilölle, mutta se saattaa muodostua myös kokonaisvaltaisesti koko työyhteisöön. Työyhteisön uupumisen taustalla on usein edellä mainitut muutokset tai mahdolliset kasvavat vaatimukset työnsuorittamisesta ja henkilöstön minimaalinen määrä. (Latva-Kiskola 2006: 43–44.)

Kolmantena vaihtoehtona konfliktien aiheuttamiselle on yksittäinen henkilö työyhteisössä. Kyseinen yksittäinen henkilö usein purkaa omia ongelmiaan töissä ja näiden on-



gelmien pohjalta ei kykene toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Toisin sanoen ihmisen omat henkilökohtaiset ongelmat vaikuttavat hänen omaan työnpanokseen sekä työkaverien työnpanokseen. Tarvittaessa myös esimiehen on puututtava henkilön ongelmiin, jos ne alkavat vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Viimeinen konfliktien aiheuttaja on ristiriidat henkilöiden välillä tai työyhteisössä. Ne muodostuvat siinä vaiheessa ongelmaksi, kun itse työn tekeminen jää sivurooliin ja ihmisten mielenkiinto työnsuorittamiseen laskee. Silloin onkin erittäin tärkeää, että esimies puuttuu havaittuihin ongelmiin. (Latva-Kiskola 2006: 43–44.)

Konfliktit voivat kehittyä mihin tahansa organisaatioon oli se muodoltaan minkäläinen tahansa, mutta tietyt lähtökohdat työyhteisössä tai organisaatorakenteessa saattavat luoda konfliktien syntymiselle ”paremman” pohjan. Lähtökohta organisaation rakenteen pohjalta saattaa olla hierarkkisuus. Silloin organisaatiossa on useita esimiestasoja, jotka saattavat kuormittaa työntekijää psyykkisesti. Tällaisissa organisaatioissa yksilön on helppo edetä matalalta tasolta kohti ylempiä tasoja, joka taas saattaa aiheuttaa kateutta työkavereiden keskuudessa. Kateus puolestaan saattaa aiheuttaa perättömiä juoruja henkilöstä, tavoitteena luoda hänestä ammatillisesti heikompi kuva työyhteisöön. Juoruiluun taas useimmiten liittyy enemmän ihmisiä ajan myötä, jos juoruilun aloittaja saa tukea toiminnalleen. Jos myös muita henkilöitä lähtee mukaan juoruiluun alkavat tunnusmerkit olla jo lähellä työpaikkakiusaamista. Erona on tässä vaiheessa vain se, että juoruilu tapahtuu hänen selkänsä takana, mutta muuttuu kiusaamiseksi kun juorut kerrotaan kasvotusten ja pyritään nolaamaan kiusattu. (Luukkala 2011: 220–221.)

Reinboth (2006: 15–17) esittelee kirjassaan eri syitä konfliktien taustalta, hän jaottelee konfliktin aiheuttajat neljään eri luokkaan. Ensimmäinen niistä on faktapohja, silloin henkilöiden mielipiteet eroavat jyrkästi toisistaan asiasisällön osalta. Yksi vaihtoehto on konfliktin syntyminen affektiiviselta pohjalta, silloin henkilöiden tunteet eivät kohtaa ja silloin on mahdollista, että toinen kokee tilanteen kiinnostavaksi, toinen taas ahdistavaksi (usein sukupuolihäirinnässä). Päämääräpohjassa konflikti aiheutuu tavoitteiden ja perustehtävän epäselvyyden vuoksi. Arvopohjassa asiat riitelevät ihmisten välillä, eli silloin on kysymys mielipide-eroista esim. kuinka ongelma saadaan ratkaistua. Myös Shechtin (2012: 26) mukaan konfliktit voivat muodostua vain mielipide erojen pohjalta.

Se perustuu oletukseen, että konflikteja syntyy erilaisuuden pohjalta tai ristiriitaisten odotusten pohjalta.

Myös Lindström ja Leppänen (2002: 94) ottavat kantaa työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin tai oikeastaan ongelmiin, joiden pohjalta konflikteja saattaa kehittyä. Heidän mukaansa yleisimpiä ongelmia työyhteisöissä ovat:

- Muutokset
- Työnkuva
- Esimiestyö
- Yhteistoiminta
- Puutteet osaamisessa
- Henkilökohtaiset ongelmat

Usein edellä mainittujen syiden pohjalta muodostuu ongelmia yksilöiden välille ja ne kehittyvät ratkaisemattomina konflikteiksi. Usein ongelmia aiheuttavat myös muutokset työyhteisössä, jotka liittyvät työn organisointiin ja mahdollisiin irtisanomisiin. Yhteistoimintaongelmia saattaa ilmetä kun ryhmässä työskentely ei olekaan niin sujuvaa kuin on ajateltu. Osaamisen ja organisaatiokäyttytymisen tiedon puutteita saattaa ilmetä erityisesti osa-aikaisia työntekijöitä käytettäessä, joka saattaa lisätä konflikteja. (Lindström & Leppänen 2002: 94–95.)

Pehrman (2010: 139) kertoo artikkelissaan, että konfliktin pohjalla on usein pieniä asioita. Taustalla saattaa vaikuttaa jokin normaaliin työyhteisön arkeen liittyvä tilanne. Hän erittelee kyseiset tilanteet seuraavasti: *”Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa työn tekemiseen liittyvät tilanteet, työkäyttytymiseen liittyvät tilanteet, pelisääntöihin ja työohjeisiin liittyvät tilanteet ja niin sanottuun henkilökemiaan ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät tilanteet.”* Toisin sanoen ongelmien pohjalla saattaa olla niinkin yksinkertainen syy, että ihmiset eivät tule keskenään toimeen. Myös Lindström ym. (2002: 96.) nostaa esille erilaisuuteen liittyvät tilanteet, sillä osa ihmisistä näkee erilaisuuden uhkana eikä mahdollisuutena kehittyä. Erilaisuus saattaa ilmetä esimerkiksi erilaisina työtapoina, jotka joku alun perin muusta kulttuurista tuleva tuo työyhteisöön.

Taustasyinä konfliktiin saattaa olla esimerkiksi paine organisaation suunnalta. Organisaatio saattaa vaatia tuottamaan koko ajan enemmän, pienemmillä resursseilla ja henkilömäärillä. Sen seurauksena esiin saattaa nousta vihaa ja turhautumista. Leikkaukset luovat työpaikan tulevaisuudesta epävarman kuvan, jonka seurauksena esiin nousee pelkoa, epävarmuutta ja ahdistuneisuutta. Edellä mainitut syyt taas kasvattavat konfliktin syntymisen mahdollisuutta. Konfliktien taustalla saattaa kuitenkin olla myös muita moninaisia syitä, jotka saattavat laukaista ristiriitoja. Seuraavat aiheet voidaan nähdä toimintana, jotka kasvattavat konfliktin mahdollisuutta: väärinymmärrykset, kilpailu, huhut, kaunat, työn epävarmuus, seksuaalinen jännite, työyhteisöromanssit, vertailu, alkoholi/huumeongelmat, syyttäminen, epäoikeudenmukaisuus, suvaitsemattomuus ja enakkoluuloisuus. (Ramsey 2005: 14–17.)

#### *Esimies konfliktin aiheuttajana*

Esimiehen toiminnan voidaan tietyissä tilanteissa nähdä luovan ongelmia, joiden pohjalta konflikteja saattaa syntyä. Esimiehen käyttämä tapa johtaa alaisiaan saattaa olla ristiriidassa työntekijän odotusten kanssa johtamisesta, jolloin työntekijä kokee johtamisen heikoksi. Esimerkiksi liiallinen autoritaarisuus johtamisessa saattaa luoda ongelmia esimiehen kohtaamisessa. Silloin esimiehen kohtaamista saatetaan jopa pelätä, jolloin työntekijä ei välttämättä uskalla kohdata esimiestään. Myös esimiehen toiminnan epäjohtonmukaisuus tai jopa aggressiivisuus aiheuttaa samankaltaisia tuntemuksia. (Räty 2013: 7.)

Esimiehillä saattaa myös olla vaikeuksia toimia ongelmallisissa tilanteissa, joissa tunteet ovat keskeisessä roolissa. Erilaiset tunteiden pohjalta muodostuvat reaktiot tulisi siispystyä kohtamaan eikä välttelemään niitä. (Räty 2015: 8.) Järvinen (2008: 130) korostaa esimiehen esimerkin tärkeyttä, jonka avulla kaikki alaiset myös seuraavat yhteisiä sääntöjä. Esimerkillisyyden tärkeys tulisikin ymmärtää kaikilla organisaation esimiestasoilla, sillä epäammatillinen toiminta helposti heijastuu alaspäin organisaation sisällä. Latva-Kiskola (2006: 44) tuo esille myös sen, että esimiehen puuttuminen työyhteisössä

ilmenneisiin ongelmiin on tärkeää, että niiden pohjalta ei pääsisi syntymään uusia konflikteja.

Jokaisessa työyhteisössä tulisi olla selkeät ja kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt. Niiden täydellinen puuttuminen tai epäselvyys saattavat myös luoda pohjaa konfliktin syntymiselle. Sääntöjen epäselvyys saattaa heikentää työyhteisön ilmapiiriä, jos työntekijöillä on epäselvyyksiä siitä mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Toimivat työyhteisön pelisäännöt siis pyrkivät luomaan työyhteisöön hyvän ilmapiiriin samalla korostaen avointa vuorovaikutusta. Pelisäännöt tulisi sopia ja käsitellä yhdessä, koska silloin kaikki sitoutuvat niiden käyttöön. (Andersson, Auvinen, Hirsimäki, Ilveskivi, Lantto, Perimäki, Rätty & Sajavaara 2010: 3.) Pelisääntöjen tulisi sisältää esimerkiksi yleisiä määritelmiä sallitusta käytöksestä työyhteisössä, tasa-puolisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja työajasta. Jokainen työyhteisö on kuitenkin erilainen, jolloin jokainen työyhteisö itse määrittelee minkälaiset pelisäännöt sopivat heille. (Holopainen, Jalo & Eloranta 2012: 1.)

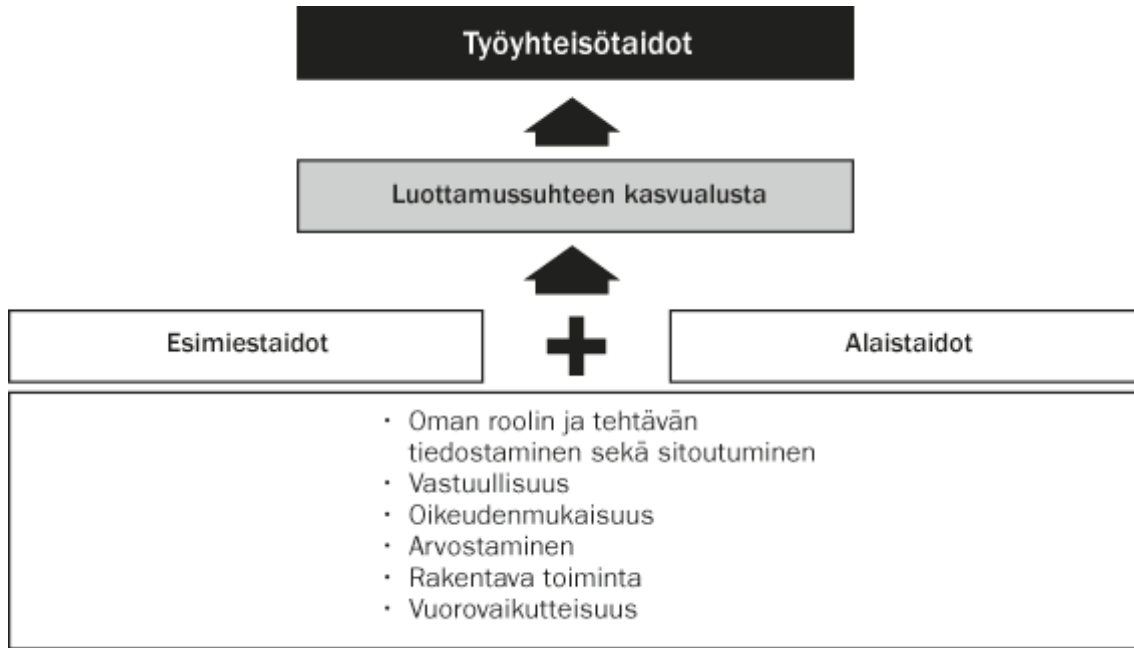
Taustasyyn selvittäminen on merkittävä asia konfliktin ratkaisun kannalta. Käytetään esimerkkinä lääkärin työtä, jossa potilasta tavatessaan, lääkärin ensimmäinen tehtävä on selvittää diagnoosiongelmaan. Ennen diagnoosia lääkäri ei pysty määrittelemään toimenpiteitä ongelman korjaamiseksi. Esimerkkinä voidaan käyttää hammaslääkäriin menemistä, usein potilas tietää että johonkin hampaaseen sattuu, mutta korjatakseen ongelman lääkärin tulee olla varma mihin hampaaseen sattuu ennen kuin hän voi korjata ongelman. Myös Furlongin (2005: 4–5) mukaan tausta diagnoosin tekeminen on tärkeää konfliktin ratkaisussa. On oleellista, että asiaa ratkaiseva henkilö ymmärtää kuinka diagnoosi taustasyistä toteutetaan. Esimerkkinä voidaan jälleen ajatella hammaslääkäriä. Kun hammaslääkäri on saanut diagnoosin selvitettyä, tulee hänen myös tietää tarvittavat jatkotoimenpiteet, jotta operaatio on onnistunut. Ensin tulee siis selvittää mistä konflikti todella johtuu ja sen jälkeen toimia kuten kyseinen tilanne vaatii, jolloin on tärkeää että tiedetään minkä tyyppisestä ristiriidasta on kysymys. (Furlong 2005: 4–5.) Konfliktin ratkaisua käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

*Työntekijän puutteelliset työyhteisötaidot*

Puutteellisia työyhteisötaitoja on vaikea selittää tyhjentävästi, joten kappaleessa käsitellään mitä työyhteisötaidot pitävät sisällään ja niiden puutteellisuuden vaikutusta työyhteisön konfliktin syntyyn. Järvinen (2008: 49) muotoilee asian työntekijän työyhteisötaidoista siten, että on tärkeää että esimies osaa johtaa, mutta on myös tärkeää että työntekijä antaa esimiehen johtaa hänen toimiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä toimii vastuunsa tuntien, aloitteellisesti ja tehokkaasti. Samaisessa teoksessa Järvinen (2008: 68, 73) toteaa, että johtajuus ja alaisuus ovat riippuvaisia toisistaan. Jos johtajuus on ongelmissa niin luo se ongelmia myös alaisten toimintaan. On myös tärkeää, että työntekijä toimii itsenäisesti, ottaen vastuuta ja tehden päätöksiä vaikka hän toimiikin esimiehensä alaisena.

Osalla ihmisistä työyhteisötaidot saattavat kuitenkin olla puutteellisia, jonka seurauksena työyhteisöön saattaa syntyä konflikteja. Työyhteisötaitojen puutteellisuus ilmenee usein pyrkimyksenä manipuloida kollegoita tai passiivis-aggressiivisena käytöksenä. Kuvatuilla henkilöillä on usein ongelmia myös sääntöjen seuraamisen ja kommunikoinnin kanssa. (Salminen 2013: 95–98.) Puutteelliset työyhteisötaidot ruokkivat konfliktien syntyä ja luovat pohjaa jopa kiusaamiselle, josta syystä olisi tärkeää, että työyhteisötaitojen merkitys on tiedossa koko henkilöstöllä. Terminä työyhteisötaitoja käytetään nykyään alaistaitojen tilalla, koska termin alaistaidot, nähdään laittavan esimiehen ja alaisen eriarvoiseen asemaan. Työyhteisötaidot on siis neutraalimpi sekä kokonaisvaltaisempi käsite kuin alaistaidot. (Ilmarinen: 4.)

Seuraavassa kuviossa esitellään sitä kuinka esimies- ja alaistaitojen pohjalla on samat sisäistettävät asiat, joiden avulla voidaan edetä kohti toimivia työyhteisötaitoja. Eli lähtökohtaisesti esimiehiltä ja työntekijöiltä vaaditaan vastaavia taitoja, jotta työyhteisö säilyy toimivana. Aarnikoivu (2010: 69–70) toteaa, että myös esimiehen tulee ymmärtää, että ollakseen hyvä esimies, tulee hänen pyrkiä olemaan myös hyvä alainen. Tärkeää ymmärtää, koska useimmiten myös esimies on jonkun alainen.



Kuvio 1. Työyhteisötaidot (Aarnikoivu 2010: 70).

Luukkala (2011: 205, 214) toteaa kirjassaan, että työyhteisötaidot ovat osa jokaista työyhteisön jäsentä, titteliin katsomatta. Hänen mukaansa lähtökohtana työyhteisötaitoissa on osaaminen ja halu tehdä asioita yhdessä. Osaamisen avulla edistetään työhyvinvointia ja yhteistyötä. Pyrkimys yhteistyöhön taas kasvattaa sujuvuutta ja tulosta. Työyhteisötaitojen pohjalta työyhteisön ihmiset tukevat toisiaan ja töitä tehdään yhteisiä tavoitteita kohti. Aikaisemmin mainittujen seikkojen lisäksi Luukkala (2011: 214–215) sekä Halbesleben, Bowler, Bolino ja Turnley (2010: 1451) ottavat esille kuuntelemisen tärkeyden, uskalluksen keskustella ongelmallisista asioista, erilaisuuden sietämisen ja työ-kavereiden avustamisen.

Kun työntekijä toimii työyhteisötaitoja käyttäen, hän haluaa parantaa omaa toimintaa, työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyötä ja hän ottaa vastuun omasta työstään. Jos työntekijä ei näitä taitoja omaa, luo hän pahimmillaan huonoa ilmapiiriä koko työyhteisöön. Puutteellisten työyhteisötaitojen takia henkilöllä saattaa olla ristiriitaisia käsityksiä omasta vallastaan työyhteisössä, hän saattaa myös loukkaantua jos joku puuttuu hänen töihinsä sekä kyseiset henkilöt saattavat tuoda ongelmia kotoa työpaikalle. Ongelmat kotona,

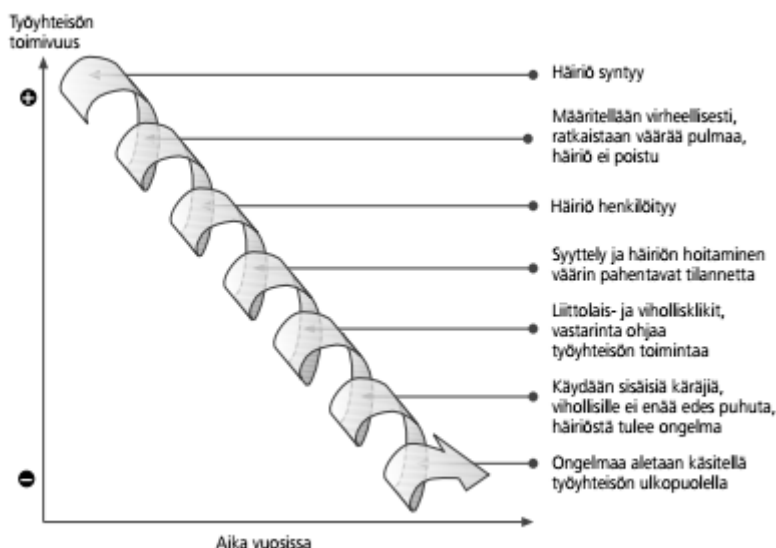
näkyvätkin usein töissä tarpeettomana avautumisena ongelmistaan, joka luo negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. (Aaltonen & Lindroos 2012: 35–36.) Riski konfliktin syntymiselle siis kasvaa, jos työntekijä ei käyttäydy työyhteisössä työyhteisötaitojen vaatimalla tavalla.

### 2.3. Erimielisyyden eskaloituminen konfliktiksi

Yksinkertaisesti selitettynä, erimielisyydestä alkaa muodostumaan ongelma, kun hieromaa osallisten välejä ja sitä myötä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, samalla laskien työyhteisön tehokkuutta. (Kees & Ahlroth 2012: 12.) Epäasialliseksi toiminta muuttuu silloin kun toimitaan vasten yleistä hyvää tapaa ja kyseinen huono toiminta kohdistetaan tiettyyn henkilöön tai ryhmään. Jos toiminta alkaa olla toistuvaa ja pitkäkestoista niin se voidaan luokitella työpaikkakiusaamiseksi. (Heikkilä, Lämsä, Pottonen, Teittinen, Tapiolinna & Vartia 2015: 6.) Silloin toimitaan laittomasti ja vasten omia työtehtäviä. Yleistä tällaiselle toiminnalle on sen jatkuvuus ja pyrkimys loukata tai alistaa toista ihmistä. Yleisinä määritelminä epäasialliselle käytökselle voidaan pitää mm. valehtelua henkilön taustoista ja toimista, toistuva ryhmästä ulos sulkeminen, tarpeeton häiritseminen työtehtävien suorittamisessa, pelottelu, fyysinen kontakti, esimiesaseman väärinkäyttö, työehto rikkomukset ja julkinen nöyryytys. (Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2013: 17–19.)

Kun erimielisyys muuttuu ristiriidaksi, alkaa se usein näkymään työyhteisössä ihmisten toiminnassa. Kuuntelemattomuus, omien mielipiteiden aggressiivinen puolustaminen, yhteistyön määrän laskeminen, informaation pitäminen itsellään, kommunikaatio-ongelmat ja ryhmän ulkopuolelle jättäytyminen tai jättäminen. Kaikki edellä mainitut ovat asioita, joista voi tunnistaa jos normaali työelämän erimielisyys on siirtynyt ristiriidan tasolle ja vaatii käsittelyä. (Rätty 2013: 5.) Usein todellisen ristiriidan syntyminen vaatii taustalleen monia eriasteisia ongelmia, joiden pohjalta kasvaa yksi isompi ristiriita. Usein taustalla ovat organisatoriset ongelmat tai johtamiseen liittyvät ongelmat. Ristiriidoiksi ne muodostuvat silloin kun epäkohtiin ei puututa ja ongelmia ei käsitellä.

Konfliktien syntyyn vaikuttaa myös erimielisyyksien ja ongelmien kieltäminen ja keskusteluissa ongelmien vähättely. (Kaivola 2003: 74–76.)



Kuvio 2. Ongelman synty ja paheneminen (Järvinen 2013: 75).

Yllä oleva kuvio on Järvisen (2013: 15) näkemys konfliktin etenemisestä, jonka avulla pystytään selvittämään ongelman lähtökohta ja luomaan siihen tarvittavat ratkaisut. (Muinonen ym. 2013: 8). Kyseisessä kuviossa on siis pyritty kuvamaan kaikki konfliktin vaiheet. Pyrin avaamaan kuviota seuraavan esimerkin avulla: Henkilön A ja B välille muodostuu erimielisyyksiä kumman virheistä johtuen työtehtävät myöhästyvät sovitusta aikataulusta. Todellisuudessa syyllistä on mahdotonta etsiä, koska kysymys on asioiden yhteisvaikutuksesta. Todelliset syyt henkilöiden väliseen erimielisyyteen ovatkin syvemmällä kuin työn suorittamisessa. Kuviossa esimies kyllä puuttuu erimielisyyteen työn suorittamisessa, mutta ei selvitä konfliktin todellista syytä. Silloin henkilöt ryhtyvät kyräilemään ja syyttelemään toisiaan sekä mustamaalavat toisiaan mahdollisesti koko muulle työyhteisölle. Juoruilun kautta henkilöt voivat jopa saada muita työyhteisön jäseniä kääntymään konfliktin toista osa-puolta vastaan. Pahimmassa tapauksessa nämä ”ryhmittymät” asettuvat toisiaan vastaan eivätkä kykene tehokkaaseen yhteistyöhön, näin vaikuttaen negatiivisesti koko työyhteisössä aistittavaan ilmapiiriin. Ongelman es-



kaloituessa näin suureksi on ongelmallista ratkaista sitä enää pelkästään esimiehen toimesta vaan mahdollinen ulkopuolinen apu on tarpeen.

Pienet konfliktit voivat Reinbothin (2006: 16–17) mukaan edetä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on konfliktin katoaminen, joka tapahtuu silloin kun konfliktin aiheuttaja poistuu, esimerkiksi stressitaso laskee. Toinen vaihtoehto on konfliktista keskustelu ja sen käsittely. Vakavuudesta riippuen mietitään tapoja, joilla konflikti saadaan ratkaistua. Silloin etsitään molempia palvelevia ratkaisuja ja kumpikin osapuoli pyrkii antamaan periksi konfliktissa. Jos konfliktin käsittely ei onnistu, on viimeinen vaihtoehto asian käsittely oikeudessa. Kolmas vaihtoehto liittyy konfliktin selvittämättömyyteen ja sen eskaloitumiseen. Tässä vaihtoehdossa riitaa ei käsitellä ja jossain vaiheessa se saattaa muuttua kiusaamiseksi.

#### 2.4. Epäasiallinen toiminta työyhteisössä

Ristiriidoille, häirinnälle, epäasialliselle käytökselle ja kiusaamiselle on yhteistä se, että lähtökohtaisesti kaikki liittyvät toisiinsa. Tarkoitin tällä sitä, että kaikki alkaa normaalista erimielisyydestä ja siitä kehkeytyy ristiriita, jonka seurauksena tiettyjen henkilöiden tai ryhmien toiminta saattaa alkaa muuttumaan epäasialliseksi, joka taas saattaa edetä häirintään tai kiusaamiseen. Seuraavissa luvuissa käsitelläänkin epäasiallisen kohtelun, kiusaamisen, työsyryjännän ja häirinnän määritelmään. Vettaisen (2010: 2) julkaisu jaottelee häirinnän ja epäasiallisen kohtelun kahteen eri ryhmään sen taustatietojen pohjalta:

- 1) *”Ristiriitaan tai kiistaan pohjautuva häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu tai*
- 2) *Tilanteet, joissa henkisen väkivallan kohteeksi joutunut ei ole itse tehnyt mitään provosoidakseen tilannetta (hakenut esim. samaa työpaikkaa kuin häirit-sijä, poikkeaa muusta työyhteisöstä esim. taustansa tai alkuperänsä johdos-ta).”*

Eli ryhmiin jaon pohjalta on mahdollista, että häirintä alkaa ”tyhjältä” eli ei välttämättä erimielisyyden pohjalta. Häirinnän ja epäasiallisen toiminnan pitkäkestoisuus ja toistu-

vuus, määrittelevät toiminnan vakavuuden, mutta toisissa tapauksissa jo yksi kerta voi olla liikaa. (Vettainen 2012: 2.)

Keinänen ja Häkkinen (2003: 16) määrittelevät teoksessaan huonon kohtelun, joka kuvaa hyvin miltei kaikkea epäasiallista toimintaa työyhteisössä.

*”Huonolla kohtelulla tarkoitetaan palvelussuhteessa noudatettavan yleisen hyvän tavan, työvelvollisuuksien ja lain vastaista käyttäytymistä toista kohtaan työssä. Huonoa kohtelua ovat esimerkiksi epäasiallinen, nöyryyttävä, väheksyvä tai alistava kielen-käyttö tai muu järjestelmällinen ja jatkuva toista alistava epäasiallinen toiminta (kiusaaminen), seksuaalinen häirintä tai ahdistelu sekä työsyrintä.”* (Keinänen & Häkkinen 2003: 16.)

#### 2.4.1. Kiusaaminen

Kiusaamiseen päädytään yleensä kun ongelmia ihmisten välillä ei ole ratkaistu ja ne ovat eskaloituneet kiusaamiseksi. Kiusaaminen voidaan luokitella epäasialliseksi käytökseksi, jolloin kiusaamisen määritelmässä pitkäkestoisuus ja toistuvuus ovat keskeisessä roolissa. Se voidaan luokitella henkiseksi väkivallaksi, johon liittyy negatiivista käyttäytymistä; toisen kyykytystä, ryhmän ulkopuolelle jättämistä, kostamista ja pakottamista, jonka seurauksena uhri tuntee kyvyttömyyttä puolustautua kiusaajaltaan. (Kaivola 2003: 100.) Reinboth (2006: 14–15) jakaa kiusaamisen tunnusmerkit neljään eri ryhmään joita ovat:

1. Ensimmäinen näistä tunnusmerkeistä on epäasiallinen käytös, jolle reunaehdot asettaa kulttuuri. Kulttuurin pohjalta on siis ”määritelty” minkälainen käytös on työpaikalle sopivaa ja mikä ei.
2. Toinen tunnusmerkki liittyy uhrin kokemukseen kiusaajasta eli kokeeko uhri, että häntä kiusataan. Silloin uhri huomaa, että kiusaajaa suhtautuu häntä kohtaa epäasiallisesti.
3. Kolmantena nousee esille jo aikaisemmin mainittu pitkäaikaisuus ja toistuvuus.

4. Neljäs merkki liittyy kiusatun kokemukseen. Eli siihen kun kiusattu kokee olevansa niin alistettu kiusaamisen seurauksena, että ei kykene enää puolustamaan itseään.

Pehrman (2010: 135) kuvailee kiusaamisen melko samalla määritelmällä kuin Kaivola (2013: 100). Pehrmanin mukaan (2010: 135) usein konfliktien taustalla on perättömät juorut sekä väärinymmärrykset. Niiden pohjalla on pieniä mitättömiä asioita, joihin ei ole puututtu riittävän aikaisessa vaiheessa. Usein näiden asioiden pohjalta asiat kasvavat suuriksi ongelmiksi heikon vuorovaikutuksen ja väärinkäsitysten seurauksena. Usein kiusaaja ei välttämättä itse tunnista toimivansa väärin työkaveriaan kohtaan.

Kasslin-Pottier (2009: 48–49) jakaa kiusaamisen kolmeen eri luokkaan, joiden pohjalta kiusaaminen on helpompi tunnistaa. Ensimmäinen hänen määrittelemä luokkansa on henkilöiden toimeentulemattomuuteen liittyvä muoto. Kyseisessä luokassa kiusattu ei ole välttämättä toiminut millään lailla ärsyttääkseen kiusaajiaan eikä välttämättä ollut edes heidän kanssaan tekemisissä (yleisin kiusaamisen muoto). Tällöin kiusatun toiminta on ollut hänen tiedostamattaan ärsyttävää toisen osapuolen mielestä. Toisessa mallissa kiusattua kiusataan ilman erillistä syytä. Eli toisin sanoen kiusaaja kiusaa omien ongelmien takia vain kiusaamisen ”ilosta”. Kolmas kiusaamisen laji muodostuu työyhteisön ongelmien pohjalta. Tämä laji syntyy huonon johtajuuden pohjalta, joka luo työyhteisöön epävarmuutta.

Kaivola (2003: 100, 105) ottaa esille teoksessaan kiusaamisen henkilökohtaisen omaksumisen, jonka näkisin olevan keskeistä asian syvällisen ymmärtämisen takia. Epäasiallinen kohtelu on siis jokaiselle yksilökohtainen kokemus. Usein ihmiset ymmärtävät eri vaiheessa, että heitä kiusataan. Myös Rätty (2013: 24) on samoilla linjoilla epäasiallisen kohtelun yksilöllisyyden kanssa. Hän toteaa, että ihmisten erilaisuus vaikuttaa merkittävästi siihen kuinka kiusaaminen koetaan. Toinen kokee tiettyssä tilanteessa, että häntä ahdistellaan kun taas toinen ihminen ei ole kyseisessä tilanteessa ollenkaan ahdistunut. Reinboth (2006: 14) nostaakin esille seikan, että kiusaamiseksi käytös luokitellaan vasta silloin kun toiminta todetaan kiusaamiseksi. Hän tarkoittaa tällä sitä, että kiusaamista ei voida määritellä kiusaamiseksi ennen kuin toiminnan on todistettu olevan kiusaamista

eli ei riitä että henkilö on vain sitä mieltä, että häntä kiusataan. Sama pätee luonnollisesti myös toisin päin, eli jos ihminen ei koe tulevansa kiusatuksi. Jos esimerkiksi ulkopuoliset niin sanoisivatkin, niin toiminta ei ole kiusaamista jos sitä ei koeta kiusaamiseksi.

#### 2.4.2. Työsyryntä

Kun joku toimii syrjivästi työyhteisössä, toimii hän silloin vastoin yhdenvertaisuuslakia. Syrjinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä kun työntekijät, joiden tulisi olla samanarvoisia, asetetaan erilaiseen asemaan. (Räty 2013: 26.) Rautiainen ja Äimälä (2008: 58) esittelevät kirjassaan yhdenvertaisuuslain pykälän, joka luo reunaehdot sille mikä on työsyryntää ja mikä ei.

*”Yhdenvertaisuuslain 8 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä (Yhdenvertaisuuslaki 3.8 §).*

Yhdenvertaisuuslaissa mainitut välitön ja välillinen syrjintä viittaavat syrjinnän eri tapoihin ilmetä työyhteisössä. Välitön syrjintä on sitä, että ihmistä käsitellään erilaisilla tilanteissa, joissa ihmisten tulisi olla vertailukelpoisia. Välillinen syrjintä viittaa tehtyyn sääntöön, perusteeseen ja käytänteeseen, joka asettaa ihmiset erilaiseen asemaan. (Räty 2013: 26.)

Syrjintää saattaa ilmetä esimerkiksi sairauspoissaolokäytännöissä. Silloin henkilön terveydentila vaikuttaa organisaation sairauspoissaolokäytänteisiin yhdenvertaisuuslain vastaisesti. Työsuhteen aikana tapahtuva syrjintä liittyy työolojen muuttamiseen sekä uraetenemisessä ilmeneviin esteisiin. Työnantajan tulee myös varoa antamasta ohjeita tai määräyksiä, jotka eivät ole linjassa yhdenvertaisuuslain kanssa. (Kees & Seppänen 2011: 109–111.) Tutkielman aiheen kannalta on keskeistä ymmärtää, että esimiehen syrjivä toiminta alaisiaan kohtaan voidaan nähdä taustasyynä konfliktin syntymiselle. Esi-

merkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa esimies käyttäytyy syrjivästä alaistaan kohtaan, joka taas purkaa huonoa oloaan kiusaamalla kollegaansa.

#### 2.4.3. Häirintä

Nykyään termiä työpaikkakiusaaminen käytetään ehkä turhankin herkästi, sillä usein epäasiallinen toiminta ei ole edennyt työpaikkakiusaamisen tasolle. Se voidaan periaatteessa luokitella häirinnäksi, joka on usein syynä kun puhutaan useista lyhytaikaisista sairauspoissaoloista työntekijän kohdalla. Syyt sairauspoissaolojen taustalla ovat usein vaihtelevia ja ”pienimuotoisia” jolloin syytä sairauspoissaoloille tulisi etsiä muualta. (Kees & Seppänen 2011: 105–106.) Työturvallisuuslaki määrittelee termin häirintä seuraavasti:

*”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” (TyöturvallisuusL 5.28 §)*

Työturvallisuuslaki määrittelee henkisen häirinnän melko suppeasti, jos verrataan fyysiseen häirintään, mutta se selittyy määritelmän vaikeudella. Tästä syystä kyseistä lakia tulee ymmärtää niin, että siinä viitataan myös psyykkiseen työturvallisuuteen. Työsuojeluviranomaiset kuitenkin valvovat tarkasti psyykkistä puolta työnsuorittamisesta. (Kees & Seppänen 2011: 106–107.)

Yksi osa epäasiallista käyttäytymistä työyhteisössä on seksuaalinen häirintä. Se voi ilmetä joko fyysisenä tai sanallisena ahdisteluna. Se voi pitää sisällään epäasiallista kolkettelua tai sanallista vihjailua tai muuta vastaavaa toimintaa, jossa on seksuaalinen jännite. (Räty 2013: 26.) Keskeistä seksuaalisessa häirinnässä on se, että se luo negatiivisia tunteuksia uhriin. Hän kokee, että toiminta ei ole toivottua ja näin ollen ahdistelija toimii vasten uhrin tahtoa. Usein julkisuuteen nousseissa ahdistelutapauksissa esimies ahdistelee alaistaan. Näin toimiessaan esimies luonnollisesti toimii väärin, jo ahdistelun muodossa, mutta myös esimies alaisuuden vuoksi. Ahdistelija voi kuitenkin olla kuka tahansa työyhteisöstä, se voi olla työkaveri tai asiakas. Pieni flirtti on ymmärrettävää ja usein hyvän ilmapiirin omaavassa työyhteisössä sitä ilmenee. Ongelmana flirtin ja ah-

distelun välillä on kuitenkin se kuinka osapuolet sen kokevat. Toisen mielestä ahdistelun raja ylitetään vasta fyysisessä kontaktissa, mutta toinen näkee sen rajan ylittyvän jo esim. vitsien muodossa. (Kauppinen & Purola 2001: 9–11.)

#### 2.4.4. Mitä ei luokitella kiusaamiseksi

Työntekijät voivat kokea tietyt esimiehen tai kollegan toimet epäasiallisena kohteluna, vaikka ne eivät sitä olisikaan. Esimiehen toimista tulee muistaa, että esimiehillä on työnjohto- ja valvontaoikeus, jonka perusteella esimies joutuu joskus puuttumaan työntekijöiden töihin. Esimies esimerkiksi saa määritellä työtavan, halutun laadun, toimen laajuuden ja menettelytavat, mitä tehtävän suorittaminen vaatii. Esimiehen kuuluu myös puuttua työntekijän toimiin jos työsuoritus ei ole halutulla tasolla. Myös kaikki muut työkykyyn ja työn tekemiseen vaikuttavat ongelmat ovat asioita, joihin esimiehen tulee tarvittaessa puuttua, mutta tätäkään ei tule sekoittaa kiusaamiseen. Kollegoiden välille saattaa syntyä riitoja esimerkiksi päätöksistä, jotka koskettavat työtä, sekä ongelmien käsittelystä, jotka liittyvät työnsuorittamiseen. (Muinonen ym. 2013: 18.)

Mikään työyhteisö ei ole täydellinen ja jokaisessa työyhteisössä ilmenee pienimuotoisia ihmissuhdeongelmia. Ne eivät kuitenkaan ole kiusaamista vaan osa normaalia päivittäistä toimintaa. Aina kaikki eivät saa mitä haluavat ja aina kaikki eivät ole kaikkien kanssa samaa mieltä. Joskus kommunikoinnin pohjalta syntyy väärinkäsityksiä, jotka voivat tehdä yhdessä toimimisesta kiusallista, mutta ei kiusaamista. Määriteltäessä sitä, mikä on kiusaamista ja mikä ei, tuleekin aina muistaa ihmisten yksilöllisyys. Sama pätee myös kaiken epäasiallisen kohtelun kokemiseen. (Reinboth 2006: 15, 22–23.)

#### 2.5. Epäasiallisen toiminnan seuraukset

On itsestäänkin selvää, että kaikenlainen epäasiallinen toiminta työyhteisössä aiheuttaa seurauksia erityisesti epäasiallisen toiminnan uhriin. Työterveyslaitoksen ”Sopuisa työyhteisö” (Vartia 2015) artikkelissa mainitaan, että uhrille saattaa aiheutua ahdistumista ja masentumista. Lisäksi uhrilla saattaa olla ongelmia keskittymisen ja nukkumisen

kanssa. Samaisessa artikkelissa Tehyn työympäristöasiantuntija Anna Kukka toteaa seuraavaa: ”Häiriökäyttäytyminen heikentää työn tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Asian käsittely työyhteisössä kuuluu esimiestyöhön osana turvallisuusjohtamista.”

Kiusaaminen kuten muutkin epäasiallisen käytöksen muodot saattavat Kaivolán (2003: 104–106) mukaan aiheuttaa stressireaktion, jonka seurauksena työkyky laskee ja myös uupuminen on mahdollista. Sairauspoissaolot kasvavat epäasiallisen toiminnan seurauksena sekä varhainen eläköityminen ja jopa itsemurhat. Kuten aikaisemmin tuli esille on epäasiallisen kohtelun kokeminen yksilöllistä, joka pätee myös seuraamuksiin, sillä ihmiset saattavat oireilla epäasiallisesta kohtelusta eri tavoilla. Kaivola nostaa esille myös uniongelmat ja keskittymisvaikeudet samoin kuin työterveyslaitos. Niiden seurauksena toiset saattavat ruveta ahmimaan ruokaa, toiset käyttämään liikaa alkoholia tai lääkkeitä. Ahdistelun, häirinnän tai kiusaamisen pohjalta myös vuorovaikutus kollegoiden kanssa laskee, uhri kokee että häntä ei arvosteta eikä tueta. Kokemus arvostuksen ja tuen puutteesta johtaa helposti itseluottamuksen laskuun. Oireet saattavat ilmetä myös enemmän fyysisinä kuin henkisinä, sillä jatkuva sanallinen väkivalta saattaa laukaista fysiologisia sairauksia. Useimmiten yhden henkilön epäasiallinen kohtelu saattaa pitkittyessään johtaa myös työyhteisön ilmapiiriin radikaaliin laskuun ja pahimmillaan työyhteisö saattaa ryhtyä ajattelemaan, että uhria saakin kiusata. (Kaivola 2003: 104–106.)

Muinonen ym. (2013: 7) listaavat aluehallintoviraston tuottamassa oppaassa epäasiallisen kohtelun seurauksia seuraavalla tavalla:

- *”työn sujuvuus hankaloituu*
- *työnteho laskee*
- *työmotivaatio heikkenee*
- *työilmapiiri kiristyy*
- *terveys heikkenee*
- *sairauspoissaolot lisääntyvät*
- *yrityksen maine kärsii, kun työnantajasta liikkuu kielteisiä ”juoruja””*

Edellä olevan listauksen merkittävin seikka on se, että työyhteisössä esiintyvä epäasiallinen kohtelu ei välttämättä kohdistu vain uhriin vaan koko organisaatioon, tuottavuus-

teen, muiden välisiin suhteisiin ja yhtiön tulevaisuuteen. Reinbothin (2006: 149–151) näkemyksen mukaan pitkäkestoinen epäasiallinen kohtelu tekee uhrille puolustuskyvyttömän tunteen, joka saattaa lopuksi johtaa masennukseen ja työuupumukseen ja sen myötä myös pitkiin sairauslomiin.

Epäasiallinen kohtelu aiheuttaa myös suuria kuluja organisaatiolle ainakin sairauspoissaolojen muodossa. Työterveyslaitoksen artikkeli ”Sopuisa työyhteisö – kohti kiusaamisen nollatoleranssia” kertoo, että esimerkiksi pitkäkestoinen kiusaaminen voi aiheuttaa organisaatiolle kuluja jopa 30 000€ edestä (yksi sairauspoissaolopäivä maksaa artikkelin mukaan noin 350€). (Vartia 2015: 1.) Myös Kaivola (2003: 106) ottaa kantaa epäasiallisen kohtelun aiheuttamiin taloudellisiin kustannuksiin. Hänen mukaansa sen kustannukset näkyvät epäsuorasti koko työyhteisössä ja suorasti työterveyshuollossa ja terveydenhuollossa. Epäsuoria kuluja syntyy kun ihmiset vaihtavat työpaikkaa huonon työilmapiirin seurauksena. Epäsuoria kuluja aiheutuu myös organisaation toimista tilanteiden selvittämiseksi sekä loppukädessä myös mahdolliset juridisista toimista konfliktien selvittämiseksi.



### 3. ESIMIEHEN TOIMINTA KONFLIKTITILANTEISSA

Johdannossa esiin nousseet johtamisteoreetikot Fredrik Winslow Taylor sekä Mary Parker Follett tutkivat molemmat myös konfliktien ratkaisuprosessia. Taylor lähestyi asiaa tieteellisen liikkeenjohdon näkökulmasta, jossa keskeisimpänä asiana on tuottavuus ja tehokkuus. Follett taas edusti ihmisläheisempää näkökulmaa, jossa konflikti pyrittiin ratkaisemaan rakentavasti ja luomaan sen avulla aikaan hyvää. (Cohen 1971: 1.) Työyhteisössä syntyy konflikteja, vaikka niitä pyrittäisiin välttämään. Kyseinen huomio on noussut esille useamman kerran ja myös Follett jakoi kyseisen huomion. (Tidwell 1998: 10.) Follett pyrki siis ratkaisemaan konfliktin rakentavasti ja tuomaan esille konfliktien positiiviset puolet (Sethi 2001: 217–218). Kyseisessä luvussa tarkastellaan juuri rakentavaa konfliktin ratkaisuprosessia.

Follett siis korosti rakentavan konfliktin mahdollisuuksia. Taustalla rakentavassa konfliktissa vaikutti hänen mukaansa sosiaalinen käyttäytyminen. Hänen mukaansa sosiaalisen käyttäytymisen laatu luo näkökulman konfliktiin. Follett määritteli konfliktin erilaisuuksien törmäämiseksi. Hänen mukaansa konflikteja ei voida vain ratkaista vaan niiden avulla voidaan tuottaa uusia sosiaalisia keksintöjä. Näkemyksissä korostui siis sosiaalisen käyttäytymisen ymmärtäminen konfliktin ratkaisussa. Follett määritteli kolme periaatetta joiden pohjalta konflikti voidaan ratkaista rakentavasti ja luoda jotain uutta konfliktin avulla. Ne periaatteet ovat avoimuus, uudelleenarviointi ja kokonaisuuksien rikkominen. (Mendenhall & Marsh 2006: 2.)

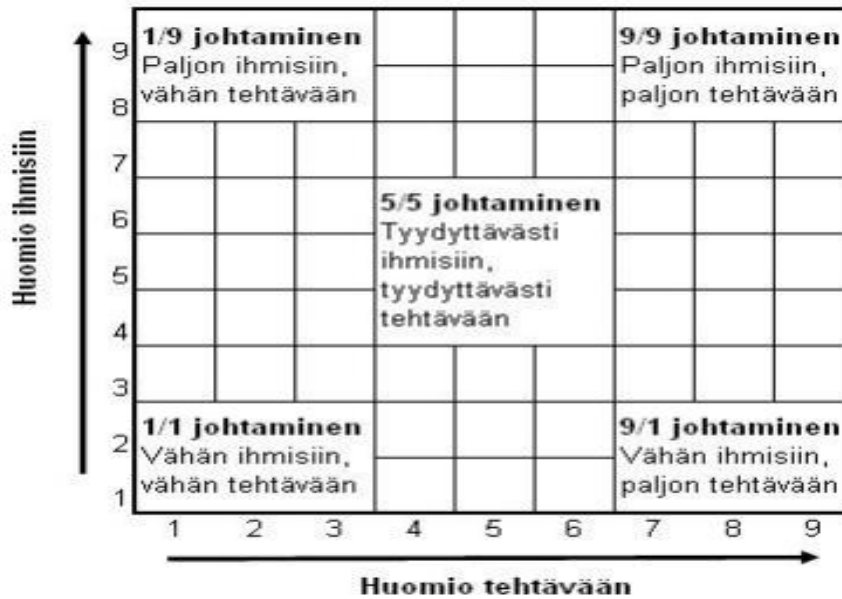
Rakentavana konfliktin voi nähdä silloin kun tilanteessa eroavaisuudet nousevat esille ja pystymme keskittymään näihin eroavaisuuksiin ja aloittamaan niiden pohjalta ratkaisun etsimisen. Follett jaotteli konfliktin käsittelemisen kolmeen erilaiseen käsittelytapaan. Follettin mallista ensimmäinen eli dominointi viittaa toisen konfliktiosapuolen voittoon ja toisen häviöön. Dominoinnilla viitataan siis toimintaan, jossa toinen osapuoli antaa osaksi periksi toisen osapuolen ajamille asioille ja nöyrtyy tappioonsa. Kompromississa molemmat osapuolet tulevat toisiaan vastaan ja pyrkivät muokkaamaan nykyistä toimintaa eivätkä luomaan uusia toimintamalleja. Integraatiossa tarvitaan luovuutta/kekseliäisyyttä, jossa ongelmaan luodaan ratkaisu kokonaan uuden mallin pohjal-

ta. Ratkaisussa on hyödynnetty molempien osapuolten näkemyksiä ja he ovat hyväksyneet sen. (Porter 1995: 86–87.) Integraatiomalli voidaan määritellä myös ongelmanratkaisumalliksi, jossa keskeistä on korkea välittäminen niin itsestä kuin toisesta osapuolesta. Mallissa korostuu yhteistyön tärkeys, avoimuus ja erilaisten ratkaisumallien tutkiminen. Lähtökohtana mallissa on ongelman todellinen kohtaaminen ja koko konfliktin avaaminen. (Rahim 2000: 28.)

### 3.1. Konfliktin ratkaisu Blaken ja Moutonin johtamisruudukolla

Blake ja Moutonin (1964) teoria rakentuu taulukkoon, jossa on huomioitu ihmiset ja tehtävä sekä esimiehen toiminta näiden tekijöiden vaikutuksessa (kts. Kuvio 3). Teoria käsittelee johtamista laajassa mittakaavassa, mutta tutkielman osalta sen oleellisin anti on konfliktien ratkaisemisessa. Kuten kuviosta kolme on nähtävissä, teoria rakentuu viiteen toisistaan poikkeavaan tapaan, joilla esimiehet ratkaisevat konflikteja. Seuraavissa kappaleissa pyrin avaamaan kyseisiä teorioita konfliktin ratkaisun osalta. Johtamisruudukon painopiste on näkemyksessä, että kolme tekijää ohjaavat esimiesten toimintaa. Ne ovat tehtävä, ihmiset ja hierarkia, eli päätöksiä tehdessään esimies pyrkii saavuttamaan tuloksia ihmisten avulla, käyttäen näin kaikkia kolmea tekijää. (Blake & Mouton 1964: 8.) Esimies siis kiinnittää huomiota joko tehtävään tai ihmiseen tai molempiin. Se seikka, kuinka esimies nämä kaksi yhdistää, määrittelee sen kuinka hän käyttää hierarkiaa työyhteisössä. (Blake & Mouton 1972: 30.)

Johtamisruudukko pitää sisällään useita erilaisia malleja, joita esimiehet voivat käyttää. Sen avulla voidaan siis pyrkiä ymmärtämään erilaisia johtamisongelmia. (Blake & Mouton 1972: 16–17.) Johtamisruudukko pyrkii vastaamaan kysymykseen millä tavoilta esimiehen on mahdollista johtaa? Johtamisruudukon pohjalta esimies voi siis niin halutessaan panostaa ihmisten hyvinvointiin tai tehtävän suorittamiseen. Tulee kuitenkin muistaa, että työyhteisöissä esimiehen toimintaan vaikuttavat monet tekijät. Aina ei ole mahdollista johtaa niin kuin ihmisiä kuuluisi johtaa, vaan toisinaan huomio saattaa kiinnittyä enemmän esimerkiksi tehtävän suorittamiseen. (Blake & Mouton 1972: 219.)



Kuvio 3. Johtamisruudukko (Blake & Mouton 1972: 28).

9/1 ratkaisumallin yleisenä sääntönä on *"tilanteen hillitseminen, tukahduttaminen"*. Tukahduttamisen voi tehdä heti erimielisyyden ilmetessä, parhaiten asia hoituu keskustelun avulla. Jos kuitenkin alainen ei anna asian olla vaan jatkaa esimiehen vallankäyttö oikeuden kyseenalaistamista tulisi esimiehen tällöin teorian mukaisesti pakottaa alainen toimimaan esimiehen neuvomalla tavalla. Kyseinen tapa vaihtelee organisaatiosta riippuen, mutta se saattaa olla esimerkiksi suullinen/kirjallinen varoitus tai viimekädessä irtisanominen. Pakottamisen avulla erimielisyyden leviäminen työyhteisön sisällä on vältetty. Kyseisessä mallissa esimies siis johtaa autoritaarisesti ja ei jätä päätösvaltaa alaisilleen. Kun alaisten välille tulee ristiriita, 9/1 ratkaisumallin mukaan konfliktiin puututaan tiukasti ja sitä kautta estetään konfliktin eskaloituminen. Mallin pohjalta ajatellaan että jos ihmiset riitelevät työtavasta, on silloin kysymys ihmisten tunteiden vaikutuksesta työhön. 9/1 mallin mukaan toimiva johtaja ei sitä hyväksy. Kyseisen mallin käytön seurauksena on se, että kun esimies ratkaisee konfliktin väkisin niin konfliktin todelliset syyt jäävät piiloon ja konflikti jää "kytemään". Sen seurauksena konflikti vaikuttaa edelleen työyhteisössä, vaikka se on näennäisesti käsitelty. 9/1 malli on siis yksipuolista johtamista, josta esimerkkinä voidaan käyttää esimerkiksi irtisanomistilannetta,

jossa alaisella annetaan näennäinen mahdollisuus jatkaa työssä. (Blake & Mouton 1964: 29–33.)

1/9 teorian mukaan konflikteja ja sen sisällä pitämiä asioita on pyrittävä välttelemään. Teorian mukainen johtaja haluaa hyväksyntää ryhmäänsä kuuluvilta alaisilta. Hän ei myöskään johda autoritaarisella otteella vaan pyrkii vaikuttamaan alaisten rationaaliseen ajatteluun ja tunteisiin. Teorian mukaista esimiestä voisi siis kuvailla hieman epävarmaksi, joka pyrkii välttämään konfliktin keinolla millä hyvänsä. Hän pyrkii poistamaan konfliktin päiväjärjestyksestä pehmentämällä sitä. Pehmentämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että esimies vähättelee ongelmaa ja pyrkii tekemään siitä olemattoman. Teorian mukaan esimies tuo työyhteisön parhaita puolia esille yrittäessään pehmentää ongelmaa. Hän voi esimerkiksi korostaa kuinka paljon paremmin asiat ovat täällä kuin naapurioorganisaatiossa ja näin pyrkii voittamaan alaiset puolelleen. Esimies ei myöskään hyväksy alaisten vastustamista vaan kokee vastustamisen henkilökohtaisena loukkauksena. Esimies ottaa konfliktin käsittelyssä esille vain asioita, joista ei synny väitteilyä ja näin toimien hän ei käsittele konfliktia käytännössä ollenkaan. Jos kuitenkin konfliktin pehmentäminen epäonnistuu voi teorian mukainen esimies palkata asiaa hoitamaan ulkopuolisia tahoja, jotta ei itse joudu ongelmaa kohtaamaan. Kyseisen teorian mukainen esimies luo siis ”loistavan” pohjan jännitteille työyhteisössä. Kun asioista ei keskustella, niin ne eivät tule esille, mutta ovat silti olemassa. Kyseisessä teoriassa ongelmia ei siis kohdata oikeastaan ollenkaan vaan asioista puhutaan joko selän takana tai työyhteisön ulkopuolisille henkilöille. Jatkuva jännitystila ja tarve purkautua ongelmista saattaa johtaa esimerkiksi psykologien tarpeeseen ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin jännitystä saadaan purettua, mutta varsinainen jännityksen aiheuttaja on edelleen olemassa. (Blake & Mouton 1964: 66–69.)

1/1 teorian lähtökohta on konfliktin välttäminen. Esimies esimerkiksi poistuu paikalta konfliktin havaitessaan tai kääntää katseensa ongelmalta. Hän siis sulkee silmänsä kaikilta konflikteilta ja ei periaatteessa toimi esimiehenä alaisilleen. Hän eristää itsensä työyhteisössä ja mielipiteitä kertoessaan ilmaisee itseään vain neutraalisti. Teorian mukainen esimies siis toivoo että konflikti hoituu omalla painollaan ja esimiehen ei tarvitse

sitä käsitellä. Kyseisen teorian mukainen johtaja ilmenee vaan informaation välittäjänä alaisten ja ylemmän portaan välillä. (Blake & Mouton 1964: 93–94.)

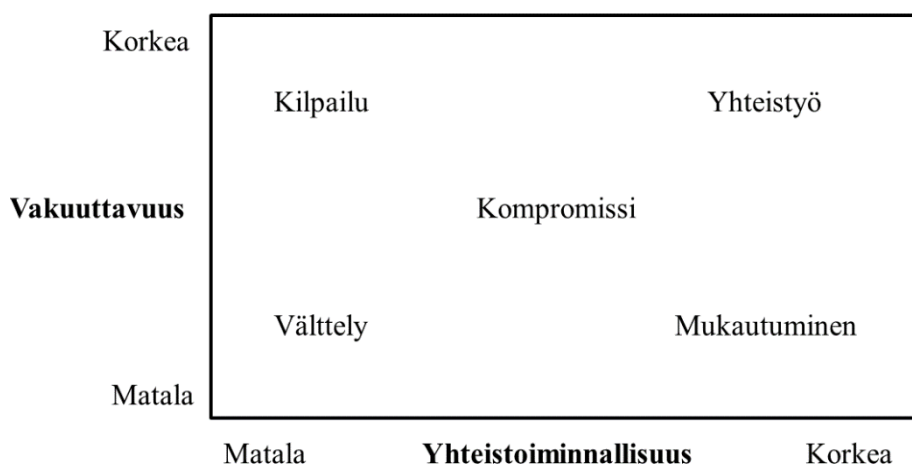
5/5 teoria korostaa niin tehtävää kuin ihmistä. Tosin sanoen teorian mukaan organisaation tehtävä on tärkeää, mutta se kärsii jos ihmisten tunteita ei huomioida. Teoria etsii siis tasapainoa näiden kahden välille maksimoiden tuottavuuden ja ihmisten hyvinvoinnin. Kun esimies ratkaisee ongelmia teorian pohjalta, hän lähtee halkomaan riitoja eikä etsimään voittajaa tai häviäjää. Riidanratkaisussa pyritään tekemään kompromissi osapuolten näkemysten välille, muodostaen sen pohjalta yhteisymmärrys työyhteisöön. Teoriasa kumpikaan ei voita tai häviä vaan pyritään löytämään tasapaino ja kompromissi, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät. Luonnollisesti jos konflikti liittyy työtapaan, joka vaikuttaa tuottavuuteen, niin esimiehen tulee pyrkiä löytämään ratkaisu, joka ei vahingoita tuottavuutta tai tavoitteiden saavuttamista. Ihmisten välisessä ongelmassa esimies taas pyrkii keskusteluun osapuolten kanssa ja sen pohjalta ymmärtämään mistä on kysymys. Ymmärryksen pohjalta esimies voi rakentaa kompromissin, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät. Kompromissin avulla työntekeo jatkuu ammattimaisella pohjalla, vaikka henkilöt eivät välttämättä muuten hyvissä väleissä olisikaan. (Blake & Mouton 1964: 121–124.)

9/9 teoria korostaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Teoriassa yhteistyötä pyritään tekemään silloin kun sitä tarvitaan ja toimitaan yksin kun se on perusteltua. Teoriassa konflikteja voi syntyä kun esimies tekee päätöksiä ja työnjakoa, joita kaikki eivät välttämättä hyväksy. Näiden pohjalta konflikteja voi syntyä joko näkemyksien välille tai ihmissuhteisiin. Teoriassa nostetaan esille, että konflikteja ilmenee aina ja kaikissa työyhteisöissä, mutta niiden hoitaminen on se, mikä ratkaisee niiden seuraukset. Teoriassa konflikti kohdataan suoraan eli konfliktia ei pyritä välttelemään. Ongelmasta keskustellaan yhdessä, samalla arvioiden syitä. Keskustelun avulla voidaan selvittää mahdollisia ratkaisuja. Näissä keskusteluissa esimies keskustelee alaisten kanssa niistä seikoista, jotka ongelmia aiheuttavat ja haittaavat yhteistoimintaa. Näiden tietojen ja keskustelujen pohjalta esimies pyrkii korjaamaan konfliktin aiheuttajat. (Blake & Mouton 1964: 162–165.)

Edellä esitellyissä teorian malleissa on suuria eroavaisuuksia, jotka selittyvät kuvion 3 avulla, josta näemme onko mallin pääpaino ihmisissä vai tehtävässä vai molemmissa. Mallit 5/5 sekä 9/9 kuvaavat nykyaikaista demokraattista vuorovaikutteista johtamista-paa, joihin voidaan viitata myös rakentavina. Niissä pyritään toimimaan yhdessä, keskustelemaan ja saaman konfliktiin rakentava kaikkia miellyttävä ratkaisu. 1/9 mallisessa johtajassa positiivisena voi nähdä yrityksen tulla kaikkien kanssa toimeen, mutta kyseisen mallin esimies tekee sen ylikorostuneesti. 9/1 mallista voi nähdä yhteyden Taylor:n tieteellisen liikkeenjohtoon kun taas 5/5 ja 9/9 mallit korostavat ihmisläheisempää näkökulmaa, jonka taas voi nähdä olevan lähellä Follett:n näkemyksiä.

### 3.2. Kenneth Thomasin konfliktin hallintatyypit

Blaken ja Moutonin näkemyksiä lähti soveltamaan Kenneth Thomas vuonna 1976. Hän ajatteli, että ryhmän tavoitteet voidaan jaotella konfliktin hallinnan tyyppeihin. Voidaan siis ajatella, että esimiehet pohjustavat toimintansa konfliktin käsittelyssä, johonkin seuraavista hallintatyypeistä. Hän perusti teoriansa sen pohjalle, että henkilöt toimivat kahden ilmiön pohjalta, joita olivat vakuuttavuus (assertive) ja yhteistoiminnallisuus (cooperative). (Rahim 2015: 26–27.) Vakuuttavuus voidaan ymmärtää toimintana, jossa ajetaan omaa etua ja pyritään perustelemaan vain omia näkemyksiään. Yhteistoiminnallisuudessa tavoitteet ovat päinvastaiset, eli pyritään ymmärtämään myös muiden näkökulmat ja toimimaan yhteistyössä. Thomas kuvailee näiden kahden ilmiön lisäksi viittä erilaista, suhtautumis/käsittelytapaa konfliktin hallinnassa. Kyseiset tavat ja ilmiöt näkyvät kuviossa 4. Kuviota voi verrata aikaisemmin esiteltyyn Blaken ja Moutonin johtamisruudukkoon. Kyseiset viisi tapaa pohjautuvat omien tavoitteiden täyttämiseen sekä toisen osapuolen tavoitteiden täyttämiseen. Nämä viisi mallia ovat yhteistyö (collaborating), kompromissi (compromising), kilpailu (competing), mukautuminen (accommodating) ja välttely (avoiding). Jokaisessa edellä mainituissa malleissa on hyvät ja huonot puolensa. (Golnaz 2012: 22.)



Kuvio 4. Konfliktin hallinta (Thomas 2002: 5).

Viidestä mallista yhteistyö on ainoa, joka pitää sisällään tilanteen, jossa konfliktin molemmat osapuolet voittavat. Kuten kuviosta 4 huomaamme, yhteistyö ruudukossa niin yhteistyö kuin vakuuttavuus ovat korkealla tasolla. Silloin molempien osapuolten tyytyväisyys konfliktin ratkaisuun on korkea. Negatiivisena puolena yhteistyössä voidaan nähdä sen suuri tarve ajalle ja resursseille. Käytännössä se on myös mahdotonta toteuttaa jos osapuolet eivät kykene toimimaan yhdessä. Seuraava keino on kompromissi, joka sijaitsee taulukon keskellä. Taulukon keskelle sijoittuminen tarkoittaa sitä, että niin vakuuttavuus kuin yhteistyö on keskivaiheilla. Keinon avulla molempien osapuolten tarpeet tyydytetään osaksi, koska keinossa molemmat saavuttavat jotain, mutta myös luopuvat jostain. Keino usein vahvistaa ihmissuhteita, mutta vaarana voidaan todeta olevan ongelman uudelleen ilmestyminen jos sen alkusyytä ei saada selvitettyä. (Golnaz 2012: 22–23.)

Kilpailussa on korkea vakuuttavuus, mutta matala yhteistoiminnallisuus. Verrattavissa aikaisemmin esiteltyyn Folletin dominointimalliin. Thomasin keinossa omat tarpeet tyydytetään toisen osapuolen tarpeiden kustannuksella. Positiivisena puolena voidaan nähdä se, että toinen osapuoli saa aina juuri sen mitä haluaa. Negatiivista taas se, että

toinen osapuoli häviää, joka saattaa aiheuttaa kaunaa. Mukautuminen taas voidaan nähdä kilpailun vastakohtana, sillä keinossa on matala vakuuttavuus ja korkea yhteistoiminnallisuus. Keinossa toinen osapuoli tyydyttää toisen osapuolen tarpeet omalla kustannuksellaan. Mukautuva ihminen saatetaan nähdä reiluna, mutta pitkäaikaisen mukautumisen seurauksena ihminen saattaa kokea itsensä hyväksikäytetyksi. Mallin viimeinen keino on välttely, jossa on matala vakuuttavuus ja matala yhteistoiminnallisuus. Keinon hyötynä voidaan nähdä säästetty aika kun konfliktia ei ratkaista. Luonnollisesti negatiivisena puolena on se, että jos konfliktia ei ratkaista, niin usein se nousee uudestaan esille. (Golnaz 2012: 22–23.)

Thomasin taulukon voidaan nähdä tukevan Blaken ja Moutonin mallin teoriaa. Keskeistä Thomasin taulukosta onkin huomioida erityisesti kompromissi ja yhteistyö, jotka voidaan ymmärtää rakentavana konfliktin ratkaisuna. Thomasin kompromississa ja yhteistyömallista on suora yhteys Blake ja Moutonin mallien 5/5 ja 9/9, jotka ovat myös rakentavia konfliktin ratkaisumalleja. Molemmat mallit luovat tutkielman teoreettisen pohjan. Edellä esitellyt mallit liittyvät tiiviisti esimiehen toimintaan konfliktitilanteissa. Blake ja Moutonin malli puhuu osaksi yleisellä tasolla johtamisesta, mutta silti esitellyn johtamisruudukon osat kuvaavat suoraan sitä kuinka esimiehet saattavat konflikteja käsitellä. Thomasin jalostama näkemys taas käsittelee enemmän sitä kuinka ihmiset toimivat konfliktitilanteissa. Silti näkemykset voi yhdistää johtamiseen ja siihen kuinka esimies suhtautuu konfliktiin tai vaihtoehtoisesti esimies voi käyttää Thomasin malleja hyödykseen selvittäessään konfliktin osapuolten tarkoitusperiä ja tavoitteita. Eli saavuttaa näin syvällisempää informaatiota konfliktista.

### 3.3. Konfliktin rakentava käsittely

Rakentava konfliktin ratkaisu on yksi termi, jota voidaan käyttää kun konflikti yritetään ratkaista onnistuneesti ja pyritään tuomaan esille sen positiiviset puolet. Rakentavassa konfliktin ratkaisussa selvitetään ongelmaa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Silloin osapuolet toimivat vuorovaikutteisesti ja vaihtavat mielipiteitä. Sen avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteet tehokkaasti. Yksi keskeisimmistä seikoista ra-



kentavassa konfliktin ratkaisussa on konfliktin todellisten syiden selvittäminen ja käsitteleminen. (Gail 1985: 82.) Konfliktin käsitteleminen pitää sisällään diagnoosin konfliktin alkuperästä sekä tietämyksen siitä koska siihen tulee puuttua. Diagnoosin tulisi pitää sisällään konfliktin määrällinen selvittäminen, tyylit millä ihmissuhdekonflikti voidaan ratkaista, konfliktin taustasyyt sekä mitä konfliktin avulla voidaan oppia. Konfliktia ei siis välttämättä tule pyrkiä vähentämään, tukahduttamaan tai tuhoamaan vaan käsittelemään niin, että kasvatetaan organisaation oppimista ja tehokkuutta. (Rahim 2002: 229.)

Roark:n artikkelissa (1978: 402) otetaan esille se, että konfliktin voimakkuus tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman matalalla tasolla. Sen seurauksena ongelmat tulee rajata yhteen tai kahteen, joiden pohjalta ratkaisuprosessi voidaan aloittaa. Silloin myös tavoitteet konfliktin ratkaisussa ovat realistiset. Normit, säännöt ja rakenteet tulee olla saatavilla ja tiedossa, jotta konflikti voidaan ratkaista rakentavasti. Todelliset syyt konfliktin taustalla tulee selvittää ja ymmärtää kaikkien konfliktin osapuolten toimesta. Konfliktin ratkaisussa tulee pyrkiä realististen tavoitteiden saavuttamiseen, jotta on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

Edeltävistä ehdoista esille nousevat yhteistoiminta, organisaation säännöt/ohjeet konfliktin käsittelemiseen, taustasyiden selvittäminen ja pyrkimys ratkaisuun, johon kaikki olisivat mahdollisimman tyytyväisiä (Roark 1978: 402). Konflikti on ratkaistu rakentavasti kun sen pohjalta on pystytty kasvattamaan vuorovaikutusta, osallistumista ja luottamusta. Rakentavan käsittelyn avulla pyritään siis kehittämään organisaation toimintaa. Toiminnan kehittyminen edistää työntekijöiden itseluottamusta, parantaa ryhmädynamiikkaa sekä yleisellä tasolla kehittää työyhteisön toimintaa. (Lindström & Leppänen 2002: 238–239.)

Konfliktin voidaan ajatella olevan rakentava, kun ihmiset muuttuvat ja kasvavat sen ratkaisuprosessin aikana. Käsittelyn avulla luodaan ratkaisu konfliktiin ja sen avulla pystytään kasvattamaan osallistumista. Osallistumisen kautta myös yhtenäisyys työyhteisössä kasvaa. Tuhoavana konflikti voidaan nähdä jos ratkaisuja ei saada aikaiseksi ja konflikti jää kytemään työyhteisöön. Tuhoavan konfliktin seurauksena muut asiat työyhteisössä

jäävät huomiotta. Se saattaa myös luoda työyhteisöön ryhmittymiä, jotka voivat asettua toisiaan vastaan, joka laskee työyhteisön moraalialia. (Capozzoli 1999: 14.)

Roark (1978: 400) esittelee näkemyksen, että tuhoavan ja rakentavan konfliktin ero on vain ja ainoastaan konfliktin ratkaisussa. Huonolla johtamisella siis suoritetaan vain tuhoavaa konfliktin ratkaisua. (Roark 1978: 400.) Konfliktin johtamisen strategiat tulisi rakentaa niin, että ne tukevat organisaation oppimista, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää. Sen avulla organisaatiot toimivat pitkällä aikavälillä tehokkaammin. Strategian tulisi korostaa kriittistä ja innovatiivista ajattelua, jonka avulla organisaatiot oppisivat käsittelemään konflikteja kehittävämmässä mielessä. (Rahim 2002: 208–209.) Rahim (2002: 211–212) esittelee teoksessaan näkemyksen, jonka mukaan organisaatiot, joissa konfliktia ei ilmene, saattavat ”seisahtua”. Toisin sanoen konflikti on tarpeellinen, jotta organisaation tehokkuus säilyy optimaalisella tasolla. Nykyaikaisissa organisaatioissa tulisi korostaa organisatorista oppimista, joka pitää sisällään tietoisuuden hankkimista, tiedon jakamista, informaation tulkintaa ja tiedon säilyttämistä. Toimimalla näin organisaation jäsenet pystyvät osallistumaan konfliktin ratkaisuun ja selvittämiseen. (Rahim 2002: 211–212.)

Konfliktista oppimiseen ja organisaation kehittämiseen voidaan viitata myös termillä organisatorinen oppiminen. Tässä yhteydessä organisatorinen oppiminen liittyy oppimiseen ilmenevistä konflikteista. Kasvattamalla organisaation oppimista voidaan myös kasvattaa pitkän aikavälin tehokkuutta. Siitä syystä konfliktin johtamisstrategiat tulisi suunnitella niin, että se edistää oppimista konfliktista. Strategioiden tulisi korostaa kriittistä ja innovatiivista ajattelua, joiden avulla pystytään paremmin tunnistamaan konfliktit sekä puuttumaan niihin. (Rahim 2015: 55.)

Työyhteisön pelisäännöt ovat myös tärkeässä roolissa siinä kuinka konflikti käsitellään. Usein pelisääntöjen puuttuminen saattaa aiheuttaa konflikteja, mutta ohjeet siitä kuinka konflikteja tulisi käsitellä saattavat pahentaa konfliktia. Puutteelliset säännöt konfliktin käsittelemisestä saattavat muuttaa rakentavan konfliktin tuhoavaksi konfliktiksi. Sääntöjä tukemassa tulisi olla selkeät toimintaohjeet. Toimintaohjeissa voitaisiin määritellä kuinka konfliktin vaikutuksia pystytään vähentämään, tai kuinka voidaan kasvattaa or-

ganisaation oppimista ja tehokkuutta konfliktin avulla. Säännöissä tulisi myös määritellä erilaisia lähestymistapoja konfliktiratkaisuun, koska kaikki ovat yksilöllisiä. (Rahim 2002: 206–207.) On siis erittäin tärkeää, että yleiset työyhteisön pelisäännöt ovat tiedossa koko henkilöstöllä ja esimies tietää tarkkaan kuinka toimia jos konflikteja ilmenee.

Ohjeet konfliktien käsittelystä voivat pitää sisällään monenlaisia sääntöjä ja käskyjä siitä kuinka konfliktin kohdatessa tulisi toimia. Säännöt koskettavat niin esimiehiä kuin alaisia ja sen sisällössä tärkeimpänä seikkana on epäasiallisen käytöksen totaalinen kieltäminen. Ohjeissa voidaan määritellä yleisiä hyviä käytöstapoja kuten myös työyhteisön pelisäännöissä. Niiden lisäksi määritellään suositellut toimet, siihen mitä tulee tehdä jos vaikuttaa siltä, että henkilöä kohdellaan epäasiallisesti. Tulee myös määritellä raportointi konfliktitilanteista eli se kenelle konflikteista tulee ilmoittaa. (Andersson ym. 2010: 3.) Pelisäännöissä voidaan myös määritellä mahdollisimman nopea ja varhainen puuttuminen konfliktiin, joka saattaa edesauttaa konfliktin ratkaisua. (TTK 2010.)

#### 3.4. Esimiehen roolit työyhteisössä

Edeltävässä kappaleessa käsitellyt rakentava ja tuhoava konflikti liittyvät merkittävästi esimiehen toimintaan. Siitä syystä on tärkeää, että ymmärretään minkälainen toiminta, on esimieheltä toivottavaa. Kun esimies toimii oikein, on oletettavaa, että työyhteisössä ei ilmene merkittäviä konflikteja ja kaikki konfliktit pystytään ratkaisemaan rakentavasti. Peeling (2003: 138–148) mukaan hyvän johtamisen keskiössä on rehellisyys ja pyrkimys oikeaan toimintaan. Hänen mukaansa esimiehen tulisi pyrkiä toimimaan periaatteellisesti, rehellisesti sekä ymmärtää käsitys oikeasta ja väärästä. Päätökset tulisi aina pyrkiä tekemään älyllisesti eikä omien tunteiden pohjalta.

Aikaisemmin näkyviä piirteitä johtajassa olivat mm. yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen, rankaiseminen, käskyttäminen ja tiukka valvonta. Nämä ovat nyt siirtymässä (ovat siirtyneet) taka-alalle johtamisessa ja näiden johtajuuden piirteiden tilalle on ymmärretty uusia erilaisia tärkeitä kykyjä, joita ovat mm. taito toimivaan vuoropuheluun (eli dialogiin), kyky tuen antamiseen alaisilleen, yksilöiden arvostaminen, innostava

toiminta sekä itsenäisen työskentelyn salliminen. On ymmärretty myös osallistavan johtamisen tärkeys, jossa alaisille annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Näin saadaan päätöksentekoon lisää informaatiota, koska silloin myös alaisten mielipiteet ja ideat tulevat kuulluksi. On myös todettu, että työntekijät suorittavat mieluummin tehtäviä, joihin ovat itse saaneet vaikuttaa. (Strömmer 1999: 99–100.) Nykyään johtamisessa tulisinkin ymmärtää siirtymä yksilöllisestä toiminnasta kohti yhteisöllisempää toimintaa. (Sydänmaanlakka 2004: 70.)

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008: 22–23) korostavat persoonan vaikutusta erilaisissa johtamistilanteissa. He nostavat esiin ongelmatilanteet, joihin ei ole olemassa valmista päätöksentekomallia vaan esimiehen pitää itse luoda uusi toimintamalli. Tällöin esimies perustaa päätöksensä omien arvojensa avulla. Eli silloin hän toimii omien tuntemuksiensa pohjalta. Silloin esimiehen tuleekin varmistaa, että on varmasti tekemässä oikean päätöksen. Hyvä esimies siis osaa siirtää tunteensa tarvittaessa sivuun. Sundvik (2006: 15) nostaa esille rehellisyyden ja tahdon tärkeyden esimiehellä. Hän esittelee asian kuitenkin toisin päin, eli hänen mukaansa näiden ominaisuuksien puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia alaisten johtamisessa. Edellä esiteltyjen seikkojen tärkeys korostuu erityisesti konfliktitilanteissa, koska kaikki tilanteet ovat erilaisia ja niihin ei tulisi suhtautua tunneperäisesti.

Juuti ja Vuorela (2002: 18–25) määrittelevät hyvän johtajan keskusteleväksi sekä muut huomioivaksi. He korostavatkin työntekijöiden osallistamista, jonka avulla pystytään kasvattamaan työmotivaatiota ja sitoutumista. Päämäärien saavuttamisen kannalta onkin erityisen tärkeää, että johtaja ottaa keskustelevan johtamistyylin, sillä sen avulla saadaan selville myös työntekijöiden tehtäviin liittyviä yksityiskohtia. Esimiehen tulee kehittää itsensä havaitsemaan hiljaista/äänetöntä tietoa, jota työntekijän on vaikea pukea sanoiksi. Hiljaisen tiedon avulla työtä pystytään kehittämään. Esimies ei saa tietoa selville, jos hän ei toimi vuorovaikutteisesti sekä pyri aistimaan toisen henkilön näkökulmia. Keskusteluissa esimiehen ja alaisen välillä olisikin tärkeää löytää yhteisymmärrys ja tehdä sen pohjalta päätöksiä. Yksi esimiehen tehtävistä on luoda organisaation sisälle toimiva organisaatiokulttuuri, jonka pohjalle arkinen toiminta työyhteisössä rakentuu. Siinä onnistuakseen esimieheltä vaaditaan kaikkensa antamista, koska organisaatiokulttuuria ei

voida luoda yksin vaan yhdessä. Esimiehen tulisi myös pyrkiä kirkastamaan organisaation perustehtävä ja näin luoda lisää mielekkyyttä arkipäiväiseen työhön. (Juuti & Vuorela 2002: 18–25.) Johtajien tulisi myös antaa palautetta, tukea alaisia, kannustaa ja selittää työhön liittyviä menettelytapoja. On esimiehen tehtävä pitää henkilöstön kanssa kehitys-, tavoite-, ja tuloskeskusteluja, joista saadaan tärkeää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja yrityksen toiminnan tilasta. (Piili 2006: 70–72.)

Erityisesti konfliktitilanteissa esimieheltä vaaditaan rohkeaa puuttumista ja mahdollisesti vaikeita päätöksiä. Tiukkoja päätöksiä tehtäessä tarvitaan rohkeutta ja jämäkkyyttä. Toiset saattavat ymmärtää jämäkkyuden liiallisena käskemisenä tai jonain eri muotona autoritaarisesta johtamisesta. Jämäkkyys johtajassa tulisi ymmärtää terveenä itseluottamuksena, jolloin esimies ei pyri kyykyttämään alaisiaan vain kasvattaakseen omaa egoaan. Jämäkkä esimies ei pelkää keskustella alaisten kanssa, jolloin vuorovaikutus toimii niin kuin kuulukin. Jämäkkä esimies myös tietää oman tehtävänsä sekä hän tietoinen alaistensa tehtävistä sekä taidoista, jotka niiden hallitsemiseen vaaditaan. Tasapuolisuus on yksi jämäkän johtajan ominaisuus, hän ei salli esimerkiksi myöhästelyä keneltäkään ja kaikille tulevat seuraamukset niistä ovat kaikille täysin samat. Hän ei myöskään suosi ketään henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta ja säännöt tulevat selkeistä periaatteista. Jämäkkä johtaja johtaakin eturintamasta omien alaistensa mukana, näin antaen esimerkin oikeasta toiminnasta. (Haapalainen 2005: 59–62.)

Jämäkkyuden tärkeys ilmenee erityisesti ongelmatilanteissa, sillä ongelmat eivät katoa vaikka niitä ei käsiteltäisi. Jos ongelmiin ei puututa alusta alkaen jämäkästi voi se aiheuttaa ongelmia työyhteisön hyvinvoinnissa. Esimiehen tulisikin muistaa, että kaikkia päätöksiä ei ole mukava tehdä eivätkä niiden seuraukset miellytä kaikkia. Usein johdettaessa ihmisiä nousevat esimiehen tunteet pintaan, joko positiivisessa mielessä tai negatiivisessa. Negatiiviset tunteet tulisikin osata pitää ”sisällään” tai ei ainakaan ryhtyä purkamaan negatiivisia tunteita kohti alaisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 247–248.) Myös Järvinen (2013: 21) ottaa kantaa tunteiden hallitsemiseen: ”Johtajan tulee pitää sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä”.

### *Esimiehen tunneäly*

Edellä mainittu tunteiden hallitseminen on myös yksi tärkeä osa esimiehen toimintaa ja erityisesti konfliktin ratkaisua. Sitä kutsutaan tunneälyksi. Erityisesti esimiehen tulisi ymmärtää, että tunteikkaina hetkinä tunteista tulee vahvempia kuin faktoista (Ingram & Cangemi 2012: 777), joka on erityisen yleistä konfliktitilanteissa. On myös todettu, että ihmiset selviytyvät ihmisten välisistä konflikteista helpommin tunneälyn avulla. (Morrison 2008: 981.) Tunneälyllä tarkoitetaan yleisesti sitä, että henkilö osaa hallita omat tunteensa ja sovittaa ne kuhunkin tilanteeseen. Tunteiden hallinnan avulla työyhteisö toimii tehokkaammin ja ristiriitoja ei synny pienistä erimielisyyksistä. Lähtökohtaisesti tunneälyssä on kysymys muiden ihmisten kanssa toimeen tulemisesta ja hyvistä vuorovaikutustaidoista. (Goleman 1998: 19, 37.) Tunneälyyn tiivistä liittyvillä tunnetaidoilla, tarkoitetaan taitoa ilmaista, lukea ja ymmärtää tunteita. (Riggio & Reichard 2008: 170.)

Konfliktin ratkaisussa toimivan esimiehen tulee osata tunnistaa ja hallita konfliktiin liittyvät tunteet ja motiivit. Johtamista käytetään väärin, jos konfliktia pyritään ratkaista ilman tunteita tai erottamalla ihmiset ongelmasta. Konflikti johtuu ihmisistä ja heidän tunnelatauksestaan tilanteeseen. Siksi esimiehille tulee opettaa kohtaamaan ensin ihmiset ja heidän tunteensa, ennen kuin on mahdollista ryhtyä käymään neuvotteluja ja ratkaisemaan ongelmaa. On vaarana vieraannuttaa ihmiset toisistaan, jos konfliktin taustalla vaikuttavia tunteita ei käsitellä, koska silloin konfliktin todellinen syy ei paljastu. (Maccoby 2011: 50.) Lähtökohtaisesti tunneperäisissä konflikteissa tunteita ei tule tuhduttaa vaan selvittää.

Tunneälyn avulla esimies pystyy vaikuttamaan alaisten toimintaan ja ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan. Toisin sanoen siis vaikuttamalla alaisten toimintaan pyritään muuttamaan tuntemuksia. Tämän saavuttamiseen johtaja tarvitsee tunneälyä, jonka avulla hän pystyy ohjaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Juutin (1992: 155–158) mukaan esimiehellä tulee olla on kyky huomioida alaisten rationaaliset elementit sekä myös tunneperäiset elementit. Alaisilla on tarve tuntea, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan sekä tuntea, että edetään kohti järkeviä päämääriä. Näiden kahden asian yhdistämisen osaaminen on seikka mitä esimieheltä vaaditaan. Toisin sanoen siis ihmisten tunteita

hallitsemalla esimies voi edistää etenemistä kohti tavoitteita. Rantasen (2013: 20–21) mukaan tunteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja tuottavuuteen.

Clarke (2010: 17) esittelee artikkelissaan tutkimuksen, jossa todetaan, että esimiehen tunneälyllä on merkittävä vaikutus työyhteisöön. Tunneälyn vaikutusta tutkittiin vuoro-vaikutukseen, tiimityöhön, osallistumiseen ja konfliktin hallintaan. Tulokset osoittivat tunneälyn vaikuttavan ihmisten kykyyn toimia tiimissä sekä konfliktin hallintaan. Työntekijöiden osallistumisella nähtiin olevan yhteys esimiehen osoittamaan empatiaan. Tutkimus osoitti myös, että esimiehen tunneäly ja empatiakyky selittää osaltaan esimiesten tehokkuutta projekteissa. Myös esimiehen persoonan vaikutus on suuri erityisesti konfliktin hallinnassa ja tiimityössä.

Tietyt tilanteet saattavat luoda ihmisessä joko positiivisesti latautuneita tunteita tai negatiivisesti latautuneita tunteita. Positiivinen lataus näkyy motivaationa ja innostuksena kun taas negatiivinen lataus loukkauksena ja jopa hyökkäyksenä. Kun esimies kohtaa negatiivisesti latautuneen tilanteen, tulisi hänen aina pyrkiä objektiiviseen ratkaisuun. Tunteiden käsitteleminen on kaikille normaalia ja arkista, mutta niiden vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää. Useimmiten ihmiset kokevat tilanteet ensin tunteidensa kautta ja vasta sen jälkeen asiaa ajatellaan rationaalisesti. Esimiehen tulisi tiedostaa että tunteet vaikuttavat merkittävästi päätöksentekoon. Tunteita tulisikin osata hallita ja käsitellä, jotta niiden vaikutukset voidaan minimoida ja näin päästä objektiiviseen ratkaisuun. (Ingram & Cangemi 2012: 771–772.) Konfliktin ratkaisussa siis on tärkeää, että esimies osaa hallita omat tunteensa ja pyrkii hillitsemään muiden osallisten tunteita konfliktitilanteissa.

### 3.5. Konfliktiin puuttuminen

Lähtökohtaisesti kaikki työyhteisön jäsenet ovat velvoitettuja puuttumaan tai raportoimaan työyhteisössä ilmenevästä epäasiallisesta käytöksestä. Raportoinnin tulee tapahtua lähiesimiehelle, jonka tehtävä taas on ryhtyä käsittelemään konfliktia. Käsitteleminen saattaa tapahtua raportoimalla asiasta ylemmälle taholle tai omatoimisesti lähiesimiehen toimin.

Käsitleminen tai konfliktin käsittelyyn siirtäminen on osa esimiestyötä. Käsittelyn myötä esimies edistää ja parantaa ihmissuhteiden toimivuutta työyhteisössä, jonka voidaan nähdä olevan yksi esimiehen päätehtävistä. Konfliktinratkaisu ei kuitenkaan ole yksinomaan esimiehen tehtävä vaan tarvittaessa avustusta voidaan hakea henkilöstöhallinnosta, työterveyshuollosta tai ulkopuoliselta taholta (esim. konsultti). Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö tulee ajankohtaiseksi konflikteissa, jotka ovat henkilöityneet sekä tilanteet, joissa esimies ei kykene ratkaisemaan asiaa objektiivisesti. (Vartia ym. 2005: 13–14.)

Esimiehen yksi keskeisin tehtävä on puuttua konfliktiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta konfliktit eivät pääsisi henkilöitymään ja siltä pohjalta kärjistymään. Keskeistä olisikin puuttua konflikteihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kuten tutkielmassa on jo aikaisemmin todettu. Nopeaa puuttumista tulisikin tukea työyhteisöissä ja luoda toimintamalleja, joiden pohjalta konflikteihin puututaan nopeasti ja tehokkaasti. (Järvinen 2008: 131–132.) Kaivola (2003: 80) nostaa myös keskeisenä seikkana konflikteihin puuttumisen ennen kuin osapuolten välit ehtivät tulehtua. Jos konfliktiin ei puututa varhaisessa vaiheessa konfliktit helposti henkilöityvät, jolloin konfliktin todellinen syy saattaa jäädä piiloon (Vartia ym 2005: 10).

Konflikteihin tulisi puuttua siinä viimeistään vaiheessa kun ne alkavat vaikuttaa tiimin työskentelyyn, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Seuraavia asioita voidaan pitää merkkinä siitä, että esimieheltä vaaditaan välitöntä puuttumista konfliktiin: itkeminen, lapselliset syytökset, työn hidastuminen, kieltäytyminen yhteistyöstä sekä kommunikaatiosta, toisen loukkaaminen ja vähättely, häirintä, juoruilu, uhkailu ja ahdistelu. Yleisenä sääntönä voidaan pitää sitä, että kun konflikti on näkyvä asia työyhteisössä, on siihen silloin viimeistään puututtava. Usein jo yksinkertainen pienimuotoinen asiasta mainitseminen molemmille osapuolille saattaa lopettaa konfliktin. (Ramsey 2005: 14–17.)

Välitöntä ja jämää puuttumista vaativat henkisen/fyysisen väkivallan tilanteet ja syytteleminen, joka aiheuttaa uhrissa häpeää. Usein ongelmaksi konfliktin käsittelyssä nousee loukkaamisen pelko. Eli työntekijä ei välttämättä uskalla ottaa ongelmaa puheeksi, koska pelkää loukkaavansa työkaveria. Vaikka työntekijät eivät haluaisi konflik-



tia käsitellä, on esimiehen siihen puuttuttava. Erityisesti jos se häiritsee työyhteisön arkea ja normaalia työskentelyä. Pienimuotoisissa konflikteissa esimies voi tarkkailla tilannetta jonkin aikaa ja katsoa onko puuttuminen todella tarpeellista vai häviääkö konflikti itsestään. (Vartia ym. 2005: 11–12.) Työyhteisön kulttuurin tulisi kuitenkin tukea varhaista puuttumista konfliktiin. Organisaation kulttuurin tulisi edistää avointa keskustelua työyhteisön ongelmista, sillä silloin konfliktit eivät ehdi eskaloitumaan. (Lindström ym. 2002: 101.) Varhainen puuttuminen konfliktiin toteutuu silloin kun niihin puututaan aikaisemmin kuin ne alkavat vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. (Lindström ym. 2002: 223.)

Ennaltaehkäisy on tehokkain ja tuloksellisin tapa pyrkiä vaikuttamaan organisaation henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Suuria kuluja organisaatioille aiheuttaa sairauspoissaolopäivät, työkyvyttömyyseläkemaksut ja kustannukset työterveyshuollon palveluista. Välillisiä kuluja aiheutuu sijaisten rekrytoinnista, sijaisten perehdyttämisestä ja mahdollisesti heikommasta työn laadusta. Kasvavat kulut heikentyneestä työkyvystä ja varhaisesta eläköitymisestä on huomattu myös valtion toimesta. Siitä syystä organisaatioiden toimintaa on ohjattu vuodesta 2011 lähtien muuttuneen sairausvakuutuslain avulla, joka velvoittaa organisaatiot käyttämään työkyvyn hallintamallia. Kyseinen laki velvoittaa organisaatiot tarkkailemaan työkyvyn muutoksia ja puuttumaan niihin tarvittaessa työterveyshuollon kanssa. (Ilmarinen: 4.)

Laki siis määrittelee millaista yhteistoimintaa organisaatioiden ja työterveyshuollon välillä tulee olla. Pääpaino kaikissa asiaan liittyvissä lakipykälissä on työkyvyn ennaltaehkäisevässä tukemisessa ja terveyden edistämisessä. Työkyvyn alentuminen saattaa joutua monista seikoista, jotka saattavat olla fyysisiä tai henkisiä. Olivat syyt henkisiä tai fyysisiä niin on koko työyhteisö ja työterveyshuolto ovat avainasemassa, jotta ongelmiin ehditään puuttumaan riittävän aikaisin. Ei ole väliä kuka ongelmat havaitsee, kunhan asiaan puututaan. Sairauspoissaolojen taustalla olevat ongelmat saattavat aiheutua monenlaisista ongelmista työyhteisössä tai kotona. On kuitenkin ensi arvoisen tärkeää, että todellinen ongelman syy löydetään, jotta asiaan voidaan kohdistaa oikeanlaiset toimet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007: 18–20.)

### 3.6. Konfliktin käsittely

Maccoby ja Scudder (2011: 50) esittävät viisi avainta, joiden avulla konfliktin hallinnassa, ratkaisussa ja käsittelyssä toimitaan oikeaoppisesti. Ne viisi avainta ovat ennakointi, ennaltaehkäisy, tunnistaminen, hallitseminen ja ratkaiseminen. Avainten avulla kyetään muokkaamaan työyhteisöön hyvä ilmapiiri ja minimoidaan mahdollisuudet konfliktin syntymiseen. Konflikteja kuitenkin syntyy, vaikka työyhteisön ilmapiiri olisi hyvällä tasolla jolloin on erittäin tärkeää, että konfliktit tunnistetaan nopeasti ja siirrytään konfliktin ratkaisuun. Ratkaisua rakentaessa esimiehen tulisi muistaa huomioida osapuolten tunteet ja motiivit eli toisin sanoen selvittää syyt konfliktin taustalta. Taustatekijöiden selvittämisen kautta ratkaistaan varsinaista ongelmaa, jolloin myös konfliktin ratkaisusta muodostuu toimiva.

Ennakointia tulisi miettiä erityisesti muutostilanteissa, sillä muutokset työyhteisössä tai työnsuorittamisessa saattavat laukaista konflikteja. Siitä syystä muutostilanteissa olisi erittäin tärkeää miettiä minkälaisia ”mahdollisuuksia konfliktille” muutos saattaa aiheuttaa. Silloin esimiehet suunnittelevat organisaation strategian, taktiikan tai viestinnän niin että konflikteja ei kehittyisi. Kaikkia ristiriitoja ei kuitenkaan voida välttää, mutta ne pitäisi voida tunnistaa mahdollisimman nopeasti. Silloin myös niiden ratkaisu sujuu tehokkaammin. Konfliktin hallinnassa tulisi korostaa tunteita konfliktissa ja pyrkiä hallitsemaan konfliktiin liittyviä tunteita. Kun konfliktiratkaisussa hallitaan, selvitetään ja ratkaistaan tunteet, niin pystytään parantamaan osapuolten suhdetta ja etenemään kohti ratkaisua. Kun tunteet konfliktissa on selvitetty, niin on mahdollista aloittaa ristiriidan ratkaiseminen keskustelun pohjalta. Keskustelujen pohjalta on mahdollista päästä toimivaan ratkaisuun, kunhan ratkaisuprosessille annetaan tarpeeksi aikaa. (Maccoby & Scudder 2011: 50.)

Ramsey (2005: 14–17) näkemysten konfliktin ratkaisusta voidaan nähdä tukevan edellä esiteltyä Maccobyn ja Scudderin esittelemää viittä avainta. Ramsey erittelee ratkaisumallinsa seitsemään eri kohtaan ja keskeisimpinä asioina listauksesta tulee esille paljon samoja asioita kuin Maccobyn ja Scudderin esittelemissä avaimissa. Ramsey

(2005: 14–17) korostaa erityisesti sitä, että vakavat ihmissuhdekonfliktit eivät poistu itsestään ja kaiken muotoisiin konflikteihin tulisi puuttua nopeasti ennen kuin konflikti laajenee. Keskeistä on myös esimiehen puolueettomuus konfliktia ratkaistaessa sekä ylipäättään ammatillinen toiminta. Ammatilliseen toimintaan voi tässä yhteydessä yhdistää konfliktin yksityisen käsittelyn, joka helpottaa konfliktin ratkaisemista.

Tulee muistaa, että on esimiehen tehtävä ratkaista konflikti, olivat sen lähtökohdat mikä tahansa. Usein konflikti saattaa laajeta kun sen osapuolet hakevat tukea muilta henkilöiltä työyhteisössä. Sen seurauksena koko työyhteisö saattaa olla pitkittyneessä konfliktissa mukana. Seuraavassa on esitelty yksi mahdollinen ratkaisuprosessi konfliktin käsittelyyn. Prosessi on jaettu neljään pääkohtaan. Ensimmäisessä prosessin vaiheessa esimiehen tulisi näyttää puolueeton tukensa molemmille osapuolille ja käsitellä konflikti osapuolten välillä suljetussa ympäristössä. Tilanteessa tulisi tehdä selväksi, että esimies on täällä puolueettomassa roolissa vain ratkaisemassa ongelmaa eikä syyttämässä ketään. Esimiehen tulisi näyttää huolestuneisuutensa ja korostaa, että konflikti tullaan ratkaisemaan tavalla tai toisella. (Seidenfeld 2008: 54–57.) Huolestuneisuutensa ja puolueettoman roolin lisäksi esimiehen tulisi hillitä omat tunteensa ja näin säilyttää objektiivisuutensa (Courtlandt Forum 1998: 45).

Toinen konfliktin ratkaisun pääkohta on kuunteleminen. Ratkaisussa tulisi jokaiselle osapuolelle antaa mahdollisuus kertoa oma näkökulmansa. Jokaisen tulisi saada ilmaista oma näkemyksensä asiaan. Esimiehen tulisi pyrkiä saada kaikki osalliset ymmärtämään toistensa näkemyksiä konfliktin sisällöstä. Kolmannessa pääkohdassa huomio kiinnitetään vain konfliktin kannalta oleellisiin asioihin. Esimies keskittää keskustelun vain tämän hetkiseen ongelmaan ja pyrkii löytämään syyn konfliktiin. Taustasyyn löydyttyä tulee kaikkien osapuolten olla yksimielisiä siitä, että se on todellinen syy konfliktiin. (Seidenfeld 2008: 54–57.) Myös Courtland Forum (1998: 45) ottaa esille taustasyyn selvittämisen tärkeyden, sillä syyn avulla korjataan oikeaa ongelmaa. Esimiehen tulisi tiedustella osapuolilta mikä heidän mielestä olisi konfliktiin sopiva ratkaisu. Paras vaihtoehto olisi, että he itse keksisivät ratkaisun, mutta tarvittaessa myös esimies voi ehdottaa ratkaisuvaihtoehtoja. (Seidenfeld 2008: 54–57.) Kuuntelun ja keskustelun tärkeyttä

korostetaan myös muissa aiheeseen liittyvissä teoksissa, esimerkiksi Courtlandt Forum 1998: 45.

Neljännessä pääkohdassa kehitetty ratkaisu muokataan suunnitelmaksi, jonka kaikki hyväksyvät. Kaikkien tulee todella sitoutua suunnitelmaan, koska muuten se tuskin onnistuu. Viimeinen kohta liittyy tulosten seurantaan. Esimiehen tulisi kiittää kaikkia osallistumisesta konfliktin ratkaisuun ja yhteisymmärryksen löytymisestä. Esimies tekee tässä vaiheessa seurantasuunnitelman osapuolten kanssa, jossa sovitaan tapaamisista tulevaisuudessa. Tapaamisissa voidaan tarkastella onko suunnitelmassa pysytty ja toimiiko suunnitelma. (Seidenfeld 2008: 54–57.) Courtland Forum (1998: 45) nostaa esille myös sen seikan, että jokaista konfliktia ei ole mahdollista ratkaista vaan joskus on hyödyllistä pyytää työyhteisön ulkopuolista apua. Silloin on tärkeää ymmärtää, koska on aika lopettaa konfliktin selvittäminen.

#### *Konfliktin ratkaisusta toiminnan kehittämiseen*

Kun konflikti on saatu käsiteltyä ja asianomaiset ovat sopineet riitansa ja on löydetty kaikkia miellyttävä ratkaisu. Silloin voidaan määritellä edeltävässä kappaleessakin mainittu seurantasuunnitelma ja valvoa osapuolten sopimuksen noudattamista. (Latva-Kiskola 2006: 46.) Lindström ja Leppänen (2002: 226) korostavat myös osapuolten välisen seurannan tärkeyttä. Heidän mukaansa sopimukseen voidaan määritellä erilaisia tavoitteita, joihin osapuolten tulee pyrkiä tietyn määräajan puitteissa. Niillä pyritään korjaamaan syntyneitä ongelmia ja poistamaan ongelma päiväjärjestyksestä. Sopimusten noudattamista seurataan sekä tarkastellaan onko tavoitteisiin päästy. (Lindström ym. 2002: 229.)

Järvinen (2013: 92–93) painottaa, että ilman asianmukaista seurantaan koko konfliktin ratkaisuprosessi saattaa epäonnistua. Hän suosittelee seurantatilaisuuden pitämistä jonkin aikaa konfliktin ratkaisun jälkeen, jossa käydään läpi sovittujen toimenpiteiden toimivuus. Erittäin tärkeää on, että kyseisten toimenpiteiden sisällöstä sovitaan tarkasti niin, että kaikki osapuolet todella tietävät mitä heiltä odotetaan. Lisäksi hän nostaa esille, että mikäli konfliktia ei saada sovittua tai seurantatoimenpiteet epäonnistuvat niin

esimiehen tulee tällöin etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vaihtoehtoiset ratkaisut saattavat olla esimerkiksi varoituksia tai jopa äärimäisessä tapauksessa irtisanomisia.

Sopimuksella seurannasta pyritään siis varmistamaan, että sovituissa asioissa on pysytty, kaikki toimivat sopimuksen edellyttämällä tavalla ja että toimenpiteistä on hyötyä tilanteen parantamiseksi ja tarkastelemaan onko tavoite saavutettu. (Vartia ym. 2005: 70.) Toimenpiteiden toimivuutta voidaan arvioida niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Vartia ja kumppanit (2005: 70) esittelevät lyhyen aikavälin seuranta 3-6 kuukauden aikaa ja pitkän aikavälin seuranta 1-2 vuoden aikaa.

#### **4. VAASAN KAUPUNGIN ESIMIESTEN TOIMINTA KONFLIKTITILANTEISSA**

Luvussa tarkastelun kohteeksi nousevat Vaasan kaupungin esimiesten näkemykset siitä minkälaisia kokemuksia heillä on työyhteisön konflikteista, niiden muodoista, kasvamisesta, vakavuudesta ja käsittelystä. Tutkimuskysymyksiä tukevin teemoina selvitettiin myös esimerkiksi yhteistyön toimivuutta, yleistä johtamistapaa ja organisaation toimintaan konfliktitilanteissa. Näkökulmaa työyhteisön ristiriitoihin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja-alaisesti Vaasan kaupungin organisaatiosta, josta syystä haastatteluja ei toteutettu vain yhdessä yksikössä tai yhdellä hierarkiatasolla vaan laaja-alaisesti useampia esimiestasoja ja yksiköitä hyödyntäen. Tässä tutkielmassa työyhteisön konflikteja käsitellään vain esimiesten näkökulmasta. Luvussa pyritään ottamaan kantaa luvussa kaksi esitettyihin teoreettisiin näkemysiin.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2016 maalis- huhtikuun aikana 16:lle Vaasan kaupungin organisaation esimiehelle. Haastateltavien joukossa oli niin lähiesimiehiä, keskijohtoa kuin myös ylintä johtoa. Haastattelut toteutettiin kaikille organisaatiotasolle, jotta saadut tulokset antaisivat paremman kuvan koko Vaasan kaupungin organisaation esimiesten toiminnasta konfliktitilanteissa. Niitä ei kohdennettu yksittäiseen yksikköön vaan vastaajia oli useilta eri toimialoilta. Syynä tähän oli se, että pyrkimyksenä oli tuottaa näkemys siitä kuinka esimiehet toimivat kohdeorganisaatiossa eri hierarkiatasoilla ja eri yksiköissä. Kohdennetut haastattelut olisivat antaneet vain yksikkökohtaisen kuvan tilanteesta. Haastateltavat valittiin Vaasan kaupungin työhyvinvointipäällikön avustuksella. Haastateltavat saivat tietää haastattelun teemat jo ennen varsinaista haastattelua, mutta eivät haastattelun kysymyksiä.

##### **4.1. Tutkimusmenetelmä**

Tieteelliselle tutkimukselle voidaan asettaa tiettyjä vaatimuksia, jotka tekevät tekstistä tieteellisen tutkielman. Tunnetuimmat vaatimukset käsittävät neljä eri kohtaa, joiden avulla voidaan määritellä onko teksti tieteellistä. Ensimmäinen näistä vaatimuksista on universaalisuus, jolla viitataan siihen, että tutkielmassa esitetyt näkemykset tulee pystyä

osoittamaan aidoiksi. Toinen kohta on yhteisöllisyys, jolla viitataan siihen, että esitellyn aineiston tulee olla tieteellistä ja kaikkien saatavilla. Kolmas merkittävä seikka liittyy puolueettomuuteen. Tutkielman tekijä ei saa valita tutkimukseensa vain hänen näkemyksiään palvelevia tuloksia. Viimeinen eli neljäs tekijä on vaatimus siitä, että tiedeyhteisön on saatava tarkastella tuloksia kriittisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 21.) Tutkimukselle asetetaan myös tiettyjä eettisiä vaatimuksia. Yksi keskeisin vaatimus eettisesti hyvälle tutkimukselle liittyy hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkielma on tuotettu eettisesti kun siinä ei esiinny toisten tai omien aikaisempien tutkimusten plagiointia, tuloksia on tarkasteltu myös kriittisesti, aineisto ei ole puutteellista eikä sillä pyritä ohjaamaan lukijaa harhaan, julkaisussa mainitaan kaikki tutkimuksen tuottamiseen osallistuneet henkilöt ja mahdollista myönnettyä rahoitusta käytetään siihen mihin se on tarkoitettu. (Hirsjärvi ym. 2007: 25–27.)

Tutkielman näkökulma on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisella tutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa aineisto kerätään todenmukaisista tilanteista. Esimerkiksi keskusteluista muiden ihmisten kanssa, joista tutkimuksen tekijä tekee omat näkemyksensä. Siinä käytetään induktiivista analyysiä, jolla pyritään saamaan esille seikkoja joita ei voitu ennestään odottaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään useimmiten menetelmillä, joissa tutkittavat henkilöt saavat tuoda omat näkökulmansa esille, esim. teemahaastattelut. Tutkittavat henkilöt valitaan niin, että he palvelevat tarkoitusta, eli että heillä on jotain annettavaa tutkimuksen kannalta. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että itse tutkimus hakee muotoaan koko tutkimuksen ajan ja suunnitelmia muutetaan sen edetessä. Tutkija ei luonnollisesti voi tietää tutkimuksensa tuloksia, jolloin myös kaikkia tapauksia pidetään ainutlaatuisina ja sovitetaan tutkimukseen sen mukaan. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena havaita uusia asioita eikä vain löytää aikaisempia näkemyksiä tukevia väitteitä. (Hirsjärvi ym. 2007: 157, 160.)

Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa empiirinen aineisto on siis kerätty ennalta määriteltyjen kysymysten pohjalta, mutta kysymysten muoto ja järjestys on saattanut vaihdella haastattelukohtaisesti. Myöskään vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen vaan

haastateltavat ovat saaneet vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa keskeisintä on se, että osa haastattelun näkökulmista on määritelty etukäteen, mutta osa saattaa muuttua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 47.) Perinteisessä teemahaastattelussa on nimensä mukaisesti ennalta määritellyt teemat, mutta kysymyksille ei ole määritelty selkeätä järjestystä ja muotoa (Hirsjärvi ym. 2007: 203).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska teemahaastattelu palvelee hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia ja sitä käytetään paljon yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa (Hirsjärvi ym. 2007: 203). Se palvelee laadullisen tutkimuksen ja tämän tutkielman lähtökohtia, koska tuloksia ei pystytä mittaamaan määrällisesti ja tutkimuksessa pyritään kuvaamaan esimiesten todellista toimintaa eli todellista elämää ja työtä työyhteisössä. (Hirsjärvi ym. 2007: 157.)

#### 4.2. Vastaajien näkemys konfliktin määritelmästä

Tutkielman toista lukua mukaillen vastaajien haastattelut aloitettiin ristiriidan ja konfliktin määritelmällä. Teemassa selvitettiin minkä muotoisina konfliktit ovat vastaajien työyhteisöissä ilmennet ja kuinka laajalle ne ovat levinneet. Huomattavana seikkana nousi esille konfliktin määritelmä. Konfliktin muotoa kysyttäessä useat esimiehet vastasivat, että rajanveto kiusaamisen, erimielisyyden, ristiriidan ja konfliktin välillä on vaikeaa.

*”Siinä on ainakin ollut sellaista harmaalla alueella liikkumista”*

*”Vaikee vetää rajaa, että kumpaa se niin kun on et ehkä jopa sitä epäasiallista kohteluakin.”*

Konfliktin määritelmällä ei sinänsä ole väliä, kunhan se tunnistetaan ongelmaksi ja sen pohjalta puututaan siihen tarpeen vaatiessa. Huolestuttavaa kuitenkin se, että puututaanko siihen ollenkaan jos ei esimerkiksi osata vetää rajaa sen välille onko kysymys kiusanteosta vai kiusaamisesta.



*”Sanoisin, että kiusantekoa. Ei kiusaamista vaan kiusantekoa.”*

Jos toiminta nähdään vain kiusantekona eikä kiusaamisena ei siihen silloin välttämättä koeta tarpeelliseksi puuttua, vaikka toinen henkilö saattaa toiminnan kiusaamiseksi kokea. Luonnollisesti tässä vaiheessa tulee ottaa huomioon myös ihmisten yksilöllisyys. Toinen henkilö saattaa kokea myös harmittoman kiusanteon kiusaamiseksi kun taas toinen henkilö kokee sen normaaliksi kanssakäymiseksi. Tässä kohtaa onkin tärkeää, että esimies osaa katsoa tilannetta molempien näkökulmasta ja tarvittaessa ottaa asian puheeksi ja käsitellä tilanteen.

*”Se vähän riippuu, että kenenkä näkökulmasta sitä katotaan, että miten nää osapuolet kokee, yleensä se toinen osapuoli ei oo ollut tarkottavanaan mitään, mutta jos nyt voi puhua sanalla uhri tai kiusattu tai epäasiallinen kohtelu niin ne voi kokea sen voimakkaammin kun on tarkoitettu. Veikkaan, että nää uhrit kokee sen ihan vakavampana. Toinen osapuoli ei yleensä edes tiedosta tai ei ainakaan halua tiedostaa kohtelevansa epäasiallisesti, ne on yksilökohtaisia.”*

Ylempi vastaus osoittaakin sen rajan, koska harmiton kiusoittelu muuttuu kiusaamiseksi ja koska siihen on tarpeellista puuttua. Merkittävää on se kuinka kiusanteon kohteena oleva henkilö kokee tilanteen. Kuten aikaisemmin tässä tutkielmassa on todettu, jokaisessa niin toimivissa kuin ei toimivissa työyhteisössä ilmenee ristiriitoja ja ne eivät itessään ole pahasta, kunhan kaikki kokevat toiminnan normaalina toimivana kanssakäymisenä kollegoiden kesken. (Kaivola 2003: 72; Rätty 2013: 3.) Tässä yhteydessä tulee korostaa juuri ihmisten yksilöllistä tilanteiden kokemista.

Kun katsotaan vastauksia, jotka liittyivät suoranaisesti konfliktien ilmentymiseen työyhteisössä, niin voidaan todeta, että kaikkien haastateltujen esimiesten yksiköissä on ilmennyt konflikteja jossain muodossa. Suurimmaksi osaksi kysymys on kuitenkin ollut ristiriidoista, jotka eivät ole kehittyneet epäasiallisen kohtelun asteelle, mutta myös suoria epäasiallisen kohtelun tapauksia on ilmennyt. Vakavia konflikteja on vastausten perusteella ilmennyt joissain haastateltujen yksiköissä muutamia vuodessa ja osassa vielä harvemmin tai ei koskaan. Ilmentymisestä kysyttäessä vastaukset olivat irrallaan eikä sen pohjalta voi tehdä yleistyksiä, sillä jokainen työyhteisö on erilainen. Suoranaista

syryntää tai häirintää ei vastauksien mukaan ollut ilmennyt yhdenkään vastaajan yksikössä.

### *Työyhteisöissä ilmenneet ristiriidat*

Ristiriitojen muotoa tarkasteltaessa miltei kaikki vastaajat ottivat esille saman seikan. Enemmistön mukaan ristiriidat syntyvät miltei ainoastaan ihmiskemioiden, eli toisin sanoen erilaisuuden kautta. Ristiriidat jaoteltiin työtehtävistä syntyviin ristiriitoihin sekä ihmissuhteiden tai kemioiden kautta syntyviin ristiriitoihin (Rahim 2002: 211). Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että oikeastaan asiat eivät riitele koskaan vaan, että asioista riidellään sen seurauksena kun ihmiskemiat eivät kohtaa. Kyseiset näkemyksen asettavat Rahimin esittelemät (2002: 211) Guetzkowin, Gyrin (1954) ja Pehrmanin (2010) näkemykset ristiriitojen muodoista kyseenalaiseen valoon. Yksi vastaaja esitti erittäin osuvan näkemyksen kyseiseen asiaan.

*”Jos se ristiriita on sellainen, että ollaan niin kun täysin erimieltä jostakin asiasta, niin asiathan eivät riitele, ihmiset riitelevät, se on sellaista bullshittiä, että asiat riitelevät eihän se asia mihinkään muutu, se on se.”*

Myös monet muut vastaajat tekivät vastaavan huomion ja ottivat esille, että miltei poikkeuksetta ristiriita muodostuu ihmiskemioista eikä niinkään työhön liittyvistä asioista. Kuitenkin osa vastaajista huomio myös sen, että ristiriitoja saattaa syntyä myös työhön liittyvistä asioista ja, että ristiriidan laukaisijana saattaa olla työhön liittyvät asiat. Pientä vaihtelevuutta oli siis havaittavissa, mutta kuitenkin vastauksissa korostuivat ihmiskemiat, erilaisuus ja ihmisten yksilöllisyys. Yksilöllisyys nousi esimerkiksi esille myös siten, että kollega saattaa kommentoida toisen henkilön työtapaa, joka saatetaan kokea negatiivisesti ja ymmärretään ”hyökkäyksenä” omaa osaamista kohtaan, vaikka kommentoija ei ole sitä sellaisena tarkoittanut. Eli kommunikointi ei täysin toimi, koska ihmiset ymmärtävät kommentoinnin tai kritiikin yksilöllisesti. Yksi vastaaja korosti myös, että kun riidellään asioista on kysymys näkemyseroista ja silloin saatetaan ottaa lujaakin yhteen, mutta se ei ole konflikti vaan erimielisyys, jonka pohjalta sitä kehitetään.

*”Samalla osastolla voi olla hyvinkin jyrkkiä ja eriäviä mielipiteitä jostain asiasta, mutta ei se mikään konflikti oo.”*

Konfliktin määritelmää tarkastellessa korostettiin ihmisten yksilöllisyyttä ja erilaisuutta, joiden vaikutukset toistuivat myös ristiriidan erilaisia muotoja määriteltäessä.

*”--kemat ei vaan kolahda yhteen. Tai, että ei ymmärretä toisen tapaa viestiä tai ymmärretään se vääriin, joko tahallaan tai tahattomasta”*

### *Konfliktien osapuolet*

Kun selvitettiin vastaajien näkemyksiä konfliktien ilmentymisestä yksittäisten ihmisten tai ryhmittymien, eli niin sanottujen klikkien välillä, niin oli vastauksissa havaittavissa selkeää hajontaa. Suoraan ei voida todeta, että toista olisi ilmentynyt enemmän kuin toista. Eräs vastaaja kuvasi hyvin kuinka konfliktit saattavat lähteä kehittymään yksittäisten ihmisten välisestä ristiriidasta, joka mahdollisesti kasvaa ja muodostaa ryhmittymiä työyhteisön sisälle. Hän otti esille myös sen, että mitä vahvempi persoona on konfliktin toisena osapuolena niin sitä helpommin hän haalii myös muita henkilöitä mukaan konfliktiin.

*”Varmaan sekä, että. Ehkä ne semmoiset jotka on kovia puhumaan muodostaa helpommin ryhmittymän. Tavallaan nekin ryhmittymät hajoo jossain vaiheessa kun sitä lähtee puimaan ja selventämään, että ne irtisanoutuu siitä ryhmästä. Omaa selustaansa turvataan tavallaan.”*

Vastauksessa otettiin esille vahvojen persoonien vaikutus muiden haalimiseen konfliktiin. Voidaanko siis ajatella, että konfliktit muodostuvat helpommin vahvojen persoonien välille ja he pystyvät pahimmassa tapauksessa myös kriisiyttämään koko työyhteisön? Asiaa ei voi yleistää, mutta vahvojen persoonien vaikutus konfliktien muodostumiseen on selkeää. Hajontaa siis esiintyi yksittäisten vastaajienkin vastauksissa eli esimiehet eivät itsekään osaa sanoa muodostuvatko konfliktit enemmän yksilöiden vai ryhmien välille. Yksi vastaaja otti esille muutoksien vaikutuksen tähän teemaan vastatesaan. Työyhteisössä oli toteutettu organisaatiomuutos, jossa kaksi organisaatiota oli yhdistynyt, ja uuteen yhdistyneeseen työyhteisön muodostui kaksi kuppikuntaa. Eli muutoksia voidaan pitää yhtenä merkittävänä syynä niin konflikteihin ylipäättään, kuin myös

mahdollisesti siihen aiheutuuko niitä ryhmien välille. Myös vastakkaisia näkemyksiä esiintyi vastaajien keskuudessa.

*”Mun kohdalla ne on ollu ihan yksittäisiä ihmisiä, että ei oo tullut tälläistä klikkiytymistä.”*

Yhdessä työyhteisössä ongelmana oli siis selkeästi vain kahden ryhmän väliset erimielisyydet. Yksi seikka kuitenkin toistui vastauksissa. Jos konflikteihin ei puututa ajoissa niin ryhmät saattoivat ”kaapata” enemmän ihmisiä mukaan konfliktiin.

Kun haastateltavilta kysyttiin konfliktin leviämisestä ja niiden kasvamisesta työyhteisössä ei esiin noussut mitään hälyttävää. Esimiesten mukaan konfliktit pysyvät pääosin pienen piirin ongelmina ja niihin pyritään puuttumaan nopeasti. Toki näkemykset asettavat edellä käsitellyt ryhmien ja yksittäisten ihmisten välisten konfliktien vastaukset kyseenalaiseen valoon, koska kyseisestä teemasta kysyttäessä konfliktit olivat levinneet yksittäisistä ihmisistä ryhmittymiin. Jos kyseinen seikka jätetään huomiotta niin vastauksien mukaan konfliktien aiheuttajat on tietyissä tapauksessa siirretty hetkeksi muualle niin, että tilanne rauhoittuu, joka sinänsä on toimiva ratkaisu. Silti tulee selvittää konfliktin taustasyyt, jotta samaa ongelmaa ei tarvitse kohdata tulevaisuudessa. Kaksi vastaajaa otti myös esille, että kun on kysymys pienestä työyhteisöstä niin konfliktin ei välttämättä tarvitse olla edes kovin suuri kun se jo koskettaa koko työyhteisöä. Jos 100 ihmistä kattavassa yksikössä tulee viisi ihmistä kattava konflikti niin ei merkitys ole kokonaisuuden kannalta suuri, mutta jos 10 ihmistä kattavassa työyhteisössä tulee 5 ihmistä kattava konflikti, on se jo vakavaa. Työyhteisön koko vaikuttaa siihen kuinka jämäkästi siihen tulee puuttua ja kuinka tehokkaasti se tulee käsitellä. Juuri pienissä työyhteisössä ratkaisun tärkeys korostuu, koska osapuolia ei välttämättä ole mahdollista ”irroittaa” toisistaan ja konfliktin vaikutus työtehoon on merkittävämpi kuin selvästi isommassa työyhteisössä. Vaasan kaupungin käyttämät mallit saivat tämän teeman kohdalla myös positiivista palautetta vastaajien osalta.

*”Ei oikeestaan, kyllä me ollaan hyvinkin tarkasti puututtu ja toimittu. Vaasan kaupungilla on mun mielestä hyviä toimintamalleja mitä voi noudattaa ja sitten niin kun saa myös apua organisaation sisältä jos tarvii neuvoa/osaamista niin sitä löytyy.”*

#### 4.3. Konfliktien mahdolliset aiheuttajat

Syitä konfliktien taustalta käsiteltiin luvussa kaksi, jossa esiin otettiin esim. leikkaukset ja sen pohjalta kehittyvä epävarmuus, kiire ja siitä muodostuva stressi, henkilöiden omat henkilökohtaiset ongelmat (ja puutteelliset työyhteisötaidot), henkilöiden kateus toisia kohtaan, esimiehen toiminta, ihmisten erilaisuus ja mahdolliset puutteelliset pelisäännöt työyhteisössä. (Latva-Kiskola 2006: 43–44.) Vastaajien näkemykset taustatekijöistä seurasivat paljolti edellä kuvattua linjaa, mutta kuitenkin tietyt asiat nousivat esille toistuvasti.

Yksi merkittävä syy konfliktien muodostumiseen oli vastaajien mukaan ihmisten erilaisuus, jonka seurauksena muodostuu erimielisyyksiä ja sitä kautta myös konflikteja. Silloin konflikti pohjautuu näkemuseroihin siitä kuinka esimerkiksi jokin työtehtävä tulisi suorittaa. Toinen merkittävä esiin noussut tekijä on työn epämielisyys, joka on mahdollisesti kehittynyt useiden vuosien ajan kun omaan työhön on leipäännytty ja sen seurauksena voidaan huonosti. Huonoa oloa taas helposti tuodaan esille huonona käytöksenä ja negatiivisena asenteena muita kohtaan ja se helposti muodostaa ”pahaa ilmaa” henkilöiden väliseen kanssakäymiseen. Kaksi esimiestä koki olevansa melko voimattomassa tilanteessa ”leipääntymisen” suhteen, koska heidän alaiset olivat olleet samoissa tehtävissä vuosikymmeniä ja vaihtelevuutta olisi mukava tuoda työhön, mutta se ei ole mahdollista niukkojen resurssien ja vähäisten työtehtävien vuoksi. Vastaajat kokivat, että näissä tilanteissa on vain pakko odottaa, että henkilö jää esim. eläkkeelle, koska työtä ei pystytä monipuolistamaan eikä henkilöä voida siirtää muihin tehtäviin, koska vaadittavaa osaamista ei ole. ”Leipääntyminen” taas väsyttää työntekijää, jolloin omat työtehtävät eivät kiinnosta ja saatetaan jopa kokea tietynlaista kateutta toisia yksiköitä tai ihmisiä kohtaan.

*”Turhautuminen on varmaan yksi suurin syy, että tavallaan leipäännytään siihen omaan työhön ja siihen tavallaan haetaan haastetta niin saadaan sitä mielenkiintoisemmaksi sitä omaa työtä.”*

*”Puhdas kateus. Se, että ei tunneta mitä toinen työyksikkö tekee ”niillä on niin paljon helpompaa kuin meillä ja missään ei oo niin raskasta kuin meidän työyhteisössä” se vanha tuttu juttu.”*

Epäselvyydet työnkuvassa, joka on mahdollisesti saattanut muuttua muutosten seurauksena niin, että ei ihan tarkalleen ottaen tiedetä mitä odotetaan. Kyseisen seikan voi nähdä organisaation tuottamana ongelmana jos asioista ei ole tiedotettu selkeästi. Yhden vastaajan mukaan myös epäselvyydet kollegoiden työnkuvasta saattavat muodostaa konflikteja. Silloin ei tiedoteta mitä kollegan työtehtäviin kuuluu ja helposti oletetaan, että yksi työntekijä jättää tehtäviään tekemättä ja sen seurauksena sitten kyräillään ja vältellään tai juoruillaan selän takana. Toisin sanoen siis oletetaan ja sen seurauksena vedetään perättömiä johtopäätöksiä.

*”Olisko se just tämmönen, työtehtävät/työnkuva. Jos ei oo ihan selkee, niin se saattaa aiheuttaa. Tai justiin muutosvaiheessa nää työkuvat muuttuu vähän, silloin ne on saattaa jonkun aikaa olla ei ihan selkeet.”*

Yllä oleva vastaaja yhdisti työnkuvan epäselvyydet muutoksiin ja siltä pohjalta nousevin konflikteihin. Muutokset toistuivatkin useissa vastauksissa konflikteja aiheuttavina tekijöinä, jos niitä ei ollut toteutettu oikein. Vastauksissa erityisesti korostui muutosten taustalla olevien säästöjen vaikutukset ja työnkuvan muuttuminen niiden pohjalta. Muutosten seurauksena vakansseja oli myös vähennetty. Ne olivat suoraan johtanut työmäärän kasvuun tai työkuvien muutoksiin, joka oli myös aiheuttanut ärtymystä ja sitä kautta huonontanut työyhteisön ilmapiiriä. Myös toinen vastaaja korosti muutoksen seurauksena esiin nousevaa epävarmuutta, kuten alla oleva lainaus osoittaa.

*”--meillähän on tosi paljon muutoksia ollut aika pitkään mut se muutos jatkuu koko ajan ja parasta aikaa meillä on iso muutos tulossa. Meillä on myös nää säästöt, ne kaikki vaikuttaa ja tietenkin kaikki pikkasen niin kun on varuillaan, että miten tässä nyt tulee tapahtumaan, ja se saattaa myös sitten aiheuttaa sitten tällöisiä konflikteja tai ristiriitoja”*

Resurssi- ja henkilöstöleikkauksien muodostama paine tuottaa enemmän otettiin myös esille yhtenä mahdollisena konfliktien aiheuttajana. Juuri yllä olevassa lainauksessa esiin otettu epävarmuus voidaan nähdä yhtenä merkittävänä leikkauksien seurauksena ja se saattaa aiheuttaa konflikteja työyhteisöön. Yksi vastaajista ottaa esille myös sen sei-

kan, että muutoksissa työnkuvat saattavat muuttua ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Hän näki myös tämän muutosvastarinnan yhtenä mahdollisena konfliktien aiheuttajana. Muutosvastarinnasta puhuttaessa esille tuli myös vahvojen persoonien vaikutus muutoksen onnistumiseen. Hänen mukaansa työyhteisön vahvat persoonat helposti ottavat myös muut mukaan, joko vastustamaan tai puolustamaan muutosta.

*”Taustalla voi olla esimerkiksi se, että erilaiset persoonat on voimakkaampia kuin toiset. Varsinkin nyt kun on ollut aika paljon muutoksia, että erilaiset ihmiset ottaa muutokset erilailla vastaa. Toisille pienetkin muutokset on aika suuria asioita ja toiselle se on niin kun, että okei nyt tehdään näin, että se voi olla yksi joka voi olla sellainen jolle se on suurempi ongelma se muutos, niin ehkä voi sitten siitä”*

Myös esimiehen toiminta nähtiin useamman vastaajan toimesta yhtenä konfliktien aiheuttaja. Voidaan siis myös ajatella, että esimerkiksi lähiesimies ei hyväksy organisaation suunnalta tulevaa muutosta, jonka seurauksena koko yksikkö on muutosta vastaan. Erityisesti esimiehen toiminnasta ongelmallisena pidettiin liian kontrolloivaa otetta tai sitä, että näkemykset eivät kohtaa alaisten kanssa. Lähiesimiehen esimerkki on myös yksi seikka minkä yksittäinen vastaaja otti seuraavalla tavalla esille. Esimiehen työyhteisöön sopimaton johtamistyyli ja huonon esimerkin antaminen työyhteisössä käsiteltiin myös luvussa kaksi konflikteja aiheuttavina tekijöinä (Räty 2013: 7).

*”Jos lähiesimiehen naama on niin kun sitruunan syönyt niin ei oo kiva tehdä töitä ja ihan varmasti näkyy siellä työyhteisössä, heidän merkitys on valtava, kaikista tärkein.”*

Esimiehen toiminta on siis myös vastaajien näkemysten mukaan yksi mahdollinen konfliktin aiheuttaja. Alla olevasta lainauksesta on myös havaittavissa, että konfliktia ei välttämättä ole selvitetty riittävän perusteellisesti jos se nousee uudestaan esille. Kyseiseen aiheeseen palaamme tarkemmin vielä tutkielman edetessä.

*”Vanhat jäänteet saattaa näytellä mitä on kauan sitten tapahtunut, se on yksi asia mikä on tullut näissä keskusteluissa esille. Vaikka näissä keskusteluissa sovitaan, että asia unohdetaan niin silti se aina palaa siihen pinnalle.”*

Sisäilmaongelmat ovat tunnetusti yksi ongelma, jota ilmenee kasvavissa määrin miltei kaikissa organisaatioissa tietyllä asteella. Se ei suoranaisesti ole kenenkään syy, mutta

jos siihen ei puututa niin voidaan se nähdä yhtenä konflikteja aiheuttavana tekijänä. Silloin ongelman tekijänä voidaan nähdä jopa organisaation välinpitämättömyys tai hitaus toimia. Kuitenkin kyseiseen ongelmaan ei ollut törmännyt kuin yksi vastaaja ja silloinkin asiaan oli puututtu. Silloin sisäilmaongelmat olivat aiheuttaneet paljon sairauspoissaoloja, joka puolestaan oli kasvattanut kaikkien työkuormaa kun työskentely tapahtuu koko ajan vajaalla miehityksellä. Kasvanut työkuorma ja siitä seuraava stressi taas itsessään on mahdollinen konfliktin aiheuttaja.

Konfliktin taustasyissä otettiin esille työyhteisöromanssit yhtenä mahdollisena konfliktin aiheuttajana (Ramsey 2005: 14–17). Samaisen otsikon alle voidaan ajatella myös sukulaisuussuhteet ja kaveruus, jossa usein pidetään toisista huolta. Kaksi vastaajaa yhtyi kyseiseen näkemykseen ja korosti, että vaikka ystävyysuhteet ovat toisaalta hyvä asia työpaikalla niin taas toisaalta kaverukset saattavat erityisesti ongelmallisissa tilanteissa liittoutua muita vastaan ja muodostaa ”*meijän oman jutun*”, kuten eräs vastaaja osuvasti totesi. Kaverukset siten helposti valitsevat ketkä he hyväksyvät omaan piiriinsä ja muodostavat näin klikin, johon kaikki eivät ole tervetulleita ja jonka pohjalta helposti syrjitään muita henkilöitä. Klikeissä ilmenee vastaajan mukaan myös usein selän takana puhumista ja juoruilua. Vastaaja kuvasi näiden ryhmittymien muodostumista seuraavalla tavalla.

*”Sitten tietysti jos tulee tämmöisiä ryhmittymiä, sä oot mun kaveri ja sä oot mun kaveri ja jätetään toi kolmas sitten ulkopuolelle, ei ehkä tarkoituksella, mutta tavallaan jos on samanikäisiä ja vapaa-ajalla tekemissä niin yhtäkkiä voi olla sellainen parin hengen ryhmittymä, josta jätetään kolmas ulkopuolelle.”*

Vastaajien näkemykset konfliktien aiheuttajista seurasivat melko hyvin tutkielman teoreettista linjaa. Seuraavassa kappaleessa tiedusteltiin vastaajien kantaa siihen kuinka merkittävässä roolissa he pitävät näiden taustasyiden selvittämistä konfliktin käsittelyvaiheessa. Konfliktien ratkaisu- ja käsittelytapoja käsitellään syvällisemmin kuitenkin vasta seuraavissa kappaleissa.



*Taustasyiden merkittävyys konfliktin ratkaisun kannalta*

Yleisesti voidaan todeta, että vastaajat ainakin pitivät taustasyiden selvittämistä tärkeänä. Vastaajat siis tietävät niiden selvittämisen merkittävyyden konfliktin ratkaisun kannalta. Tietenkään ei ole tiedossa toteutuuko heidän näkemyksensä täysin käytännön tasolla, mutta on hienoa huomata, että ainakin teoreettisella tasolla suurin osa vastaajista pyrkii selvittämään syyt konfliktin muodostumiseen. Vastaajat siis pääosin kokivat, että taustasyyt on tarpeellista selvittää ja ilman niitä toimivaa ratkaisua konfliktiin on vaikea toteuttaa.

*”Totta kai se pitää saada se tilanne se, että sitä ei enää tapahdu, mutta kyllä ne taustatkin sieltä pitää käsitellä, että sieltä ei taas tuu heti seuraavalla viikolla uudestaan. Kyl ne syyt pitää selvittää. Tavallaan se jos toinen kokee, että häntä on kiusattu tai kohdeltu kaltoin, ja toinen ei tajua mitä hän on tehnyt niin kyl sen tekijä pitää saada miettimään omaa käyttäytymistään.”*

Vastaaja ottaa hyvin esille jo aikaisemmin esiteltyjä teemoja sekä yhdistää niihin hyvin taustasyiden merkittävyyden konfliktin ratkaisuun. Taustasyiden selvittäminen onkin merkittävässä roolissa juuri siinä, että konfliktiin muodostettu ratkaisu todella palvelisi tarkoitusta ja, että se todella ratkaistaan eikä luoda vain ”näennäisratkaisua” konfliktiin. Myös toinen esille nostettu hyvä huomio on oman toiminnan negatiivisuuden todellinen ymmärtäminen. Samainen vastaaja tiivistää hyvin työyhteisöin yhteistyön toimivuuden seuraavaan lauseeseen.

*”Kaikista ei tarvi tykätä, mutta kaikkien kanssa pitää tulla toimeen.”*

Myös toinen vastaaja yhtyi aikaisemmin esitellyn vastaajan näkemyksiin konfliktin taustasyiden selvittämisestä.

*”Kyllä se tota vaatii pitkäjänteisyyttä, että kyllä se niin kun olis hyvä kun ne taustat löydettäis, että mikä se ongelma on, että pystyttäis tekemään niitä ratkaisuja. Jos halutaan se homma nopeesti pois niin se homma puhdistuu vaan muutamalla kymmenellä prosentilla ja se homma jää muhimaan.”*

Vastaaja ottaa esille näkemyksen, että nopealla ratkaisulla, jossa taustoja ei selvitetä voidaan kyllä tuottaa kelpuutettava ratkaisu ongelmaan. Ongelma ei poistu kokonaisu-

nessaan vaan jää muhimaan. Tällöin vaarana on samaisen ongelman uudelleen esiintyminen tulevaisuudessa, jolloin se on mahdollisesti vaikeampi selvittää etenkin jos ongelma on esimerkiksi henkilöitynyt. Toinen vastaaja taas korostaa taustasyiden selvittämisen merkittävyyttä konfliktin leviämisen, kasvamisen ja sitä myötä henkilöitymisen estämisen näkökulmasta.

*”No se voi niin kun tulla syvemmäksi ja isommaksi se juttu, mutta pitää myös selvittää perinpohjin mikä sen aiheuttaa. Tavallaan pyrkii katkaisemaan se, rauhoittamaan se, ja sen jälkeen se perusteellinen selvitys.”*

Vastaaja ottaa kantaa myös esimiehen rooliin konfliktin käsittelyssä ja häneltä vaadittaviin toimiin. Luvussa kaksi esiteltiin rakentavan konfliktin ratkaisun malli, jossa keskeisenä tekijänä on juuri taustasyiden selvittäminen toimivan vuorovaikutuksen avulla (Gail 1985: 82; Rahim 2002: 229). Yllä esitellyt vastaajat tuntuvat seuraavan rakentavan konfliktin ratkaisun periaatteita kun taas seuraava vastaaja suosii enemmän pinnallisempaa konfliktin ratkaisua. Yksi vastaaja esitti näkemyksen, että jos konflikti esiintyy ensimmäistä kertaa niin hän suosisi vain tehokasta ratkaisua.

*”Jos se on ensimmäistä kertaa esillä se asia, että se ei oo enemminkin siellä tapahtunu siellä yksikössä niin varmaan sitten se tehokas ratkaisu, mutta tota jos se on isommasta yksiköstä kyse ja sieltä useampi ilmoittaa asiasta, niin sitten mä varmaan selvittäisin perusteellisesti taustat, ja hakisin sitä syvempää syytä siihen. Erityisesti jos se toistuu toisen kerran.”*

Vastaaja selvästi tiedostaa, että taustasyiden selvittäminen on merkittävässä roolissa jos konfliktista todella halutaan päästä eroon, mutta silti hän kokee, että ensimmäisellä kerralla konfliktin voi vain selvittää nopeasti. Tietenkin haluttomuus konfliktin taustasyiden selvittämiseen selittyy osittain mahdollisella kiireellä, sillä se voi viedä paljon ajallisia resursseja, mutta kuitenkin huomattavasti vähemmän verrattuna siihen kuinka paljon konfliktin ratkaisu vie aikaa (ja rahaa) siinä vaiheessa kun se esiintyy vakavampana toisen kerran. Kyseinen ongelma ei myöskään välttämättä ilmene enää uudestaan jos se ratkaistaan kerralla laadukkaasti. Toisella kerralla selvittäminen ja ratkaisun etsiminen on huomattavasti hankalampaa, joten jo luvun kaksi näkemysten perusteella suosittelisin ratkaisemaan konfliktin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Kiire on luonnollisesti läsnä miltei kaikissa työyhteisöissä ja sitä ei voi poistaa jos halutaan, että työyhteisöt toimivat tuottavasti ja tehokkaasti. Kiire ei kuitenkaan saisi viedä aikaa pois konfliktin ratkaisulta, sillä aikaa menee moninkertaisesti, jos samaa konfliktia joudutaan selvittämään useaan otteeseen. Vastaajilta kysyttiin myös kiireen vaikutuksesta konfliktin ratkaisuun ja siihen kuinka heillä riittää aikaa ratkaista konflikteja. Suurin osa vastaajista yhtyi näkemykseen, että aika ei riitä, mutta konfliktin ratkaisulle on vain pakko etsiä aikaa. Se aika on luonnollisesti aina jostain muualta pois, mutta silti vastaajat kokivat, että konfliktit on pakko ratkaista niiden leviämisen ja uudelleen ilmaantumisen vuoksi. Alla on esitetty muutamia vastaajien hyviä huomiota kyseisestä temasta.

*”Ensinnäkin ne vie kauheesti aikaa, aina huokaisen kun on ohi. Ei se auta ei niitä sitten kannata päästää liian pitkälle, et kannattaa tarttua niihin sitten jos näyttää siltä, että se ei siellä selviä niin kannattaa mennä peliin mukaan ja viheltää se poikki. Se on helpompi hoitaa nopeasti, muuten siellä saattaa olla kaikki sotajalalla ja se on kasvanut liian suureksi.”*

*”Mä koen et ne on sellaisia mihin on pakko löytää se aika, muuten se vaikuttaa niin kun meidän siihen perustyöhön niin paljon, että sitten se on jo kuntalaisilta pois.”*

Ensimmäinen vastaaja korostaa konfliktin ratkaisun tärkeyttä sen leviämisen kannalta kun taas toinen ottaa esille seikan, että niiden vaikutukset näkyvät jopa kuntalaisille saakka jos niitä ei käsitellä kunnolla. Perusteelliseen käsittelyyn liittyy oleellisesti myös taustasyiden selvittäminen josta helposti karsitaan jos ajasta on puutetta. Taustasyiden selvittäminen liittyy siis merkittävästi laadulliseen ja rakentavan ratkaisun luomiseen. Ilman taustasyiden selvittämistä on vaarana, että konflikti esiintyy uudestaan huomattavasti vakavampana, jolloin myös sen ratkaisun rakentaminen aiheuttaa enemmän kuluja. Esimiesten ei siis tulisi kiireen varjolla rakentaa konflikteihin näennäisiä ratkaisuja, sillä ne eivät todellisuudessa ratkaise mitään, vaan vain siirtävät ratkaisun myöhäisempään vaiheeseen.

#### *Puutteellinen työnormisto ja pelisäännöt mahdollisena konfliktin aiheuttajana*

Yksikään vastaaja ei nähnyt, että heidän työnormistossa olisi puutteita vaan kaikki kokivat, että ihmiset tietävä kuinka ja mitä heidän työtehtävät pitävät sisällään. Lähtökoh-

taisesti voidaan siis olettaa, että työnormistot on määritelty Vaasan kaupungin organisaatiossa lakien, määräysten ja sopimusten mukaisesti, kuten eräs vastaaja asian esitti. Yksi vastaaja kuitenkin ilmaisi huolensa siitä, että tietääkö henkilöstö todella mitä työnormistolla tarkoitetaan? Eli tiedetäänkö todella kuinka työ tulisi suorittaa sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat ja mihin toiminnalla pyritään. Silti ei välttämättä sisäistetä kyseisiä sääntöjä tai määräyksiä vaikka niiden sisältö ja olemassaolo tiedetään.

*”Meillä on ihan selkeät työnkuvaukset ja normisto, että kaikki tietää mitä pitää tehdä. Se ei tarkoita sitä, että kaikki ymmärtää mitä pitää tehdä, se on kaks eri asiaa.”*

Vastaava huomio nousi esille myös pelisääntöjen osalta. Suurimmassa osassa yksiköitä pelisäännöt oli määritelty. Toisissa lähiaikoina ja toissa aikaisemmin, mutta kuitenkin suurimmassa osassa yksiköitä ne oli määritelty.

*”On, meillä on määritelty, me oltiin sellaisissa tuottavuustalkoissa muutama vuosi sitten, siinä sitten määriteltiin työyhteisön pelisäännöt ja sitten käytiin ne läpi. Sit me ollaan käyty niitä vuosittain läpi meidän kokouksissa.”*

Yllä olevaa toimintaa voidaan pitää erittäin esimerkillisenä toimintana. Pelisäännöt on silloin määritelty yhdessä ja niitä käydään yhdessä säännöllisesti läpi. Huolestuttavana tekijänä voidaan pitää sitä, että vaikka suurimmassa osassa yksiköitä pelisäännöt oli määritelty, niin silti kolme vastaajaa piti kyseisten sääntöjen määrittelemistä turhana ja tarpeettomana. He olettivat, että työntekijät kyllä tietävät kuinka työpaikalla tulee käyttäytyä. Huomio pitää varmasti paikkansa, mutta kun pelisäännöt määritellään selkeästi ja niistä tiedotetaan kaikille niin se osoittaa henkilöstölle, että organisaatio odottaa sääntöjen mukaista toimintaa ja niistä poikkeamista ei suvaita. Se ei tuntunut olevan kaikille selkeää. Ihmiset lähtökohtaisesti tietävät, että kollegoita ja asiakkaita tulee kunnioittaa, mutta jos näitä ei määritellä vaatimuksiksi työn suorittamiseen, ihmiset eivät välttämättä käyttäydy toivotulla tavalla. Pelisääntöjä voidaan verrata yhteiskunnanjärjestystä ylläpitäviin lakeihin. Noudattaisivatko kaikki lakeja jos niitä ei olisi kirjoitettu ylös ja niiden rikkomisesta ei tulisi seuraamuksia?

*”Ei me nyt olla niin kun käyttäytymisestä, mä näkisin, että se kuuluu niin kun päiväkotiin...”*

*”Niin mun mielestä tuolle tasolle ei oo syytä mennä, että kyllä ihmisen omaan järkeen täytyy niin kun jossakin kohtaa luottaa. Että jos mä nyt meen sanomaan, että jokainen sanoo huomenta tossa kohtaa kun tulee ovesta, niin mulla on muuta-kin tekemistä kun käskyttää tällästä.”*

Yhden vastaajan vastaus herätti kysymyksen, että kuinka hyvin organisaation alempien yksiköiden toiminnasta todella tiedetään.

*”Kyllä mä uskoisin, että kyllä tosi monessa talossa on tämmöset pelisäännöt. Pitäis kyllä olla.”*

Kun vastaajilta tiedusteltiin sitä kuinka hyvin yksikön työntekijät seuraavat pelisääntöjä (oli ne kirjoitettu tai ei) niin esimiehet pitivät ongelmallisena sitä, että tietävätkö työntekijät todella, että niitä tulisi noudattaa. Oli siis havaittavissa, että tietyissä yksiköissä pelisääntöjä pidetään yleisenä ”sanan helinä”, jotka eivät varsinaisesti tarkoita tai sido mihinkään. Huomio keskittyi myös siihen, että vaikka sääntöjä päivitetään ja niistä tiedotetaan niin silti ei koeta, että ne koskettavat kaikkia ja että niitä tulee noudattaa. Kuten alla olevat lainaukset osoittavat.

*” --kaikki ei välttämättä kumminkaan yhdistä, että tää koskee muakin.”*

*”Kyllä mä oon melko varma että ne on hyvin tiedotettu, mutta kyllä olen esimiehenä tietoinen siitä, että vaikka sä kuinka oot tiedottanu asioista sähköisesti ja suullisesti ja vaikka miten, niin se näkyy silti aika usein kun on ollu tää työyhteisökysely niin tulee semmosia yllättäviä vastauksia esim. ”ai en ookaan tienny”, että nää vastaa ihan niin kun päin sitä mitä muut, että kaikki muut tietää, mutta joku ”emmä oo koskaan kuullu” koska tämmöset asiat on joka ikisestä työntekijästä kiinni, että miten sä ymmärrät miten sä kuuntelet näitä asioita...”*

Vastausten perusteella voisi siis huomioda, että ongelmana ei ehkä ole pelisääntöjen määrittely ja päivittäminen vaan se kuinka paljon niiden tärkeyttä korostetaan. Osalle henkilöstöstä ei siis ole täysin selkää mikä pelisääntöjen funktio on työyhteisön kannalta eli se miksi ne ovat olemassa. Esimiesten tulisi siis mahdollisesti kiinnittää seikkaan huomiota ja kehittää alaisten taitoa kuunnella. Alaisten taito kuunnella on osa alaistaitoja tai työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitojen merkitys korostuukin juuri pelisääntöihin liittyvissä tuloksissa. Pelisääntöjen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi kun puhutaan konfliktien muodostumisesta, sillä juuri ne ovat ne säännöt lakien lisäksi, jotka asettavat

reunaehdot käyttäytymiselle ja hyväksyttävälle toiminnalle työyhteisössä. Alla oleva lainaus osoittaa, että kyseisessä yksikössä pelisääntöjä tulisi käsitellä useammin työyhteisössä, jotta ne eivät unohtuisi.

*”No kyllä meillä näissä ristiriitatilanteissa sitte otetaan nekin esille ja käydään läpi ja muistutetaan, että meillä on tällaiset yhteisesti sovitut säännöt. Sitten taas havahdutaan hetkeksi aikaa.”*

#### 4.4. Esimiesrooli

Teemassa tarkasteltiin ensisijaisesti sitä minkälaisen esimiesroolin vastaajat ottavat konfliktitilanteissa. Kuitenkin ennen konfliktitilanteisiin paneutumista tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä myös siitä minkälaisena he pitävät hyvää esimiestä ja kuinka he itse pyrkivät johtamaan. Haastateltujen vastauksissa korostui paljon seikkoja, joita nykyaikaisessa johtajassa arvostetaan. Kuten kuuntelukyky, keskustelutaito, avoimuus, demokraattisuus, helposti lähestyttävyyys ym. Vastaavia ominaisuuksia on nostettu esille jo luvussa kaksi esitellyissä Blaken ja Moutonin (1972: 28) taulukossa, joissa osassa malleja painotus on vahvasti tehtävissä ja toisissa taas enemmän ihmisessä ja työntekijässä. Vaasan kaupungin esimiesten vastauksien perusteella esimiesten joukosta löytyy juuri tehtäväpainotteisia johtajia kuin myös johtajia, jotka johtavat ehkä enemmän tehtävien kautta sekä johtajia, jotka pyrkivät toimimaan jossain tehtävien ja ihmisten välimaastossa. Niin tehtäväpainotteisessa johtamisessa ja kuin myös ihmispainotteisessa johtamisessa on puolensa, mutta ne sopivat paremmin erilaisiin yksiköihin ja yksiköiden tehtäviin. Esimerkiksi projektiluontoisissa tehtävissä, joissa on tiukat määräpäivät niin tehtäväjohtaminen voi olla toimivampi ratkaisu, joka silloin saattaa tapahtua hyvinvoinnin kustannuksella. Silloin todennäköisemmin projekti valmistuu ajallaan. Taas aloilla joissa esimerkiksi toimitaan paljon asiakkaiden kanssa on tärkeää, että työntekijät ovat hyvinvoivia, koska pahoinvointi näkyy suoraan asiakkaille. Perinteisesti teknisillä aloilla on suosittu enemmän tehtäväjohtamista ja ihmisten johtaminen on jäänyt vähemmälle. Toki viime vuosikymmeninä on tapahtunut kehitystä, mutta myös Vaasan kaupungin teknisen puolen edustajien vastaajien pohjalta voi asian edelleen ajatella olevan ainakin osaksi näin.

*”Mä oon aika paljon tota niin asioiden kautta johtaja, en hirveesti sitä henkilöstöjohtamista tavallaan tota niin.”*

*”Kyllä mä niin kun yritän olla asiallinen, mutta kyllä mä oon niin kun vaativa myös. Kyllä mä niin kun edellytän, että kun on tiettyjä asioita sovittuna niin niitä noudatetaan, mutta sitten kun toisaalta mä noudatan sitä filosofiaa, että rapatessa roiskuu. Kyllä jos hommat suurin piirtein onnistuu niin annan vapautta. Sitten toisaalta jos hommat ei toimi, niin kyllä mä puutun asiaan.”*

Molemmat yllä olevat vastaajat olivat siis teknisen puolen edustajia. Alempi lainaus ei suoraan sano, että esimies johtaa tehtävien kautta, mutta silti se on havaittavissa. Näkisin tärkeänä, että myös tekniselle puolelle tuotaisiin lisää ihmisten johtamisen näkemymiä ja näin pyrittäisiin parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia. Tehtävät saattavat kyseisellä sektorilla itsessään olla fyysisesti vaativia, joten olisi toivottavaa, että henkinen puoli olisi parhaassa mahdollisessa kunnossa. Ihmispainotteisempaa johtamista oli havaittavissa kaikilta haastateltavilta sektoreilta. Kyseistä osa-aluetta korostavat esimiehet ottivat usein esille demokraattisen näkökulman johtamiseen eli, että he pyrkivät huomioimaan päätöksenteossaan myös alaisten mielipiteet. Kuuntelun, avoimuuden ja lähestyttävyyden voi nähdä sisältyvän demokraattiseen johtamiseen. Ihmisläheisempään johtamistyyliin liittyen esiin nousi myös monia mielenkiintoisia huomioita. Esimerkiksi eräs vastaaja korosti jalkautumisen merkitystä omaan yksikkönsä. Hän sanoi tekevänsä sitä päivittäin, vaikka mitään varsinaista työtehtäviin liittyviä huomioita ei olisikaan. Itse näen tämän loistavana mallina ihmisläheisestä johtamisesta, jolloin työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työpaikalla ja hän voi kokea, että esimies todella ajaa hänen asiaansa organisaatiossa.

*”Kuvailisin itseäni tällaisena oppaana työyhteisössä. Niin, että työntekijöiden olisi helppo lähestyä mua ja mun tehtävä on mielestäni opettaa näille sitä oman tekemisen arviointia ja havainnointia ja sitä kautta luoda se työyhteisö semmoiseksi, että työntekijän perustarpeet täyttyy. Niin, että he kokee kuuluvansa työyhteisöön, he kokee ehkä iloa ja onnellisuutta välillä ja, että he saa osallistua päätöksentekoon ja ilmaista mielipiteensä ilman pelkoa. Sitte niin kun sitä kautta myös saadaan lisää arvostusta, tavallaan pönkittää sitä itseluottamusta ja antaa positiivista palautetta, ei aina kyllä muista sitä.”*

Näkemyksistä esimiehestä työyhteisön oppaana on myös hyvä esimerkki ihmisten johtamisesta, joka varmasti toimii paljolti edellä kuvatulla tavalla. Esimiesten toiminnassa on

siis havaittavissa siirtymistä niin sanottuun nykyaikaisempaan johtamistapaan, jossa ei johdeta ”patruunamaisesti” kuten eräs vastaaja sen ilmaisi.

*”Mä oon varmaan melko lempeä johtaja. En oo mikään sellainen ”olen auktoriteetti ja näin tehdään”. Tää on asiantuntijayhteisö, että ei varmaan helpoimpia johdettavia. Aikalailla sillee, mitähän mä nyt sanoisin, asialähtöisesti johdan.”*

Yllä oleva esimerkki kuvaa hyvin kuinka pitkälle on tultu vahvasti auktoriteettisesta Taylorin (Rahim 2015: 7–13) liikkeenjohdon mallista modernimpaan ihmisläheisempään suuntaan. Ehkä yllä olevan lainauksen voi nähdä yhdistävän osaksi Folletin (Sethi 2001: 217–218) ja osaksi Taylorin näkemyksiä johtamisesta, koska vastaaja kuvailee toimivansa lempeäsi, mutta silti asioiden kautta. Yksi vastaaja kuvasi itseään demokraattiseksi johtajaksi, joka on pyrkinyt luomaan ilmapiirin, jossa häneltä uskalletaan kysyä ja koetaan, että hänelle voi puhua. Samainen vastaaja otti esille myös luottamuksen tärkeyden niin lähiesimiehiin kuin työntekijätasoonkin.

*”Mä en joka pikku asiaan puutu, mun mielestä ammatti-ihmisen ja lähiesimiehen pitää osata tiettyjä asioita, ja jos ei osaa niin pitää tulla sanomaan, ja kysyä neuvoa. Joskus musta tuntuu, että mä luotan aika paljon mun lähiesimiehiin, että ne hoitaa asioita.”*

Luottamus puolestaan on osoitus arvostuksesta, joka on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta. Kyseisen vastaajan näkemys luottamuksesta kuvaa hyvin sitä, että kaikki hoitavat omat tehtävänsä ja tarvittaessa pyytävät apua. Eli esimies ei koko ajan pyöri ”kyttäämässä” sitä kuinka työt hoituvat vaan puuttuu vasta jos jotain ongelmia ilmenee. Jatkuva ”kyttäminen” taas vaikuttaa negatiivisesti kaikkeen. Kuitenkin varhaisen puuttumisen kannalta on oleellista, että esimies on tietoinen työyhteisön ongelmista. Esimiehen tuleekin arvioida, koska tilanteisiin on tarpeellista tai hyödyllistä puuttua ja koska se voidaan kokea ”kyttämisenä”. Myös toinen vastaaja piti tärkeänä tilan antamista työntekijöille ja niin sanotun työrauhan turvaamista.

*”Antaa toisille tilaa ja antaa sitä mahdollisuutta motivoitua siihen työhön niin että se tuntuu mielekkäältä.”*



Ehkä mielenkiintoisimman näkemyksen esitti eräs vastaaja, joka korosti, että hän on määrätietoinen johtaja ja hänen mukaansa työn tekemisellä tulee olla jokin tavoite. Hänen mukaan työntekijöillä tulee antaa mahdollisuus puhua ja heitä tulee kuunnella, mutta se ei tarkoita että kaikki näkemykset tulisivat käytäntöön.

*”--pitää myös kuunnella mitä ne ihmiset sanoo, mitä mielipiteitä, se ei tarkoita sitä, että saaks ne päättää, mutta ne saa sanoa mitä mieltä ne on.”*

Vastaajan mukaan esitettyjen näkemysten pohjalta sitten muodostetaan toimintamalli, jossa toiveet on otettu mahdollisimman hyvin huomioon ja pyritty toteuttamaan niitä jos mahdollista. Kyseinen vastaaja ottaa esille myös läsnäolemisen tärkeyden kuten myös aikaisemmin esitelty vastaaja.

*”Sitten sellainen niin kun, mä kutsun sitä tämmöistä niin kun lausetta ”management by walking” se tarkoittaa mun työssä sitä, että mä oon läsnä fyysisesti ja sitä mä ehdin tehdä aivan liian vähän. Se on sikäli niin kun huono asia, että jos sä oot läsnä, ja mä lähden tästä nyt niin kun käveleen, ja katselen mitä tapahtuu, niin mä tapaan aina ihmisiä.”*

Tapaamisten kautta vastaaja saa näkemyksensä mukaan tietoa työyhteisön tilasta ja mahdollisista ongelmista, joita hän ei olisi muuten saanut. Niiden tietojen pohjalta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ja poistaa ne ongelmat. Yllä esitelty vastaaja korosti tiettyä tavoitteellisuutta ja määrätietoisuutta johtamisessa, jonka puolestaan voi nähdä osana jämäkkää toimintaa, jota myös toinen esimies korosti vastauksessaan.

*”Antaa toisille tilaa ja antaa sitä mahdollisuutta motivoitua siihen työhön niin, että se tuntuu mielekkäältä.”*

Tiivistettynä voidaan todeta, että Vaasan kaupungin esimiehillä on oman näkemyksensä mukaan johtamisen taito pääosin hallussa. Osa vastaajista johtaa edelleen asioita eikä niinkään ihmisiä, mutta suurin osa silti painottaa johtamisessaan ihmisten johtamista. Vastaajat pitävät hyvää johtamistapaa demokraattisena, mutta silti jämäkkänä. Hyvä johtaja on heidän mukaansa läsnä työyhteisön arjessa, kuuntelee ja on helposti lähestytävää. Vastaajat siis kertoivat arvostavansa edellä mainittuja seikkoja johtamisessa ja pyrkivänsä toimimaan niiden mukaisesti.

### *Esimiesrooli konfliktitilanteissa*

Otsikon mukaisessa teemassa vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siinä minkälainen esimiesrooli on toimivin konfliktitilanteissa. Monet vastaajat korostivat vastauksissaan melko suoraa tapaa toimia ja sitä, että jokainen tilanne on erilainen sekä sitä, että ei ole mitään yhtä totuutta minkä mukaan toimia. Suoralla toiminnalla viitataan siihen, että useat vastaajat kokivat, että aluksi sovittelevampi ja keskustelevarooli konfliktin ratkaisussa on toimivin, mutta jos ratkaisua ei löydy tehokkaasti niin on jämäkkä toiminta sopivampi.

*”Mä alotan yleensä sovittelevalla roolilla, mutta mä en kauaa sitten lässytä jos se näyttää, että siitä ei tuu mitään niin sitten mä laitan viestiä mitä tehdään, että sä muutat tonne ja sä tonne ja loput menee töihin, että tää oli tässä ja tästä ei voi valittaa, tää oli periaate. Siis keskustellaan aluksi, mutta jos näyttää että se ei johda mihinkään niin sitte on paras päättää asiat itte.”*

Suomalaista johtajaa pidetään usein hyvin suorana ja ylipäätään suomalaista tapaa johtaa ja tehdä päätöksiä pidetään suorana. Kyseinen suoruus johtamisessa korostui yllä olevassa lainauksessa sekä myös seuraavan vastaajan näkemyksessä.

*”Ihan ristiriitatilanteissa keskustelevarooli, jos on joku ihan sellanen selkee tota sellanen mihin pitää puuttua esimiehenä niin sitte jämäkkä puuttuminen.”*

*”--mutta joskus pitää niin kun puuttua sillä tavalla, että ne ihmiset ymmärtää, että tää nyt loppuu tähän ja tää ei voi jatkaa..”*

Toinen yllä olevista vastaajista otti hyvin esille sen, että esimiehen on tärkeää ilmaista jämäkästi se seikka, että kyseinen toiminta ei ole hyväksyttävää ja siitä tulee seurauksia. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet oman roolinsa kanssa niin suoraviivaisia kuin edeltävät, mutta silti heidänkin rooleissaan keskustelua ei jatketa tarpeettoman pitkään, kuten ei kuuluisikaan. Syy siihen piilee siinä, että kaikki konfliktit eivät välttämättä ole ratkaistavissa.

*”Kyllä semmonen neutraali ja asiallinen ote siihen asiaan, kuitenkin muistaen se, että näissä tilanteissa tulee aina esille hyvin se esimiesasema elikkä sanotaan, että*

*mä oon kaveri työntekijöitteni kanssa, mutta en liian hyvä kaveri kenenkään kanssa.”*

*”Asiallisuus ja ammatillisuuden säilyttäminen ja myös semmoinen ymmärtäväinen, en oo semmoinen, joka vaan ylhäältä käskee.”*

Yllä olevat vastaajat suosivat siis selvästi keskustelevampaa ja demokraattisempaa roolia konfliktin ratkaisussa. Roolia voi pitää ehkä hieman nykyaikaisempaa johtajana, jossa vuorovaikutus on keskeisemmässä roolissa. Ammatillisuus ja neutraalius ovat molemmat sellaisia seikkoja, jotka ovat tärkeässä roolissa rakentavan konfliktin ratkaisussa sekä puolueettoman tuloksen luomisessa. Seuraavat vastaajat taas kuvailevat oman roolinsa välimaastoon demokraattisen ja auktoritaarisemman johtajan väliin.

*”--pakkohan on olla sellainen keskustelunohjaaja, joka jakaa melkein puheenvuoroja. --että saadaan tasapuolisesti kuunneltua. Sitte mun mielestä pitää saada sanoa oma mielipiteensä. Mutta kyllä siinä tarvitaan jämäkkyyttäkin, että jos vaan keskustellaan ja keskustellaan eikä tehdä mitään päätöstä, niin en mä oikein usko sellaiseenkaan.”*

*”Jämäkkä puuttuminen tarkoittaa mulle sitä, että pitää puuttua, pitää olla oikeudenmukainen ja ratkaisukeskeinen. Oikeestaan niin kun, se tarkoittaa mä käyttäisin tälläistä sanaa niin kun semmoinen aikuisena oleminen. Se on ehkä se joka kiteyttää sen, että eihän se huutaminen sitten auttais, kyllähän ne ihmiset kuulee, ettei se sitä ääntä tarvi korottaa eikä se niin kun se pelottelu tuota mitään. -- Toki pitää olla määrätietoinen. Ei voi olla, että keskustellaan vaan tässä, että tää on kivaa ja kyllä tää tästä, eihän se toimi. Vaan määrätietoinen ja aikuismainen lähestymistapa tähän niin ja kyllä niistä ihmisistä pitää välittää. Eihän se oo kenellekään kivaa, ei se oo mullekaan kivaa, mutta se on mun työtä ja mun kuulu hoitaa se.”*

Molemmat vastaajat siis korostivat oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, kaikkien osapuolten kuulemistä ja sitä, että loputon keskustelu ei välttämättä johda ratkaisuun. Tiivistetysti esimiesten näkemyksistä voidaan todeta, että jämäkkä puuttuminen on tarpeellista, kuin myös keskustelu ja asiallinen toiminta, jotta konfliktiin saadaan rakentava ratkaisu. Osa vastaajista taas suosi suurempaan roolia ja ei sietänyt niin paljon ”lässytystä” (kuten yksi vastaaja sen totesi) kuin osa vastaajista, mutta silti kaikki vastaajat kokivat, että tietyn pisteen jälkeen on hyödyllisempää lopettaa keskustelu ja pyrkiä luomaan ratkaisu omien näkemysten pohjalta ja muodostaa sen avulla tarvittavat toimenpiteet. Näkemyksiä voidaan verrata aikaisemmin tässä tutkielmassa esiteltyyn nä-

kemykseen. Eli annetaan osapuolten keskustella ongelmasta ja pyritään siihen, että he itse muodostavat ongelmaan ratkaisun. Silloin osapuolten on myös helpompi sitoutua ratkaisuun. Jos ratkaisua ei sen avulla löydy niin silloin esimies on pakotettu ottamaan suoran roolin ja luomaan asiaan ratkaisun omien näkemyksiensä avulla. (Seidenfeld 2008: 54–57.)

#### 4.5. Työntekijöiden työyhteisötaidot

Yhdenkään vastaajan kommentteista ei ilmennyt mitään hälyttävää työyhteisötaitojen ja sitä myötä yhteistyön toiminnassa. Vastaukset olivat kuitenkin melko löyhiä, joten tyhjentävää yleistystä ei teeman tuloksista voi tehdä. Teemassa vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siihen kuinka hyvin yhteistyö heidän työyhteisössään toimii ja ovatko työyhteisötaidot työntekijöillä hallussa. Suurin osa vastasi kysymykseen vain muutamilla sanoilla kuten seuraavassa osoitetaan.

*”Pääasiassa kyllä joo.”*

Vastauksien universaalisuudesta voi ehkä ajatella kuinka hyvin yhteistyön toimiminen työntekijöiden välillä on esimiehen tiedossa, jos siitä kysyttäessä ei osata tai haluta antaa tarkempaa vastausta. Asia ei välttämättä ole niin, mutta myöskään samaan teemaan liittyvät jatkokysymykset eivät antaneet syvällisempiä vastauksia. Vaikka suurin osa ei oikein kuvaillut yhteistyötä työyhteisössä niin kuitenkin muutamat vastaajat osoittivat tietämystään organisaation yhteistyöstä.

*”Kyllä se mun mielestä on asiallista. Meillä on hyvä sellainen keskustelu ilmapiiri.”*

Yllä oleva vastaus ei oikeastaan ole sen syvällisempi kuin aikaisempikaan lainaus, mutta kuitenkin esimies otti kantaa siihen mikä heidän työyhteisönsä yhteistyöstä luo toimivaa. Tässä tapauksessa se rakentuu keskustelun pohjalle. Yhteistyöstä kysyttäessä esiin nousi paljon samoja teemoja, joita käsiteltiin jo aikaisemmin tässä luvussa. Yksi vastaaja otti esille sen seikan, että liian hyvä yhteistyö yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien

välillä saattaa heikentää yhteistyötä heidän ulkopuolisia ihmisiä kohtaan. Hyvän yhteistyön pohjalta saattaa siis muodostua kuppikuntia. Samoin kuin aikaisemmin esille nousut ihmisten erilaisuus tuli myös kyseisessä teemassa käsittelyyn ja esille otettiin, että kaikki eivät koe kommunikointia niin tärkeäksi ja sen pohjalta he eivät ole niin tiiviissä yhteistyössä kuin muut työyhteisön jäsenet. Itse näkisin niin, että työntekijöiden välisen yhteistyön tärkeys riippuu todella paljon työtehtävistä. Asiantuntijatehtävissä yhteistyön ei välttämättä tarvitse olla niin tiiviistä kun taas esimerkiksi leikkaussalissa. Yksi vastaaja ryhtyi tätä kysymystä kysyttäessä pohtimaan enemmän työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Vastaaja koki, että usein esimiehen tyyli johtaa asetetaan kyseenalaiseksi, jolloin todellisuudessa joudutaan usein myös muistuttamaan työntekijää työyhteisötaidoista ja mitä ne pitävät sisällään. Eli se, että toimiva yhteistyö työyhteisössä ei voi olla pelkästään esimiehen harteilla. Kuvio. 1 osoittaa hyvin kyseisen seikan.

#### *Työntekijöiden osaaminen konfliktitilanteissa*

Teemassa vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemystään siitä kuinka hyvin työntekijät tietävät kenelle konfliktitilanteista tulisi raportoida. Teema voidaan nähdä siis osana toimivaa yhteistyötä ja työyhteisötaitoja. Pyrkimyksenä oli selvittää kuinka hyvin työyhteisöissä on tiedossa konfliktin ratkaisuprosessi. Pääosin haastatellut esimiehet kokivat, että henkilöstö kyllä tietää kenelle ja kuinka ristiriidoista tai epäasiallisesta kohtelusta raportoidaan.

*”Kyllä ne tietää, meillä on ihan selkee toimintamalli.”*

Vastauksen pohjalta voisi siis olettaa, että konflikteista raportointi ja kyseinen toimintamalli on tuotu selkeästi työyhteisön jäsenten tietoon.

*”Kyllä! Työntekijöillä on se selvillä kyllä he tietää mihinkä ottaa yhteyttä, ja aika helposti ihmiset tulee puhumaan jos on jotain tai jos ylipäättään joku painaa mieltä. Niin tulee puhumaan niin eikä tarvi olla kauheen vakavakaan asia niin kyllä ne tulee juttelemaan. Mä jotenkin aattelin, että se ei oo mitenkään niin kun korkea kynnyks tulla puhumaan.”*

Kyseinen vastaaja on siis pyrkinyt pitämään keskustelukynnyksen mahdollisimman matalana hänen ja henkilöstön välillä. Myös toinen esimies esitti vastaavan näkemyksen. Kaikkien vastaajien vastuksista tiivistettynä voidaan todeta, että ainakin esimiehet uskovat, että työntekijät tietävät kuinka toimia konfliktin havaitessaan. Muutama vastaaja kuitenkin poikkesi yleisestä näkemyksestä ja esitti muutamia huolia liittyen raportointiin.

*”Kyllä mä uskon että ne tietää kenelle tulisi raportoida. Se toimiminen on aina varmaan aika vaikeeta (työntekijälle).”*

*”Sehän voi olla, että joitain asioita ei ilmoiteta että kärsitään. -- Meillä ei oo niin arkoja ihmisiä että eivät uskaltaisi sanoa mielipidettään. Ainakin toivon niin.”*

Molemmat vastaajat esittävät huolensa erittäin validista ongelmasta liittyen konflikteista raportointiin. Ensimmäinen vastaaja nostaa esille huolen konfliktin esille ottamisessa. Hän viittaa vastauksessaan siihen, että voi olla hyvin vaikea raportoida esimerkiksi pitkäaikaisen kollegan epäasiallisesta toiminnasta toista työkaveria kohtaan. Jolloin on vaarana, että luotetaan siihen, että kyllä joku muu raportoi, kun itse ei olla halukkaita raportoimaan. Toiset saattavat helposti kokea raportoinnin esimiehelle juoruiluksi ja sulkevat sen takia silmänsä konfliktilta. Toinen vastaaja olettaa, että hänen työyhteisössään ei ole persoonia, jotka eivät uskalla raportoida konfliktista, mutta kuten vastauksesta huomaa täysin varma hän ei asiasta ole. Jokaisesta työyhteisöstä kuitenkin löytyy hiljaisempia ja ujompia persoonia joille raportoinnin kynnyks on isompi jo siitäkin syystä, että he pelkäävät itse joutuvansa uhriksi jos he ns. kääntyvät vahvempia persoonia vastaan. Jos siis ajatellaan, että tässä tilanteessa kiusaaja on vahvempi persoona. Molemmat ovat todellisia ongelmia raportoinnin kannalta, vaikka palautteen saisikin antaa nimettömänä, koska usein pienissä työyhteisöissä silti tiedetään kuka on ”juoruillut”. Samaisen teeman jatkokysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siitä onko mahdollista, että konflikteja jää piiloon raportoinnin puutteen vuoksi. Esimerkiksi edellä kuvatuilla tavoilla.

*”Voi jäädä, ainakin niitä pienempiä. Ja näiden hiljaisten tai ei vakihenkilöiden jutut. Siellä on aina ne äänekkäät, jotka vie herkästikkin asioita eteenpäin. Sitten on niitä hiljaisia jotka miettii, että kuinka tää vaikuttaa mun työhön ja sen jatkumiseen, ja ei sen takia välttämättä raportoi.”*

Yllä oleva vastaaja ottaa esille täysin samat ongelmat kuin aikaisemmassa kappaleessa esiteltiin. Seuraava vastaaja taas ottaa kantaa työsuhteen jatkumisen vaikuttamiseen. Eli ei haluta antaa itsestään ”juorukellon” kuvaa esimiehelle kun toivotaan jatkoa työsuhteelle. Vaikka esimies ei näin suhtautuisikaan niin saattaa henkilö sen kokea niin, kuten alla oleva lainaus antaa ymmärtää.

*”Varmaan ne alussa jäi piiloon, että pelättiin oman työsuhteen tai jonkun tämänöisen vuoksi.--”*

Vastauksen perusteella voisi siis olettaa, että jatkuvien muutosten pohjalta muodostuva epävarmuus on siis omiaan edistämään konfliktien piiloon jäämistä. Seuraava vastaaja ottaa esille mahdolliset ongelmat esimiesten halukkuudessa puuttua ongelmiin. Se voidaan nähdä vakavampana ongelma kuin työntekijän haluttomuus puuttua konfliktiin. Voidaan myös ajatella, että kyseiset esimiehet johtavat teorian mukaisen välttelevän johtajan tavoin. Konfliktien hallintatyypeissä sekä Blake ja Moutonin näkemyksissä esiteltiin välttelevä tapa käsitellä konflikteja, johon vastaajan lähiesimiehen kuvailema toiminta sopii (Blake & Mouton 1964: 66–69).

*”Varmaan, ihan varmasti, koska kyllä meillä valitettavasti on edelleen on semmosia esimiehiä, jotka ei oikeen uskalla puuttua, onhan se monelle paljon helpompaa sulkea silmänsä.”*

Jos esimies sulkee silmänsä konfliktilta ja ei halua tai ei ole kykenevä puuttumaan konfliktiin joko arkuuden tai osaamattomuutensa pohjalta niin, se johtaa helposti konfliktin kasvamiseen ja leviämiseen.

*”Kyllä varmasti kestää osan kohdalla niin että voi olla että se tilanne on aika paha ennen kun se on meillä tiedossa.”*

Vastaaja on ylempää johtoa ja viittaa vastauksessa siihen, että tiettyjen lähiesimiesten puuttumattomuus kasvattaa konfliktit vakaviksi ja heidän tietoon ne saattavat mahdollisesti tulla muuta kautta kuin lähiesimieheltä. Toimimaton raportointijärjestelmä johtaa auttamatta pitkittyneisiin ja henkilöityneisiin konflikteihin.

## 5. KONFLIKTIN KÄSITTELY JA RATKAISUN MUODOSTAMINEN

Konfliktin ratkaisu- ja selvittämisprosessi alkaa luonnollisesti konfliktin havaitsemisesta tai siitä kun joku muu työyhteisön jäsen tai ulkopuolinen henkilö tuo tiedon konfliktista esimiehelle. Ulkopuolisella henkilöllä viitataan tässä esimerkiksi työterveyshuoltoon, henkilöstöpalveluihin tai työsuojeluvaltuutettuun. Kun vastaajilta tiedusteltiin kuinka konfliktit yleensä tulevat heidän tietoon niin useimmat vastaajat sanoivat saavansa tiedon konflikteista omien lähiesimiesten kautta tai raportointina muulta henkilökunnalta. Vastaajien mukaan lähiesimiehet ottavat yleensä siinä vaiheessa yhteyttä kun omat keinot alkavat loppua tai kun tarvitsevat avustusta tilanteen selvittämiseen. Muulta henkilöstöltä tieto saattaa tulla esimerkiksi palautteen muodossa. Vastaaja ei eritellyt minkälaiseen palautteeseen viittasi, mutta tietoa voi saada esimerkiksi työhyvinvointikyselyistä.

*”Kyllä ne mulle tulee sillä tavalla kun meillä on näitä lähiesimiehiä niin niiden kautta. Kun niiltä loppuu keinot.”*

Kaksi ylempiin esimiehiin kuuluvaa vastaajaa otti esille täysin saman seikan; lähiesimies on oikeastaan ainoa mahdollinen lähde mistä tieto voi hänet tavoittaa ulkopuolisten tahojen lisäksi. Hän koki, että kun hän liikkuu työntekijöiden parissa niin henkilökunta kyllä tietää hänen olevan läsnä, jolloin toiminta ei välttämättä ole niin autenttista.

*”Kyllä se yleensä on näin, että mulle tulee tieto jonkun toisen henkilön kautta. Ne osaa olla fiksusti silloin kun mä oon paikalla.”*

*”Enpä minä täällä mitään huomaa silleen. Silloin kun mä menen johonkin työyksikköön niin kaikkihan on putsplank ja kaikki on laitettu niin kuin kuuluu.”*

### 5.1. Konfliktin käsittely

Kun vastaajilta tiedusteltiin tutkielman pääasiallista temaa niin esille otettiin paljon samoja seikkoja mitä yleisiä esimiestaitoja kysyttäessä. Monet ottivat esille sen, että käsittelyprosessi lähtee liikkeelle kuuntelusta ja kaikkien näkemysten selvittämisestä.



Kuuntelu luonnollisesti on tärkeää, jotta konfliktin syyt todella saadaan selvitetty. Useat vastaajat ottivat esille, että kuuntelun yhteydessä pyritään keskustelemaan asianomaisten kanssa. Osa vastaajista koki yhteisen keskustelun toimivana ratkaisuna ja osa taas suosi yksittäisiä keskusteluja asianomaisten kanssa. Lähtökohtaisesti olisi tärkeää, että ensin keskusteltaisiin yksittäisesti, jotta konfliktin taustat saadaan selville.

*”Pitää vaan istua saman pöydän ääreen ja lähteä niin kun katsomaan mistä on kysymys. Kyl se kuunteleminen siinä alkuvaiheessa on tosi tärkeä. Että mä ihan niin kun oikeesti pystyn muodostamaan, että mitä tämä ihminen nyt oikeesti yrittää sanoa.”*

*”Toki me keskustelemme ensin palautteen antajan kanssa niin saadaan vähän selkeempi kuva, ja sitten sen jälkeen keskustelemme henkilön kanssa, jota palaute koskee. Se prosessi sitten niin kun etenee ja kaikilla on mahdollisuus sanoa, kun se totuus on usein siinä välimaastossa, tai jos nyt semmoista totuutta edes löytyy, tää on monesti niin kun että miten ihmiset ovat kokeneet ja se on niin kun sitten vähän eri asia.”*

Yllä olevassa lainauksissa tiivistyy hyvin leijonaosa vastauksista. Eli pyritään keskustelun ja kuuntelun kautta pääsemään konfliktin lähteelle. Alempi lainauksista ottaa hyvin kantaa ihmisten yksilöllisyyteen ja siihen seikkaan, että useimmiten ihmiset pyrkivät kaunistelemaan asiaa paremmaksi omalta kannaltaan. Esimieheltä vaaditaan siis hyvää tilannetajua, jonka pohjalta totuus ja todelliset syyt saadaan selville. Tässä esimiehen tunneälyn hallinta korostuu erityisesti. Yllä olevia vastaajien näkemyksiä voidaan pitää vastaavina malleina kuin Blake ja Moutonin malleista 5/5 ja 9/9 (Blake & Mouton 1964: 121–124, 162–165). Molemmissa malleissa kiinnitetään huomio niin tehtävään kuin myös ihmiseen ja pyritään luomaan ratkaisu keskustelun ja taustasyiden avulla. Verrattavissa myös Thomas Kennethin (1976) konfliktihallintamalleihin, joissa yhteistyö ja kompromissi korostuivat (Golnaz 2012: 22–23). Hieman huolestuttavana pidin sitä seikkaa, että kolme vastaajaa otti esille yhtenä ensisijaista vaihtoehtoista myös siirron pois työyksiköstä tai varoituksen antamisen. Niitä kyllä voi pitää toimivina ratkaisuina, mutta vasta jos konfliktin ratkaisu ei johda tuloksiin ja konflikti jatkuu. Luonnollisesti varoitus on silloin toimiva ratkaisu jos on kyse suoranaisesti kiusaamisesta tai häirinnästä, kuten esimerkiksi työturvallisuuslaissa määritellään (TyöturvL 28 §).

*”Hetä kun semmoisen havaitsee, niin siihen pitää puuttua, ja kertoa siihen ja sitten tuota niin ja sitten jos on vakava tapaus, niin sitten pitää ottaa kahden keskeiseen puhutteluun. Sitten jos oikein räikee, niin sitten annetaan varoitus ja siihen otetaan luottamusmies mukaan ja annetaan varoitus.”*

Yllä olevassa vastauksessa on monia hyvin toimivia seikkoja, kuten edeltävässä kappaleessa todettiin, mutta myös muutamia negatiivisia seikkoja. Kyseistä lainausta voi tietyiltä osin pitää esimekinä Blake ja Moutonin 9/1 mallista (Blake & Mouton 1964: 29–33), jossa tilanne hillitään tai tukahdutetaan mahdollisimman nopeasti. Silloin estetään konfliktin leviäminen, mutta vaarana on, että todelliset syyt jäävät piiloon. Nopea puuttuminen konfliktiin on merkittävässä roolissa konfliktin kasvamisen pysäyttämiseksi. Samoin kuin keskustelu kahden kesken ja sitä kautta näkemysten selvittäminen. Hieman huolestuttavana voi pitää näkemystä, että luottamusmies otetaan mukaan keskusteluun vasta siinä vaiheessa kun ollaan antamassa varoitus. Toki varoitus voi olla tarpeen jos todella on kysymys räikeästä ja selkeästä tapauksesta. Konfliktit vaan usein tahtovat olla moninaisia, eikä niistä välttämättä ole helppo tehdä päätelmiä onko kysymyksessä räikeä tapaus vai ei. Usein konflikteissa myös näkemuserot ovat hyvin erilaisia, koska myös ihmiset ovat erilaisia kuten myös vastaajat ottivat esille.

Keskusteluissa haastateltavat pitivät tärkeänä sitä seikkaa, että konfliktista esitetään tarkentavia kysymyksiä ja yritetään päästä perille ongelmasta. Todella selvitetään konfliktin taustasyyt. Monet ottivat esille, että on tärkeää, että esimies toimii keskustelussa mahdollisimman ulkopuolisena hahmona ottamatta kummankaan puolta. Ulkopuolisen rooliin asettuminen voi olla erityisen hankalaa jos kysymyksessä on konfliktin osapuolten lähiesimies. Silloin lähiesimiehen tulisi siirtää ongelman ratkaisu taholle, joka pystyy katsomaan tilannetta ulkopuolelta ja ratkaisemaan asian puolueettomasti, kuten luvussa kaksi todettiin (Vartia ym. 2005: 13–14). Hyvä vaihtoehto tähän on oma ylempi esimies tai työsuojeluvaltuutettu.

*”--he halus, että otetaan vielä ulkopuolinen tähän keskusteluun. Se oli työsuojeluvaltuutettu, hänellä oli kokemusta tällaisten asioiden hoitamisesta. Se oli hyvä tapa, hän piti sitä keskustelua yllä ja osas tunkeutua niihin oikeisiin asioihin, että miten tämmöistä viedään, kyllähän ulkopuolinen tämmöisissä on tarpeen jos ne ei muuten onnistu.”*

Ulkopuolisen tahon ei tietenkään aina tarvitse olla ylempi esimies vaan apuna voi käyttää myös esimerkiksi työsuojeluvaltuutettua, kuten yllä olevassa lainauksessa. Yksi haastateltava toi esille, että hän pyrkii aina toimimaan keskusteluissa mahdollisimman neutraalisti ja käymään keskustelut ei niin virallisesti, vaan lähestymään asiaa mahdollisimman neutraalisti.

*”Pyrin aina välttämään provokatiivista käyttäytymistä ja se lähtis ihan asia pohjalta, käytäis se asia läpi, et mä yleensä sitten en käytä semmoista tekniikkaa, että pyydän johonki huoneeseen istumaan, vaan sopivan tilanteen tullen otan asia puheeksi, että mites tää sun mielestä meni? Se on mun mielestä parempi keino ku se, että otan työntekijän ja pyydän sen mun huoneeseen ku sitte muut kattoo, että jaahas mitäs täällä on tekeillään.”*

*”Mä käytän sellaista termiä ku neuvottelu erimielisyyksistä sen sijaan, että ruvettais hirveesti valittamaan ja syyttelemään ketään, se syyttely ei johda mihinkään. Aina yrittäis neuvottelemaan ja kuuntelemaan ja otettais kaikkien näkemykset huomioon.”*

Yllä olevat lainaukset kuvaavat hyvin Blake & Moutonin mallissa esitelty esimiestä, joka lähestyy asiaa 5/5 näkökulmalla. Silloin esimies kiinnittää huomioita niin asioihin kuin myös ihmisiin, kuten yllä olevassa esimerkissä. Toki lainauksien pohjalta esimiehen voisi nähdä toimivan myös 9/9 näkemyksen mukaisesti kiinnittäen huomion pääosin vain ihmisiin ja sitä myötä konfliktin ratkaisemiseen. (Blake & Mouton 1972: 121–124, 162–165.)

*”Mutta ensin yksin näiden osapuolten kanssa ja sitten yritetään saada yhteisen pöydän ääreen.”*

Osa esimiehistä ei erityisesti ottanut esille, että konfliktista keskusteltaisiin ensin erillisesti ja sitten yhdessä, mutta osa haastateltavista otti kyseisen näkemyksen esille. Sitä voidaan pitää toimivampana ratkaisuna, koska silloin näkemyserot ja konfliktin laukaisheet tekijät saadaan paremmin esille ja yhteisessä keskustelussa pystytään löytämään asiaan ratkaisuja eikä niinkään enää selvittämään mistä se on aiheutunut.

*”...jos se menee siihen tiettyyn pisteeseen niin kuullaan molempia osapuolia ja yritetään mieltiä, että tuota voiko he jatkaa työskentelyä siellä yhdessä vai haluaako jompikumpi vaihtaa työpistettä ja käytetään myös työterveyttä siinä, jos tarve vaatii.”*

Kyseinen vastaaja ottaa hyvin esille sen seikan, että apua tulee uskaltaa ja pitää pyytää jos omat taidot ja työkalut eivät konfliktin ratkaisuun riitä. Työpisteen siirto ei siis ole toivottavaa, mutta kyseisen haastateltavan yksiköstä saa sellaisen kuvan, että työpisteen vaihtaminen ei ole ongelmallista. Silloin sitä voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona. Toki silloin pitää todella selvittää taustasyyt, että ongelmaa ei siirretä toiseen yksikköön. Esimerkiksi jos ongelman taustasy löytyykin henkilön vapaa-ajan ongelmista eikä työyhteisöstä niin silloin mahdollisesti konflikti puhkeaa myös uudessa työpisteessä.

Tiivistettynä haastateltavat esimiehet pyrkivät pääosin ratkaisemaan eteen tulevia konflikteja kuuntelun ja keskustelun avulla. He myös ehkä välillä turhankin herkästi pyrkivät ottamaan ulkopuolisia avuksi, joka sinänsä on hyvä seikka, mutta lähtökohtaisesti konfliktit tulisi pyrkiä käsittelemään oman työyhteisön sisällä ja jos sitä kautta ei löydetä ratkaisuja niin pyydetään avustusta työyhteisön ulkopuolelta. Liian aikainen ulkopuolisen avun pyytäminen voidaan osaltaan nähdä Blake ja Moutonin 1/9 mallina, jossa ongelmaa käsitellään pehmeästi. Eli ei välttämättä itse haluta puuttua ongelmaan vaan sätään sen käsittely ulkopuoliselle kun ei itse haluta näyttää huonolta tai tiukalta muun henkilöstön silmissä. Kyse ei kuitenkaan välttämättä ole välttelystä vaan siitä, että oikeasti kaivataan avustusta. Kun vastaajilta lähdettiin tiedustelemaan minkälaisia seikkoja he pitävät kaikista tärkeimpänä konfliktin ratkaisussa niin esiin nousi ennen kaikkea keskustelu. Miltei kaikki vastaajat pitivät keskustelua kaikista tärkeimpänä seikkana konfliktien ratkaisussa. Vastaajien mukaan koko ratkaisuprosessi rakentuu keskustelun ympärille. Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan avoin keskustelu konfliktista, jossa kaikki saavat sanoa oman näkemyksensä asioista vapaasti ja avoimessa ilmapiirissä. Yksi vastaaja korosti myös nopean puuttumisen merkitystä.

*”Avoin keskustelu, missä kaikilla on se oikeus sanoa se oma mielipiteensä, sitten lähetään siitä ratkomaan sitten, mikä olis se kultainen keskitie mikä palvelee kumpaakin.”*

Lainauksessa otetaan siis esille luvussa kaksi esitelty työkalu konfliktin ratkaisuun eli kompromissi. Vastaaja viittaa siis täysin Blaken ja Moutonin 5/5 ja Thomasin kompromissi malliin, jossa molemmat osapuolet ovat valmiita antamaan tietyissä asioissa pe-

riksi jos myös toinen osapuoli on valmis joustamaan. Vastajaista osa otti esille, että esimiehen tulee todella kuunnella sitä mitä hänelle sanotaan ja erityisesti epäasiallista kohtelua sisältävissä tilanteissa ilmaista, että toiminta ei ole millään tasolla hyväksyttävää. Yksi korosti erityisesti sitä, että ei riitä, että henkilölle sanotaan, että toiminta ei ole hyväksyttävää. Vaan tulee todella varmistua siitä, että hän ymmärtää sanoman.

*”--se ei riitä, että sä juttelet jos hän ei oikeesti ymmärräkään, että tää on vakavaa ja, että näin ei voi toimia. Niin meillä pitää olla sellanen systeemi, että me päästään laillisesti tästä henkilöstä irti jos tää vaan toistuu ja toistuu.”*

Kuten luvussa kaksi esitettiin on tärkeää, että esimies painottaa toiminnan olevan pelisääntöjen ja työturvallisuuslain vastaista. Kyseisessä vastauksessa otettiin jälleen esille mahdollinen irtisanominen tai työntekijän toiseen yksikköön siirtäminen. Jälleen mainitsemisen arvoista, että sinänsä irtisanominen on mahdollinen erityisesti kiusaamista sisältäneissä tilanteissa, mutta silloinkin toiminnan on tullut olla näkyvää ja vakavaa, että irtisanominen on konfliktin pohjalta laillista. Erityisesti siirtäminen toisiin tehtäviin organisaation sisällä on huono vaihtoehto jos kysymys on ihmisestä, joka jatkuvasta aiheuttaa ongelmia työyhteisöön, koska silloin ongelma vain siirtyy saastuttamaan toista työyhteisöä.

## 5.2. Ratkaisun muodostaminen konfliktiin

Otsikon mukaisessa teemassa ryhdyttiin selvittämään minkälaisiin ratkaisuihin vastaajat pyrkivät konfliktitilanteita käsitellessään. Teemassa sivuttiin myös sitä millä tavalla ratkaisua lähdetään etsimään. Miltei poikkeuksetta vastaajat ottivat esille, että selvittely lähtee joko yksittäisestä tai yhteisestä keskustelusta, jossa tavoitteena on löytää yhteisymmärrys. Se tietysti on ihanteellinen ratkaisu konfliktiin, joka harvemmin toteutuu. Useammin pyritäänkin tekemään kompromissi konfliktiin, joka miellyttäisi mahdollisimman hyvin kaikkia osapuolia. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi useat haastateltavat korostivat vielä sitä, että on tärkeää, että keskusteluissa pyritään saamaan osapuolet ymmärtämään tilanne myös toisen osapuolen näkökulmasta ja mahdollisesti ymmärtämään toisen osapuolen näkemykset tilanteesta. Yksi esimies otti esille näkemyksien

kuuntelun ja ymmärryksen lisäksi merkittävänä seikkana sen, että onko konfliktin taustalla todella jokin seikka minkä voi ratkaista? Esimerkiksi toisen vastaajan mukainen tilanne.

*”--loukannu tai puhunu susta paha tai jotain tämmöstä ollu jotenkin kauheen ilkeä tai jotain niin eihän se riitä vaan, että mä sanon anteeksi ja sitten noustaan pois, vaan kyllä siihen oikeesti tarvitaan siihen sitte sille tiimille tukea, että miten ne toimii niin, että tämä ei toistuis.”*

Yllä olevassa tilanteessa ei ainakaan vastauksen perusteella ole mitään varsinaista ongelmaa mitä voisi lähteä ratkaisemaan vaan pelkästään epäasiallista käyttäytymistä. Luonnollisesti yllä olevaan tilanteeseen tulee puuttua, mutta siihen ei oikein ole mitään ratkaisua mitä keskustelun kautta voi hakea vaan pelkästään toisen osapuolen toiminnan muutos. Jos kuitenkin konfliktin taustalla on jokin ongelma, joka pystytään ratkaisemaan niin esitti yksi vastaaja seuraavan näkemyksen.

*”Mikä nyt ois ehkä semmonen ideaalitalanne, että voidaan tulla vastaan, että oltiin kumpikin niin kun osaksi oikeessa ja osaksi vääräksi.”*

Pyrkimyksenä tässä on siis luoda ratkaisu keskustelemalla tilanteesta ja sen pohjalta löytää kompromissi ongelmaan. Yksi vastaaja otti esille ihannetilanteen, jossa asiasta keskustellaan. Sen pohjalta löydetään ihanteellinen ratkaisu, jonka kaikki voivat hyväksyä. Kyseinen ihannetilanne on kuvailtu myös Blaken ja Moutonin teoriassa 5/5 mallin mukaan (1964: 121–124) tai Thomasin kompromissimallin (Golnaz 2012: 22–23) mukaan. Keskustelu ja sen pohjalta muodostuva ratkaisu on myös merkittävä osa rakentavaa konfliktin ratkaisua. Vastaaja ottaa kuitenkin myös esille, että kaikkien konfliktien ratkaisuprosessit eivät kuitenkaan mene niin ja esimiehen käytettävissä on laaja skaala erilaisia tavoitteita. Ideaalitalanne on yhteisymmärrys ja ei toivottu toinen ääripää työsopimuksien irtisanominen tai jopa purkaminen.

*”Periaatteessa ihannetilanne on se, että jos päästään niin kun yhteisymmärryseen, että osapuolet pystyvät hyväksymään, että tämä on tapahtunut, ja asia on sovittu, ja voidaan niin kun jatkaa, että vedetään ruksi sen tapahtuneen päälle, ja annetaan sen olla eikä pengota sitä.”*

*”Kyllä mä pyrin siihen, että ne ite niin kun pystyis keskustelemaan siitä tilanteesta ja löytämään yhdessä jonkun sopivan ratkaisun. Tavallaan et mun rooli on enemmän sellainen katalysaattori, että saadaan se keskustelu aikaan, ja jos tunteet kiihtyy niin sitten vähän himmata sitä, että avitan sitä keskustelua, että se ei mee mihinkään pahempaan suuntaa.”*

Jos yllä olevat vastaukset yhdistetään ja toimitaan konfliktin ratkaisussa, kuten vastaajat kertoivat, niin toimitaan tämän tutkielman kannalta ideaalilla tavalla. Eli että tuotetaan ratkaisu, jonka kaikki hyväksyvät. Prosessin aikana ymmärretään myös toisen osapuolen näkökulma ongelmaan, jonka avulla osapuolet itse kehittävät ratkaisun ongelmaan sillä silloin sitä on helpompi noudattaa. Sovituista toimista pidetään kiinni ja samalla sovitaan, että asia on nyt loppuun käsitelty. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös ratkaisun jälkeinen seuranta olisi hyvä toteuttaa. Yksi vastaaja kertoo pyrkivänsä aina kompromissin löytymiseen. Hän kuitenkin korostaa, että kompromissi ei ole mahdollinen jos toinen on selkeästi syyllinen ongelmaan oman toimintansa seurauksena, mutta muissa tilanteissa hän toimii alla kuvatulla tavalla.

*”--että on tälläinen konflikti, missä on kaks osapuolta niin useimmiten keskustelun kautta voidaan päästä johonkin kompromissiin.”*

Eräs vastaaja ottaa esille myös toisten näkemysten ja näkökulman ymmärtämisen erityisesti konflikteissa, joissa taustalla vaikuttavat esimerkiksi työtavat. Vastaajan yksikössä ristiriitoja saattaa syntyä siitä kun koetaan, että joku tekee työtehtävät väärin, vaikka todellisuudessa hän saattaa suorittaa tehtävät yhtä hyvin, mutta vain eri tavalla. Lopputulos on silloin sama, mutta toiminta erilaista. Näissä tilanteissa on vastaajan kannalta erittäin tärkeää, että osapuolille tuodaan esille toisen näkökulma asiasta, jolloin myös hän ymmärtää, että saman asian voi tehdä hyvin myös eri tavalla.

*”Kyl mä lähen siitä, että se pystyttäis neuvottelemaan ja päästäis sellaiseen lopputulokseen, mikä miellyttää kaikkia. Se ei välttämättä ole täydellinen, mutta se mikä aiheuttaa vähiten harmia, sanotaan näin. Sitte se tietysti vaatii työntekijältä, että ovat valmiina tulemaan vastaa. Kyllä se mulla on selkeesti se neuvottelu ja näkökulmien selvittäminen, ja tavallaan se ratkaisujen löytymisen, niiden on myös helpompi silloin sitoutua siihen ratkaisuun kun sen itse keksii. Mun tehtävä on niin kun ohjata ja opastaa työntekijöitä sitten itse ratkaisemaan sen konfliktin.”*

Yllä oleva vastaaja ottaa siis samat teemat esille konfliktin ratkaisussa kuin äsken esiteltyt ideaaliset vastaukset konfliktin ratkaisuun. Jälleen korostuu kompromissin etsiminen, osapuolten itse neuvotteleva ratkaisu ja se, että esimies pyrkii vain ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan. Esiteltyjen vastauksien perusteella voisi siis olettaa, että ainakin osalla haastatelluista esimiehistä konfliktien ratkaisuprosessi on hyvin hallussa ja tiedetään mitä sen tulisi sisältää. Kuitenkin myös eroavia näkökulmia konfliktin etsimiseen löytyi vastaajien keskuudesta. Yksi vastaajista esimerkiksi otti esille, että pyrkimyksenä on vain saada konflikti pois päiväjärjestyksestä ilman sen suurempaa toimintaa. Toki kyseisen vastaajan organisaatiossa konflikteja aiheuttava tekijä oli hänen mukaansa yksittäinen henkilö. Silloinkin konflikti tulisi kuitenkin selvittää perusteellisesti, että se saadaan pois päiväjärjestyksestä ja sen mahdollisesti aiheuttamat seuraamukset esille.

Pääosin konflikteihin haettiin ratkaisuja kompromissien muodostamisen kautta, jota tavoiteltiin yhteisen keskustelun avulla. Siinä yhteydessä vastaajien mukaan tulisi korostaa myös toisen osapuolen näkemysten ymmärtämistä ja toimivan ratkaisun löytämistä. Yksi esimies korosti, että ratkaisun tulee todella olla toimiva, että konflikti ei nouse uudelleen esille. Hän korosti, että näennäiset ratkaisut ongelmiin voivat ehkä siirtää konfliktia, mutta ne eivät ratkaise sitä.

*”--tämmöisiin näennäisratkaisuun niitä ei kannata hakea vaan, että se toimii se jatko sitten siitä, et muutenhan se on taas hetken päästä se pulma esillä.”*

Tässä voidaan nähdä erittäin tärkeänä taustasyiden selvittäminen, jotta esitetty ratkaisu todella palvelee ongelman ratkaisua ja jottei käy kuten seuraavan vastaajan yksikössä.

*”Varmaan semmoista ratkaisua, että siihen ei enää palattaisi jos on vanha asia joka toistuu, näin se meillä usein menee, että on vanhoja kaivetaan.”*

Kyseinen vastaaja ei sitä suoraan sano, mutta vastauksesta on nähtävissä se seikka, että alkuperäistä konfliktia ei lähtökohtaisesti ole ratkaistu oikein vain siihen on luotu vain näennäisratkaisun jos kerran samainen ongelma toistuu ja toistuu.



### *Avustus konfliktin ratkaisussa*

Teemassa vastaajilta tiedusteltiin myös sitä ovatko he pyytäneet konfliktin ratkaisuun avustusta tai ohjausta ylemmältä organisaatiotasolta tai ulkopuoliselta taholta. Samalla vastausta haettiin siihen onko pyydetty avustus ollut hyödyllistä. Erityisesti avustavina tahoina esille nousivat Vaasan kaupungin henkilöstöpalvelut, työterveyshuolto, työsuojeluvaltuutetut, oma ylempi esimies ja työnohjaus. Tutkielman ulkopuolisena huomiona useat vastaajat ottivat esille työnohjauksen merkittävyyden ristiriitojen käsittelyssä. Työnohjaus on väline, jolla työntekijän omaa osaamista kehitetään. Osaamisen kehittämisen kautta työntekijän osaaminen ja toiminta räätälöidään paremmin organisaatioon soveltuvaksi. Työnohjauksella pyritään työhyvinvoinnin kasvattamiseen. (Osviitta 2013: 5.)

*”Kyllä meillä on työterveyshuolto ollut mukana, ja sitten on yksikössä on tietysti, että meillä on työnohjausta yksiköistä, että se on sitten mihinkä sitä käytetään, että tuota yhdessä yksikössä on käytetty näiden ristiriitojenkin selvittämiseen käytetty tätä työnohjausta.”*

*”Työsuojeluvaltuutettuun oon herkästi yhteydessä työnohjauksen lisäksi, niin tulee kaikki hoidettua niin kun pitääkin. Työnohjaus on niin hyvää ja kun ne on puolueettomia, niin siitä on aina etu, varsinkin siitä puolueettomuudesta, ne osaa kattoa sitä tilannetta eri näkökulmasta ja kysymyksiä kysyy ja tavallaan osallistaa ne ihmiset paremmin siihen ilmapiiriin parantamiseen. Enemmän mun mielestä sitä työnohjausta kannattais käyttää.”*

Työnohjaus tuntui vastaajien mielestä olevan erittäin toimiva malli myös konfliktien ratkaisussa ja se sai paljon positiivista palautetta myös muilta vastaajilta. Myös työsuojeluvaltuutettujen mukaan ottaminen konfliktin ratkaisuun koettiin hyväksi vaihtoehdoksi niin esimiehen kuin konfliktin osapuolten kannalta. Vastaajat kokivat, että he saavat työsuojeluvaltuutetulta tarvitsemaansa tukea konfliktin ratkaisuun. Silloin esimies tietää, että kaikki menee oikein ja myös konfliktin osapuolet arvostavat puolueetonta ihmistä konfliktin ratkaisuprosessissa. Yksi vastaaja koki myös, että pyytämällä työsuojeluvaltuutetun mukaan hän turvaa oman selustansa ja näin varmistaa konfliktin laillisen käsittelyn. Yksi vastaaja koki myös muilta esimieheltä saatavan vertaistuen olevan merkittävä apu konfliktien ratkaisussa. Hänen näkemyksensä mukaan puhuminen hankalista

tilanteista saattaa usein selkeyttää konfliktin ratkaisua, vaikka vertaistukena toimiva kollega ei edes kommentoisi asiaa vaan olisi vain kuuntelevana osapuolena.

Työterveyshuollon avustus sai kommentteja niin puolesta kuin vastaan. Yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi ja hyödylliseksi, mutta erityisesti kolmikantakeskustelulle esitettiin kritiikkiä.

*”--siis oli tällöinen kolmikantakeskustelu mikä käytännössä oli yksi kantakeskustelu, että työnantajalle ei annettu mitään tilaa. --petyin kyllä aika tavalla heidän suhtautumiseensa ja siihen, että sille työnantajan näkökulmalle ei annettu siinä keskustelussa mitään tilaa. Että kuultiin vaan häntä.”*

Vastaaja koki turhautuneisuutta siihen, että kolmikantakeskusteluissa työnantajan näkemykset käytännössä sivuutettiin ja kun hän aikaisemmassa vaiheessa oli pyytänyt menettelytapaohjeita konfliktin käsittelyyn, niin hänelle ei ollut niitä annettu. Hän koki jääneensä ongelman kanssa melko yksin ja kyseenalaisti, että jos hän ei voi työnantajana pyytää apua työterveyshuollosta niin mistä sitten? Myös toinen vastaaja esitti vastaavaa kritiikkiä työterveyshuoltoa kohtaan.

*”Noo ei se nyt ehkä se työterveyden se keskustelu ei se vieny tätä keskustelua eteenpäin, tai saatiin me siellä sovittua se työnohjaus, mutta se varsinainen keskustelu ei mennyt eteenpäin.”*

Kuitenkin suuri osa vastaajista koki työterveyshuollon hyväksi kumppaniksi konfliktin ratkaisussa, joten yllä olevat lainaukset ovat tämän tutkielman perusteella yksittäistapauksia, mutta silti huomionarvoisia.

*”Joo kyllä mun mielestä se on ollu hyödyllistä ja mä tiedän, että työterveys tässä ainakin mulla on hyvä suhde sinne ja sieltä tarvittaessa saa apua.”*

Erytisesti vastaajat kokivat työnohjauksen ja työsuojeluvaltuutetun toimiviksi ratkaisuksi konfliktin ratkaisussa. Toki työnohjaus on ehkä ennemminkin hyvää toimintaa sen jälkeen kun konflikti on ratkaistu eikä niinkään silloin kun konflikti on vielä käynnissä. Vastaajat siis pitivät näitä erityisen hyvinä ratkaisuina sen vuoksi, koska silloin prosessiin tulee mukaan ihminen, joka on varmasti ulkopuolinen konfliktiin. Ulkopuoli-

nen ihminen voidaan nähdä neutraalina ja puolueettomana osapuolena konfliktin ratkaisussa.

*”Kyllä se toi sitä rauhallisuutta siihen ja tuli vähä niin kun ulkopuolista näkemystä siihen, saatiin helpommin niitä ratkaisuja siihen sitten aikaiseksi. Työntekijät tietenkään rauhoittu, kun tuli ulkopuolista väkeä siihen niin ne rauhoittu sillain osittain, että ei me oltais varmaan keskenämme saatu niitä, kun välit on niin sanotusti poikki niin ne on poikki, että ei halua kuunnella edes siinä vaiheessa, kuuntelee sitten enemmän ulkopuolista.”*

#### *Organisaation tuki konfliktin käsittelyssä*

Otsikon mukaisessa teemassa tarkasteltiin sitä kuinka avustavana ja selkeänä vastaajat pitivät Vaasan kaupungin organisaation mallia konfliktin ratkaisusta. Tarkemmin rajattuna vastaajilta tiedusteltiin seuraavia seikkoja: Onko sinulle tiedotettu kuinka konfliktien kanssa tulisi toimia? Koetko, että ylempi esimiestaho tai organisaatio tukee konfliktien ratkaisua? Kun vastaajilta tiedusteltiin siitä kuinka hyvin heille on tiedotettu konfliktien käsittelystä niin useimmat vastaajat kokivat, että informaatiota on saatavilla ja esimerkiksi henkilöstöpalveluiden intranetin tai erinäisten koulutusten muodossa.

*”Intrasta löytyy vaikka mitä. Ei voi sanoa ainakaan, että tietoa ei olisi kaupungin käytännöistä.”*

Useat vastaajat esittivät vastauksensa yllä olevassa muodossa, mutta monilla korostui sanat ”yleisiä ohjeistuksia”. Yksi vastaaja esitti myös ongelman, että saadut opit ovat melko teoreettisia eivätkä välttämättä sovellu käytettäväksi yksittäisiin tilanteisiin.

*”Kyllä mä sanoisin, että on tiedotettu, mutta hyvin teoreettisella tavalla, että ei niistä paljon apua oo käytännössä.”*

*”Yleisiä ohjeistuksia on vaikka kuinka paljon, mutta tota yleisohjeistukset ei auta tollaseen yksittäiseen henkilöön.”*

Yllä olevien kommenttien pohjalta voisi siis ajatella, että apua ja osaamista löytyy konflikteihin, mutta ongelmalliseksi koetaan teorian muuttaminen käytäntöön. Tai ei olla halukkaita paneutumaan kunnolla annettuun ohjeistukseen ja sen seurauksena konfliktien ratkaisusta ei selvitä omatoimisesti, kuten seuraava vastaaja asian esitti.

*”Kyllä on, että en tiä onko riittävän hyvin perehtynyt ohjeistukseen, mutta kyllä-hän meille tietoa jaetaan ja tulee, ja oon ollu esimiespassikoulutuksessa, että taisi sielläkin olla tällaista asiaa. On sitä tukea ja ohjeistusta tullu kyllä, että on se varmaan itestä kiinni.”*

Vastaajat siis kokivat, että tietoa on saatavilla, mutta toisaalta vastauksista huokui läpi myös hieman se seikka, että kyseistä tietoa ei välttämättä osata käyttää tai, että sitä ei löydetä tai, että sitä ei olla halukkaita hyödyntämään. Ongelmana ei siis ole tiedon määrä vaan ehkä ennemminkin vastaajat kaipasivat tukea siihen kuinka teoreettiset opit tuodaan käytäntöön.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien kantaa siihen kuinka he kokevat organisaation ja ylemmän esimiehen puolelta tulevan ymmärryksen ja konfliktin ratkaisun tärkeyden ymmärtämisen. Kysymystä kysyttäessä vastaukset jakautuivat jonkin verran. Kuitenkin selkeä enemmistö koki, että organisaatio ja esimies ymmärtävät ja pitävät konfliktien ratkaisua tärkeänä.

*”Kyllä mä sen koen näin, mä oon saanut apua ja tukea jos oon tarvinnu, ja kyllä ne ymmärtää nää tilanteet, että ristiriitatilanteita saattaa syntyä niin kauan kun talossa on enemmän kun yks ihminen.”*

Kuitenkin muutamat vastaajat esittivät kritiikkiä samaisista seikoista kuin edellisessä aiheessa. Kiinnostusta ilmenee vain teoreettisella tasolla ja aina ei välttämättä ymmärretä sitä, että vaikka jokin asia näyttää yksikertaiselta teoriassa niin ei se välttämättä ole sitä käytännössä.

*”Kyllä mä sanoisin, että ei ne oikeen tahdo ymmärtää. Tää menee liian teoreettisella asenteella heti kun meemme ylemmäs täs organisaatiossa. Nää on ihan käytännön asioita eikä mitään teoriaa.”*

Kyseiset vastaajat esittivät siis täysin toisistaan poikkeavat näkemykset, joten tässä teemassa on mahdotonta tehdä yleistyksiä vastauksien pohjalta. Voisi ehkä ajatella, että kyseisissä tapauksessa suhtautuminen esimiestahoon on erilainen ja minkä toinen kokee huolenpidoksi niin toinen kokee ”kyttämiseksi”. Myös toinen vastaaja esitti myös kritiikkiä organisaation suunnalle.

*”Kauan mä siitä raportoin ennen kun tapahtui mitään. Toivotaan, että pitää tärkeänä kyllä ne ainakin loppu viimein lähti siihen sitte mukaan, ja kyllä se tilannetta rauhoitti. Kyllä me aika pitkälti itte jouduttiin kestämään sitä ja olemaan siinä. Se sitten aukes se homma sillä. Kyllä joutuu niin kun itte ottamaan kovat aseet käyttöön, että saa apuja, olis luullu, että saisi helpommin, mutta kyllä otti niin koviille.”*

Kyseinen esimies koki siis jääneensä todella yksin konfliktia käsitellessään ja avustusta ongelmaan hän oli saanut vasta kun konflikti oli jo kehittynyt vakavaksi ja henkilöitynyt. Vastaja totesi vielä erillisenä vastauksena olleensa aivan loppu kyseisen tilanteen ratkeamisen jälkeen, sillä konfliktilla oli ollut vakavia vaikutuksia koko työyhteisön toimintaan.

### 5.3. Konfliktien seuraukset organisaatiossa

Tiedusteltaessa sitä, kuinka konfliktit vaikuttavat työyhteisöön nousi esiin monia vastaavia seikkoja jotka käsiteltiin jo luvussa kaksi. Luvussa kaksi esitellyt näkemykset korostivat työntuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin laskua sekä fyysisiä ja henkisiä oireita kuten työkyvyn laskua. Vastajat ottivat esille paljon vastaavia seikkoja. Useimmat vastajat olivat sitä mieltä, että konfliktit lisäävät työyhteisön vaihtuvuutta, sairaslomien määrää ja luonnollisesti niiden yhteys huonoon työilmapiiriin oli myös havaittavissa. Yksi asiakaspalvelusektorin esimies oli huolissaan siitä, että aina kun konflikteja ilmenee se näyttäytyy suoraan myös asiakkaille ja näin vaikuttaa työlaatuun.

*”Nehän vaikuttaa aina siihen motivaatioon, yksilön motivaatioon monesti ja se sitten taas näkyy siinä heidän työssään ja se teho saattaa heikentyä. Tietenkin pahimmassa tapauksessa sehän voi jatkua niin, että tulee sairauslomia. On se sitten ihan oikeesti tarpeen, vai onko se vaan tapa niin kun demonstroida, että ”mä en tykkää tästä” että näitä on niin kun erilaisia vaihtoehtoja.”*

Yllä oleva vastaja otti esille paljon vastaavia seikkoja kuin muutkin, mutta hän esitti myös luvun kaksi teemoja mukailevan näkemyksen. Eli sairaslomia haetaan konfliktien seurauksena keksityillä syillä ja ei kerrota mikä oikeasti työpaikalla ahdistaa ja miksi sinne ei haluta mennä. Eli sairaslomaa haetaan esim. vatsakivuilla, mutta todellinen syy

sairaslomaan voi olla esim. ahdistuminen negatiivisesta ilmapiiristä. Se taas aiheuttaa ongelman konfliktiin puuttumisen kannalta, koska jos jo ensimmäisten sairauspoissaolojen aikana tulisi esille, että työyhteisössä on jonkin asteisia ongelmia niin olisi niihin mahdollista puuttua nopeammin. Jos taas sairauslomaa haetaan tekaistuilla syillä niin on puuttuminen on haastavaa, jopa mahdotonta. Erityisesti jos on kysymys isosta asiantuntijaorganisaatiosta, jossa esimies ei välttämättä ole läsnä päivittäin.

*”Tällaista sähläämistä aiheuttaa, ja kyllä se madaltaa sitä poissaolokynnystä, ja sit mennään työterveyteen, ollaan väsyneitä, uupuneita ja hermostuneita. Työterveyshän ottaa kyllä meikäläiseen yhteyttä aika nopeasti, että tätä asiaa pitäis käsitellä, että sieltä kuuluu sellaista ja sellaista.”*

Kuten yllä oleva näkemys osoittaa, että jos sairauslomaa haetaan oikeilla perusteilla ja ne kerrotaan työterveyteen niin tieto kulkeutuu sieltä organisaation ja sitä kautta konfliktihin on mahdollista puuttua nopeasti ja tehokkaasti. Yksi vastaajan näkemys konfliktien jatkoseuraamuksista oli seuraavanlainen.

*”Melkeen se on niin, että kun toisessa paikassa saat asiat kuntoon, niin toinen paikka oottaa, se on vaan tämmöstä.”*

Yllä oleva vastaus herättää kysymyksen, että käsitelläänkö kyseiset konfliktit riittävän perusteellisesti jos konflikteja ilmenee toistuvasti? Tai, että mahdollisesti konfliktin taustalla vaikuttaa jokin seikka, jota ei havaita vaikka konflikti näennäisesti ratkaistaan. Näissä tilanteissa esimiehen tulisi konfliktia käsitellessään miettiä, että miksi nämä ihmiset ovat jatkuvasti niin reunalla, että konflikteja muodostuu toistuvasta? Eli mikä heidät ajaa reunalle ja tekee heistä niin ”räjähdysherkkiä”? Ovatko ne esim. mahdolliset ongelmat kotona tai sisäilmaongelmat tai jokin muu syy, joka on piilossa? Jos konflikteja ilmenee toistuvasti niin usein taustasyynä ei ole vain se, että henkilökemiat eivät kohdata vaan että taustalla vaikuttaa jokin isompi ongelma, joka vain ajaa henkilöt riitelemään keskenään.

Kuten edellä jo otettiin esille niin vastaajien mukaan konfliktit heikentävät työyhteisön ilmapiiriä ja sitä myötä myös yhteistyötä. Yksi vastaajista koki, että tietyissä tapauksissa henkilöt joiden välillä konflikteja ilmenee suorittavat vain välttämättömät työtehtävät,

mutta eivät kykene kommunikoimaan sen lisäksi. Hän käytti asiasta kysyttäessä seuraavaa lausetta.

*”Tuntuu raa’alta sanoa, että vältellään, mutta voi olla, että tää pitää paikkansa.”*

Vastaja viittaa tällä työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen eli että kohtaamista kyseisen henkilön kanssa vältellään, joka taas heikentää työyhteisön yhteistyötä. Yhteistyön heikentyminen taas pahimmassa tapauksessa heikentää työyhteisön tuloksellisuutta, kuten aikaisemmin tässä tutkielmassa todettiin. Toinen vastaja otti esille samaan teemaan liittyen yksittäisen henkilön vaikutuksen työyhteisön ilmapiiriin. Hänen työyhteisössään yksittäinen ihminen on aiheuttanut konflikteja työyhteisöön, jotka ovat kyseisen henkilön kautta päässeet leviämään koko yksikköä koskettaviksi. Kyseinen ongelma on poistunut henkilön pois jäännin seurauksena, joten tässä tapauksessa voidaan todeta, että myös yksittäinen ongelmallinen henkilö voi olla syy työyhteisön ilmapiirin heikentymiseen. Tietenkään henkilön pois siirtyminen tai siirtäminen ei ole ensisijainen vaihtoehto eikä siihen tulisi pyrkiä, koska usein ongelmat ovat isompia kuin vain yksittäinen henkilö, mutta myös tietyissä tapauksissa se voi olla ainoa vaihtoehto, että muun työyhteisön ei tarvitse kärsiä. Näin konfliktin laajentuminen pystytään pysäyttämään.

*”--onhan se erittäin tärkeää, että se esimies pystyy olla se, joka käy siellä keskustelemassa ja avaa näitä asioita.--meillä annetaan aina työohjausta ja jopa yritetään saada aikaa työpsykologille tai jollekin vastaavalle, että ne pystytään purkamaan, koska ne on tosi haitallisia jos ne pääsee kasvamaan ja jos ei niihin puututa välittömästi”*

Yllä oleva vastaja ottaa hyvin esille, yhden tutkielman päähuomioista. Konflikteihin tulee uskaltaa ja pystyä puuttumaan mahdollisimman nopeasti ennen kuin ne pääsevät heikentämään merkittävästi työyhteisön ilmapiiriä, ja näin luoden ”hyvän” kasvualustan uusille konflikteille. Konfliktien seuraamuksia voi oikeastaan ajatella lumivyörynä, joka kasvaessaan kaappaa koko ajan enemmän massaa mukaansa tuhoten kaiken tieltään. Esimerkiksi konflikti voi syntyä pienimuotoisesta ongelmasta, joka muodostuu yksittäisten ihmisten välille. Jos kyseistä ongelmaa ei käsitellä ja ratkaista lähtee se mahdollisesti leviämään muualle työyhteisöön ja heikentää näin koko työyhteisön ilmapiiriä ja

työhyvinvointia. Niiden seurauksena voidaan todeta sairauspoissaolojen kasvua ja heikentynyttä työntuloksellisuutta, koska yhteistyö ei enää toimi työyhteisössä.

*Mahdolliset konfliktin positiiviset vaikutukset*

Konfliktit tai ehkä tarkemmin ristiriidat voidaan tietyissä tapauksissa nähdä myös positiivisina. Vastaajilta tiedusteltiin, että jakavatko he kyseisen näkemyksen. Oikeastaan kaikki vastaajat kokivat, että tietyissä tapauksissa ristiriita voidaan nähdä myös positiivisena, vaikka eivät välttämättä osanneet eritellä miksi. Kuitenkaan yksikään vastaaja ei todennut ristiriidan olevan ainoastaan negatiivinen asia.

*”--saattaa tulla hyviä ideoita esiin, mitkä ei välttämättä mulle olis tullu mieleen. Kyl mä nään sen myös mahdollisuutena.”*

Useat vastaajat näkivät ristiriidoissa mahdollisuuden kehittymiselle ja mahdollisille uusien toimintatapojen löytymiselle. Vastaajat kokivat sen olevan myös yksi tapa kommunikoida, jonka kautta myös työyhteisön henki saattaa parantua kun mieltä painavat asiat saadaan sanottua.

*”Se on kumminki yks vuoropuhelutapa myös, että ei se oo niin kun ei sekään oo hyvä jos kaikki mene hyvin koko ajan, että pitää olla hyvää ja huonoa, että ymmärtää sitä hyvää myös.”*

*”Jos pystytään puhumaan ja nostamaan kissa pöydälle, niin se puhdistaa ilmaa. Nekin, jotka ei oikeen oo saanu sanottua jos nekin vaan pystyy sanomaan niin tulee erilaisia asioita esille, se saattaa olla, että se tekee hyvää sille yhteisölle. Ei ristiriidat oo välttämättä huonoja asioita”*

Ylempi lainauksista ottaa esille myös aikaisemmin esitellyn huomion siitä, että täysin riidaton työyhteisö ei välttämättä ole kaikista toimivin vaan erityisesti rakentavat ristiriidat tekevät mahdollisesti hyvää työyhteisölle ja sen toimintatavoille, kuten myös vastaajat ovat asian kokeneet (Rahim 2002: 211–212). Yksi vastaaja otti myös esille, että konfliktin seurauksena muutetut työtavat saattavat myös johtaa parempaan tulokseen. Yksi vastaaja näki ristiriitojen ilmentymisen erityisesti muutostilanteissa tärkeäksi, koska sen avulla mahdolliset muutokseen liittyvät ongelmat tulevat heti esille eikä vuosien jälkeen. Toisin sanoen ristiriidat kulkevat usein käsi kädessä muutoksien kanssa. Niiden



avulla muutoksista voidaan saada toimivampia, mutta muutokset taas toisaalta saattavat aiheuttaa konflikteja.

*”Voi nähdä, ainakin näissä muutostilanteissa se voi nopeuttaa sen asian hyväksymistä, kun se tulee se konflikti siihen alkuun. Elikkä voi olla jos sitä ei tule, ja ne ihmiset ei reagoi siihen mitenkään, niin voi olla se on hetken päästä meillä se asia käsissä.”*

Vastaajat siis yhtyivät aikaisemmin tässä tutkielmassa esiteltyihin näkemyksiin positiivisesta ristiriidasta. On kuitenkin tärkeää, että konfliktin ratkaisu toteutetaan oikein ja pyritään rakentamaan konfliktin ratkaisuun, jossa positiivinen seuraus on mahdollinen. Epäonnistuneen konfliktin ratkaisun seurauksena vaikutukset eivät todennäköisesti ole positiivisia. Vastaajat eivät kuitenkaan kyseisen teeman kohdalla osanneet oikein kuvata kuinka toimintaa on heidän työyhteisöissään kehitetty konfliktien seurauksena.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisilla keinoilla konflikteja voidaan käsitellä rakentavasti, ja minkälaiset tekijät työyhteisössä niihin vaikuttavat. Pyrkimyksenä oli tuoda esille myös Vaasan kaupungin esimiesten näkemyksiä konfliktien käsittelystä ja tarkastella kuinka rakentavasti vastaajat ratkaisevat konflikteja. Tutkielman empiiristä aineistoa varten haastateltiin kuuttatoista Vaasan kaupungin esimiestä, joiden vastauksilla pyrittiin tukemaan esiteltyjä teoreettisia näkemyksiä tai löytämään niistä eroavaisuuksia. Kyseisten teemojen lisäksi käsiteltiin myös muita lukuisia aiheita, joilla pyrittiin pääsemään syvemmälle aiheeseen ja tukemaan muita esitettyjä näkemyksiä. Erityisesti pyrittiin ottamaan myös esille sitä, minkälaiseksi esimieheksi vastaajat itsensä kokevat sekä sitä minkälainen esimiesrooli heidän mielestään konfliktitilanteisiin soveltuu. Tutkielman edetessä esiteltiin vertailua teoreettisten näkemysten ja vastaajien kokemusten pohjalta, jolla pyrittiin löytämään juuri edellä mainittua syvyyttä aiheeseen.

### *Havainnot konfliktien käsittelystä*

Empiirisen aineiston pohjalta on mahdotonta tehdä tyhjentäviä johtopäätelmiä, mutta silti vastaajien näkemyksissä tuntuivat korostuvan tietyt seikat, vaikka vastaajia oli Vaasan kaupungin eri sektoreilta ja eri johtoportaista. Silti tiettyä säännönmukaisuutta oli huomattavissa. Vastapainona säännönmukaisuudelle oli myös havaittavissa hajontaa, jonka pohjalta edes keveitä yleistyksiä ei voitu tehdä. Lähtökohtaisesti konfliktien rakentava käsittely liittyy kaikkiin tutkielmassa esille nostettuihin teemoihin. Rakentavaan lopputulokseen on mahdollista päästä mikäli kiinnitetään tiivistä huomioita tutkielmassa esiteltyihin keskeisiin aiheisiin. Erityisen merkittävässä roolissa on esimerkiksi taustasyiden selvittäminen ja esimiesten rooli konfliktin käsittelyn ohjaajana. Myös vastaajat ottivat keskeisenä seikkana esille taustasyiden selvittämisen. Vastaajien mukaan konfliktit kuitenkin pääosin muodostuvat ihmisten erilaisuuden vuoksi, mikä aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia. Erilaisten näkemysten pohjalta muodostuvat ristiriidat liittyvät vastaajien mukaan useimmiten poikkeaviin näkemyksiin siitä, kuinka jokin työtehtävä tulisi suorittaa.

Erilaisuuden ja kommunikaatio-ongelmien aiheuttamiin konflikteihin otettiin kantaa jo tutkielman alkupuoliskolla. Follettin näkemysten mukaan konfliktit aiheutuivat juuri erilaisuuden ja siitä esille nousevien ongelmien vuoksi. Rakentava konfliktin ratkaisu muodostui Follettin mukaan sen pohjalta, että ihmisten erilaisuus huomioidaan konfliktin käsittelyssä ja pyritään sen avulla löytämään ratkaisuja (Mendell & Mars 2006: 2). Hänen näkemysten mukaan ratkaisua lähdetään selvittämään erilaisuuden avulla ja muokkaamaan toimintaa sen mukaiseksi. Vastaajat eivät ottaneet vastaavia seikkoja esille, vaan painotus oli enemmän kuuntelun ja keskustelun korostamisessa. Kyseiset seikat ovat kyllä keskeisessä roolissa, kun puhutaan konfliktin rakentavasta käsittelystä, mutta niiden lisäksi tulee huomioida myös muita seikkoja. Erilaisuuden hyväksyminen ja toimintatapojen muuttaminen konfliktin seurauksena voisi tuoda lisää mahdollisuuksia Vaasan kaupungin organisaation konfliktien käsittelymalleihin. Silloin ei ryhdyttäisi pelkästään ratkaisemaan konfliktia, vaan enemmänkin kehittämään työyhteisöä sellaiseksi, jossa vastaavia konflikteja ei syntyisi.

Esimiesroolin suhteen vastaajat nostivat erityisesti esille keskustelun ja kuuntelun tärkeyttä. Vastaavia teemoja otettiin esille myös esimerkiksi Blaken ja Moutonin 5/5 mallissa, 9/9 mallissa sekä Thomasin malleissa kompromissista ja yhteistyöstä. Monet vastaajista korostivat, että sovitteleva- ja keskustelevarooli soveltuu hyvin konfliktin alkuvaiheen käsittelyyn, mutta mikäli käsittely ei etene ja ratkaisua ei muodostu, niin on konfliktin suurempi ratkaisumalli mahdollisesti toimivampi. Suora lähestyminen konfliktiin ratkaisuun pitää kuitenkin sisällään monia negatiivisia asioita, jotka pahimmillaan luovat tuhoavan konfliktin. Nopeassa ja suorassa toiminnassa on siis vaaransa, samoin kuin esimerkiksi Blake & Moutonin 9/1 mallissa, jossa konflikti tukahdutetaan nopeasti. Kyseistä toimintaa voidaan pitää liian suorana toimintana. Silloin huomiota ei kiinnitetä konfliktin varsinaisiin aiheuttajiin vaan konflikti pyritään poistamaan päiväjä järjestyksestä. Myös Capozzoli (1999: 14) otti esille, että konflikti on ratkaistu tuhoavasti, mikäli konflikti jää kytemään työyhteisöön, joka on vaarana silloin jos tavoitellaan vain nopeaa ratkaisua.

Suoran mallin negatiiviset puolet otettiin esille jo edellisessä kappaleessa, mutta niiden lisäksi huomion arvoista on myös Lidströmin ja Leppäsen (2002: 238–239) näkemys

siitä, että konflikti on käsitelty rakentavasti vain, jos sen avulla kehitetään työyhteisöä. Myös Mary Parker Follett (Mendell & Marsh 2006: 2) sekä Rahim (2002: 211–212) kokivat, että konflikti on käsitelty rakentavasti, jos sen avulla pyritään kehittämään työyhteisöä. Nopea ja suora eteneminen konfliktin ratkaisussa voi kuitenkin olla hyödyllistä sellaisissa tilanteissa, joissa todisteet tuomittavasta toiminnasta ovat selkeät. Kyseiset tilanteet voivat olla esimerkiksi kiusaamista tai häirintää sisältävät konfliktit, joissa todisteet ovat selkeät. Suurin osa vastaajista kertoi, että heidän työyhteisössään ei ole ilmennyt tilanteita, joita voisi suoraan määritellä kiusaamiseksi tai häirinnäksi. Muutamat vastaajat ottivat kyseistä toimintaa sisältäneitä tilanteita esille, mutta eivät avanneet niiden sisältöä tarkemmin, koska he halusivat suojella osallisten yksityisyyttä. Kiusaamista ja häirintää sisältäneitä tilanteita oli vastauksien mukaan ilmennyt verrattain pieni määrä, joka herättää kysymyksen, että kertoivatko kaikki vastaajat täysin todenmukaisen vastauksen? Vastauksien suppeuden vuoksi vaikenemisen syihin on kuitenkin mahdotonta ottaa kantaa, mutta niitä saattaa olla useita. Voidaan esimerkiksi jättää kertomatta kyseisistä tilanteista jos niiden ratkaisemisessa on epäonnistuttu tai käsittely asettaisi vastaajan jollain muulla tavalla huonoon valoon.

Haastattelujen pohjalta nousi esille, että useat vastaajat saattavat tietämättään edetä konfliktien ratkaisussa turhan nopeasti ja suoraan. Useat vastaajat ottivat konfliktin käsittelyprosessia selvitettäessä esille varoituksen antamisen. Se voi kyllä tulla kysymyksen kun konflikti on ratkaistu, mutta sen ei tulisi olla ensisijainen tavoite. Liian nopeaa etenemistä kohti ratkaisua voidaan pitää esimerkkinä toiminnasta, jossa ei välttämättä haluta paneutua konfliktin aiheuttajiin, vaan edetä nopeasti kohti ratkaisua. Mikäli konfliktin aiheuttajiin ei paneuduta, on vaarana, että luodaan tuhoava konflikti tai, että konflikti jää kytämään työyhteisöön.

Kytevän konfliktin seuraukset ovat luonnollisesti kaukana rakentavasta konfliktista ja muodostavat organisaatiolle lisää kuluja esimerkiksi kasvaneiden sairauspoissaolojen muodossa (Kaivola 2003: 104–106). Sairauspoissaolojen lisäksi myös tuottavuus ja sen myötä organisaation tehokkuus kääntyy auttamatta laskuun (Muinonen 2003: 7). Erityisesti niukkuuden vallitessa olisi tärkeää, että esimiehet todella löytäisivät aikaa konfliktien ratkaisuun, jotta jo valmiiksi leikattuja resursseja ei jouduta käyttämään uudestaan

samoihin konflikteihin, jotka olisi ollut mahdollista ratkaista kerralla. On ymmärrettävää, että organisaation suunnalta tuleva paine hankaloittaa esimiesten konfliktien ratkaisua, mutta se ei tarkoita sitä, että esimerkiksi konfliktin taustasyyt voisi jättää selvittämättä. Organisaation suunnalta tuleva paine voidaan määritellä myös yhdeksi merkittäväksi konfliktin aiheuttajaksi (Ramsey 2005: 14–17).

Näkemyksiä ratkaisun muodostamisesta kysyttäessä selvisi, että suuri osa vastaajista pyrkii konfliktin ratkaisussa muodostamaan kompromissin. Luonnollisesti yhteisymmärrykseen pääseminen olisi ihanteellinen vaihtoehto, mutta useimmiten tilanteet päätyvät kompromissiin, jolloin esim. molemmat myöntävät olleensa osaksi väärässä. Toimintaa voidaan pitää vastaavana minkä Roark (1978: 402) esitteli artikkelissaan. Hänen mukaansa ongelmat konfliktin sisällä tulee rajata yhteen tai kahteen ongelmaan ja niiden kautta lähteä etsimään konfliktiin realistista ratkaisuvaihtoehtoa. Vastaajien pyrkimys konfliktin ratkaisussa osoittaa vastaavaa toimintaa. Toisin sanoen vastaajat ilmeisesti tulkitsevat hyvin nopeasti onko yhteisymmärrys saavutettavissa vai ei. Jos he toteavat, että yhteisymmärrys on mahdotonta saavuttaa, he muuttavat tavoitteet realistisiksi ja pyrkivät saavuttamaan edes kompromissin konfliktiin. Heillä on siis pyrkimys löytää ongelmaan ratkaisu, joka on tasapuolinen kaikille osapuolille.

Edeltävän kappaleen seikoissa korostuu koko rakentavan konfliktin ratkaisun ydinasiat. Se nostaa esille myös esimerkiksi Blake & Moutonin (1972) näkemyksiä siitä, että konflikti voidaan ratkaista kompromissin kuin myös yhteisymmärryksen kautta. Se on myös linjassa esiteltyjen Thomasin (2002) näkemysten kanssa konfliktin hallintatyypeistä. Vastaajilla on siis oikeat lähtökohdat konfliktien rakentavaan ratkaisuun, mikäli muut seikat eivät estä konfliktin rakentavaa ratkaisua. Muut seikat voivat tässä yhteydessä olla esim. kiire tai oma kykenemättömyys konfliktin käsittelyyn.

Vastaajat ottivat esille, että työsuojeluvaltuutetun mukaan ottaminen on tuonut konfliktien ratkaisuun paljon hyvää. Itsessään ulkopuolisen tuominen konfliktin ratkaisuun saattaa olla hyvä seikka, mutta vasta silloin, jos esimiehen omat taidot eivät riitä tai konfliktin objektiivinen käsittely on uhattuna (Vartia ym. 2005: 13–14). Tarpeeton avunpyytäminen voi myös osoittaa, että ei itse halua käsitellä konfliktia vaan siirretään vas-

tuu käsittelystä ulkopuoliselle henkilölle. Vastaajien näkemyksistä nousi esille, että kun työsuojeluvaltuutettu pyydetään paikalle, niin konflikti todella selvitetään lain asettamissa puitteissa. Silloin käsittelyssä on mukana henkilö, joka on käsitellyt konflikteja myös aikaisemmin. Oikeudenmukaisen käsittelyn varmistaminen voidaan nähdä positiivisena asiana, mutta konfliktin ratkaisun asiantuntijoilta voi myös kysyä neuvoa konfliktin käsittelyyn. Eikä suoraan tuoda ulkopuolista konfliktin ratkaisuprosessiin.

Ulkopuolisen tarpeeton mukaan ottaminen on myös esimieheltä hieman lyhytkatseista toimintaa, sillä parhaimmassa tapauksessa esimies itse kehittyy konfliktin ratkaisussa sekä parantaa työyhteisön ihmissuhteita (Vartia ym. 2005: 13–14). Mielestäni vaarana on myös se, että esimies ei välttämättä keskity konfliktin ratkaisuun kun mukana on kokenempi konfliktien käsittelijä, jolloin häneltä saattaa jäädä jotain merkittävää huomaamatta. Konfliktin käsittelystä saaduilla tiedoilla olisi voitu esimerkiksi kehittää työyhteisöä. Työyhteisön kehittäminen on merkittävässä roolissa konfliktin rakentavan ratkaisun kanssa, ja sen tulisi olla lähtökohtana jokaisessa konfliktin ratkaisussa (Rahim: 2002: 211–212).

Vastaajat ottivat esille, että taustasyiden selvittäminen on konfliktin ratkaisussa merkittävässä roolissa, jotta todella saadaan selville mistä kyseinen ongelma aiheutuu. Näkemys on täysin vastaava kuin aikaisemmin esitelty Furlongin (2005: 4–5) vertaus konfliktin käsittelystä ja hammaslääkäristä. Vertauksessaan hän korosti, että diagnoosi ongelmasta on merkittävässä roolissa, jotta käsittely osataan kohdentaa oikeisiin asioihin. Vastaavan näkemyksen esitti myös Latva-Kiskola (2006: 43–44), joka otti merkittävinä konfliktien aiheuttajina esille täysin samoja seikkoja kuin vastaajat. Gail (1985: 82) korosti, että yksi merkittävin tekijä rakentavassa konfliktin ratkaisussa on sen todellisten syiden selvittäminen. Maccoby ja Scudder (2011: 50) ottivat kantaa konflikteihin motiivien ja tunteiden selvittämiseen sekä siihen, että taustasyiden selvittämällä saadaan konfliktiin myös toimiva ratkaisu. Kyseisen asian kohdalla vastaajat olivat samoilla linjoilla mainittujen lähteiden kanssa. He korostivat, että vaikka se vaatii aikaa, tulisi taustat selvittää, jotta konflikti ei ilmene uudestaan tai pääse kasvamaan. Myös hieman poikkeavia näkemyksiä oli havaittavissa, mutta niitä lukuun ottamatta voidaan uskoa, että vastaajat tietävät, että taustat konflikteista tulee todella selvittää.

Vastaajilla on siis tiedossa kuinka tulisi toimia taustasyitä selvittäessä, mutta vastaukset jättivät usein auki kysymyksen; kuinka taustasyitä on todellisuudessa selvitetty? Vastajat eivät avanneet taustasyiden selvitysprosesseja, joka puolestaan voi kertoa siitä, että todellisuudessa taustasyyt saattavat jäädä selvittämättä. Syitä tähän saattaa olla useita, kuten esimerkiksi kiire. Esimiehet eivät välttämättä oman työnsä ohella ehdi selvittämään mistä todella on kysymys, ja tilanne ratkaistaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tällöin ratkaisu ei ole rakentava, vaan ongelmaan on luotu vain näennäinen ratkaisu.

Työyhteisön kehittäminen konfliktien pohjalta on siis merkittävässä roolissa, kun määritellään rakentavaa konfliktia. Niin toimimalla organisaatio parhaassa tapauksessa kehittyy konfliktin mukana. Sen lisäksi esimiesten tulisi pyrkiä edistämään konflikteista oppimista. (Rahim 2015: 55.) Vastajat eivät varsinaisesti ottaneet esille toimia, jolla organisaatiota olisi kehitetty konfliktien seurauksena, mikä nostaa huolen siitä, että opitaanko jo käsitellyistä konflikteista? Jos konflikteista opittaisiin esiteltyjen mallien mukaan, olisi ne mahdollista välttää, ja näin kasvattaa organisaation tehokkuutta. Mikäli konflikteista ei opita mitään, ja niiden kautta ei pyritä poistamaan havaittuja konfliktien aiheuttajia, niin on vaarana, että konfliktit nousevat uudelleen esille samojen aiheuttajien vuoksi, jotka olisi ollut mahdollista korjata jo aikaisemmin. Sen seurauksena organisaation kulut saattavat kasvaa, kuten aikaisemmin todettiin.

Rakentavan konfliktin ratkaisun keskiössä on useiden esiteltyjen näkemysten mukaan todellisten taustasyiden selvittäminen, sekä toiminnan muuttaminen/kehittäminen konfliktin seurauksena. Kun konfliktin todelliset aiheuttajat selvitetään, pystytään luomaan ratkaisu, joka todella ratkaisee ongelman, eikä tuota vain näennäistä ratkaisua konfliktiin. Taustasyyt selvittämällä konfliktit eivät jää ”muhimaan” työyhteisöön, ja ne eivät pääse kehittymään tuhoaviksi, vaan niihin voidaan luoda rakentava ratkaisu. Taustasyiden selvittämisellä on myös merkittävä vaikutus organisaation kuluihin, koska uudelleen käsittelyyn nousevat konfliktit luovat kuluja, ja mahdollisesti aiheuttavat lisää sairauspoissaoloja.

Konfliktin ratkaisussa päästään rakentavaan lopputulokseen kun kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, mitä konfliktista voidaan oppia, ja kuinka toimintaa voidaan kehittää konfliktin seurauksena. Kun toimintaa kehitetään konfliktien seurauksena, on mahdollista vähentää konfliktien määrää, ja luoda työyhteisö, jossa konflikteja ei muodostu yhtä helposti kuin aiemmin. Voidaan sanoa, että jos toimintaa ei kehitetä konfliktin seurauksena, eikä pyritä korjaamaan konfliktien taustalta löytyneitä ongelmia niin ratkaisu konfliktiin ei ole ollut rakentava. Jos toimintaa ei pyritä kehittämään konfliktien seurauksena, on vaarana luoda tuhoava konflikti. Vastaajien näkemysten mukaan konfliktin ratkaisuprosessia tulisi kehittää juuri toiminnan kehittämisen osalta. Vastaajat eivät osanneet mainita seikkoja tai toimintaa, mitä olisi kehitetty konfliktien seurauksena, joka ei kuitenkaan tarkoita, että konflikteja ratkaistaisiin tuhoavasti. Enemmänkin konflikteja ratkaistaan lähtökohtaisesti oikeaoppisesti keskustelemalla ja kuuntelemalla, joten käsittely ei ole tuhoavaa. Se ei myöskään ole ollut täysin rakentavaa, koska kehittämisspekti on vastaajien kertoman mukaan puutteellinen. Kertoman mukaan vastaajat käyttävät konfliktien ratkaisuun mallia, joka on jotain rakentavan ja tuhoavan konfliktin väliltä. Tutkielman merkittävimpana huomiona voidaan pitää juuri sitä seikkaa, että Vaasan kaupungin tulisi painottaa konfliktien ratkaisussa oppimista konfliktista, ja toiminnan kehittämistä konfliktien seurauksena.

Kokonaisuutena todettakoon, että yksikään työyhteisö ei ole täydellinen, ja niin kauan kun kysymys on ihmisten välisistä suhteista, konflikteilta on mahdotonta välttyä. Ne on kuitenkin mahdollista käsitellä niin, että ne aiheuttavat mahdollisimman vähän harmia ja jokaisesta erilaisesta tilanteesta opitaan jotain uutta, jonka avulla tulevaisuudessa vastaavat tilanteet voidaan käsitellä paremmin. Tutkielman kannalta keskeisin sanoma konflikteihin käsittelystä on siis se, että konfliktien taustasyyt selvitetään, tilanteesta keskustellaan, muodostetaan konfliktiin ratkaisu, joka palvelee parhaiten työyhteisöä sekä kehitetään työyhteisö konfliktin seurauksena. Ratkaisun ei tarvitse olla täydellinen, vaan vähiten harmia aiheuttava.



### *Tutkimuksen luotettavuus ja tulevaisuus*

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja mitata monilla eri menetelmillä. Luotettavuudesta voidaan käyttää myös termiä reliaabelius, jolla tarkoitetaan sitä, että myös toinen samaa teemaa tutkinut henkilö on päässyt vastaaviin lopputuloksiin. Toinen vaihtoehto mitata tuloksia on validius, jolla viitataan tuloksien pätevyyteen. Pätevyyttä arvioidessa tarkastellaan esimerkiksi valittujen tutkimusmenetelmien soveltuvuutta tutkituun aiheeseen. Validiuden ja reliaabeliuuden arviointi on kuitenkin hankalaa kvalitatiivisissa tutkimuksissa, jotka ovat useimmiten ainutlaatuisia, jolloin validiutta ja reliaabelisuutta on vaikea arvioida. Edellä mainitut tavat eivät siis sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, mutta myös laadullista tutkimusta on mahdollista arvioida. Laadullista tutkimusta arvioitaessa olisikin loogisempaa miettiä kuinka hyvin tutkijan tuottama selitys soveltuu tehtyyn tulokseen, eli onko se luotettava. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta kasvattavat siis spesifit selostukset siitä, kuinka tutkimus on toteutettu kaikilta osin. Eli esimerkiksi kuinka empiirinen aineisto on kerätty ja minkälaiset perustelut tutkija esittää näkemyksilleen. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–228.)

Tutkielman luotettavuus pohjautuu siihen, että vastaajien esittämät näkemykset on kirjoitettu, kuten he ovat haastatteluissa ne esittäneet. Heidän näkemyksiä ei ole muokattu palvelemaan paremmin tutkielman tarkoitusta, vaan vastauksista on otettu esille myös seikkoja, jotka ovat ristiriidassa tutkielmassa esiteltyjen näkemysten kanssa. Tutkielmassa on myös esitelty vastaajien esille ottamia seikkoja, joita ei tutkielman teoreettisessa osuudessa käsitelty lainkaan. Tutkielman tuloksia ja vajaanavaisuuksia on esitelty tutkielman edetessä sekä erityisesti myös tutkielman johtopäätöksissä.

Haastattelut toteutettiin siis vain esimiesroolin omaaville henkilöille, koska tutkielman tarkoituksena oli selvittää juuri esimiesten näkemyksiä konflikteista. Koska haastattelut toteutettiin vain esimiestason henkilöstölle, jää työntekijänäkökulma puuttumaan ja absoluuttisia totuuksia on sen takia mahdotonta esittää. Se kuitenkin jättää loistavaa tilaa jatkotutkimuksille Vaasan kaupungin organisaatiossa. Tätä tutkielmaa täydentäisi työntekijänäkökulmasta tehty tutkimus, jonka avulla tässä tutkielmassa esiteltyjä näkemyksiä olisi mahdollista tukea. Toinen seikka, josta tutkielmalle voi esittää kritiikkiä, on

sen laajuus. Tutkielman tuloksista olisi ollut mahdollista saada spesifimpää tietoa, jos tutkimus olisi kohdennettu esimerkiksi yhteen yksikköön, tai vain lähiesimiesroolin omaaville henkilöille. Nyt vastaukset saatiin eri esimiestasoilta ja useista eri yksiköistä, joka ei vastaajien suhteellisen vähäisen määrän välttämättä kerro koko totuutta Vaasan kaupungin organisaation esimiesten näkemyksistä. Se kuitenkin jättää hyvin tilaa mahdollisille jatkotutkimuksille vastaavista teemoista.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Kristiina & Raisa Lindroos (2012). Työelämän tarkoitus – Oivalle 7 voimaa. Liettua: Talentum Media Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Ahlroth, Minea & Risto Havunen (2015). Pomo - Puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Aho, Simo & Ari Mäkiaho (2012). Työolobarometri: Ennakkotietoja. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Saatavissa 10.11.2015:  
[http://www.tem.fi/files/31920/4\\_2012\\_tyoolobarometri.pdf](http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf).
- Andersson, Bjarne, Erkki Auvinen, Paula Ilveskivi, Päivi Lanttola, Raili Perimäki, Tarja Rätty & Anu Sajavaara (2010). Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: 21.1.2016:  
[http://www.akava.fi/files/3391/Hyva\\_kaytos\\_sallittu.pdf](http://www.akava.fi/files/3391/Hyva_kaytos_sallittu.pdf).
- Muinonen, Tuula, Jenny Rintala, Tarja Rätty & Kirsi Häkkinen (2013). Epäasiallinen kohtelu – Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita. No 42. Tampere: Aluehallintovirasto. Saatavissa 29.10.2015:  
[http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/03/Epaasiallinen\\_kohtelu\\_TSO\\_42\\_netti.pdf](http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/03/Epaasiallinen_kohtelu_TSO_42_netti.pdf).
- Barki, Henri & Jon Hartwik (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly* 25: 2, 195–228.
- Blake, Robert R. & Jane Srygley Mouton (1964). The managerial grid. Key orientations for achieving production through people. Houston Texas: Gulf Publishing Company.

- Blake, Robert R & Jane Srygley Mouton (1972). Johtamisen psykologiaa. *Ekonomia-Sarja*.  
Tapiola: Gulf publishing company & Oy Weilin+Göös Ab: kirjapaino. (suomentanut manu jääskeläinen korjaa)
- Brodtker, Andrea M & Jessica Katz Jameson (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management* 12: 3, 259–277.
- Brockman, Julie (2014). Interpersonal conflict in construction: Cost, Cause and Consequence. *Journal of construction engineering & management* 140: 2, 1–10.
- Capozzoli, Thomas K. (1999). Conflict resolution—a key ingredient in successful teams. *Supervision* 60: 11, 14–16.
- Clarke, Nicholas (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal* 41: 2, 5–20.
- Cohen, Avrum Isaac (1971). *Mary Parker Follett: Spokesman for democracy, philosopher for social group work*. Michigan: A Bell & Howell Company.
- Cortlandt Forum (1998). Keeping the peace. *Cortlandt Forum* 11: 7, 45.
- Dijkstra, Maria, Binaca Beersma & Arne Evers (2011). Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress* 25: 2, 167–184.
- Dreu, Karsten, Dirk van Dierendonck & Maria T.M. Dijkstra (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management* 15: 1, 6–26.
- Furlong, Gary T (2005). *The Conflict resolution toolbox. Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Canada: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Gail A, Mallory (1985). Turn conflict into cooperation. *Nursing* 15: 3, 81–83.

- Goleman, Daniel (1998). *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otava.
- Golnaz, Sadri (2012). Conflicts here. What now?. *Industrial Management* 54: 3, 20–25.
- Haapalainen, Ilkka (2005). *Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hageman, Bonnie & Sandra Stroepe (2012). Conflict management. *T+D* 66: 7, 58–61.
- Halbesleben, Jonathon R. B, Matthew Bowler, Mark C. Bolino & William H. Turnley. Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of applied social psychology* 40: 6, 1451.
- Heikkilä, Titi, Juha Lämsä, Pauliina Pottonen, Hannu Teittinen, Hilikka Tapiolinna & Maarit Vartia (2015). *Helsingin hengessä – Sopua ja sovittelua työyhteisön arkeen*. Helsingin kaupunki. Saatavissa 29.10.2015: [http://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/Sopua\\_ja\\_sovittelua.pdf](http://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/Sopua_ja_sovittelua.pdf).
- Hignite, Michael A, Thomas M Margavio & Jerry M Chin (2002). Assessing the Conflict Resolution Profiles of Emerging Information Systems Professionals. *Journal of Information Systems Education* 13: 4, 315–324.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, Simo, Tapio Mäkelä & Vesa Taatila (2008). *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

- Holopainen, J, P Jalo & T Eloranta (2012). Hyvät työyhteisötaidot: Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. Työsuojelurahasto. Saatavissa 21.1.2016: [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf).
- Ingram, Jay & Cangemi Joseph (2012). Emotions, Emotional intelligence and leadership: A brief, pragmatic perspective. *Education* 132: 4, 771–778.
- Ilmarinen. Pidä huolta – Välitä varhain: Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. Saatavissa 8.12.2015: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>.
- Ilmarinen. Työyhteisötaidot – Sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Saatavissa 26.10.2015: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>.
- Japneet, Kaur (2014). Organizational Citizenship Behaviors: Managing Interpersonal Conflict at Workplace. *IUP Journal of Organizational Behavior* 13: 4, 19–37.
- Juuti Pauli (1992). Organisaatio käyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu: Otava.
- Juuti Pauli & Antti Vuorela (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka (2000). Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka (2008). Menestyvät työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka (2013). Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaivola, Taru (2003). Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja Oy.

- Kasslin-Portier, Hannele (2009). Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Kauppinen, Kaisa & Mari Purola (2001). Flirtti, Häirintä, Jännite: Seksuaalinen ahdistelu työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kaura, Aku (2013). Työnohjaus tutkimuksen kohteena. Työhyvinvointi: Sivutuotteesta pääosaan. Osviitta: 3, 4–10. Saatavissa 22.1.2017: [http://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/www\\_osviitta\\_3\\_2013\\_4-10.pdf](http://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/www_osviitta_3_2013_4-10.pdf)
- Keinänen, Juha & Kirsi Häkkinen (2003). Huono kohtelu työssä – Valvonnan suuntaaminen. Työsuojelujulkaisuja 68. Tampere. Sosiaali- ja terveysministeriö
- Kees, Kaija & Elina Seppänen (2011). Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinon. Porvoo: Edita publishing Oy.
- Kess, Kaija & Minea Ahlroth (2012). Epäasiallinen kohtelu – Häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Lang, Matthew (2009). Conflict Management: A Gap in Business Education Curricula. Journal of Education for Business 84: 4, 240–245.
- Latva-Kiskola, Elina (2006). Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa: Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut, 39–54. Toim. Lilli Sundvik. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindström, Kari & Anneli Leppänen (2002). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkala, Jouni (2011). Jaksaa, Jaksaa, Jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Maccoby, Michael & Tim Scudder (2011). Leading in the heat of conflict. T+D 65: 12, 46–51.

Manka, Marja-Liisa (2012). Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Mendenhall, Mark & Jeffrey W. Marsh (2006). On integration: The resurgence of Mary P. Follett and the uncelebrated contribution of Joseph Smith. Academy of Management Annual meeting proceedings. Saatavissa 15.12.2015: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=82c2e86a-db4d-4054-8695-15e5c1df1b77%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=22898573>.

Morrison, Jeanne (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management* 16: 8, 974–983.

Mäkinen, Pirkko (2013). Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa 8.12.2015: [http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn\\_hallinta\\_ja\\_varhainen\\_tuki.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki.pdf).

Olen, Paul (2006). Managers Forum. *Computerworld* 40: 22, 38.

Pace, Ann (2008). Make conflict your ally. *T+D* 62: 12, 14–15.

Peeling, Nic (2003). *Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pehrman, Timo (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa: *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*, 133–172. Toim. Esa Poikela. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pehrman, Timo (2014). Yhteistyöllä työterveyttä ja turvallisuutta: Konflikti haltuun työpaikalla. Saatavissa 25.1.2016: <http://www.finnsafe.net/fi/images/TTP/pehrman.pdf>.

Piili, Marjut (2006). *Esimiestyön avaimet: Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



- Porter, Gayle (1995). Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s. *Academy of Management Executive* 9: 1, 86–88. Boston: Rutgers University.
- Rahim, M. Afzalur (2000). *Managing Conflict in Organizations*. London: Greenwood Press.
- Rahim, M Afzalur (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management* 13: 3, 206–235.
- Rahim, M. Afzalur (2015). *Managing conflict in organizations*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Ramsey, Robert (2005). Interpersonal conflicts. *Supervision* 66: 4, 14–17.
- Rautiainen, Hannu & Markus, Äimälä (2008). *Työsopimuslaki*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Reinboth, Camilla (2006). *Tunnista ja torju. Työpaikkakiusaaminen*. Viro: Yrityskirjat Oy.
- Riggio, Ronald & Rebecca Reichard (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social approach. *Journal of managerial psychology* 23: 2, 169–185.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Roark, Albert E (1978). Interpersonal Conflict Management. *Personnel & Guidance Journal* 56: 7, 400–403.
- Räty, Tarja (2013). *Ristiriidoista ratkaisuihin – Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen*. Työturvallisuuskeskus.
- Salminen, Jari (2013). *Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja*. Helsinki: J-Impact Oy.

- Sethi, Narendra K (2001). Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory. *Journal of the Academy of Management* 5: 3, 214–222.
- Seidenfeld, Martin (2008). Resolving conflicts. *American Drycleaner* 75: 3, 54–57.
- Shetach, Ana (2012). Conflict leadership. *Journal for quality & Participation* 35: 2, 25–30.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2007). Sairauspoissaolokäytäntö, työpaikan ja työterveys- huollon yhteistyönä. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Sundvik, Lilli (2006). Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun: Mitä esimiehen on hyvä tietää tiimiteorioista ja työyhteisön johtamista koskevista malleista kyetäkseen ymmärtämään ja ratkaisemaan työyhteisön haastavia tilanteita. Teoksessa: Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut, 11–38. Toim. Lilli Sundvik. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Surakka, Tanja & Nina Laine (2013). Käsikirja ammattimaiseen esimies työhön. Tallinna: Uniprint/Tampere: Taurus Media
- Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Thomas, Kenneth W (2002). Introduction to conflict management: Improving performance using the TKI. United States: CPP.
- Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and interpretive report (2001). Xicom. Saatavissa 17.12.2015: <http://www.i-leadonline.com/documents/sampletki.pdf>.
- Tidwell, A. C (2001). Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution. London: Continuum.
- Turja, Johanna, Simo Kaleva, Marketta Kivistö & Jorma Seitsamo (2012). Työkyvyn varhainen tuki: Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuskeskus (2010). Reilun pelin säännöt työyhteisössä. Saatavissa 21.1.2016:  
[http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun\\_pelin\\_saannot\\_tyoyhteisossa.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf).

Valencia, Pamela (2015). Trouble IS brewing. *Talent Development* 69: 4, 60–64.

Vartia, Maarit, Marjaana Lahtinen, Marjut Joki & Sinikka Soini (2005). *Työyhteisötörmäyksiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, Maarit. *Sopuisa työyhteisö – Kohti kiusaamisen nollatoleranssia* (2015). Työterveyslaitos. Saatavissa 12.11.2015:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/Documents/sopuisa\\_tietokortti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/Documents/sopuisa_tietokortti.pdf).

Vattulainen, Maija (2011). *Esimiehen ja työyhteisön keinot ehkäistä ja vähentää epäasiallista kohtelua*. Työterveyslaitos. Saatavissa 29.10.2015:  
[http://www.tyoturva.fi/files/1976/MaijaVattulainenTTL\\_Epaasiallinen\\_kohtelu.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1976/MaijaVattulainenTTL_Epaasiallinen_kohtelu.pdf).

Vettainen, Hannele (2010). *Epäasiallinen käyttäytyminen ja häirintä työpaikoilla – Tehyn toimintaohjeita ristiriitatilanteiden ratkaisuun*. Tehy. Saatavissa 30.10.2015:  
<http://www.tehy.fi/@Bin/23559038/ep%C3%A4asiallinen+k%C3%A4ytt%C3%A4ytyminen+ty%C3%B6paikoilla+p%C3%A4ivitetty+30.11.2012.pdf>.

**LIITTEET****LIITE 1. Teemahaastattelukysymykset**

Nimi:

Nimike:

Päivämäärä:

1. Onko työyhteisössäsi ilmennyt ristiriitoja tai epäasiallista kohtelua?
  - a. Minkä muotoisia ristiriitoja/epäasiallista kohtelua sinun työyhteisössäsi on ilmennyt?
  - b. Jos tapahtuu niin tapahtuuko toiminta yksittäisten ihmisten vai ryhmittymien?
2. Onko konfliktien (ristiriita & epäasiallinen kohtelu) ilmentyminen teidän työyhteisössäne toistuvaa?
3. Mikä mielestäsi aiheuttaa konflikteja teidän työyhteisössäne?
4. Millä tavalla konfliktit (ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu) ovat vaikuttaneet teidän työyhteisöön?
  - a. Ovatko ne levinneet työyhteisössä?
5. Kuinka ristiriidat tai epäasiallinen kohtelu on yleensä ilmentynyt työyhteisössäsi?
6. Kuinka näet itsesi käsittelemässä eteen tulevan konfliktitilanteet?
  - a. Kuinka puutut ongelmalliseen tilanteeseen?
  - b. Mitä sinä pidät tärkeimpänä seikkana konfliktin käsittelyssä?
  - c. Oletko selvittänyt ristiriitatilanteet tai epäasiallista kohtelua sisältäneet tilanteet itse vai onko eteen tullut tilanteita, joissa olet tarvinnut avustusta?
  - d. Minkälainen pyrkimys sinulla on kun pyrit selvittämään konfliktia?

- e. Minkälaisen otteen (esimiesroolin) konfliktitilanteissa sinä näet kaikista toimivammaksi?
7. Voiko mielestäsi ristiriidan nähdä myös positiivisena asiana? Millä tavalla?
- a. Oletko muuttanut tai kehittänyt työyhteisöä ongelmatilanteiden seurauksena?
8. Onko sinulle tiedotettu työntäjän suunnalta kuinka konfliktit (ristiriitatilanteet ja/tai epäasiallinen kohtelu) tulisi käsitellä?
9. Toimiiko yhteistyö mielestäsi työntekijöiden välillä
- a. Koetko että työntekijät käyttäytyvät toisiaan kohtaan asiallisesti?
10. Kuinka sinä kuvailisit itseäsi esimiehen roolissa, yleisesti ei vain konfliktitilanteissa?
11. Koetko sinä että työntekijät ovat hyvinvoivia työyhteisössä?
12. Toimiiko työyhteisönne mielestäsi tuottavasti?
- a. Koetko että toimintaa jouduttu tehostamaan työhyvinvoinnin kustannuksella?
13. Mitä sinun mielestäsi työyhteisössä tulisi kehittää että epäasiallinen kohtelu vähenisi ja ristiriitatilanteilta vältyttäisiin?

**LIITE 2.** Vastaajaluettelo

Gammelgård, Lillemur, Varhaiskasvatusosaston johtaja, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 23.3.2016.

Elomaa, Hanna, Palvelupäällikkö, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 1.4.2016.

Huhmarsalo, Ulla, Toimistosihtööri, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 29.3.2016.

Ikkala-Västi, Annika, Palveluasumisen johtaja, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 23.3.2016.

Ingman, Jan Ove, Rakennuspäällikkö, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 7.4.2016.

Iivonen, Irma, Ylihoitaja, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 7.4.2016.

Lindman, Johan, Yksikön johtaja, Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 1.4.2016.

Mikola, Marja, Kirjastotoimen apulaisjohtaja. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 8.4.2016.

Mäntylä, Olavi, Toimialajohtaja. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 1.4.2016.

Nevasaari, Mika, Johtava ohjaaja. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 6.4.2016.

Palo, Katri, Johtava ylihammaslääkäri. Vaasa kaupunki. Haastattelu, Vaasa 11.4.2016.

Sipilä, Arja, Palveluesimies. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 30.3.2016.

Vuorenmaa, Jouni, Logistiikkapäällikkö. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 24.3.2016.

Vuorinen, Minna, Rehtori. Vaasan kaupunki. Haastattelu, Vaasa 8.4.2016.

Kaksi vastaajaa ei halunnut nimeään julkiseksi.