Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minna Jyrinki

Yksilölähtöiset konfliktitilanteet esihenkilö-alaissuhteissa ja niiden ratkaisustrategiat

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Minna Jyrinki
Tutkielman nimi: Yksilölähtöiset konfliktitilanteet esihenkilö-alaissuhteissa ja niiden ratkaisustrategiat
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Riitta Viitala
Valmistumisvuosi: 2022 **Sivumäärä:** 85

TIIVISTELMÄ:
Tämän tutkimuksen keskiössä ovat esihenkilön ja alaisen väliset yksilölähtöiset haastavat konfliktitilanteet sekä esihenkilöiden käyttämät ratkaisustrategiat. Tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden kohtaamia haastavia tilanteita, jotka liittyvät alaisten yksilölähtöisiin ongelmiin, kuten sairauksiin tai haastavaan käyttäytymiseen, sekä keinoja ja menetelmiä, joiden avulla esihenkilöt ovat pyrkineet selvittämään kohdattuja haasteita. Tutkimus valaisee esihenkilötyötä, esihenkilön ja alaisen välistä vaihtosuhdeteoriaa (LMX), vuorovaikutusta sekä konfliktinratkaisumenetelmiä. Tutkimuksen kohteena olevia tapauksia tarkastellaan organisaatio X:n esihenkilöiden näkökulmasta kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimukseen osallistui viisi esihenkilötehtävissä toimivaa informanttia, ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla.

Tutkimusten tulosten mukaan esihenkilöiden kohtaamat konfliktitilanteet liittyivät alaisen henkilökohtaisiin haasteisiin, kuten haastavaan käyttäytymiseen, henkilökohtaisessa elämässä kohdattuihin kriiseihin, työtehtävien laiminlyöntiin, osaamisvajeeseen ja terveydellisiin haasteisiin, kuten jaksamisongelmiin, sairauksiin ja päihteiden käyttöön. Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde oli useimmiten tuore tai etäinen, ja esihenkilön käsitys alaisesta oli useimmiten neutraali tai hyvä ennen ongelmien esiin tuloa. Ongelmatilanteet havaittiin, kun ne alkoivat vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin tai asiakkaiden tyytyväisyyteen, tai työyhteisössä nousi huoli yksilön hyvinvoinnista.

Konfliktitilanteiden ratkaisukeinot ovat jaoteltavissa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat yhteiset sopimiset, kolmannen osapuolen apu sekä varoitus- ja työsuhteen päättämismenettelyt. Ratkaisukeinojen valinnassa lähdettiin liikkeelle matalamman kynnyksen vuorovaikutustilanteista ja edettiin henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon konsultoinnin kautta tarpeen vaatiessa vahvempiin toimenpiteisiin, kuten varoituksen antamiseen tai irtisanomiseen. Suurin osa tämän tutkimuksen tapauksista ratkesi työsuhteen päättymiseen eri tavoin. Esihenkilön toimijuus sekä ongelman vaikutukset asiakkaisiin ja työyhteisöön vaikuttivat siihen, millä tavoin ja kuinka tehokkaasti konfliktitilanteet ratkaistiin.

Tutkimus tarjoaa tietoa esihenkilöiden käyttämistä konfliktitilanteiden ratkaisustrategioista organisaation johdolle, henkilöstöhallinnolle sekä esihenkilöille. Lisäksi tutkimus tarjoaa käytännön ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja esihenkilötyön tukemiseksi tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle, mutta myös muille haastavien tilanteiden parissa toimiville organisaatioille.

AVAINSANAT: Esihenkilötyö, esihenkilötyön haasteet, Esihenkilö-alaissuhde, LMX, vuorovaikutus, konfliktinratkaisu.

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tavoite 7

1.2 Tutkimuksen pääkäsitteet ja eteneminen 7

2 Konfliktinratkaisu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa 9

2.1 Esihenkilötyön haasteet 11

2.2 Vuorovaikutus 13

2.3 Esihenkilön ja alaisen välinen vaihtosuhdeteoria (Leader-Member-Exchange eli LMX-teoria) 14

2.3.1 LMX-suhteiden laatu 15

2.3.2 Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittymisprosessi 17

2.4 Konfliktinratkaisu 20

2.4.1 Kaksoishuolehtimisen teoria 21

2.4.2 Konfliktitilanteen ratkaiseminen 22

2.4.3 Kolmannen osapuolen rooli konfliktien ratkaisussa 25

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus 29

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa 29

3.2 Tutkimusprosessi 31

3.3 Aineistonkeruumenetelmä 32

3.4 Aineiston analyysi 33

3.5 Tutkimuksen tulokset 35

3.5.1 Tapausten kuvaukset 35

3.5.2 Tulokset esiin nostettujen teemojen valossa 59

3.5.3 Päätelmät 65

4 Johtopäätökset 70

4.1 Vastaukset tutkimuskysymykseen 70

4.2 Tulosten tarkastelu kirjallisuuden valossa 71

4.3 Käytännön implikaatiot 73

4.4 Tutkimuksen laadun arviointi 76

4.5 Suositukset seuraaville tutkijoille 78

Lähteet 80

Kuviot

Kuvio 1. Esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhteen kehittymisprosessi. 17

Kuvio 2. Teoreettinen esitys konfliktinratkaisun strategiasta. 21

Kuvio 3. Tutkimuksessa esiin tuodut tapaukset ja niiden ratkaisemiseksi käytetty keinovalikoima. 63

Kuvio 4. Konfliktinratkaisun keinovalikoima. 67

Kuvio 5. Konfliktitilanteen ratkaisustrategian muodostuminen. 68

1 Johdanto

Esihenkilön keskeisiin työtehtäviin kuuluu erilaisten haastavien tilanteiden käsittely ja ratkaiseminen. Tällaisilla haastavilla yksilölähtöisillä tilanteilla tarkoitetaan esimerkiksi seuraavia tilanteita (Järvinen, 2001, Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet.): erilaiset päihdeongelmat, sairaudet (fyysiset ja psyykkiset), inhimilliset kriisit ja työstä johtuvat uupumiset, haastavat persoonat, tehtävien laiminlyönnit sekä muut rikkomukset. Puuttumalla tilanteisiin ajoissa, on mahdollista vaikuttaa siihen, kuinka ongelmat ovat ratkaistavissa (Järvinen, 2014, luku 4).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia yksilölähtöisiä konfliktitilanteita esihenkilö-alaissuhteissa sekä konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi käytettyjä keinoja ja strategioita. Kiinnostukseni tutkia haastavia esihenkilö-alaistilanteita syntyi kevään 2022 aikana, jolloin aloin pohtia tarkemmin pro gradu -tutkielmani aihetta. Toimiessani esihenkilö- ja HR-tehtävissä olen huomannut, että haastavat esihenkilötilanteet ovat osa esihenkilöiden sekä HR-ammattilaisen päivittäistä työtä, mutta myös organisaatioiden johdon mielenkiinnon kohde. Konfliktitilanteiden ratkaiseminen on merkittävässä roolissa erityisesti HR-työssä, sillä useimmiten mitä moninaisemmat ja haastavat tilanteet päätyvät henkilöstöhallinnon tehtävälistalle.

Konfliktitilanteiden johtamiseen liittyviä tutkimuksia on löydettävissä eri tietokannoista. Rajattuani aihetta yksilölähtöisiin konflikteihin ja etsiessäni ratkaisukeinoja ja -strategioita koskevia tutkimuksia huomasin, että tutkimusta kyseisestä aiheesta puuttuu. Yksilölähtöisten konfliktien ratkaiseminen on kuitenkin olennainen ja haastava osa esihenkilötyötä, joten aihetta on tärkeää tutkia tarkemmin. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, millaisia konfliktitilanteita esihenkilöt kohtaavat ja millaisilla keinoilla he niitä arjessaan pyrkivät ratkaisemaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia yksilölähtöisiä haastavia esihenkilö-alaistilanteita esihenkilön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, millaisia yksilölähtöisiä haasteita esihenkilöt työssään kohtaavat, sekä millaisia ratkaisukeinoja ja strategioita esihenkilöt käyttävät selvittäessään tällaisia konfliktitilanteita. Tutkimuksen tavoitteena on tulkita käytettyjä ratkaisukeinoja ja -strategioita esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhdeteorian (LMX) ja teoriaosiossa esiteltyjen konfliktinratkaisumallien viitekehyksessä. Tieteellisen lähtökohdan lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksissa ja esihenkilötyön kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena on kehittää tutkijan omaa ammattitaitoa vaativissa esihenkilö-alaistilanteissa.

Tutkimuskysymys on:
Millaisia strategioita esihenkilöt käyttävät haastavien yksilölähtöisten konfliktitilanteiden ratkaisemisessa?

Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu organisaatiossa X. Organisaatiolla X:llä viitataan tässä tutkimuksessa Suomessa toimivaan valtakunnalliseen palvelualan organisaatioon. Organisaation toiminta perustuu palvelunsaajien kanssa tehtävään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla viittä organisaation päällikköä, joilla on alaisuudessaan yksi tai useampi toimintayksikkö. Kohdeorganisaatiota ei käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin tutkimukseen liittyvien osapuolten anonymiteettisuojan varmistamiseksi ja tutkimusaiheen sensitiivisyyden vuoksi.

1.2 Tutkimuksen pääkäsitteet ja eteneminen

Tämä tutkimus jakautuu kolmeen kokonaisuuteen: teoreettinen viitekehys, tutkimuksen empiirinen osio sekä johtopäätökset. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on

taustoittaa tutkimuksen aihekenttää sekä tarjota lukijalle perusteellinen katsaus tutkimuksen tärkeimpiin lähtökohtiin ja pääkäsitteisiin, joita ovat esihenkilötyö ja sen haasteet, esihenkilön ja alaisen vaihtosuhdeteoria, eli LMX-teoria, vuorovaikutus ja konfliktinratkaisu.

Tutkimuksen empiirinen osio jakautuu tutkimuksen toteutukseen sekä tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen toteutusta tarkastellaan luvussa 3. Luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa, eli laadullisen tutkimuksen käsitettä, tutkimusprosessin etenemistä sekä tutkimuksessa käytettyjä aineiston keruu- sekä analysointimenetelmiä. Tutkimuksen tulokset esitetään kappaleessa 3.5. Tutkimuksen tulokset on rakennettu kolmeen eri tasoon, joita ovat tapausten kuvaukset, tulokset esiin nostettujen teemojen valossa, sekä päätelmät.

Tutkimuksen johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymykseen sekä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa. Lisäksi johtopäätöksissä käsitellään käytännön implikaatioita, eli annetaan käytännön ohjeita esihenkilöille, organisaation johdolle, henkilöstöhallinnolle sekä työntekijöille. Viimeisessä osiossa arvioidaan tutkimuksen laatua, uskottavuutta ja eettisyyttä.

2 Konfliktinratkaisu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa

Yksi työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavista tekijöistä on johtaminen ja esihenkilötyö. Esihenkilötyö perustuu lakiin ja se on eräänlaista vallan käyttämistä. Työnantajan edustajana esihenkilö käyttää työnjohto-oikeutta ja muita saamiaan oikeuksia toteuttaakseen hänelle organisaatiossa määriteltyjä tehtäviään. (Järvinen, 2020, s. 18.) Esihenkilön tehtävänä on myös toimia oman tiiminsä ja organisaation muun toimintaympäristön välillä viestinviejänä sekä kokonaisuuden tarkkailijana. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa tiiminsä toiminta suhteessa organisaation tavoitteisiin ja perustehtävään sekä huolehtia tiimin toimintaedellytyksistä, kuten työjärjestelyistä ja työvälineistä. Esihenkilötyöhön kuuluu myös työn laadusta ja tuloksesta vastaaminen, sekä puuttuminen sellaisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat yksilöiden tai työryhmien suoriutumiseen. Organisaation johto on vastuussa siitä, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee sen suhteen, miten työyhteisön ongelmatilanteita käsitellään, mutta esihenkilön tehtävänä on kuitenkin viime kädessä vastata ongelmien käsittelemisestä. (Järvinen, 2014, luku 4.)

Esihenkilön tehtävänä on myös vastata hyvästä johtamisesta, yhdenvertaisesta kohtelusta sekä työturvallisuudesta. Jokainen työntekijä on kuitenkin päävastuussa oman ammatillisen osaamisensa sekä työkyvyn ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuukin näiden asioiden yhdistelmästä, eli työn mielekkyydestä, hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022.) Työhyvinvointia ei siten ole pelkkä fyysinen hyvinvointi, vaan siihen vaikuttavat myös useat muut tekijät. Merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisen kokemus oman työn hallinnasta, merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta, tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukainen johtaminen, sekä työyhteisön tuki ja ilmapiiri. (Pakka & Räty, 2010, s. 6.)

Viitala ja muut (2015) ovat tutkineet työhyvinvoinnin ja työpaikan ilmapiirin yhteyttä ja todenneet, että sellaiset henkilöt, jotka kuvailivat työpaikkansa ilmapiiriä rennoksi, ystävälliseksi ja kannustavaksi, suhtautuivat useimmiten positiivisemmin omaa työtään kohtaan, kun sellaiset henkilöt, jotka kuvailivat ilmapiiriä kireäksi, kilpailulliseksi tai puolueelliseksi. Tutkimuksen mukaan on kuitenkin otettava huomioon subjektiiviset tekijät, jotka voivat vaikuttaa kokemukseen työyhteisön ilmapiiristä. (Viitala ja muut, 2015.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa haittaa työntekijän työhyvinvoinnille. Tällaisilla työhyvinvointia heikentävillä tekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja työjärjestelyihin sekä työn sosiaaliseen aspektiin liittyviä tekijöitä, jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat työhyvinvoinnin heikkenemistä. Esihenkilön vastuulla onkin ehkäistä, välttää ja vähentää työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Hälytysmerkkejä työhyvinvoinnin heikkenemisestä ovat muun muassa sairauslomat ja oireilun lisääntyminen, työn laadun heikkeneminen, vaaratilanteiden lisääntyminen, pitkittyneet työpäivät, muutokset käyttäytymisessä ja sosiaalisissa kontakteissa sekä ristiriidat työyhteisössä. (Työsuojelu, 2021.)

Työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota, jaksamista sekä halua jatkaa työssä lisää hyvä esihenkilötyö. Tämä perustuu muun muassa siihen, että esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa useisiin työhyvinvointiin liittyviin osa-alueisiin, kuten organisaation kulttuuriin, johtamiseen, työympäristöön ja työn sisältöön, henkilöstön osaamiseen sekä yksilön työkykyyn. (Pakka & Räty, 2010, s. 15–16.) Esihenkilötyö yksin ei kuitenkaan riitä työhyvinvoinnin rakentamiseen, vaan siihen tarvitaan koko organisaation panosta. Millerin (2016) työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen mukaan organisaatio, jonka toiminnan ytimessä on työhyvinvointi, on myös tuottavampi. Myös Manka ja muut (2012, s. 14) toteavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys yrityksen tuloksellisuuteen siten, että osa vaikutuksista ilmenee välittömästi ja osa pidemmän ajan kuluttua.

Esihenkilö voi vaikuttaa myös siihen, miten ihmiselle vastataan hänen luontaiseen tarpeeseensa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Työn merkitykselliseksi kokemiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten esihenkilö osoittaa arvostusta alaistaan kohtaan, ja kuinka paljon hän antaa aikaansa ja huomiotaan alaiselleen. Tällä on puolestaan huomattu olevan vaikutusta siihen, kuinka helposti ja nopeasti esihenkilön on mahdollista tunnistaa työyhteisössä olevia ongelmia ja häiriötekijöitä sekä muita muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja yleiseen ilmapiiriin. (Pakka & Räty, 2010, s. 15–16.)

2.1 Esihenkilötyön haasteet

Henry Minztberg (1994) on esittänyt, että esihenkilötyön ydin antaa raamit tehtävässä toimimiselle. Raamien voidaan ajatella koostuvan organisaation strategiasta ja visiosta, mutta näiden lisäksi esihenkilötyön raameihin sisältyy myös muita tekijöitä. Yhtenä Mintzbergin määrittelemänä osatekijänä on *tarkoitus*, eli se, mitä esihenkilön on pohjimmiltaan tarkoitus toiminnallaan johtaa. Esihenkilötyön tarkoitus on siten *muodostaa tai rakentaa* organisaatioon yksikkö, *ylläpitää* tehokkaasti toimivaa yksikköä, *sopeuttaa* yksikkö uudenlaisiin olosuhteisiin, tai *uudelleen rakentaa* jo olemassa oleva yksikkö. *Perspektiiviksi* nimitetään kokonaisvaltaista lähestymistapaa, millä esihenkilö johtaa yksikköään. Kolmantena osatekijänä voidaan pitää strategisempaa toimintaa, mikä liittyy yksikön *positioon*, eli esimerkiksi siihen, millaisessa ympäristössä yksikkö toimii, miten yksikössä työskennellään, sekä käytännön rakenteita ja järjestelmiä. (Mintzberg, 1994.)

Esihenkilötyön ydin muodostuu kolmiportaisesta kontekstista, mihin *sisältyy johdettava yksikkö*, *organisaation jäsenet, joihin esihenkilöllä ei ole työnjohto-oikeutta*, sekä *organisaation toimintaympäristö*, joka sisältää myös muut organisaatiot. Näissä konteksteissa esihenkilöt johtavat informaatiolla, ihmisten kautta sekä omalla toiminnallaan. Informaatiolla johtamisella tarkoitetaan toiminnan epäsuoraa ohjaamista, mikä tapahtuu kommunikaation ja hallinnoinnin (järjestelmien kehittäminen, rakenteiden suunnittelu, toimintaohjeiden määrittäminen) kautta. Ihmisten kautta johtaminen tarkoittaa suorempaa toiminnan ohjaamista yksilö- sekä yksikkötasolla.

Omalla toiminnalla johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi oman yksikön ongelmien selvittämistä tai neuvotteluja ulkopuolisen toimintaympäristön suhteen. (Mintzberg, 1994.)

Esihenkilötyön haasteet perustuvat usein siihen, ettei ihmisten johtaminen ole mahdollista kaavojen tai erilaisten mallien avulla. Ihmiset ovat erilaisia ja toimivat eri tavoilla, eikä ihmisen toiminnan ennustaminen ole aina mahdollista. Esihenkilötyössä tarvitaan organisaation yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja, jotta tasapuolinen kohtelu olisi mahdollista ihmisten erilaisista toimintatavoista huolimatta. Jotta esihenkilön olisi mahdollista toimia yksilöllisesti erilaisten ihmisten kanssa, olisi hänen tärkeää tuntea johtamansa ihmiset. Esihenkilötyössä vaaditaan myös ihmisten tunteiden ja erilaisten tarpeiden ja elämäntilanteiden huomioon ottamista, kuin myös työyhteisöjen ja niihin liittyvien toimintojen erilaisuuden huomiointia. (Järvinen, 2020, s. 20–21.)

Työyhteisöjen konfliktitilanteet voidaan jakaa karkeasti yksilö- ja yhteisölähtöisiin ongelmiin. Vaikka yksilölähtöiset ongelmat ovat harvinaisempia, ovat ne esihenkilöiden kokemuksen mukaan haastavimpia johtamiseen liittyviä tehtäviä. (Järvinen, 2012, luku 4.) Esihenkilön kohtaamia, tyypillisiä yksilölähtöisiä ongelmia ovat erilaiset päihdeongelmat, sairaudet (fyysiset ja psyykkiset), inhimilliset kriisit ja työstä johtuvat uupumiset, haastavat persoonat, tehtävien laiminlyönnit sekä muut rikkomukset (Järvinen, 2001, Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet).

Yksilöllisten ja yhteisöllisten ongelmien erottaminen voi olla joskus haastavaa, mutta konfliktitilanteen ratkaisemisen kannalta on tärkeää erottaa, mistä ne tosiasiallisesti aiheutuvat. Konfliktien käsitteleminen ja ratkaiseminen koetaan usein haastavaksi ja pahimmissa tapauksissa ongelmatilanteet pääsevät pitkittymään ja pahenemaan tarpeettomasti. Vastuunottaminen konfliktitilanteen käsittelemisestä voi tuntua haastavalta ja vastuuta saatetaan päätyä pallottelemaan eri tahojen kesken. Ongelmanratkaisussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi organisaation

henkilöstöasiantuntijoita, työterveysammattilaisia tai muita alan konsultteja. (Järvinen, 2001, Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet.)

Vaikka esihenkilö on vastuussa konfliktitilanteisiin puuttumisesta, ei ongelmat ole aina yksin hänen ratkaistavissaan, etenkään silloin, jos ongelmat eivät johdu työhön liittyvistä tekijöistä. Silloin, kun konfliktitilanteet johtuvat ihmisen fyysisistä, psyykkisistä tai sosiaalisista haasteista, on tärkeää ottaa työterveysasiantuntijat mukaan ongelman ratkaisuun. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi tukea yksilön tilannetta esimerkiksi erilaisilla työtä helpottavilla, väliaikaisilla erityisjärjestelyillä, joiden avulla henkilön sen hetkistä tilannetta pyritään helpottamaan. (Järvinen, 2001, Työyhteisöjen tyypilliset ongelmatilanteet.) Konfliktitilanteiden käsittelemisestä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4.

2.2 Vuorovaikutus

Johtamiseen sekä esihenkilötyöhön liittyy olennaisesti vuorovaikutustilanteet ja vuorovaikutustaidot. Esihenkilötyö perustuu pitkälti erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja työn tulokset ovat nähtävissä vuorovaikutuksen toteutumisen kautta. Myös esihenkilön ja alaisen välinen suhde perustuu vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestintää, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä kommunikoinnissa. (Isotalus & Rajalahti, 2017, Vuorovaikutus lähtökohtana.) Esihenkilön vuorovaikutustilanteet ovat esimerkiksi keskusteluita, neuvotteluita, tiedottamista, päätösten tekoa ja konfliktien ratkaisua. Vuorovaikutusta tapahtuu suhteessa työyhteisöön, tiimiin sekä kahden kesken. (Isotalus & Rajalahti, 2017, Johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen.)

Reikko ja muut (2010) ovat tutkineet lähijohtajuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutustaidot korostuvat esihenkilötyössä, ja kommunikointia ja työskentelyn koordinointia pidettiin työn sujuvuuden ja työilmapiirin kannalta tärkeinä. Vuorovaikutustaidoista korostettiin keskustelemista, kuuntelemista, motivointia ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. (Reikko ja muut, 2010.)

Esihenkilöllä tuleekin olla osaamista toimia erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Tällaisiin vuorovaikutustaitoihin liittyy muun muassa neuvottelutaito ja kyky tukea alaisiaan. Kyvyllä tukea alaisia tarkoitetaan esihenkilön alaiselle antamaa sosiaalista tukea, jonka avulla hän pyrkii vähentämään epävarmuuden tuntemuksia, jotka liittyvät jollain tapaa tähän vuorovaikutussuhteeseen tai sen osapuoliin. Sosiaalinen tuki voi ilmetä myös emotionaalisena tukena, eli välittämisenä ja huolenpitona sekä tavoitteena ymmärtää alaisen kokemia tunnetiloja. Tällaisen ihmiskeskeisen tuen on todettu olevan tehokasta, sillä silloin esihenkilö asettuu alaisensa asemaan ja tilanteeseen tämän yksilöllisten voimavarojen sekä persoonallisuuden lähtökohdista, eikä sovella samanlaisia ratkaisukeinoja kaikille alaisilleen. (Isotalus & Rajalahti, 2017, Johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen.)

Vuorovaikutuksen merkitys erilaisissa konfliktitilanteissa on merkittävä. Epäonnistunut vuorovaikutus onkin usein merkittävässä roolissa konfliktitilanteen alkuvaiheissa. Tällainen epäonnistunut vuorovaikutus aiheuttaa herkästi negatiivisia tunteita, joihin reagoidaan puhumattomuudella, joka puolestaan lisää vääriä tulkintoja ja stressiä. Puhumattomuus kasvattaa ongelmia ja estää ongelman ratkaisua, kun tällaista vahingollista mielentilaa vahvistetaan ja ylläpidetään. Tällaisessa vahingollisessa toiminnassa vältetään keskustelua ja asioiden kohtaamista, ja osapuolet voivat tuntea häpeää tai pelkoa ongelmatilannetta kohtaan. (Pehrman, 2011, s. 76–77.)

2.3 Esihenkilön ja alaisen välinen vaihtosuhdeteoria (Leader-Member-Exchange eli LMX-teoria)

Esihenkilön ja alaisen välisellä vaihtosuhdeteorialla (eng. Leader-Member Exchange theory), eli LMX-teorialla tarkoitetaan teoriaa, joka koskee esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhdetta ja on siten ihmissuhdelähtöinen lähestymistapa johtamisen teorioihin. Teorian keskiössä on ajatus siitä, että tehokkaat johtamisprosessit ovat sellaisia, joissa johtaja ja alainen pystyvät luomaan riittävän syvän suhteen, jonka avulla voidaan saavuttaa erilaisia etuja. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

LMX-teorian mukaan esihenkilöt luovat alaisiinsa laadultaan vaihtelevia vuorovaikutussuhteita, joiden kautta voidaan ymmärtää sitä, kuinka esihenkilöt vaikuttavat alaisiinsa, ja alaiset esihenkilöihinsä (Erdogan & Enders, 2007). Teorian mukaan esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus perustuu kahden väliseen suhteeseen, minkä lopputulokseen vaikuttaa molempien osapuolten osallisuus ja toiminta. Näin ollen eri esihenkilö-alaissuhteiden välillä vallitsee erilaiset vuorovaikutussuhteet ja lopputulokset. (Scandura ja muut, 1986.)

LMX-teoria pohjautuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan (Social exchange theory), jonka mukaan vuorovaikutussuhteen osapuolilla tulee olla tarjolla jotain, mitä toinen osapuoli näkee arvokkaana, ja josta itse hyötyy mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla (Wayne ja muut, 1997). Sosiaalisen vaihdannan teorian perusteella osapuoli, joka kokee saavansa tukea, luottamusta ja muita aineellisia tai aineettomia etuja, suoriutuu tehtävästään paremmin ja näin myös maksaa toisen osapuolen näkemän vaivan takaisin. Teorian mukaan korkealaatuisessa vaihtosuhteessa osapuolten vuorovaikutussuhteesta muodostuu toisilleen kallisarvioista omaisuutta. (Erdogan & Enders 2007.)

2.3.1 LMX-suhteiden laatu

LMX-suhteiden voidaan kuvata vaihtelevan jatkumolla korkealaatuisista heikkolaatuisiin suhteisiin. Korkealaatuisia suhteita (”lähiryhmää”) yhdistää hyvä luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen esihenkilön ja alaisen välillä. Korkealaatuisissa LMX-suhteissa alainen toimii esihenkilön luottohenkilönä, ja usein suorittaa työnkuvaansa laajempia tehtäviä. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Tällaisissa suhteissa esihenkilöt delegoivat tehtäviään alaisilleen ja rohkaisevat heitä ottamaan yhä vastuullisempia työtehtäviä. Toisaalta alaiset saavat toiminnoilleen esihenkilöidensä tuen, rohkaisun ja huomion, ja he ottavat hoitaakseen ylimääräisiä tehtäviä ja näkevät enemmän vaivaa saavuttaakseen tavoitteensa. (Kang & Stewart, 2006.)

Toista ääripäätä, eli heikkolaatuisia LMX-suhteita (”etäryhmää”) puolestaan yhdistää heikko luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen toiseen osapuoleen. Tällaisissa esihenkilö-

alaissuhteissa alaiset tekevät yleensä vain sen, mitä heidän työnkuvansa perusteella odotetaan tekevän. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Heikkolaatuisissa suhteissa alaisen yleinen työssä suoriutuminen on heikompaa, he osallistuvat vähemmän päätöksentekoon ja tekevät vähemmän ylimääräisiä tehtäviä kuin ne alaiset, jotka ovat korkealaatuisissa LMX-suhteissa (Dienesch & Liden, 1986).

Korkealaatuisilla LMX-suhteilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia johtajiin, johdettaviin, tiimeihin ja organisaatioiden toimintaan yleisesti. On myös todettu, että johtamisprosessit ovat tehokkaampia silloin, kun johtaja ja johdettava toimivat korkealaatuisessa esihenkilö-alaissuhteessa. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

Vuorovaikutussuhteiden laadulla on myös todettu olevan vaikutusta johtajan ja johdettavan käyttäytymiseen esimerkiksi työhön liittyvien asenteiden ja suoriutumisen arvioinnin kannalta (Wayne ja muut, 1997). Korkealaatuisissa LMX-suhteissa esihenkilöiden on todettu tarjoavan alaisilleen sellaisia aineellisia ja aineettomia etuja, joiden on todettu johtavat korkeampaan työtyytyväisyyteen. Aineellisia etuja ovat esimerkiksi vaikuttaminen päätöksentekoon, eteneminen uralla ja palkkakehitys. Aineettomiin etuihin luetaan esimerkiksi luottamuksellinen vuorovaikutussuhde esihenkilön kanssa. Korkealaatuisessa LMX-suhteessa alaiset vastavuoroisesti suoriutuvat työssään erinomaisesti, jolloin myös esihenkilö voi hyötyä tällaisesta toiminnasta organisaation näkökulmasta. (Erdogan & Enders, 2007.)

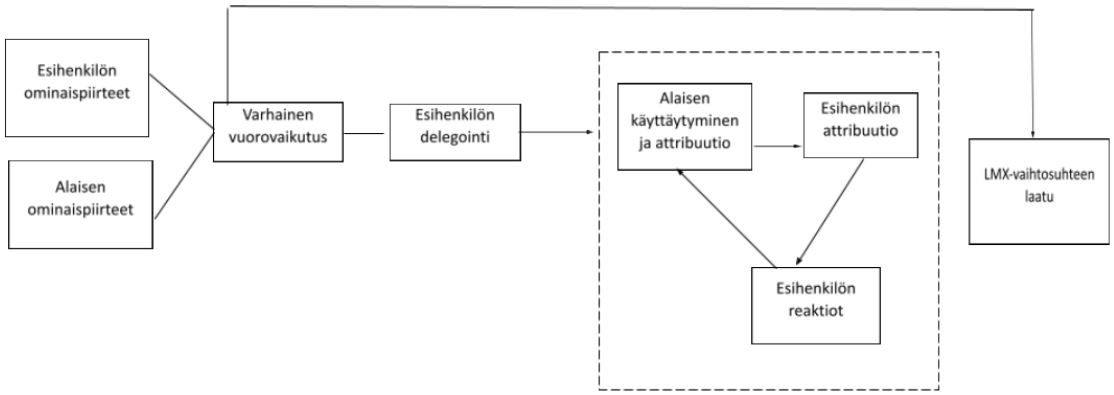
Korkealaatuisen esihenkilö-alaissuhteen on todettu olevan merkittävässä osassa työssä suoriutumisen kannalta. Työssä suoriutumiseen vaikuttaa se, että esihenkilöt delegoivat työtehtäviään alaisilleen ja osallistavat heitä päätöksentekoon. On myös mahdollista, että esihenkilöt käyttävät tietoisesti tällaista osallistamista ja delegointia parantaakseen suhdettaan alaiseensa, jotta tämä parantaisi omaa suoriutumistaan. (Choy ja muut, 2015.) Esihenkilöiden tulisi pyrkiä rakentamaan sellaisia suhteita alaisiinsa, jotka ovat varsinaisia työsopimussuhteita syvällisempiä vuorovaikutussuhteita. Tällaisten syvällisempien suhteiden rakentaminen edellyttää esihenkilöltä kykyä edistää

kunnioituksen, luottamuksen ja uskollisuuden rakentumista vuorovaikutussuhteessa. (Choy ja muut, 2015.)

Breevaart ja muut (2014) toteavat tutkimuksessaan, että korkealaatuinen LMX-suhde vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan laajemmassakin mittakaavassa, sillä LMX-suhteen laatu on verrannollinen työssä suoriutumiseen ja se edesauttaa työmotivaation kehittymistä. Tutkimuksessa on myös todettu, että LMX-suhde on keskeinen ennusmerkki työhyvinvoinnille. (Breevaart ja muut, 2014.)

2.3.2 Esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittymisprosessi

Dienesch ja Liden (1986) ovat luoneet mallin esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittymisprosessista. Kuviossa 1. on esitelty tämä kehittymisprosessi ja sen keskeisimmät piirteet.



Kuvio 1. Esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhteen kehittymisprosessi. (Dienesch & Liden 1986, s. 627. Vapaa suomennos.)

Ensimmäisessä, *varhaisen vuorovaikutuksen vaiheessa* esihenkilö ja alainen ovat ensimmäistä kertaa vuorovaikutuksessa sen hetkisissä työtehtävissään. Molemmat osapuolet tuovat tilanteeseen mukanaan yksilölliset luonteenpiirteensä, asenteensa, olemuksensa, kykynsä, persoonallisuutensa, osaamisensa sekä henkilökohtaisen taustansa. Näiden ominaisuuksien myötä kaksi yksilöä vaikuttavat vahvasti LMX-kehitysprosessiin ja varhaiseen vuorovaikutukseen. Tässä vuorovaikutuksen vaiheessa

on myös tärkeää huomioida se, onko vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli uusi tulokas myös organisaatiossa. Organisaation uudet tulokkaat suhtautuvat eri tavalla uuteen työhön kuin sellaiset henkilöt, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin saman organisaation sisällä. Täysin uusi tulokas onkin osana kahta toisiinsa liittyvää prosessia. Uuden esihenkilö-alaissuhteen muodostamisen lisäksi hän on sopeutumassa uuteen organisaatioon sekä sen käytäntöihin, sääntöihin ja kulttuuriin. Todennäköisesti uusi tulokas vaatii enemmän tietoa ja tukea sopeutumiseen, ja esihenkilö onkin todennäköisesti se taho, mistä tätä tukea luonnollisesti haetaan. (Dienesch & Liden, 1986.)

Joissain tapauksissa kuvion 1. mukaiset lisäprosessit saatetaan ohittaa. Joskus alaisen yksilölliset ominaisuudet voivat olla niin vahvoja, että esihenkilö arvioi alaisen liian nopeasti, ja siten ohittaa kehittymisprosessin käyttäytymiseen ja attribuutioon liittyvät vaiheet. Esihenkilö voi suhtautua alaiseen ennakkoluuloisesti jonkin tietyn ominaisuuden perusteella tai vastavuoroisesti olla niin vaikuttunut jostain alaisen ominaisuudesta, että se vaikuttaa suoraan vaihtosuhteen laatuun. (Dienesch & Liden, 1986.)

Vaihtosuhdeteorian kehitysprosessin toisessa vaiheessa on *esihenkilön delegointi*. Tässä vaiheessa esihenkilö antaa alaiselleen ensimmäiset työtehtävät, jotka perustuvat usein siihen näkemykseen, joita esihenkilöllä on perustuen alaisen työnkuvaan. Useimmiten tehtävät valitaan siten, että esihenkilö voi “testata” uuden alaisensa osaamista ja suoriutumista tehtävistä. (Dienesch & Liden, 1986.)

Alaisen käyttäytyminen ja attribuutio on vaihtosuhdeprosessin kolmas vaihe. Tällä tarkoitetaan alaisen käyttäytymistä ja vastinetta esihenkilön antamiin työtehtäviin. Tässä vaiheessa alaisen käyttäytyminen on merkittävässä osassa LMX-suhteen syntymiselle ja sen laadulle. Huomioitavaa onkin, ettei LMX perustu ainoastaan tehtävistä suoriutumiseen, vaan se sisältää myös muita näkökulmia, kuten käyttäytymisen ja attribuutiot. Vaihtosuhteen alkuvaiheessa alaisen käyttäytyminen toimii usein ikään kuin välineenä hyvän ensivaikutelman luomiseksi uudessa tehtävässä ja suhteessa uuteen

esihenkilöön. Vaihtosuhteen laatua määrittää myös se, mitä alainen kokee saavansa takaisin esihenkilöltään vastineena tähän käyttäytymiseen. Esihenkilön tulee vastata alaiselleen tämän vaivannäöstä ja käyttäytymisestä neuvoja antaen ja auttamalla tätä saavuttamaan tavoitteensa. Näiden lisäksi vaihtosuhteen laatua tässä prosessin vaiheessa määrittelee se, millaisiksi alainen kokee esihenkilön antamat työtehtävät. Toisin sanoen, kokeeko alainen tehtävät esimerkiksi sellaisiksi, että ne kehittävät häntä ammatillisesti, vai kokeeko hän tulevansa hyväksikäytetyksi. (Dienesch & Liden, 1986.)

Seuraavassa prosessin vaiheessa tarkastellaan *esihenkilön attribuutiota* alaisen käyttäytymiseen. Tällä tarkoitetaan esihenkilön tulkintaa ja tapaa selittää alaisensa käyttäytymistä. Esihenkilön attribuutiolla on selkeä merkitys kehittyvän vaihtosuhteen laadun kannalta. Alaisen halu tehdä vaikutus esihenkilöön voi johtaa siihen, että alainen voi esimerkiksi pyrkiä hämäämällä tai muutoin vaikuttamalla vaikuttamaan esihenkilön attribuutioon sekä *reaktioon*. (Dienesch & Liden, 1986.)

Esihenkilön ja alaisen vaihtosuhteen kehittymisprosessiin liittyy myös useita kontekstuaalisia tekijöitä. Tällaisia olennaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön rakenne, esihenkilön toimivaltuudet ja organisaation kulttuuri ja käytännöt. Merkittävä tekijä on myös se, että esihenkilön aika- ja voimavararajoitteet huomioiden vain osa hänen alaisistaan voi päätyä niin sanottuun lähiryhmään. Mikäli esihenkilön lähiryhmä on jo “täysi”, voi uuden tulokkaan olla vaikeaa, jopa mahdotonta muodostaa korkealaatuista LMX-suhdetta uuden esihenkilönsä kanssa. Myös esihenkilön vuorovaikutussuhde hänen omaan esihenkilöönsä vaikuttaa LMX-suhteeseen. Mikäli esihenkilön suhde omaan lähiesihenkilöön ei ole hyvä, ei hänellä todennäköisesti ole niin paljon tarjottavaa omille alaisilleen, kuin sellaisella esihenkilöllä, joka on hyvässä vuorovaikutussuhteessa. Myös organisaation käyttäytymismallit, kulttuuri, arvot ja säännöt voivat vaikuttaa siihen, millaiset tekijät vaikuttavat LMX-suhteen muodostumisessa. (Dienesch & Liden, 1986.)

2.4 Konfliktinratkaisu

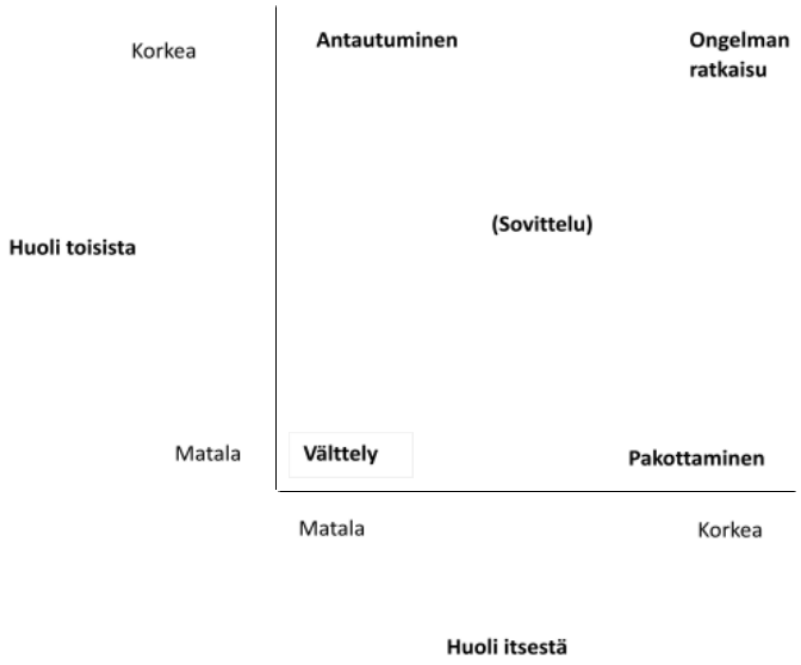
Joskus esihenkilö-alaissuhteissa joudutaan vaikeisiin tilanteisiin, jotka aiheuttavat ongelmia yksilö- ja työyhteisötasolla. Konfliktitilanteet kuuluvat jokapäiväiseen elämään, ja ne syntyvät useimmiten ihmisten välisissä suhteissa ja muutostilanteissa. Syntynyt konfliktitilanne on aina syytä pyrkiä ratkaisemaan, sillä muutoin se todennäköisesti jää kytemään, ja aiheuttaa siten yhä suurempia ongelmia yksilölle ja työyhteisölle. On tärkeää muistaa, ettei ongelma ja sen aiheuttamat haittavaikutukset häviä itsestään. (Pehrman, 2011, s. 80--81.)

Konfliktille on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Konfliktia on määritelty esimerkiksi siten, että se syntyy kahden henkilön välillä silloin, kun yhteensopimattomat tekijät kohtaavat kahden tai useamman ihmisen välillä, ja nämä tekijät, ainakin väliaikaisesti, vaikuttavat osapuolten käyttäytymiseen tai tavoitteisiin niitä häiritsevästi tai estävästi. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.) Konfliktitilanne voi olla tuhoisa, mutta myös kehittävä, riippuen siitä, kuinka konfliktitilanteita pyritään ratkaisemaan (Domenici & Littlejohn, 1996).

Konfliktin ratkaiseminen vaatii esihenkilöltä vuorovaikutustaitoja. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, kuinka konfliktinratkaisussa toimitaan ja kuinka konflikteja sovitellaan ja ratkaistaan. Konfliktinratkaisu vaatii esihenkilöltä joustavuutta sekä kykyä rakentaa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2.) Konflikti aiheuttaa usein negatiivisia mielikuvia ja välttelevää käyttäytymistä, ja positiivisen lähestymistavan puuttuminen vaikuttaakin usein siihen, että toimivia ratkaisumalleja ei löydetä ja konfliktit jäävät ratkaisematta. Osapuolten asenteet ja lähestymistavat konfliktitilanteessa vaikuttavatkin konfliktin ratkaisuun, ja osapuolilla tulisikin olla mahdollista valita sellainen toimintatapa, joka johtaa hyödylliseen ratkaisuun. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.)

2.4.1 Kaksoishuolehtimisen teoria

Konfliktijohtamista ja konfliktitilanteen lähestymistä voidaan tarkastella kaksoishuolehtimisen teorian (*Dual concern* theory, Pruitt & Rubin, 1986) kautta. Teorian perusteella konfliktin ratkaiseminen ja lopputulos perustuu siihen, millä tasolla osapuolet kokevat huolta itsestään, sekä muista konfliktin osapuolista (Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).



Kuvio 2. Teoreettinen esitys konfliktinratkaisun strategiasta. (Mukaillen Dreu ja muut, 2001, s. 646. Vapaa suomennos.)

Kuten kuviosta 2. voidaan havaita, korkea huoli itsestä ja matala huoli toisista vaikuttaa konfliktinratkaisuun *pakottavasti*. Tällä tarkoitetaan sitä, että toisen osapuolen tahto pakotetaan ratkaisuksi, jolloin ratkaisustrategia voi sisältää esimerkiksi uhkauksia, hämäystä tai suostuttelua. Matala huoli itsestä ja korkea huoli muista osapuolista aiheuttaa niin sanotun *antautumisen* konfliktitilanteessa. *Antautumisella* tarkoitetaan sitä, että konfliktin ratkaisussa hyväksytään tai suostutaan toisen osapuolen tahtoon. Antautumiseen sisältyy usein yksipuolinen myöntyminen ja sovun tarjoaminen toiselle

osapuolelle. Matala huoli sekä itsestä että muista osapuolista johtaa teorian mukaan konfliktin *välttelyyn. Välttely* aiheuttaa sen, että ongelmien merkitystä vähätellään ja konfliktiin liittyvien asioiden ajattelua pyritään välttämään. (Dreu ja muut, 2001.)

Korkea huoli sekä toisista että itsestä on yhteydessä *ongelman ratkaisuun*. *Ongelmanratkaisu* on viittaa siihen, että konfliktitilanteeseen saadaan yhteisymmärrys ja kaikkia osapuolia miellyttävä lopputulos. Ongelmanratkaisu edellyttää muun muassa osapuolten välistä keskusteluyhteyttä ja yhtenäistä käsitystä asioista. Lisäksi on huomattu, että keskivertainen huoli itsestä sekä toisista vaikuttaa ratkaisustrategiaan *sovittelevasti*. Konfliktin ratkaisussa tällainen kompromissi voidaan nähdä innottomana ratkaisuvaihtoehtona, mutta myös selkeänä erillisenä strategiana, jonka avulla voidaan aidosti sovitella yhteinen ratkaisu. (Dreu ja muut, 2001.)

Väitöskirjassaan Pehrman (2011, s. 48) viittaa De Dreun ym. (2003) toteuttamaan tutkimukseen, joka on osoittanut, että työssä kohdatuilla konfliktitilanteilla on merkittävä yhteys koettuun stressin määrään. Samassa tutkimuksessa on myös todettu, että ongelmia ratkaisevan konfliktinratkaisustrategian ja stressin välillä on löydetty negatiivinen korrelaatio, kun taas välttelyn ja stressin välillä on löydetty positiivinen korrelaatio.

2.4.2 Konfliktitilanteen ratkaiseminen

Konfliktin ratkaiseminen lähtee liikkeelle konfliktitilanteen analysoinnista. Aluksi on tärkeää tunnistaa konflikti, sekä selkeyttää tilanne ja siihen liittyvät osapuolet. Seuraavaksi tulee tunnistaa konfliktin näkyvät syyt, sekä mahdolliset piilevät syyt. Tämän jälkeen on tärkeää tunnistaa osapuolten konfliktiin liittyvät lähtökohdat, kuten tahtotila ja uskomukset, sekä syyt sille, miksi osapuolet ovat kyseisessä asemassa. Tällaisia syitä voi löytyä esimerkiksi osapuolten näkyvistä tai piilevistä huolista, tarpeista tai peloista. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.)

Kun konfliktitilanne on analysoitu huolellisesti, voidaan tilannetta alkaa ratkaisemaan. Konfliktinratkaisumallit voidaan jakaa yhdistäviin ja erottaviin ratkaisuihin. Erottavat ratkaisumallit ovat sellaisia, joissa lopputulema maksimoi yhden osapuolen hyödyt toisen kustannuksella. Yhdistävät ratkaisumallit puolestaan pyrkivät sellaisiin lopputulemiin, joista voidaan puhua sovittelevina ratkaisuina, ja jotka pyrkivät maksimoimaan molempien osapuolten hyödyt. Konfliktin ratkaisemiseksi on luotava ilmapiiri, jossa on mahdollista synnyttää kehittävä, sovitteleva ratkaisu. Konfliktin osapuolten on pystyttävä työskentelemään yhteisymmärryksessä ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä ratkaisuvaihtoehto pohjautuu usein tekijöihin, kuten yhtenevät tarpeet ja tavoitteet, joita osapuolet pystyvät yhdessä löytämään. Tämän toimintatavan myötä konfliktin osapuolet vaihtavat ajatuksiaan ja pyrkivät synnyttämään ongelmaan toimivan ratkaisun. Lopullisen ratkaisun löytämiseksi tulee huomioida kaikki ratkaisuvaihtoehdot, maksimoida molempien osapuolten hyöty ja luoda toimiva ja hallittavissa oleva ratkaisu. Lopulta osapuolten tulee päästä yhteisymmärrykseen molempien osapuolten tarpeista ja tavoitteista. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.)

Ennakoiva puuttuminen

Konfliktin ratkaiseminen lähtee liikkeelle konfliktitilanteen analysoinnista. Aluksi on tärkeää tunnistaa konflikti, sekä selkeyttää tilanne ja siihen liittyvät osapuolet. Seuraavaksi tulee tunnistaa konfliktin näkyvät syyt, sekä mahdolliset piilevät syyt. Tämän jälkeen on tärkeää tunnistaa osapuolten konfliktiin liittyvät lähtökohdat, kuten tahtotila ja uskomukset, sekä syyt sille, miksi osapuolet ovat kyseisessä asemassa. Tällaisia syitä voi löytyä esimerkiksi osapuolten näkyvistä tai piilevistä huolista, tarpeista tai peloista. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.)

Kun konfliktitilanne on analysoitu huolellisesti, voidaan tilannetta alkaa ratkaisemaan. Konfliktinratkaisumallit voidaan jakaa yhdistäviin ja erottaviin ratkaisuihin. Erottavat ratkaisumallit ovat sellaisia, joissa lopputulema maksimoi yhden osapuolen hyödyt toisen kustannuksella. Yhdistävät ratkaisumallit puolestaan pyrkivät sellaisiin

lopputulemiin, joista voidaan puhua sovittelevina ratkaisuina, ja jotka pyrkivät maksimoimaan molempien osapuolten hyödyt. Konfliktin ratkaisemiseksi on luotava ilmapiiri, jossa on mahdollista synnyttää kehittävä, sovitteleva ratkaisu. Konfliktin osapuolten on pystyttävä työskentelemään yhteisymmärryksessä ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä ratkaisuvaihtoehto pohjautuu usein tekijöihin, kuten yhtenevät tarpeet ja tavoitteet, joita osapuolet pystyvät yhdessä löytämään. Tämän toimintatavan myötä konfliktin osapuolet vaihtavat ajatuksiaan ja pyrkivät synnyttämään ongelmaan toimivan ratkaisun. Lopullisen ratkaisun löytämiseksi tulee huomioida kaikki ratkaisuvaihtoehdot, maksimoida molempien osapuolten hyöty ja luoda toimiva ja hallittavissa oleva ratkaisu. Lopulta osapuolten tulee päästä yhteisymmärrykseen molempien osapuolten tarpeista ja tavoitteista. (Bradley & Monda-Amaya, 2005.)

Puheeksi ottaminen

Puheeksi ottaminen toimii sellaisissa varhaisissa tilanteissa, joissa jokin tilanne tai asia on muuttumassa ongelmalliseen, huonompaan suuntaan. Puheeksi ottamisen mallin vaikutus perustuu siihen, että ongelmatilanteet käsitellään ja ratkaistaan helpommin varhaisessa vaiheessa, kun vasta ongelman kärjistyttyä liian suureksi. (Pakka & Räty, 2010, s. 19.) Työyhteisössä tulisi olla toimintaohjeet siihen, kuinka puheeksi ottamisen mallia organisaatiossa sovelletaan. Yleensä esihenkilö toimii puheeksi ottajana ja vie keskustelua eteenpäin alaistaan kunnioittavasti ja arvostavasti. Rakentavan keskustelun tavoitteena on etsiä yhteistä ratkaisua ja keskustelun tavoitteena tulee olla työhön vaikuttavien ongelmien käsitteleminen. Puheeksi ottaminen voidaan kokea esihenkilöiden osalta haastavaksi. Voi olla, että ongelman vakavuutta ei haluta myöntää ja siksi ongelma tuntuu haastavalta kohdata, tai esihenkilö voi kokea, ettei hänellä ole tarpeeksi osaamista tilanteen hoitamiseen. Myös alaisen mahdolliset tunnereaktiot ja pelko suuttumisesta tai tilanteen kärjistymisestä voivat vaikuttaa esihenkilön haluun käsitellä tilannetta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että mitä kauemmin konfliktitilanne jatkuu, sitä vaikeampaa sitä on ratkaista, ja sitä enemmän se kuluttaa niin esihenkilön kuin alaisenkin voimavaroja ja työhyvinvointia. (Pakka & Räty, 2010, s. 19–20.)

Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen mallia käytetään sellaisissa puuttumista vaativissa tilanteissa, jotka voivat aiheuttaa työntekijän työkyvyn alenemista. Varhaisen tuen mallin mukaan esihenkilön on puututtava ongelmatilanteeseen sen havaittuaan, ja keskusteltava alaisensa kanssa hänen tilanteestaan ja työkyvystään. Joissain tapauksissa pelkkä puuttuminen ja keskustelu ovat riittäviä toimenpiteitä, mutta joissain tapauksissa tarvitaan tehokkaampia toimenpiteitä sekä seurantaa. Yli 20 hengen organisaatioissa tulee laatia erillinen toimenpideohjelma, jossa kuvataan se, miten organisaatiossa havaitaan työkykyä uhkaavat ongelmat, miten henkilöstön työkykyä tuetaan sekä miten sairauspoissaoloja seurataan. Varhaisen tuen mallissa esihenkilön apuna käytetään usein henkilöstöammattilaisia sekä työterveyshuoltoa. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 150–152.)

2.4.3 Kolmannen osapuolen rooli konfliktien ratkaisussa

Sovittelu

Konflikteja voidaan pyrkiä ratkaisemaan sovittelun avulla. Pehrmanin väitöskirjan (2011) mukaan työyhteisösovittelua voidaan käyttää apuna ongelmatilanteiden ratkaisemissa. Silloin, kun konfliktin ratkaisuprosessia ohjataan, voidaan puhua konfliktin sovittelusta (Pehrman, 2011, s. 51). Sovittelussa kolmas, neutraali osapuoli ohjaa keskustelua, missä käydään läpi konfliktin tapahtumaketjua, keskustellaan erimielisyyksistä ja asioista, joista ollaan samaa mieltä, sekä testataan mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka tyydyttäisivät molempia osapuolia (Domenici & Littlejohn, 1996). Pehrmanin (2011, s. 46) mukaan sovitteleminen on affektiivista, eli tunnepitoista, ja sovittelemalla pyritään käsittelemään osapuolten näkemyksiä konfliktitilanteesta ja löytää yhteisymmärrys sovinnon saavuttamiseksi. Sovittelussa aktiivinen ja intensiivinen toimintatapa ovat konfliktin ratkaisun kannalta tehokkaita. Sovittelussa voidaankin jättää vähemmälle huomiolle konfliktitilanteen aiemmat vaiheet, ja keskittyä osapuolten keskusteluyhteyden ja yhteisymmärryksen rakentamiseen ja sitä kautta konfliktitilanteen sovitteluun ja ratkaisemiseen. (Pehrman, 2011, s. 51.)

Sovittelussa voidaan nähdä olevan kolme erilaista lajia. *Distributiivisessa sovittelussa* sovittelijalla on tärkeä rooli ohjauksessa, ja sovittelijan tehtävänä on löytää ratkaisu, jonka konfliktin osapuolet hyväksyvät. Tässä sovittelun mallissa korostuu etuuksien ja oikeuksien tasapuolinen jakaminen. *Integratiivisessa sovittelussa* sovittelija pyrkii auttamaan osapuolten välistä vuorovaikutusta siten, että he pystyvät itse kehittämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun konfliktiin. *Transformatiivisessa sovittelussa* korostuu konfliktin osapuolten tunteiden käsittely. Tämän sovittelutavan lähtökohtana on se, että ongelmien käsitteleminen nähdään mahdollisuutena muutokselle sekä kasvulle, vaikka ongelmaan ei löydettäisi varsinaista ratkaisua. (Pehrman, 2011, s. 59.)

Transformatiivisen sovittelumallin tavoitteena on konfliktin ratkaisun lisäksi osapuolten henkilökohtainen voimaantuminen (empowerment), eli vahvistunut itsetietoisuus, sekä osapuolen kyky tunnustaa (recognition) omia ja muiden ominaisuuksia sekä tilanteita. Onnistuneen sovitteluprosessin voidaankin ajatella sisältävän seuraavat asiat: osapuolet ovat olleet tietoisia voimaantumisen ja tunnustamisen synnyttämistä mahdollisuuksista, heitä on avustettu tunnistamaan tavoitteet, mahdollisuudet ja voimavarat, joiden avulla he voivat itse tehdä harkitut päätöksensä, ja osapuolia on autettu antamaan tunnustusta, silloin kun he ovat kokeneet sen aiheelliseksi. (Domenici & Littlejohn, 1996.)

Sovittelulla nähdään olevan useita etuja. Sovittelussa korostuu sen toteutuksen helppous ja kätevyys, toisin sanoen sovittelua voidaan tehdä lähes missä tahansa sijainnissa. Sovittelun on todettu luovan kestäviä ja järkeviä ratkaisuja, ja on todettu, että sovittelulla aikaan saaduista lupauksista pidetään kiinni. Sovittelun on lisäksi todettu olevan tehokasta, sillä sovitteluprosessi säästää aikaa, energiaa ja rahaa verrattuna esimerkiksi oikeudellisiin menetelmiin, ja hyvissä ajoin suoritetulla interventiolla on myös todettu olevan konflikteja hillitsevä vaikutus, jolloin ongelmat eivät ehdi kasvaa liian suuriksi. Näiden lisäksi sovittelu suojelee vuorovaikutussuhteita rakentaen niitä terveelle perustalle. (Domenici & Littlejohn, 1996.)

Työnohjaus

Työnohjauksen tarpeet ja näkökulmat vaihtelevat eri ammattialoilla, ja työnohjauksen menetelmät voivat siten olla esimerkiksi kasvatuksellisia, työsuojelullisia, terapeuttisia tai ihmissuhteisiin liittyviä. Työnohjauksen tavoitteena on tarkastella ohjattavan ammatillista kasvua ja sitä kautta pyrkimyksenä on vaikuttaa tulevaan työn kehittämisen, ammatillisen kasvun sekä työssä selviytymisen osalta. Työnohjauksessa käsitellään sellaisia kokemuksia ja tunteita, joita henkilö työssään kokee. (Juuti, 2016, Työnohjaus.)

Työnohjauksen pyrkimyksenä on muun muassa selkeyttää yhteisiä tavoitteita, tehtäviä ja rooleja, kehittää johtamista ja yhteistyötä sekä lisätä oppimista ja muutoskykyä. Lisäksi sen tavoitteena on kehittää ratkaisukeskeistä ajattelutapaa. (Suomen työnohjaajat ry, 2022.) Ratkaisukeskeisen työnohjauksen tavoitteena on kehittää ohjattavan henkilön omaa vastuullisuutta sekä lisätä toimijuutta suhteessa omaan oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen ja oman hyvinvoinnin edistämiseen. Edellytyksenä ratkaisukeskeisessä mallissa on se, että ohjattavalla on riittävästi voimavaroja, joita hyödyntämällä hänen on mahdollista saavuttaa päämääränsä. (Ruutu & Salmimies, 2021, luku 9.)

Työterveysyhteistyö

Työnantajan vastuulla on huolehtia henkilöstönsä työturvallisuudesta sekä -terveydestä. Työterveysyhteistyön tarkoituksena on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhteistyö, jonka avulla pyritään vaikuttamaan työn, työolojen ja työkyvyn edistämiseen. Työterveysyhteistyö muodostuu yhteisesti sovituista toimintatavoista ja tavoitteista, ja sen vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan säännönmukaisesti. (Työterveyslaitos, 2022.)

Työterveyshuollon palveluita toteuttava tiimi koostuu työterveyslääkäreistä, -hoitajista, -psykologeista ja -fysioterapeuteista. Työterveyshoitaja vastaa yhteistyön kokonaissuunnittelusta ja toteuttaa sairauksia ja vaivoja ennaltaehkäisevää työtä. Työterveyslääkärin tehtävänä on toimia lääketieteellisenä asiantuntijana, joka voi tehdä

arvioita työntekijän työkyvystä sekä arvioida työn terveydellisiä riskejä. Työterveyslääkäri tekee tiivistä yhteistyötä työnantajan edustajien kanssa työterveyden ja -turvallisuuden edistämiseksi. (Työterveyslaitos, 2022.)

Työterveyspsykologin asiantuntijuutta hyödynnetään työn kuormitustekijöiden ehkäisemiseen ja vähentämiseen, sekä tukemaan työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työkykyä. Psykologi suorittaa ja arvioi työympäristön kuormitus- ja voimavaratekijöitä muun muassa työpaikkaselvitysten avulla sellaisissa työyhteisöissä, joissa kohdataan psykososiaalista kuormitusta. Psykologin tavoitteena on auttaa työyhteisöä tilanteissa, joissa työyhteisö kohtaa muutostilanteita tai muissa sellaisissa tilanteissa, joissa piilee riskejä mahdollisille ongelmille. Työterveyspsykologin palveluita voidaan siten hyödyntää niin yksittäisen työntekijän, esihenkilön, tiimin, tai koko organisaation tukemiseen erilaisissa ristiriitatilanteissa tai kuormituksen aiheuttamien haittojen vähentämiseksi. (Työterveyslaitos, 2022.)

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkijana ymmärrän esihenkilön ja alaisen välisen ongelmanratkaisun monimutkaisena ilmiönä, jossa osapuolet kokevat tapahtumat subjektiivisesti. Konfliktitilanteet ovat erilaisia ja sen osapuolet tulkitsevat ja kokevat tilanteet ja tapahtumat omista lähtökohdistaan. Tästä syystä olettamukseni on, että samankaltainen tilanne voi edetä ja ratketa hyvin eri tavoin, eri keinoja käyttäen, sekä riippuen tilanteen osapuolista ja heidän kokemuksistaan ja toimintatavoistaan. Näin ollen lähtökohtana on, että jokainen konfliktitilanne ja sen ratkaisustrategia on yksilöllinen, mutta samankaltaisuuksia on kuitenkin jossain määrin löydettävissä.

Ennakko-oletuksena on myös se, että haastavilla esihenkilö-alaistilanteilla on merkittävät vaikutukset työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen. Konfliktitilanteet heijastuvat erityisesti sen osapuolten, mutta myös koko tiimin, yksikön ja jopa organisaation toimintaan. Konfliktitilanteiden selvittäminen voi olla esihenkilölle haastavaa ja siten vaikuttaa hänen omaan jaksamiseensa, ja heijastaa koko tiimin toimintaan, ja toisaalta yhdenkin työntekijän selvittämättömät ongelmat voivat vaikuttaa heikentävästi koko työyhteisön jaksamiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään esihenkilön kokemuksiin konfliktitilanteista. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei se ole ainoa oikea totuus, eivätkä tilanteen molemmat osapuolet todennäköisesti koe tapahtumia samalla tavalla. Myös esihenkilön omat voimavara- ja tilannetekijät vaikuttavat tapahtumien kulkuun ja siten tutkimuksen lopputuloksiin.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen metodologiaksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten lähtökohdista. Tällöin ollaan kiinnostuneita niistä ajatuksista, tunteista ja kokemuksista, jotka ovat

merkityksellisiä tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. (Juuti & Puusa, 2020, Johdanto.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiönä ovat haastavat esihenkilön ja alaisen väliset konfliktitilanteet ja niiden ratkaisustrategiat. Tutkimuksen kohteena ovat organisaation X esihenkilöt, jotka ovat työssään kohdanneet tällaisia haastavia tilanteita. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu se, että tutkimuksen avulla tavoitellaan monipuolista ja täsmällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijalla on tällaisessa tutkimuksessa tärkeä rooli tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä merkittävää on se, kuinka hyvin hän pystyy ymmärtämään ihmisten toimintaa ja toimimaan vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteeseen. (Juuti & Puusa, 2020, Johdanto.)

Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on tutkittavien henkilöiden osallisuus, ja osallistujien näkökulman huomioiminen onkin yleistynyt laadullisen tutkimuksen toteutuksissa. Tutkittavien oman näkökulman tavoittamisesta, naturalistisesta otteesta, puhutaan silloin, kun tutkittava ilmiö pyritään säilyttämään sellaisenaan, eikä tutkimustilannetta pyritä manipuloimaan. Tähän liittyen tutkijan omia lähtökohtia, esioletuksia ja arvoja, voi olla tärkeää tiedostaa ja tunnistaa, sekä huomioida niiden mahdollinen vaikutus tutkimusasetelmaan. (Eskola & Suoranta, 1998, Tutkittavien näkökulma.) Tässä tutkimuksessa on pidetty tärkeänä sitä, ettei tutkimustilannetta manipuloida, sekä sitä että tutkija pyrkii säilyttämään mahdollisimman neutraalin ja avoimen lähtökohdan tutkittavaan aiheeseen.

Eskolan ja Suorannan (1998, Harkinnanvarainen otanta) mukaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on analysoida huolellisesti suhteellisen pieniä määriä tutkittavia tapauksia. Tutkijan tehtävänä on luoda tutkimukselle vahva teoreettinen perusta, mikä ohjaa aineiston hankintaa. Tähän liittyy myös haastateltavien kohteiden valinta, joka toteutetaan harkinnanvaraisella otannalla. Tällöin haastateltavia ei ole kannattavaa valita satunnaisesti, vaan olennaista on tutkia sellaisia kohteita, joiden tiedetään toimivan tutkimukseen liittyvän tutkimusongelman parissa. (Eskola & Suoranta, 1998, Harkinnanvarainen otanta.) Aineiston riittävyyttä voidaan tarkastella kylläänytymisen eli saturaation avulla. Voidaan ajatella, että aineistoa on riittävästi siinä vaiheessa, kun

uudet tutkittavat tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Saturaatio perustuu siihen, että tietty aineistomäärä riittää muodostamaan teoreettisen mallin tutkimuskohteesta, ja lisäaineiston hankkiminen ei enää tuota uutta tietoa ja aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola & Suoranta, 1998, Aineiston kylläänyminen.) Aineiston rajaaminen on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullista aineistoa voi olla loputon määrä. Laadullisen aineiston hankkimisessa on mahdollista lähteä liikkeelle pienestä määrästä aineistoa, jota voi myöhemmin kerätä lisää, mikäli tarvetta lisäaineistolle ilmenee. (Eskola & Suoranta, 1998, Aineiston rajaus.)

3.2 Tutkimusprosessi

Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen toteuttaminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: aiheen valinta, tutkimustavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten muodostaminen, tutkimuksen rajaus, teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen, lähestymistavan valitseminen, tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankinta, aineiston analyysi sekä tulosten arviointi ja raportointi ja sen luotettavuuden arviointi. Laadullisessa tutkimuksessa nämä vaiheet voivat toteutua osin yhtäaikaisesti ja jo aiemmin toteutuneita vaiheita voidaan vielä jälkikäteen muokata. (Juuti & Puusa, 2020, Millaisia vaiheita laadulliseen tutkimukseen sisältyy.)

Tutkimusprosessi lähti käyntiin laadullisen tutkimuksen opintojaksolla keväällä 2022, jolloin aloin suunnitella tutkimukseni aihetta. Päädyin nopeasti aiheeseen, joka kiinnosti itseäni ja jonka koin merkitykselliseksi oman ammatillisen kehittymiseni kannalta, mutta myös hyödylliseksi sellaisille esihenkilötehtävissä toimiville, jotka kohtaavat haastavia tilanteita työntekijöiden kanssa. Aiheen valittua sain tutkimukselleni ohjaajan, ja työ lähti etenemään nopeasti ohjaajalta saatujen ohjeiden puitteissa. Tutkimukselle asetettiin tavoite ja rajaukset, jonka jälkeen aloitin materiaaleihin, kuten alan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, tutustumisen. Seuraavaksi otin yhteyttä tutkimuksen kohdeorganisaation ja tutkimusluvan saatuani aloitin tutkimuksen teoreettisen osuuden työstämisen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kirjoitettiin toukokuussa 2022, jonka jälkeen siirryin tutkimuksen toteutuksen suunnitteluun ja ennakkohaastattelun toteuttamiseen. Samanaikaisesti otin yhteyttä muihin henkilöihin, joiden toivoin osallistuvan tutkimukseeni. Kun ennakkohaastattelu oli toteutettu ja haastattelun aineisto analysoitu, muokkasin hieman haastatteluun käyttämiäni taustakysymyksiä, ja jatkoin tutkimushaastatteluiden toteuttamista. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 25.5. - 28.6.2022. Haastattelut litteroitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, ja analyysit toteutettiin haastatteluiden välillä siten, että tuloksia oli mahdollista lähteä muodostamaan jo kesäkuun 2022 aikana. Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin kesä-heinäkuun aikana, jonka jälkeen kirjoitettiin johtopäätökset ja täydennettiin tutkimuksen empiiristä osiota sekä teoreettista viitekehystä. Teoreettista viitekehystä täydennettiin vastaamaan tutkimuksen tuloksissa esiin nostettuja aiheita.

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ei ole ainoastaan tiedon hankintaa, vaan ennen kaikkea päämäärätietoista toimintaa ja vuorovaikutusta tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa (Juuti & Puusa, 2020, luku III.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voidaan käyttää esimerkiksi erilaisissa muodoissa ilmeneviä tekstejä, haastatteluita ja havainnointeja (Eskola & Suoranta, 1998, Aineistonkeruumenetelmä). Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa ihmisten toiminnasta tai ajatuksista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka on avoimen ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmä. Avoimessa haastattelussa haastattelutilanne muistuttaa osapuolten välistä keskustelua, jossa käydään läpi ennalta sovittua aihetta. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. (Eloranta & Eskola, 1998, Haastattelu.) Avoimen haastattelun, joka muistuttaa keskustelun omaista tilannetta, lisäksi tässä tutkimuksessa on olennaista saada selville

tiettyjä asioita, jotka eivät välttämättä tule esille pelkän avoimen keskustelun kautta. Tästä syystä oli perusteltua varautua myös ennalta muotoiltujen kysymysten suhteen, eli puolistrukturoidun haastattelun muodossa.

Tutkimuksen toteuttamisessa luottamus on tärkeä osa prosessia. Erityisesti tutkimushaastattelun toteuttamisessa luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä korostuu ja haastattelun lopputulos on siitä vahvasti riippuvainen (Eskola & Suoranta, 1998, Haastattelu.) Koska tämän tutkimuksen aihe on hyvin sensitiivinen ja mahdollisesti arkaluontoinen keskustelunaihe haastateltavalle, on tärkeää, että tutkija on pystynyt muodostamaan luottamuksellisen suhteen informantteihin.

Haastattelukäytäntöjä ja haastattelun toimivuutta voi olla tarpeellista testata jo ennen varsinaisia haastatteluita. Tällaisessa ennakkohaastattelussa on mahdollista testata esimerkiksi haastattelussa käytettävää kieltä ja puhetyyliä, sekä nauhurin käyttämistä. (Eskola & Suoranta, 1998, Haastattelu.) Tässä tutkimuksessa haastattelun toteutusta ja haastattelukysymyksiä testattiin ennakkohaastattelun avulla, jonka perusteella seuraavia haastatteluita ja siihen sisältyviä kysymyksiä oli mahdollista muokata tarpeen vaatimalla tavalla. Ennakkohaastattelusta saatu aineisto otettiin osaksi varsinaista analysoitavaa tutkimusaineistoa.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena (Alasuutari, 2011, Laadullisen analyysin vaiheet) ja tutkimusta lähestytään ilman ennalta asetettuja odotuksia ja määritelmiä (Eskola & Suoranta, 1998, Aineistolähtöinen analyysi). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asemalla on merkittävä rooli, joka vaikuttaa niin aineiston keruuseen kuin aineiston analyysiin. Aineiston keräämisen jälkeen tutkijan tehtävänä on käydä aineistoa läpi lukemalla sekä hankkimalla lisätietoa aiheesta. Lukemalla aineistoa läpi yhä uudelleen, alkaa aineistosta muodostua ja hahmottua teemoja ja kategorioita ryhmittelyä varten. Laadullinen aineisto on usein luonteeltaan

rikasta, ja siitä on usein löydettävissä ennalta odottamattomia seikkoja. (Juuti & Puusa, 2020, Luku IV.)

Laadullisen tutkimuksen analyysiä voidaan lähestyä kahdesta lähtökohdasta. Toista lähtökohtaa ohjaa teoreettinen suuntaus, kuten *grounded theory* tai *fenomenologinen analyysi*, kun taas toista lähtökohtaa ei ohjaa mikään tietty teoria, mutta useat eri teoreettiset lähtökohdat voivat olla sovellettavissa analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka kuuluu yllä mainituista jälkimmäiseen lähtökohtaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Aineistolähtöisellä analyysillä tarkoitetaan teorian rakentamista empiirisen aineiston perusteella. Tällaista aineistolähtöistä analyysitapaa voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun tutkittavasta aiheesta tarvitaan perustietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, Aineistolähtöinen analyysi.)

Aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat: aineiston redusointi eli *pelkistäminen*, aineiston klusterointi eli *ryhmittely*, ja abstrahointi eli *teoreettisten käsitteiden luominen*. Aineiston redusoinnissa nauhoitettu haastattelu on kuunneltu ja kirjoitettu auki. Auki kirjoitetusta aineistosta etsitään ja merkitään samaa kuvaavat aiheet ja ilmiöt omalla merkitsemistavallaan. Ilmaukset pelkistetään ja listataan, ja näin luodaan perusta klusteroinnille, jolloin merkityistä, samaa tarkoittavista ilmauksista luodaan ryhmiä ja ryhmistä muodostetaan alaluokkia, jotka nimetään sisältöön sopivalla tavalla. Klusteroinnin avulla luodaan perusta tutkimuksen perusrakenteelle ja saadaan alustavia piirteitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kun aineisto on klusteroitu, erotetaan siitä tärkeimmät tiedot ja valittujen tietojen pohjalta muodostetaan teoreettiset käsitteet. Tätä menetelmää kutsutaan abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä vastaus tutkimuskysymykseen saadaan tulkitsemalla ja päättelemällä tutkimusaineistoa, ja viemällä empiiristä aineistoa kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3.)

3.5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta esiin nousseet tärkeimmät tulokset ja havainnot, joilla kuvataan niitä ratkaisustrategioita, joita esihenkilöt ovat käyttäneet ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset kuvataan termeillä Tapaus A, B, C, D, E, F, G ja H. Tulosten läpikäynnin joukossa on käytetty suoria lainauksia tulkintojen ilmentämiseksi. Suorat lainaukset on merkitty tapauksiin liittyvillä tunnuksilla A, B, C, ja niin edelleen, informanttien anonymiteettisuojan turvaamiseksi.

Ensimmäisessä alaluvussa tulokset käsitellään informanttien itse esille tuomien aiheiden kautta, sekä kuvaamalla tapaukset ongelmatilanteen ratkaisustrategian ymmärtämiseksi riittävällä tarkkuudella. Toisessa alaluvussa tuloksia käsitellään yleisemmällä tasolla esiin nostettujen teemojen kautta, ja kolmannessa alaluvussa esitetään tuloksista johdettuja päätelmiä.

3.5.1 Tapausten kuvaukset

Tapaus A: haastava käyttäytyminen ja päihdeongelma

Tapaus A:ssa yksilölähtöisenä ongelmana on haastava käyttäytyminen sekä päihdeongelma. Haastava käyttäytyminen on ilmennyt tässä tapauksessa muun muassa yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen laiminlyönteinä, aggressiivisena verbaalisena käyttäytymisenä, myöhästelynä sekä muiden työntekijöiden kiusaamisena, pahan puhumisena ja mustamaalaamisena. Tässä tapauksessa näiden ongelmallisten toimintamallien taustalla on alkoholin liikakäyttöä sekä henkilökohtaisen elämän kuormitusta. Lisäksi työpaikalla työn tekemisen tapa ja sitä kautta toimintamallit muuttuivat, mikä sai työntekijän reagoimaan muutokseen negatiivisesti.

Työntekijä oli ollut työsuhteessa organisaatioon pitkään ja häntä pidettiin hyvänä ja tehokkaana työntekijänä, jolle esihenkilö antoi vastuuta, ja jonka kanssa keskustelu oli aina ollut avointa. Esihenkilö koki, että kyseinen työntekijä oli hyvä työntekijä siihen asti,

kunnes työhön liittyvään toimintaan tuli sellaisia muutoksia, joihin työntekijä ei halunnut lähteä mukaan.

Tapahtumasarja

Tapauksessa A esihenkilö puuttui tilanteeseen, kun työyhteisö alkoi reagoida tilanteeseen jaksamisongelmien ja lisääntyvien poissaolojen kautta, ja he nostivat esille omia huoliaan tilannetta kohtaan. Lisäksi haitallinen käyttäytyminen vaikutti organisaation asiakkaisiin. Kun esihenkilön huoli heräsi, hän alkoi tutkia tilannetta tarkemmin ja kävi keskusteluita työyhteisön kanssa ongelman selvittämiseksi. Kun ongelma kulminoitui ja tilanne selkeytyi, esihenkilö ohjeisti työntekijää sekä koko työyhteisöä hyväksyttyjen toimintatapojen suhteen. Lisäksi esihenkilö antoi työntekijälle varoituksen sopimattomasta käyttäytymisestä.

"Se lähtee siitä, et alkaa tulee semmosia orastavia piirteitä, eli eli, siellä tulee niitä ylilyöntejä, ja sit ne nostetaan tiimiin, ja sitten se, se esihenkilö käy sitä keskustelua tiimin kautta. [...] kunnes se kulminoituu siihen, et sit jotain isompaa siellä yksikössä tapahtuu. Niinku tässäkin oli sit, että työntekijä oli tullut sitten päihtyneenä työpaikalle." (A)

Työntekijä ohjattiin organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti työterveyshuollon piiriin, jotta hänelle voitiin suunnitella päihteiden käyttöön liittyvä kuntouttava polku. Lisäksi työntekijälle tarjottiin muun muassa psykologin palveluita. Hän ei kuitenkaan kokenut tarjottuja apukeinoja tarpeellisiksi, ja jätti sovitut tapaamiset työterveystahojen kanssa käyttämättä. Tilanne työyhteisössä rauhoittui, mutta kärjistyi pian uudelleen, ja koko työyhteisö oireili haastavan käyttäytymisen seurauksena. Tiimille päädyttiin järjestämään pienryhmäkeskusteluita, joiden avulla jokaisen oli mahdollista tulla kuulluksi. Keskusteluissa selvisi, että kyseessä olevan työntekijän haastava käytös, kuten pahan puhuminen ja oman vahvuuden väärinkäyttö, nousi selkeäksi syyksi työyhteisön pahoinvoinnille. Keskusteluiden jälkeen esihenkilö otti yhteyttä työterveyshuoltoon, ja tiimille järjestettiin yhteinen työpsykologin tapaaminen, jonka tavoitteena oli sopia

yhteisistä pelisäännöistä. Haastavaa käyttäytymistä jatkanut työntekijä ei kuitenkaan ollut yhteistyökykyinen kyseisessä tilanteessa, ja hänen huono vointinsa ja haastava käyttäytyminen työyhteisössä jatkui. Tämän seurauksena työntekijälle annettiin toinen varoitus ja hänet irtisanottiin tehtävästä ongelman yhä jatkuessa.

Esihenkilön keinot ongelman ratkaisemiseksi

Tapauksessa A ongelmatilanteen selvittämisessä esihenkilön kanssa ovat tiimin lähiesihenkilö, organisaation HR sekä työterveyshuolto. Esihenkilö on käyttänyt tilanteen ratkaisemisessa kolmannen osapuolen, eli työpsykologin suoraa keskusteluapua. Lisäksi apua tarjottiin työyhteisölle, johon haastavasti käyttäytyvän työntekijän käytös vaikutti merkittävästi. Organisaation HR:stä esihenkilö on saanut tukea prosessin kokonaisuuden hoitamiseen, sekä varoitus- ja irtisanomismenettelyihin.

"[...] olin tyytyväinen siihen prosessiin kokonaisuutenaan, miten me hoijettiin se, koska minun mielestä me hyvin tarkasti mietittiin aina, aina ne stepit, et miten edetään. Ja tässä oli apuna tietenki HR:ä meiltä." (A)

Esihenkilö näki, että työntekijälle annettiin kaikki käytettävissä oleva apu hänen henkilökohtaisen tilanteensa helpottamiseksi. Myös työntekijän lähipiirille tarjottiin tukea. Työntekijä ei kuitenkaan ollut vastaanottavainen työnantajan tarjoamalle tuelle, ja pystyi näkemään oman tilanteensa vakavuuden vasta työsuhteen päätyttyä.

"Niissä keskusteluissa mitä kauttaaltaan tän työntekijän kanssa on käyty, niin siellä on nimenomaan sitä henkilökohtasta kuormitusta liittyen, niinku, siihen omaan elämäänsä. Ja mä koin sen jollain tavalla, että työnantaja oli kyllä, niinku, tehny niin pitkälle, kun pysty, niin kaikkensa, [...] että sai lääkäriltä apua, sai psykologilta apua. [...] en voinu muuta, kun nostaa sitten kädet pystyyn, että, et kaikki on annettu työnantajan puolesta" (A)

“No meni puoli vuotta, niin tuli kiitokset hyvästä työnantajan tekemästä työstä [...], hän oli ymmärtänyt oman tilanteeseensa ja ymmärtänyt sen, että kuinka, niinku huonosti hän on hoitanu sen tilanteen. [...] ja sai varmaan sen omaan elämäänsä sitten siellä, niinku kuosiin, ja sillon tuli semmonen niinku, et pysty näkemään sitten sen tilanteen, että mitä oikein on tapahtunu. Ja kuitenkin niinku koko prosessi on mennyt häntä arvostavasti.” (A)

Esihenkilön tavoitteena tämän haastavan tilanteen ratkaisemisessa on ollut saada tilanne ja sen aiheuttama huoli purettua, ja saada työntekijä ymmärtämään oma tilanteensa ja työkuntoisuutensa. Työntekijän käyttäytyminen vaikutti kuitenkin niin merkittävästi koko työyhteisöön sekä asiakkaisiin, ettei työnantajalta enää voitu kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista.

“[...] se huolihan on semmonen iso möykky, jota pitää lähteä pureksia, selvittämään, ja ehkä sen kautta niitä tulee niitä, sitten niitä semmosia tavotteita. Et kyllähän se on, jos on huoli ja työyhteisön voi huonosti, niin tavoitehan on saada se niinku voimaan paremmin ja me lähetään tekemään sitä työtä. Aina siinä hetkessä ei tiedä, että mitä sieltä kaikkia tulee.” (A)

Tapaus B: osaamisvaje ja uupumus

Tapauksessa B ongelmatilanteena on alaisen osaamisvaje hänen toimiessaan esihenkilötehtävässä, sekä osaamisvajeesta johtuva uupumus. Esihenkilötehtävässä toimivan alaisen osaamisvaje ilmeni työyhteisön toiminnassa suurina poissaolomäärinä, arjen moninaisina ongelmatilanteina sekä asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen tyytymättömyyden ilmaisuina. Osaamisvajeen lisäksi lähiesihenkilötyön haasteet liittyivät hänen roolin muutokseensa rivityöntekijästä esihenkilötehtävään ja uuden roolin haltuun ottamiseen.

Esihenkilöllä oli hyvä käsitys uudesta alaisestaan vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa. Esihenkilön mukaan suhde oli kuitenkin neutraali, kuten muutkin uudet suhteet yleensä

olivat. Esihenkilölle oli syntynyt ennakkoon käsitys, että lähiesimiehenä työskentelevä henkilö (alainen) toimii tehtävässään erittäin hyvin. Alaisen kanssa oli miellyttävää keskustella ja alkuksi hänestä huokui osaaminen.

"Eli mulla on hirveen hyvä kuva niinku hänestä, koska hän oli äärettömän, niinku hyvä kirjoittamaan, hänen kanssaan on hyvin miellyttävä keskustella asioista [...], hänestä, niinku huokuu semmonen niinku, että hän osaa asioita, alussa." (B)

Tapahtumasarja

Tapauksessa B esihenkilö oli juuri siirtynyt vastaamaan tapaukseen liittyvän yksikön toiminnasta ja tiimin lähiesihenkilö (alainen) on siirtynyt esihenkilön alaisuuteen. Esihenkilö havaitsi nopeasti tiimissä olevan merkittävästi poissaoloja ja työuupumusta, asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen tyytymättömyyttä sekä yleistä negaatiota ja arjen ongelmia. Esihenkilö kävi säännöllisiä keskusteluita alaisensa kanssa. Näiden keskusteluiden ja tilanteen seuraamisen tuloksena esihenkilö päätteli, että työyhteisössä esiintyvät ongelmat kulminoituvat johtamiseen.

"Ja jäin sitä ite sitten miettimään [...], et mikä tässä, niinku, on homman nimenä ja miksi tää ei toimi [...]. Mä siinä kuukausikeskusteluissa aina tätä työntekijääki jututin, [...], syy oli aina jossain muualla. Syy oli, työntekijät ei tee töitä. Hän ei ole mikään nii peräänkattoja, kyllä työntekijöitten pitää itse niinku olla ohjautuvampia. Sit sillä muuttu koko ajan ne [...] ohjeistukset ja johtamistapa [...], ja silloin mulla alako miettiä, että nyt, nyt ei varmasti oo ihan, ihan hän nyt tehtävien tasalla. Eli siinä se ensimmäinen, niinku signaali alko mulla tulemaan. Sitte siinä tosiaan varmaan niinku pari kuukautta, mitä olin seurannut sitä sen tekemistä. [...] et kaikki kulminoituu tuohon johtamiseen jollain tavalla [...]." (B)

Pian alainen jäi sairauslomalle, ja ilmaisi esihenkilölleen kokevansa uupumista työssään, eikä hän ehdi suorittaa kaikkia työtehtäviään. Koska alaisella oli käytettävissään hyvin

aikaa esihenkilötyönsä toteuttamiseen, signaloi tämä uupuminen hänen kykyään työssä suoriutumiseen. Tämän päätelmän tehtyään esihenkilö aloitti keskustelut oman esihenkilönsä sekä organisaation toisen johtajan kanssa, joilta hän haki vahvistusta omille tulkinnoilleen.

"[...] tän esihenkilön itsensä tuoma esille se, että [...] hänellä on työkuormaa niin paljon, että hän joutu jäämään sairaslomalle." (B)

"[...] meillä on kuitenki paljon semmosia esihenkilöitä, jotka on 50-prosenttisesti niinku ihan arjessa mukana. Hän oli sataprosenttinen, [...] se oli niinku ensimmäinen, semmonen niinku vahva signaali, että nyt hän ei kykene tähän työhön. Ja sit mä keskustelin, [...] oma esimieheni kanssa ja [...] meidän […] johtajan kanssa, elikkä sisäisesti tässä, niinku nostin esille tämä oman huoleni. [...] Niin sillon päädyttiin siihen, että otetaan ulkopuolinen konsultti." (B)

Ongelman ratkaisun avuksi palkattiin ulkopuolinen konsultti, jonka kautta toivottiin saatavan parannusta toimintaan. Jo ensimmäisen tapaamiskerran jälkeen konsultti pystyi havainnollistamaan ongelmatilannetta ja sen ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisuesityksessä ongelmat kulminoituivat päivittäiseen johtamiseen, mutta lähiesihenkilö (alainen) ei nähnyt asiaa samalla tavalla.

Kehittämistyö jouduttiin keskeyttämään alaisen pitkän sairausloman vuoksi, ja hänen tilalleen tarvittiin sijainen. Uusi lähiesihenkilö sai selville, että perustyössä, arjessa ja toiminnan organisoinnissa on paljon kriittisiä haasteita. Sijaisen tekemän selvitystyön sekä työterveyshuollon kanssa toteutettujen kolmikantaneuvotteluiden perusteella esihenkilö päätyi siihen, että sairauslomalle jääneelle lähiesihenkilölle (alainen) annetaan tukea tiimin johtamiseen. Suurien sairauspoissaolomäärien ja muiden toimintaan liittyvien kriittisten haasteiden vuoksi toiminta oli kuitenkin vaarassa ja syntyi tarve radikaalimmille toimenpiteille. Yksikköön päädyttiin palkkaamaan toinen esihenkilö lähiesihenkilön työn tukemiseksi.

"[...] me jouvuttiin kuitenkin lopullisesti aika pikaisesti tekemään sen ratkaisu, että tää henkilö ei voi toimia esihenkilönä, koska me jouvutaan paneen kohta raksi tän yksikön päälle. Sillon päädyttiin siihen, että [...] tää esihenkilö jatkaa edelleenkin samalla nimikkeellä, mutta [...] siihen yksikköön tulee vielä hänen yläpuolelle oleva henkilö." (B)

Alaisen olisi ollut tarkoitus jatkaa samassa tehtävässään yhdessä yksikön johtajan kanssa sairauslomansa päätyttyä, mutta ilmoittikin pian siirtymisestään uusiin tehtäviin. Uuden yksikönjohtajan aloitettua tehtävässä sairauspoissaolot lähtivät laskuun ja työntekijät sekä asiakkaat alkoivat voimaan paremmin.

"Lopputulos on hyvä, [...] miten siellä niinku ammatillisuus on ihan äärettömän hyvää. [...] Henkilökunta voi hyvin, he itse sitä sanottaa siellä joka päivä, kuinka hyvä heillä on olla töissä. Siellä oli monta työntekijää, jotka olivat valmiita irtisanoutumaan. He eivät ole irtisanoutuneet nyt. Esihenkilö on hyvä. Tosi hyvä." (B)

Esihenkilön keinot ongelman ratkaisemiseksi

Esihenkilön apuna ongelman ratkaisemisessa olivat hänen oma esihenkilö ja HR, työterveyshuolto sekä ulkopuolinen konsultti. Merkittävänä osana ongelmanratkaisua oli tiedonkeruu tilanteesta ja vahvistuksen hakeminen esihenkilön omalle ajatukselle ongelman juurisyistä. Näiden pohjalta oli mahdollista aloittaa kehittämistyö, jonka avulla ongelmaa pyrittiin paikallistamaan ja kirkastamaan, ja vahvistamaan alaisen osaamista.

Työterveyden ja kolmikantaneuvotteluiden luoma pohja ongelman ratkaisemiselle oli myös olennaista. Kolmikantaneuvotteluissa alainen pystyi itse ilmaisemaan tuen tarpeen osaamisensa vahvistamiseksi sekä työuupumisen vähentämiseksi ja näin ollen esihenkilön oli mahdollista kehittää ratkaisuja, kuten yksikönjohtajan rekrytoimisen toiminnan tueksi.

Tapaus C: haastava persoona

Tapauksessa C esihenkilön ongelmana on alaisen haastava persoona ja käyttäytyminen. Haastavuus tulee ilmi useissa erilaisissa tilanteissa, kuten organisaation ohjeiden ja toimintamallien hyväksymisessä, haluna viedä omia toiveita vahvasti eteenpäin, kriittisenä kommentointina työyhteisön asioista, esihenkilön ja työnantajan liiallisena haastamisena ja tarpeena saada paljon tukea omaan tekemiseen.

"Vaatii tietynlaisia niinku raameja ja itelleen aika paljon semmoista extraa. Suhteessa siihen mitä meillä organisaatiossa on linjattu. Että, että tosi paljon hänen kanssa [...] meni aikaa siihen, että käytiin keskusteluja niistä tilanteista ja tarpeista, ja yritettiin saaha sitä ymmärrystä jotenki lähemmäksi toisiaan, että että, mikä on niinku mahollista järjestää, ja sillälailla meijän organisaation näkökulmasta järkevää." (C)

"Hän ehkä ajatteli, että se hänen työ on niin vaativaa ja vaativampaa kun kaikkien muiden työ, että hän niinkun, on oikeutettu saamaan vähän erilaisia asioita, kun muut työntekijät."(C)

Esihenkilö oli tullut uutena organisaatioon ja tuntenut alaisensa entuudestaan. Tästä syystä hänellä oli positiivinen käsitys ja suuri arvostus alaisensa ammattitaitoa ja osaamista kohtaan. Esihenkilö arvelee, että alainen kenties toivoi jonkinlaista erityisasemaa tai esihenkilön suurempaa suosiota suhteessa muuhun tiimiin.

"Oli mulla ennakkokäsitys, koska olemme olleet toisessa työpaikassa kollegoita, tai siis niinku aikasemmin. Mutta se kuva minkä minä sillon hänestä sai, niin se oli aika erilainen, koska se oli työkaverin näkemys." (C)

Tapahtumasarja

Tapauksessa C esihenkilö aloitti uudessa tehtävässään esihenkilönä. Alainen oli

pitkäaikainen työntekijä, jolla oli vahva ammattitaito ja halu kehittää itseään. Kuitenkin alaisen oma vahva visio asioista ja organisaation toimintatavat eivät kohdanneet, ja aiheuttivat siten haasteita esihenkilön ja alaisen välille. Esihenkilö kävi kehittäviä keskusteluita alaisensa kanssa ja pääsi aina jonkinlaiseen kompromissiin alaisen toiveiden ja organisaation linjausten suhteen.

Alainen kommentoi kriittisesti työhön liittyviä asioita ja työnantajaa, ja vaati itselleen erityisen paljon tukea ja huomiota. Alaiselle järjestettiin yksilömuotoista työnohjausta, vaikka tiimillä oli jo käytössään ryhmämuotoinen työnohjaus. Alainen vaati edelleen voimakasta tukea itselleen, ja jää uupumisen vuoksi pitkälle sairauslomalle. Sairausloman alkaessa käynnistettiin yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja käytiin alaista koskevat työterveysneuvottelut. Sairauslomalta palattuaan työntekijän työkuormaa kevennettiin ja hän jatkoi töitään osa-aikaisena. Sairausloman aikana työntekijä oli saanut etäisyyttä työhönsä ja pystyi esihenkilön mukaan suhtautumaan työhönsä hieman eri tavalla. Työsuhde kuitenkin päättyi, sillä palvelu, jonka parissa hän työskenteli, päättyi.

Työntekijä päätyi hieman myöhemmin hakemaan takaisin esihenkilön alaisuuteen uuden tehtävän avautuessa. Esihenkilö toimi organisaation toimintatapojen mukaisesti, huomioi henkilön rekrytointiprosessissa ja haastatteli hänet tehtävään. Työhaastattelussa esihenkilölle palautui mieleen aiemmat toimintatavat ja käyttäytymismallit, ja kyseistä henkilöä ei päädytty valitsemaan tehtävään. Esihenkilö kävi keskustelun entisen alaisensa kanssa, missä he pääsivät yhteisymmärrykseen siitä, ettei tehtävä ole hänelle soveltuva.

“[...] me haastateltiin häntä, ja ja, siinä haastattelussa se hänen käytös oli kyllä todella [...] sieltä pongahti ne vanhat mieleen, elikkä se oli vähän hyökkäävääki. Ja hänellä oli vaateita, että mitä hän niinku haluaa ja minkälaiset ehdot hänellä on, että hän tulee töihin [...] ” (C)

"[...] toisaalta mulla on se kokemus ja tieto, että hänellä on vahva ammattitaito ja osaaminen niissä asiakasasioissa. Mutta sitte ku siellä on niin paljon tätä muuta, joka hämmentää ja häiritsee niin, elikkä ne työntekijätaidot ei, ei vaan oo sillä tasolla millä ne pitäis olla. Näin mä sen näin." (C)

Esihenkilön keinot ongelman ratkaisemiseksi

Esihenkilön apuna tapauksessa C toimi työyhteisön tiimivastaava sekä työterveyshuolto. Tiimivastaava toimi esihenkilön tukena keskusteluissa alaisen kanssa. Työterveyshuollon kanssa käytiin alaisen työkykyyn liittyvät neuvottelut. Alaisen työkyvyn perusteella hänen työaikaansa vähennettiin, mikä osaltaan helpotti tilannetta. Tapauksessa C ongelma kuitenkin ratkesi palvelun päättymisen kautta, jolloin alaisen työsuhde myös päättyi. Esihenkilö ei ole päätynyt työllistämään samaa henkilöä uudelleen palvelukseensa. Esihenkilö arvioi, että mikäli työsuhde ei olisi päättynyt kyseisellä tavalla, alaisen kanssa olisi voitu päästä syvemmälle kiinni ongelman syihin, mutta olisi arvellut sen vievän reilusti aikaa.

"Riippuu siittä, että paljonko ne kulmat ois hioutunut ja, ja sitten just se, että kun itellä on vahvistunut kuitenkin osaaminen tässä, niin ehkä ehkä se sen kanssa ois voitu päästä sitten etteenpäin ja [...] syvemmälle niihin kiinni [...], mutta toisaalta kyllä mää niinku nyt ajattelen, että siinä ois niin paljo ollu tekemistä ja työtä, että aikaa se ois kyllä vieny, ja sitä ko ei tuossa kalenterissa on muutenkaan liikaa niin." (C)

Tapaus D: fyysinen sairaus ja terveydellinen oireilu

Tapauksessa D ongelmatilanteena on alaisen sairaus, jonka oireita hänen tekemänsä työ lisäsi ja hankaloitti. Ongelma näkyi ulospäin yleisenä huonovointisuutena ja poissaolevuutena, mikä herätti työyhteisön sekä esihenkilön huolen alaisen voinnista. Sairaus aiheutti myös poissaoloja, jotka vaikuttivat myös työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti.

Alainen oli aloittanut uutena tehtävässään, mutta oli esihenkilölle entuudestaan tuttu. Esihenkilöllä oli positiivinen mielikuva alaisestaan, jota hän pitää alan ammattilaisena. Esihenkilö koki vuorovaikutussuhteen olleen hyvä. Esihenkilön mukaan alainen arvosti ja kunnioitti esihenkilöään ja heillä oli hyvä luottamus, joka jatkuu edelleen.

Tapahtumasarja

Alainen aloitti uudessa työssään juuri ennen korona-ajan alkua, ja etätöihin siirryttyä vallitseva tilanne mahdollisti alaiselle oireiden peittelyn, sillä töitä tehtiin paljon kotona. Muut tiimin jäsenet alkoivat kuitenkin nostamaan esiin huoliaan työkaveriaan kohtaan, ja myöhemmin alainen kertoi itse esihenkilölle kohtaavansa haasteita työssään. Esihenkilön mukaan alainen ei heti osannut yhdistää omia oireitaan työnsä haasteisiin, ja halusi saada alaisensa näkemään tilanteen, kuten muut sen näkivät.

Esihenkilö ohjasi alaisen työterveyshuollon piiriin ja hänelle järjestettiin työterveysneuvottelut sekä tarjottiin työpsykologin palveluita. Lisäksi alainen ohjattiin organisaation sisäiseen uraohjaukseen erilaisten mahdollisuuksien läpikäymiseksi. Esihenkilö kävi tilannetta läpi myös oman esihenkilönsä sekä organisaation henkilöstöhallinnon kanssa, mistä hän haki tukea omalle esihenkilötyölleen.

“Kyllä mä koen, että meidän talos on ollut hyvä, se niinku se HR-osaaminen, ja sitten sitten, että meillä on ollut myös palvelu tarjota, niinku tämmönen sisäinen ura, niinku juttu, että oikeesti pystyy pohtiin sitä.” (D)

Työntekijä jäi ensiksi lyhyemmille, ja myöhemmin pidemmälle sairauslomalle. Työterveysneuvotteluissa pohdittiin vaihtoehtoja pidemmälle sairauslomalle, ja lopulta alainen päätyikin hakemaan opintovapaata ja opiskelemaan itselleen uuden ammatin. Opintovapaan aikana esihenkilö piti säännöllistä yhteyttä alaiseensa, joka alkoikin voida paremmin. Poissaolonsa aikana alainen näki tilanteen etäämpää ja ymmärsi, että työ

aktivoi hänen sairauttaan. Opiskeltuaan itselleen uuden ammatin alainen päätyi irtisanoutumaan vanhasta työstään ja työllistyi uusiin tehtäviin.

"[...] se olikin, niinku, tosi hyvä ratkaisu hänelle, ja ja, tota, sitten ku me käytiin sen opintovapaan aikana keskusteluja, niin hän pystys näkemään myös sen, että täs työssä on semmoisia elementtejä, jotka niinku laukee, [...] ja oikeesti varmaan aktivoi [...] sitä hänen sairauttaan." (D)

"[...] me ollaan vielä viimeisen kerran nähty sitten siinä ennen ku hän irtisanos ittensä, ja ja tota, hyppäs sitten tähän uuteen tehtäväänsä, [...] sit hän pystys niinku sanoo näi niinku etäämpää, [...] et hän oli voinu paljon paremmin niinku sen sairaudenki kanssa." (D)

Esihenkilön keinot ongelman ratkaisemiseksi

Esihenkilön mukaan alaisen fyysisen sairauden käsitteleminen ja sen työhön liittyvien vaikutusten esille nostaminen vaati paljon hienotunteisuutta. Hänen mukaansa yksi tärkeimmistä keinoista ongelmanratkaisussa onkin ollut oma tunneäly ja alaisen kohtaaminen aidosti, rehellisesti ja myötätuntoisesti. Esihenkilön tavoitteena ongelmanratkaisussa oli saada työntekijä voimaan hyvin, mutta myös saada alaisen poissaoloista johtuva työyhteisön levottomuus hallintaan.

"[...] että sillä ihmisellä olis hyvä olla, sillä työntekijällä olis hyvä olla. Se löytäis niinku sen avun. [...] Mutta sit, totta kai siinä on myös tää, niinku tiimin näkökulma, [...] itseasiassa tiimin kuohunta paheni, ku hän jäi opintovapaalle, ku sit siin oli sitä, tuleeko takaisin vai eikö tule takaisin, vai mitä tässä tapahtuu, [...] että siihen tulee niinku tiimin takia joku ratkasu." (D)

Esihenkilö hyödynsi ongelman ratkaisemisessa työterveyshuollon palveluita, organisaation sisäistä uraohjausta, sekä haki tukea organisaation henkilöstöhallinnosta

ja omalta esihenkilöltään. Esihenkilö koki, että tilanteen alkuvaiheessa hänen oma asiantuntemuksensa ja kokemuksensa ohjasi häntä toimimaan oikein ja valitsemaan oikeat keinot ongelman selvittämiseksi. Kuitenkin tilanteen edetessä alainen otti merkittävän roolin asian ratkeamisen kannalta, kun hän näki oman tilanteensa vakavuuden.

"[...] mä oon ollu se [...] toimijana enemmän, ainakin siin alkuvaiheessa. Sit ku tavallaan, niinku se työntekijä alkoi nähdä niit ite, niin sithän hänest tuli enemmän toimia." (D)

Tapaus E: henkilökohtaiset kriisit

Tapauksessa E ongelmatilanteena ovat alaisen kokemat useat yhtäaikaiset henkilökohtaiset kriisit. Henkilökohtaiset kriisit aiheuttivat alaiselle kuormitusta työssä, sekä pitkiä sairauslomia. Ongelmat näkyivät pitkinä työpäivinä, tekemättä jääneinä työtehtävinä ja aikaansaamattomuutena, sekä psyykkisenä huonovointisuutena.

Alainen oli työyhteisössään pidetty työkaveri ja vaikeina aikoina osa työyhteisöstä kannatteli hänen jaksamistaan. Esihenkilön ja alaisen välit olivat aluksi hyvät, kunnes tilanne muuttui, kun alainen koki, ettei esihenkilöllä ole enää riittävästi aikaa hänelle. Esihenkilön mukaan alainen saattoi kokea, että esihenkilö suosii ja kannattelee muita työntekijöitä häntä enemmän.

"[...] ne oli varmaan hyvät, hyvät siihen asti [...] ku hän alkoi, niinku, sitte sitä puhumaan, että mul ei oo aikaa hänel [...], mut siit asti ne varmaan, niinku, sit huononi [...], hän varmaan niinku ajattelee, että mä oon huono esimies ja mä oon tehnyt huonon päätöksen, kun mä valinnu tän toisen ja se on ollu mun lellikki." (E)

Tapahtumasarja

Alaisen ongelmat alkoivat kumpuamaan useista yhtäaikaisista henkilökohtaisen elämän

kriiseistä. Alainen oli pitkillä sairauslomilla, eikä niiltä palattuaan ollut esihenkilön mukaan kenties vielä täysin työkuntoinen. Esihenkilö sai vähitellen tietoa alaisensa todellisesta tilanteesta muilta tiimin jäseniltä ja ymmärsi, ettei alainen kertonut hänelle koko totuutta omasta tilanteestaan.

Esihenkilö tarjosi alaiselleen mahdollisuutta vähentää työmäärää ja suorittaa töitä useamman ihmisen voimin. Alainen ei kuitenkaan pitänyt tästä vaihtoehdosta, eikä halunnut vähentää omia töitään. Saman aikaisesti esihenkilö koki uupumusta omassa työssään sekä käsitteli muita haastavia henkilöstötilanteita, jotka kuormittavat hänen omaa jaksamistaan.

"*Mut siinä on se, on ehkä semmoinen, mistä tekis monta asiaa toisin, että olis ehkä nähnyt, uskaltanu nähdä aiemmin, jos ei olii itse niin kuormittunu [...].*"

Esihenkilö siirtyi tilanteen selvittämisen ohella samanaikaisesti uusiin työtehtäviin, ja hänen tilalleen valittiin tiimistä uusi esihenkilö. Alainen oli myös hakenut kyseistä esihenkilötehtävää, mutta ei tullut valituksi. Asia aiheutti alaisessa suuttumusta ja ikävää käytöstä, joka kohdistui esihenkilöihin ja heijastui myös koko työyhteisöön. Samanaikaisesti työyhteisö velloi tilanteessa ja osa tiimistä alkoi väsyä jatkuvaan kuohuntaan, jota korjaamaan tarvittiin työterveyshuollon tukea.

"[...] ja sit se loppu oli, et hän olis tosi, tosi, hän siis ihan huusi mul puhelimessa, ku hän ei tullu valituks. Et se kamelin selkä varmaan katkes niinku siinä. [...] Sit hän teki semmost myyräntyötä siellä, ettei tää, joka valittiin, niin saanut ihan niinku tehdä sitä työtä. Siinä mä en varmaan kans, et mun ois varmaan pitäny vaikeemmin, tai oikei niinku, puuttuu siihen enemmän. Mutta sitten tota, sit hän teki sen ratkaisun, hän haki itte esimiestyötä muualta, jos hän oli sit hetken aikaa [...]." (E)

Lopulta alainen päätyi irtisanoutumaan ja siirtyi uusiin työtehtäviin. Jälkeenpäin esihenkilö sai alaiseltaan positiivista palautetta siitä, kuinka hän kohtasi alaisen ja hänen

kohtaamansa kriisit. Alainen pystyi myös itse ymmärtämään, että hänen toimintansa voi voi vaikeuttaa uuden esihenkilön työtä sekä koko tiimin hyvinvointia.

"[...] *se mikä viisaus hänes oli kyllä, [...] et hän oli sitte täl uudel esihenkilöl sanonu, et hän taitaa olla este sille, että sää et saa tätä tiimii hallintaa, ja täl kuohunnalle. Et hän tekee sen ratkaisun, et hän lähtee. Niin mä aattelin, että se on kyl [...] semmone todella viisas ja järkevä teko, et ehkä hän alkoi sit voida paremmin kuitenki."* (E)

Esihenkilön keinot ongelmatilanteen selvittämiseksi

Esihenkilö koki ongelmatilanteeseen puuttumisen haastavaksi, sillä hän ei ollut saanut todenmukaista kuvaa alaisensa voinnista, eikä hän kokenut alaisen olevan riittävän yhteistyökykyinen ongelmien ratkaisemiseksi.

"*[...] että semmoisell työntekijäl, joka ottaa avun vastaan [...], se on niinku helpompaa sen avun tarjoaminen, kun sit sil toiselle, joka aina niinku on sitä mieltä, että minä kyllä pärjään ja minä kyllä selviän."* (E)

Samanaikaisesti esihenkilö koki itse olleensa hyvin kuormittunut, hänen tehtävänkuvansa muuttui, ja hänen omat esihenkilönsä vaihtuivat useamman kerran. Esihenkilö koki, että tärkein tuki tuli työnohjaaja, eikä hän vallitsevassa tilanteessa hakenut apua muualta.

"No en mä kyllä oikeastaan edes varmaan hakenut [apua muualta], [...] varmaan ittekseni yritin selvitä, ja sitten [...] silt työnohjaajalta, sillä sen kanssa minulla on ollut [...] niit keskusteluja. Se on varmaan ollut suurin tuki [...]" (E)

"En mä tiedä oliks mul niitä [keinoja ratkaista tilanne]. Ku tavallaan vaan, [...] et jonku olis pitänyt, [...] kysyy myös multa, et miten mää voin, miten mää jaksan. Niin tota, ehkä se, niinku, se työnohjaajan joku semmonen, niinku, et se piti mut järjissään." (E)

“Ehkä meil molemmilla olis pitänyt olla, niinku, semmost rohkeutta kattoo rehellisesti, mikä se tilanne on. Ja ehkä myös molemmat oltiin väsyneitä ja tota, sitte ei, ei kumpikaan ollu varmaan ihan voimiensa tunnos. Hänel vielä varmaan psyykkisesti haastavaa. Niin mul ois vaan pitäny olla myös rohkeampi.”

Tapaus F: työtehtävien laiminlyönti

Tapauksessa F ongelmatilanteena on alaisen työtehtävien laiminlyönti. Työtehtävien laiminlyönti ilmeni muun muassa siten, ettei hän reagoinut äärimmäisen tärkeisiin asioihin riittävällä vakavuudella, eikä hän pitänyt aikatauluistaan kiinni. Alaisen työpanos ei vastannut työn vaatimuksia, mikä aiheutti asiakasturvallisuuden vaarantumista.

Työtehtävien laiminlyöntiä aiheutti todennäköisesti motivaatiopula sekä ammattitaidon riittämättömyys. Myös alaisen asenteessa olisi ollut parantamisen varaa, mikä vaikutti siihen, ettei hän suorittanut työtään riittävällä vakavuudella.

“[...] *Eli nää tuli samaan aikaan, aika lähekkäin nämä asiat tällä ilmeisesti, eikä motivaatio riittäny tai ammattitaitoa. Joku, hän oli hyvin hämmentävä persoona sillä tavalla.”* (F)

“*[...] mä puhun, vaikka asenteestaki, et hän ei niinku riittävän vakavuus ollut siihen. Niinku, ja sit se osaamisvaje se täytyy olla [...]”* (F)

Esihenkilöllä ja alaisella ei ollut läheistä vuorovaikutussuhdetta, vaan alaisen lähiesihenkilö vastasi päivittäisestä kommunikoinnista ja työnjohdosta. Esihenkilön mukaan alainen antoi itsestään kuvan kaiken osaavana ja taitavana työntekijänä. Todellisuus ei kuitenkaan vastannut tätä kuvausta, ja esihenkilön käsitys alaisesta muuttui ja vakavoitui.

“*No hän oli sellainen puheeltansa sellainen, että hän on, niinku, kaiken osaava ja kaiken*

taitava ja kaiken tietävä. Ja sitte ku se todellisuus ei ollutkaan ihan sitä, niin [...] se muutti mun käsitystä ja vakavoitti sitä ajatusta, [...]. Sitten ku ei kuitenkaan se työ sujunu, niin toki se sitten muovas sitä minun ajatusta, mutta en mä sitä ennen, niinku, persoona persoonana ja jos työ ois hoitunut, niinhän siinä ollut mittään [...]" (F)

Tapahtumasarja

Esihenkilön vastuulle oli siirtynyt uuden yksikön toiminnasta vastaaminen. Alainen oli aloittanut työssään juuri ennen esihenkilön siirtymistä tehtävään, ja työskenteli siten vielä koeajalla. Esihenkilö sai tiimiltä tiedon siitä, ettei kyseinen alainen noudata sovittuja työhön liittyviä aikatauluja ja laiminlyö omia työtehtäviään. Esihenkilö kävi keskusteluja sekä alaisen, että tämän lähiesihenkilön kanssa. Alaiselle oli järjestetty ohjausta ja riittävä perehdytys tehtävään, mutta työn suorittaminen ei kuitenkaan sujunut riittävän hyvin. Työtehtävien laiminlyönti kulminoitui niin vakavaan tilanteeseen, että esihenkilön oli ryhdyttävä kriittisempiin toimenpiteisiin.

"Mää ajattelin, että että, huoli oli niin iso, että ny täytyy, niinku, jotakin asialle tehdä. Et täähän ei voi jatkua näin, että täs on ihan valtava riski. [...] totesimme, että tätä asiaa täytyy lähtä työstämään, ja onko tämä ihan sitten koeaikapurun mittainen asia, vai millä lailla tämä keskustelu käydään. Siinä kohtaa sitten se oli, otin HR:ään yhteyttä [...]" (F)

Esihenkilö sai tukea omille ajatuksilleen ja vahvistuksen sille, että koeaikapurun kriteerit täyttyvät. Alaiselle järjestettiin kuulemistilaisuus, jossa koeaikapurku toteutettiin esihenkilön sekä lähiesihenkilön ollessa paikalla. Esihenkilö koki, että keskustelutilanne sujui hyvin, vaikka alainen osoitti välinpitämättömyyttä tilannetta kohtaan myös tässä tilanteessa.

"[...] hän on tehnyt isompiakin hommia. [...] ja kaikkea tehnyt tämmöstä elämässään, [...], tehnyt miljoonaa eri asiaa, että niin, sillä tavalla vähän pahastunut siitä, että tuota, kyllä hän tän homman handlaa. [...] saatiin kuitenki ihan keskustella se asia päätökseen,

ja jämäkkähän siinä piti olla, sillä tavalla, että pitäytyy siinä, siinä asiassa. Ja sitte hän ei ollut vailla oikeastaan hirveästi perusteita tähän, vaan piti semmosen puolustuspuheen" (F)

Esihenkilö oli tyytyväinen tapaan, jolla tilanne saatiin ratkaistua, vaikkakin asia hieman jännitti etukäteen. Esihenkilö kokee, että koeaikapurku hoidettiin jämäkästi, mutta inhimillisesti organisaation toimintaohjeita noudattaen.

"[...] tämä meni, meni meijän mielestä ihan, ihan hyvin, että oltiin tyytyväisiä siihen. [...] jänskätti se, että kun en ollu tehny, [...] että meneehän tää nyt niinku taiten, ja sillä tavalla inhimillisesti, että ja mikää jyrämeininkiäkään." (F)

"[...] *tää oli mun ensimmäinen koeaikapurku, sitten minkä elläissänikään, että tehny, ja sain hyvän tuen silloin HR:ssä [...], et olin tosi tyytyväinen." (F)*

Esihenkilön keinot ongelmatilanteen selvittämiseksi

Esihenkilön apuna ongelman selvittämisessä olivat tiimin lähiesihenkilö sekä organisaation henkilöstöhallinto. Lähiesihenkilön kanssa esihenkilö kävi keskusteluja tilanteesta ja sen vakavuudesta. Henkilöstöhallinnon ammattilaisen avulla esihenkilö sai varmistuksen koeaikapurun perusteille ja ohjeistuksen koeaikapurun toteuttamiselle. Koska huoli työtehtävien laiminlyönneistä oli niin suuri ja kriittinen, ei esihenkilöltä enää voinut kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista tai muiden keinojen harkitsemista ennen koeaikapurkua. Esihenkilö ei koe, että olisi tarvinnut ongelman selvittämiseen muita apukeinoja, vaan koki selvittäneensä tilanteen hyvin ja oli tyytyväinen lopputulokseen.

"[...] sain sitten tukkee, ajatuksia siihen, että kriteerit on kyllä riittävät niinku tässä kohtaa. Ja ehkä mielekästä on tässä kohtaa tehdä se ratkasu, koska näin, että työntekijällä ei ollut valmiuksia siihen tehtävä." (F)

"*Musta tuntuu, että kun mää sain sit, ku semmosen tuen, ajatuksen, että oikeilla jäljillä oon, ja sit, että tämmönen on tämä paperipolitiikka tämmösessä tilanteessa, niin mun mielestä mä sain sen tuen mitä sitä. Ei sinua kukkaan muu, niinku, puolesta tehdä [...]. [...] ei siitä jäänyt itselle mitään traumoja, [...] sillä tavalla ajateltiin, että me ne ihan hyvin tämä hoijettiin. Ja, ja tota, tyytyväisiä oltu lopputulokseen kuitenkin.*" (F)

Tapaus G: haastava persoona

Tapauksessa G ongelmatilanteena on alaisen haastava persoona, mikä näkyy haastavana käyttäytymisenä työyhteisöä sekä työnantajaa kohtaan. Haastava käyttäytyminen tässä tapauksessa tarkoittaa muun muassa tiuskimista, puhumattomuutta, erityistä kriittisyyttä ja negatiivisuutta, muiden tekemisen moittimista, törkeää kielen käyttöä, yleistä negatiivisuutta sekä auttamatta jättämistä ja omien työtehtävien delegointia muille. Lisäksi alainen saattoi käyttäytyä huonosti asiakkaita kohtaan, muun muassa huutamalla heille.

Alaisen haastava käyttäytyminen vaikutti työyhteisöön negatiivisesti ilmapiiriä huonontaen, ja työyhteisö koki työn tekemisen hankalaksi yhden ihmisen käyttäytymisen vuoksi. Esihenkilön näkemyksen mukaan alainen koki työn tekemiseen liian raskaaksi, haastavaksi tai muutoin epämieluisaksi, mistä syystä alainen hakeutui usein sairauslomille.

"[...] aina syy oli vähän niinku muualla, et semmoinen, niinku, se äyski, tiuski, oli puhumaton, pani nenän eestä ovia kiinni, paiskas [...] työtoverille. Sanoi: "en tule", luuria korvaan, [...]." (G)

"Hän välillä suurin piirtein sanokin, että hän jää vaan, ku veetuttaa. Vähän siihen tyyliin nakkasi, et, no ainahan tätä voi sairaslomalle, ja seuraavana päivänä ei tullut ennää töihin." (G)

Esihenkilön ja alaisen välit eivät olleet läheiset, vaan päivittäisestä työnjohdosta vastasi alaisen lähiesihenkilö. Joissain tapauksissa alainen kuitenkin saattoi ohittaa lähiesihenkilönsä, ja oli suoraan yhteydessä tämän tapauksen esihenkilöön. Esihenkilö pyrki ratkomaan ongelmia suoraan alaisensa kanssa silloin kun tilanne sitä vaati, mutta käyttäytyminen osaltaan vaikutti esihenkilön käsitykseen työntekijästä. Esihenkilön suhtautumiseen vaikutti myös hänen saamansa palaute alaisen käyttäytymistä koskien. Alaisen lähiesihenkilö koki alaisen haastavaksi ja yhteistyön raskaaksi, mutta ajatteli myös, että hänessä hyviäkin puolia, jotka eivät kuitenkaan näkyneet työyhteisöön.

Tapahtumasarja

Tapauksessa G esihenkilön alaisuuteen siirtyi uusi yksikkö. Hieman tehtävässään aloittamisen jälkeen työyhteisössä toteutettiin työterveyshuollon työpaikkaselvitys, ja tämän selvityksen purkutilaisuudessa esihenkilölle kävi ilmi työyhteisön antama palaute tapaukseen liittyvän alaisen käyttäytymisestä. Tämän jälkeen tiimin lähiesihenkilö avasi tilannetta esihenkilölle kertoen alaisen sairauspoissaoloista ja käyttäytymisestä.

"[...] aika paljon hän on pois työstä, ja ja tuota hän joskus sanoo, että "no enpä taija tulla töihin". Että, et sehän olis jo semmoinen asia, että niinku uhkailee sillä, että en tule töihin, eikä tulekaan töihin" (G)

Kokonaistilanteen hahmottamiseksi esihenkilö kävi keskusteluita tiimin lähiesihenkilön kanssa sekä pyrki hahmottamaan tilanteen suhteessa organisaation toimintamalleihin. Tässä vaiheessa esihenkilö sai tukea organisaation henkilöstöhallinnosta, ja sai siten tukea myös jatkotoimenpiteisiin. Työntekijälle päädyttiin antamaan varoitus, jonka perusteena oli muun muassa työohjeiden vastainen toiminta sekä epäasiallinen käytös. Alaisen kanssa sovittiin aika kuulemistilaisuudelle, mutta hän jäikin pitkälle sairauslomalle, jonka vuoksi kuuleminen siirtyi keväältä syksylle.

Kun alainen palasi töihin, järjestettiin kuulemistilaisuus, johon osallistuivat esihenkilön ja alaisen lisäksi hänen lähiesihenkilönsä sekä luottamushenkilö. Varoituskeskustelu käytiin, mutta alainen itse näki tilanteen tiimin sekä lähiesihenkilön sopimattomana toimintana.

"[...] ja halutaan käyä tää keskustelu sillä, että hän voisi tehdä myös korjausliikettä omassa toiminnassaan, koska palaute on tällaista. Hän ei nähny sitä. Hän sitte rupesi moittiin siinä, [...] että miten, niinku, se hoitaa hommansa ja muuta, [...]. Ja ihan tämmöistä, niinku, et se meni, meni vähän raiteilta." (G)

Varoitus allekirjoitettiin kaikkien osapuolten toimesta, mutta jo muutaman päivän kuluttua alainen ilmoitti esihenkilöille kiistävänsä varoituksen. Alainen oli sitä mieltä, ettei hän ota varoitusta vastaan, eikä hänelle sellaista voisi antaa. Esihenkilö oli yhteydessä henkilöstöhallintoon, mistä ohjeistettiin, ettei annettua varoitusta voisi kiistää. Aiheeseen ei sen jälkeen enää palattu, ja syksyn aikana alainen korjasi käyttäytymistään ja toiminta yksikössä muuttui parempaan suuntaan.

"Se sanoi, et hän kieltää sen ensimmäisen varoituksen, [...] se ei oo totta ja se on höpöhöpö-puhetta, niin silti korjasi asioita. Niin semmoinen [...] fiksu se, semmoinen kyky, kyky, niinku, sitten kuitenkin varmaan tajuta se asia, ja ja, hoksata, että hänen ei kannatakaan ehkä niinku. Etten tiiä myönsiköhän sitä, niinku, mielessään, että on toiminut väärin, ikinä. […] vai rupesko hän vaan jotenkin varovaiseksi, ja niinku rajasi itseään siinä kohti sitten, että." (G)

Keväällä tilanne kuitenkin muuttui jälleen työyhteisön tiettyjen toimintamallien muuttuessa. Alainen reagoi muutokseen negatiivisesti, jäi pitkälle sairauslomalle ja lopulta irtisanoutui siirtyessään uusiin tehtäviin. Alaisen ollessa poissa työyhteisöstä muut tiimin jäsenet olivat tyytyväisiä, työyhteisön hyvinvointi koheni ja ilmapiiri vapautui. Myös sairauspoissaolot vähenivät työyhteisössä.

“kauhean tyytyväisiä, kun hän oli poissa. Et se [...] olis kyllä kamala ajatus siitä, että kun aatellaan, että työkaveria kaivataan ja [...] kaikille riittää töitä, niin tuota, ne oli vaan tyytyväisiä.” (G)

“En tiiä vaikuttiko tämä varoituskäytäntö ja se, että se oli nyt niskassa, sitten siihen ratkasuun lähtä meiltä, mutta että ainakin hän ymmärtää, että tää on niinku niin helpottava huomio, muualla menestyy niin kuitenki paremmin.” (G)

Esihenkilön keinot ongelmatilanteen ratkaisemiseksi

Esihenkilön apuna ongelmatilanteen selvittämisessä olivat tiimin lähiesihenkilö, organisaation HR sekä työterveyshuolto. Esihenkilön tärkeimpinä keinoina olivat keskustelut lähiesihenkilön kanssa sekä sekavan tilanteen kokonaiskuvan hahmottaminen. Henkilöstöhallinosta esihenkilö sai ohjeistukset varoituksen antamiseen ja siihen liittyviin teknisiin seikkoihin sekä jälkipyykkiin. Työterveyshuollon yhteistyö toteutui työpaikkaselvityksen sekä sen läpikäynnin muodossa.

Varoituksen antaminen vaikutti alaisen toimintaan positiivisesti ja alainen pystyi korjaamaan käytöstään varoituksen seurauksena hetkellisesti. Ongelmatilanne ratkesi kuitenkin lopullisesti alaisen irtisanoutumiseen ja siirtymiseen uusiin tehtäviin. Työn vaihtaminen avasi alaisen silmiä hänen kokemalleen kuormitukselle ja sille, ettei työ ollut hänelle sopivaa.

“[...] et sen, niinku, silmät aukes siinä, kun meni toiseen työhön, että hällei taijakaan, niinku, jaksaminen riittää tai tämä työ ei enää sovi hänelle.” (G)

Tapaus H: jatkuvat poissaolot ja työtehtävien tekemättä jättäminen

Tapauksessa H yksilölähtöisenä ongelmatilanteena on alaisen pitkään jatkuneet ja toistuvat poissaolot sekä työtehtävien tekemättä jättäminen. Alaisella oli pitkällä

aikavälillä paljon lyhyitä poissaoloja ja esihenkilö havaitsi alaisen jättäneen tekemättä hänelle kuuluvia työtehtäviä ja epäili, että alainen jätti töitä tekemättä etätyöskentelyn varjolla. Näkyvien ongelmien taustalla oli alaisen sairaus sekä sen aiheuttama työkyvyn alentuminen.

Esihenkilön ja alaisen välit ja vuorovaikutussuhde oli hyvä. Alainen oli siirtynyt esihenkilön alaisuuteen muutamia vuosia ennen tapahtumasarjan alkua, ja heidän yhteistyönsä oli ollut sujuvaa, he tekivät töitä yhdessä ja esihenkilö piti alaisen työnkuvaa hyvin tärkeänä. Esihenkilön mukaan hänen käsityksensä alaisesta muuttui jossain määrin tapauksen edetessä.

"[...] sehän muuttu se suhde, kun [...] elämäntilanne muuttu niin radikaalisti. [...] minun suhtautuminen häneen muuttu siten, että enhän mä, mullahan katos siitä yks [työntekijä], niinku, kokonaan pois. [...] mutta muuttuhan hänellä varmaan itelläki sitte arvomaailmat." (H)

Tapahtumasarja

Alainen oli siirtynyt esihenkilön alaisuuteen organisaation sisällä, ja hänellä oli jo pidemmällä aikavälillä ollut paljon lyhyitä sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolojen jälleen lisääntyessä esihenkilö ohjasi alaisen työterveyshuoltoon, jotta hän saisi tarvitsemaansa apua poissaoloihin liittyneisiin sairauksiin. Työterveyslääkäri ei todennut alaisella olevan diagnoosiin perustuvaa sairautta, ja sairauspoissaolot jatkuivat edelleen. Kun siirryttiin etätöiden tekemiseen, esihenkilö havaitsi, että alainen saattaisi jättää töitänsä tekemättä etätyöskentelyn varjolla. Esihenkilö keskusteli asiasta alaisensa kanssa ja toi ilmi huolensa hänen vointiinsa liittyen.

"[...] mä oon, niinku, huolissaan hänestä, että näitä on näitä poissaoloja paljon. Ja sitten, sitten me sovitaan jostain, niin sitten sää et hoijakaan, että mää en oikein pysty edes luottamaan. [...] Että mikä on tilanne, että, että haluaakse jutella. Et mä sanoin, että sä,

että mää tykkään susta hirveesti ihmisenä, että sä oot tosi kiva tyyppi, mutta että nämä asiat, niinku, näkyy täällä työssä. Ja niille pitäs meijän pystyä tekemään jotakin." (H)

Alainen kertoi esihenkilölleen kohtaamistaan vaikeuksista, ja he sopivat, että jatkossa alainen kääntyy työterveyshuollon puoleen, mikäli olisi jäämässä sairauslomalle. Esihenkilö pyysi, että työterveyshuolto kävisi alaisen kanssa keskustelua hänen terveydentilastaan. Hieman tämän jälkeen alainen jäi pitkälle sairauspoissaololle, jonka aikana käytiin työkykyneuvottelut, joiden perusteella alaiselle suositeltiin lyhyempää työaikaa ja kevennettyä työtä. Esihenkilö pystyi järjestämään alaiselleen kevennettyä työtä vaihtoehtoisissa työtehtävissä, joissa alainen jatkoi työskentelyä sairauspoissaolonsa jälkeen työeläkeyhtiön kustantamalla kuntoutustuella. Työtehtävien kevennyksen lisäksi alaiselle tarjottiin organisaation uraohjaajan palveluita, jotta hänen olisi mahdollista pohtia ja suunnitella työtehtäviensä tulevaisuutta.

"[...] ja näin sovittiinki työterveyshuollon kanssa, että jatketaan sitä työ-, työkyvyn seurantaa, ja ja, tuota yhteistyössä heidän kanssaan. [...] saa niinku rauhassa, rauhassa sitten syksyn aikana miettiä, että mitä hän tekis. Ja itseasiassa edellisessä työkykyneuvotteluissa sovittiin vielä siitä, että hän hakeutus tonne uraohjauspalveluun, että lähtis sitä kautta kanssa, niinku, purkaa niitä erilaisia vaihtoehtoja." (H)

Esihenkilön keinot ongelmatilanteen ratkaisemiseksi

Esihenkilön tärkeimmät keinot tämän tapauksen selvittämiseksi olivat työeläkeyhtiön myöntämä tuki alaisen työkyvyn kuntouttamiseksi sekä työterveyshuollon palvelut, joita hän piti erityisen tärkeänä yhteistyötahona. Esihenkilön mukaan tällaisessa tapauksessa organisaation HR:n konsultaatiotuki sekä ohjeistukset ovat tärkeitä apukeinoja. Lisäksi esihenkilö koki, että sai tukea omalta tiimiltään, jotka ottivat tekemättä jääneet työt hoitaakseen.

Esihenkilö ajatteli tarjonneensa kaiken mahdollisen tuen alaiselleen eikä koe, että olisi voinut tehdä asioita toisin ongelmatilanteen selvittämiseksi. Esihenkilön mukaan

ongelman selvittämisen alulle panon jälkeen vastuu ja toimijuus siirtyi työterveyshuollolle sekä alaiselle itselleen. Alainen työskentelee yhä kevennetyissä työtehtävissä ja hänen työkykyään seurataan säännöllisissä työkykyneuvotteluissa, ja tällä perusteella esihenkilö ajatteleekin tilanteen olevan vielä ratkaisua vailla.

Että pysty, niinku, tarjoamaan samasta tiimistä keveempää työtä, lyhennetyllä työajalla. [...] tavotteena se, että että, tuota, tukea sitä hänen työkyvyn kohentumista ja täysipainoista, niinku, työelämään palautumista. Mutta eihän tämä lopputulema nyt sitten, täähän on vielä täysin avoin." (H)

3.5.2 Tulokset esiin nostettujen teemojen valossa

Tässä tutkimuksessa informanttien esiin tuomat ongelmatilanteet liittyivät alaisen henkilökohtaisiin haasteisiin, kuten haastavaan käyttäytymiseen, henkilökohtaisessa elämässä kohdattuihin kriiseihin, työtehtävien laiminlyöntiin, osaamisvajeeseen ja terveydellisiin haasteisiin, kuten jaksamisongelmiin, sairauksiin ja päihteiden käyttöön.

Seuraavaksi tuloksia käsitellään tutkimuksessa esiin nousseiden merkittävimpien kokonaisuuksien kautta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta LMX-teorian (Graen & Uhl-Bien, 1995) valossa. Seuraavissa kappaleissa tuloksia käsitellään ongelmatilanteen ratkaisemisprosessin näkökulmista, eli kuinka ongelmatilanne havaitaan ja miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Tuloksista on nähtävissä, että ongelman havaitseminen sekä lähestymistapojen valinnat noudattelevat Bradleyn ja Monda-Amaya (2005) teoriaa ongelmanratkaisusta. Lisäksi tärkeänä tuloksena voidaan pitää esihenkilön omien voimavarojen ja toimijuuden tunnistamista ongelman ratkeamisen kannalta, mistä syystä tulokset on nostettu esille myös tässä kappaleessa.

Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Tässä tutkimuksessa käsiteltävistä tapauksista esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde oli useimmiten tuore, ja siten vasta kehittymässä. Useassa tapauksessa kumpikaan osapuoli ei kuitenkaan ollut uusi tulokas organisaatiossa, vaan kyseessä oli esihenkilön vaihtuminen saman organisaation sisällä. Joissain tapauksissa tuore vuorovaikutussuhde syntyi uuden esihenkilön tai uuden työntekijän aloittamisesta organisaatiossa. Huomioitavaa on, että suurimmassa osassa tutkimuksessa käsiteltävistä tapauksista esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde oli tuore tai etäinen, ja vain yhdessä tapauksessa vuorovaikutussuhteen kuvailtiin olleen muita läheisempi.

Esihenkilöllä oli useimmiten neutraali tai hyvä ennakkokäsitys alaisensa työskentelystä. Vain yhdessä esiin nostetuista tapauksista esihenkilö ilmaisi, ettei ollut saanut alaisestaan kovin hyvää käsitystä, mutta ei siitä huolimatta olisi antanut asian vaikuttaa suhtautumiseensa, ellei alaisen käytös olisi muutoin ollut moitittavaa. Ongelmatilanteiden edetessä esihenkilön ja alaisen välit useimmiten muuttuivat, mutta joissain tapauksissa suhde säilyi positiivisena tai neutraalina työsuhteen päättymiseen tai ongelman ratkeamiseen asti.

Ongelmatilanteiden havaitseminen ja tilanteeseen puuttuminen

Esihenkilöiden kriteerit puuttua tilanteeseen liittyivät useimmiten siihen, että ongelmantilanne vaikutti negatiivisesti työyhteisön hyvinvointiin sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Lisäksi kriteereinä käytettiin esimerkiksi sairauspoissaoloja, asiakasturvallisuuden tai yksikön toiminnan vaarantumista sekä organisaation toimintamallien vastaista, tai niitä ylittävää toimintaa.

Useassa tapauksessa kriteerinä tilanteeseen puuttumiselle oli myös huoli, joka tuli ilmi joko esihenkilön itsensä sanoittamana, tai yksiköiden lähiesihenkilöiden tai muiden tiimin jäsenten huolten ilmaisuina. Lisäksi joissain tapauksissa ongelmat havaittiin

sellaisissa tilanteissa, joissa työn tekemisen tapa muuttui, ja muutos aiheutti negatiivisia reaktioita alaisessa. Ongelmaan puututtiin lähtökohtaisesti sitä tehokkaammin, mitä kriittisemmästä ongelmasta oli kyse.

"[...] esihenkilö anto hänelle vastuuta, [...] ja hän toteutti hyvin sitä työtä. Tässä oli myöskin semmoinen piirre, eli työntekijä oli hyvä työntekijä niin kauan, kunnes sitten meijän oli muututtava [...] eri tavalla. [...] ja hän ei halunnut, hän ei kyennyt siihen ollenkaan." (A)

"[...] että mä oon, niinku, huolissaan hänestä, että näitä on näitä poissaoloja paljon, ja sitten, sitten me sovitaan jostain, niin sitten sää et hoijakaan, että mää en oikein pysty edes luottamaan [...]" (H)

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden yleisin tapa lähteä ratkaisemaan ongelmaa oli hieman epäselvältä vaikuttavan tilanteen hahmottaminen. Useimmissa tapauksissa ongelma ilmeni epämääräisenä työyhteisön oirehtimisena tai huolien esiin tuomisina, mutta ongelman varsinainen syy ei ollut aina selvillä.

"[...] vaan oon yleisesti nostetaan, että hei, mikä tämä käytäntö, että eikö me sovittu, että tehhään näin. [...]. [...] jo sillon esimiehellä alkaa nousee, niinku, herätyskellot, että hetkinen, että mistähän on kyse. Ja sitten näet, kun näin, näitä tulee sitten enemmän, niin esimies sitten, sitten tuota, alkaa vähän tarkemmin perkata, että mikä tää, hei tämä homma, mistä, mistä niinku on kyse [...]." (A)

"Ensinnäkin se, että mä yritin saaha niinku jonkunlaisen käsityksen tästä asiasta [...] Sitten kun tää oli niin hähmänen ja sit mä olin siirtynyt [...], niin sitten täyty se tietenkin selvitellä, että tämä menee oikeellisesti." (G)

Ongelmatilanteiden ratkaisukeinot

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ongelmatilanteiden ratkaisukeinot ovat jaoteltavissa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat yhteiset sopimiset, kolmannen osapuolen apu sekä varoitus- ja työsuhteen päättämismenettelyt.

Yhteisellä sopimisella tarkoitetaan sellaisia keinoja, joiden avulla esihenkilö pyrkii vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta, yhdessä alaisensa kanssa, rakentamaan ongelmatilanteelle ratkaisua, joka miellyttää molempia osapuolia. Tällaisia ratkaisuvaihtoehtoja ovat esimerkiksi työmäärän tai työajan vähentäminen, opintovapaan käyttäminen sekä erilaiset esihenkilö-alaiskeskustelut, joissa pyritään löytämään kompromissi ja yhteisymmärrys käsiteltävään asiaan.

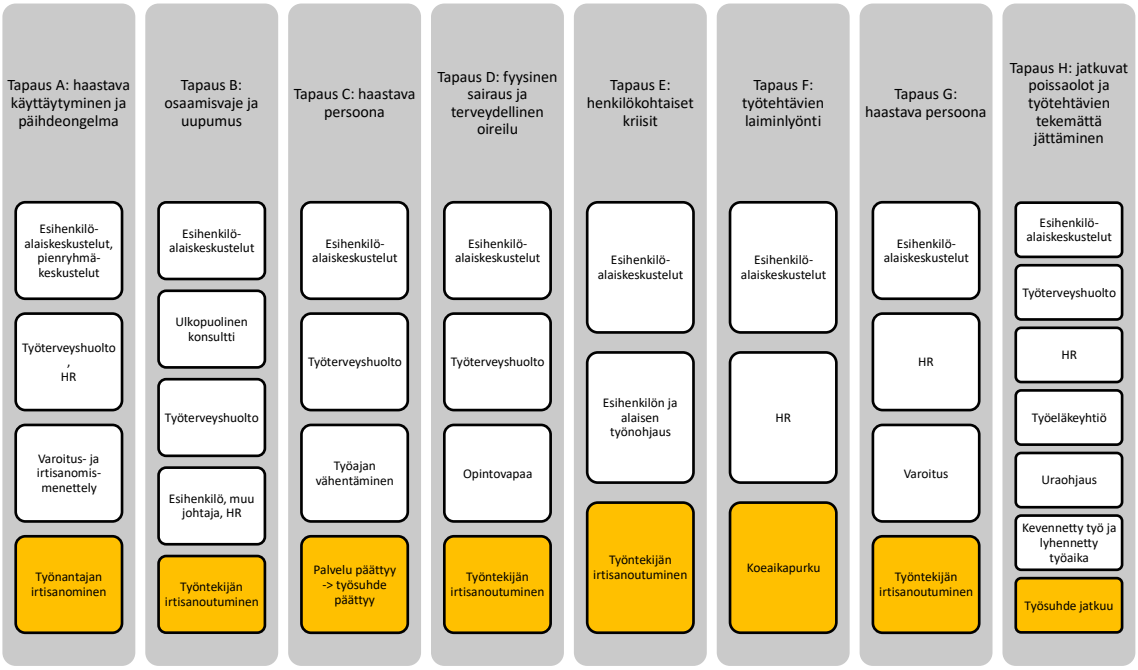
Kolmannen osapuolen apuna käyttäminen tarkoittaa esimerkiksi työterveyshuollon (työterveyslääkäri, työpsykologi), työeläkeyhtiön, ulkopuolisen konsultin, uraohjauksen, työnohjauksen, esihenkilöiden, kollegoiden, HR:n tai muiden yhteistyötahojen ammattitaidon hyödyntämistä ja apua ongelmatilanteen ratkaisemisessa. Kolmannen osapuolen apuna käyttäminen tähtää ensisijaisesti alaisen, mutta myös esihenkilön toiminnan tukemiseen haastavassa tilanteessa. Tavoitteena on tarjota alaiselle mahdollisuus selvitä haastavasta tilanteesta, saada apua ja siten jatkaa työtehtävissään tai löytää jokin muu, kaikkia osapuolia miellyttävä ratkaisu.

Kaikissa tässä tutkimuksessa esiin nostetuista tapauksista on käytetty kolmannen osapuolen apua. Yleisimmin apua haettiin työterveyshuollon piiristä, jonka palveluihin kuului lääkäripalveluiden lisäksi esimerkiksi työterveysneuvottelut, työpaikkaselvitykset ja työpsykologin palvelut. Tämän lisäksi suurimmassa osassa tapauksia hyödynnettiin henkilöstöhallinnon asiantuntemusta ongelman ratkaisussa.

Varoitus- ja työsuhteen päättämismenettelyt ovat yksipuolisia ratkaisukeinoja, joissa alainen voi vaikuttaa lopputulokseen omaa käyttäytymistään korjaamalla

(varoitusmenettelyt). Esiin tuoduista tapauksista alle puolet ovat sellaisia, joissa alainen on tehnyt sellaisen rikkomuksen, jonka perusteella esihenkilö on voinut antaa varoituksen haitallisesta toiminnasta. Vain yhdessä tämän tutkimuksen tapauksista on edetty varoitusmenettelyin irtisanomiseen. Yhdessä tämän tutkimuksen tapauksista alaiselle oli annettu varoitus, jonka perusteella alainen oli korjannut ongelmallista käyttäytymistään.

Organisaation henkilöstöhallintoa oli konsultoitu ja heidän asiantuntemustaan hyödynnetty erityisesti sellaisissa tapauksissa, missä tilanteen ratkaiseminen oli edellyttänyt varoitus- ja työsuhteen päättämismenettelyitä. Varoitusmenettelyllä alaiselle oli annettu mahdollisuus korjata käyttäytymistään, mutta näillä keinoilla esihenkilöllä olisi myös mahdollisuus alaisen irtisanomiseen, mikäli vahingollinen käyttäytyminen jatkuisi.



Kuvio 3. Tutkimuksessa esiin tuodut tapaukset ja niiden ratkaisemiseksi käytetty keinovalikoima.

Kuviossa 3. on esitelty tämän tutkimuksen tapaukset sekä niiden selvittämiseen käytetyt tärkeimmät ratkaisukeinot. Ongelmatilanteen ratkaisukeinojen valinnassa lähdettiin liikkeelle matalamman kynnyksen vuorovaikutustilanteista, joissa käydään keskusteluita

esihenkilön ja alaisen välillä. Kun ongelmatilannetta ei saatu ratkaistua keskustelemalla, tai alaisen tilanne sitä muutoin vaati, eteni asia useimmiten henkilöstöhallinnon konsultointiin sekä työterveyshuollon palveluiden hyödyntämiseen. Lähes jokaisessa tämän tutkimuksen tapauksessa alaisella oli ollut sairauspoissaoloja, joten työterveyshuolto on ollut mukana ongelmatilanteen ratkaisemisessa. Näiden lisäksi keinovalikoimaan sisällytettiin esimerkiksi ulkopuolisen konsultin, uraohjaajan tai työeläkeyhtiön palveluita, ja muita organisaation jäseniä, kuten tiimiesihenkilöitä tai johtajia. Yhteisen sopimisen keinoina käytettiin keskusteluiden lisäksi työajan tai työmäärän vähentämistä ja opintovapaata.

Ongelmatilanteiden ratkaisustrategiat

Useimmat tässä tutkimuksessa esiin nostetut tapaukset noudattelivat ratkaisustrategiaa, joka lähti liikkeelle esihenkilö-alaiskeskusteluista sekä työterveyshuollon palveluiden tarjoamisesta ja henkilöstöhallinnon konsultoinnista. Tämän jälkeen ratkaisustrategiat etenevät yksilöllisemmin, ja erilaisia keinoja käytettiin sen perusteella, kuinka vakavasta tilanteesta on kyse, ja kuinka paljon se vaikuttaa esimerkiksi muihin työyhteisön jäseniin tai asiakkaisiin.

Esihenkilöiden tavoitteet tilanteen ratkaisemiseksi vaihtelivat siten, että neljässä tapauksessa esihenkilö pyrki tukemaan työntekijän työsuhteen jatkumista eri keinoin, kahdessa tapauksessa esihenkilö pyrki sietämään tilannetta ja kahdessa tapauksessa esihenkilöllä oli tarve päättää työsuhde. Suurin osa tämän tutkimuksen ongelmatilanteista ratkesi työsuhteen päättymiseen eri tavoin. Työsuhde päättyi useimmiten työntekijän irtisanoutumiseen, mutta myös työnantajan irtisanomiseen, koeaikapurkuun tai palvelun päättymiseen. Vain yhdessä tässä tutkimuksessa esiin nostetuista tapauksista työsuhde on edelleen voimassa, mutta tilanteen koettiin siitä huolimatta olevan keskeneräinen.

Esihenkilön toimijuus ja voimavarat ongelman ratkaisussa

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että esihenkilön toimijuus ongelman ratkaisussa vaihteli tapauskohtaisesti. Osassa tapauksista esihenkilöt ottivat selkeästi vahvan toimijuuden alusta alkaen, kun taas joissain tapauksissa esihenkilön toimijuus oli vähäisempää. Vähäisempi toimijuus johtui esihenkilön omien voimavarojen hiipumisesta tai siitä, että ongelmanratkaisussa käytettiin apuna kolmansia osapuolia. Esihenkilön toimijuutta voi siten vähentää esimerkiksi työterveyshuollon hyödyntäminen, jolloin esimerkiksi lääkärin arvio työkyvystä voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten tapauksen kanssa tulee edetä.

"Oli liian vähänen [toimijuus]. Mä luulen, [...] et meil molemmil oli liian vähäinen toimijuus siinä, [...]. [...] olis pitänyt itel olla sitä toimijuutta enemmän, ja myös, niinku, ehkä, ehkä hänelläki. Ehkä meil molemmilla olisi pitänyt olla niinku semmost rohkeutta kattoo rehellisesti, mikä se tilanne on, ja ehkä myös molemmat oltiin väsyneitä ja [...] ei kumpikaan ollu varmaan ihan voimiensa tunnos. [...] Niin mul ois vaan pitäny olla myös rohkeampi." (E)

Huomioitavaa on myös se, että toimijuus esihenkilön ja alaisen välillä saattoi vaihdella tilanteen edetessä, ja useissa tapauksissa alainen otti lopulta suuremman toimijan roolin. Tämä on pääteltävissä esimerkiksi siitä, että useassa tässä tutkimuksessa esitetyistä tapauksista alainen irtisanoutui itse tehtävästään, ja siten myös ratkaisi esihenkilön käsissä olleen ongelmatilanteen.

3.5.3 Päätelmät

Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Esihenkilö-alaissuhdetta kuvailtiin useimmiten tuoreeksi tai muutoin etäiseksi, joten on mahdollista päätellä, että uudella tai tilannetta muutoin kauempaa tarkastelevalla esihenkilöllä voi olla hieman paremmat mahdollisuudet havaita ongelmia, tai hänen on helpompaa puuttua ongelmiin nopeammin, kuin sellaisen esihenkilön, joka on kenties sietänyt vallitsevaa tilannetta pidempään tai turtunut tilanteen kuormittavuuteen.

Huomioitavaa on myös se, että yhtä tapausta lukuun ottamatta esihenkilöt eivät kuvailleet vuorovaikutussuhdettaan alaiseensa erityisen hyväksi tai läheiseksi. Tapaus, jossa vuorovaikutussuhteen kuvailtiin olleen selvästi muita parempi, oli ainoa, jossa alainen oli edelleen työsuhteessa. Tämän aineiston perusteella ei ole mahdollista tehdä yleispäteviä olettamuksia, mutta tutkimuskohteen osalta voidaan todeta, että läheinen esihenkilö-alaissuhde vaikuttaisi myönteisesti työsuhteen jatkumiseen ongelmatilanteesta huolimatta.

Esihenkilön toimijuus ja voimavarat konfliktitilanteen ratkaisemisessa

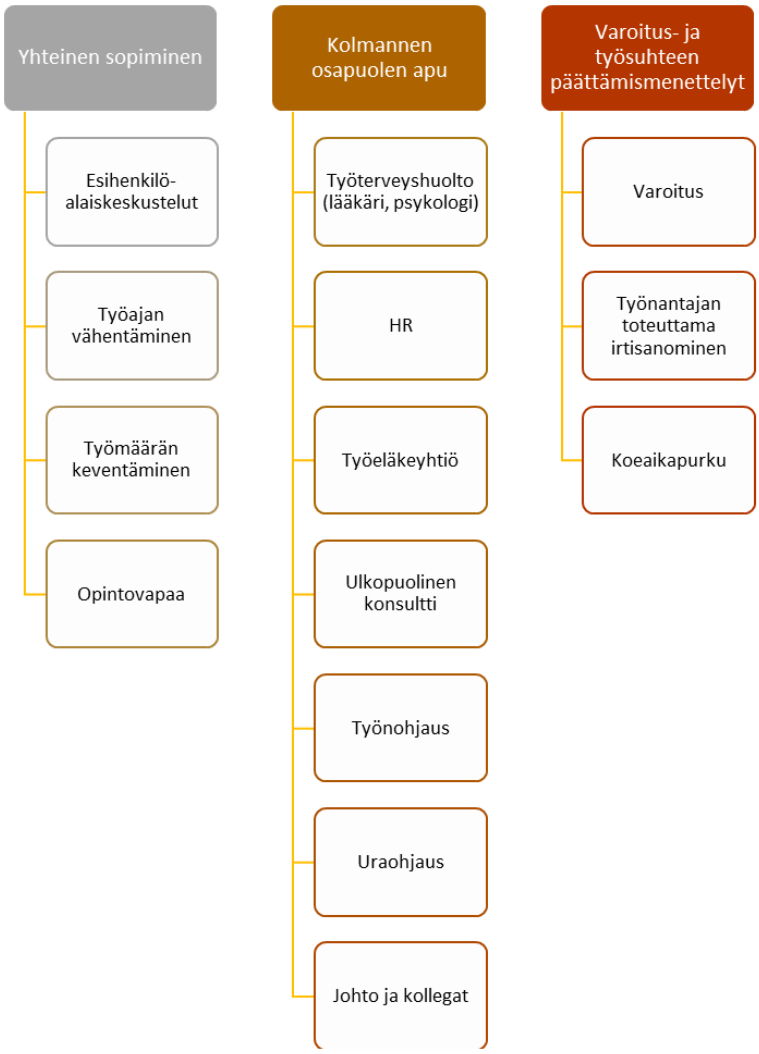
Esihenkilön omat voimavarat ja kuormitustekijät voivat vaikuttaa siihen, millä tavalla ja kuinka menestyksekkäästi konfliktitilanteet ovat ratkaistavissa. Esihenkilö, joka kokee itse kuormitusta tai uupumusta omassa työssään, ei välttämättä pysty ratkaisemaan ongelmatilannetta samalla tavalla, kuin esihenkilö, jonka voimavarat ovat kyseisellä hetkellä paremmat. Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että esihenkilön toimijuus ja voimavarat kulkevat jossain määrin käsi kädessä. Tapaukset, joissa esihenkilön voimavarat ovat tulkittavissa hyviksi, myös toimijuus ongelmatilanteen ratkaisemiseksi on suurempaa. Tapaukset, joissa esihenkilön voimavarat ovat tulkittavissa heikommiksi, ilmentävät myös heikompaa toimijuutta tilanteen ratkaisemiseksi.

Toisaalta esihenkilön toimijuus näytti liittyvän myös siihen, kuinka paljon konfliktitilanne vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Tästä voidaan päätellä, että tilanteet, jotka vaikuttavat negatiivisesti koko työyhteisöön, vaativat esihenkilöltä suurempaa toimijuutta tai motivoivat esihenkilöä ottamaan suuremman toimijan roolin tilanteen ratkaisemiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin palauttamiseksi.

Konfliktitilanteen ratkaisustrategian muodostuminen

Tämän tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että esihenkilöiden käyttämät ratkaisustrategiat muodostuvat konfliktinratkaisun keinovalikoiman hyödyntämisestä.

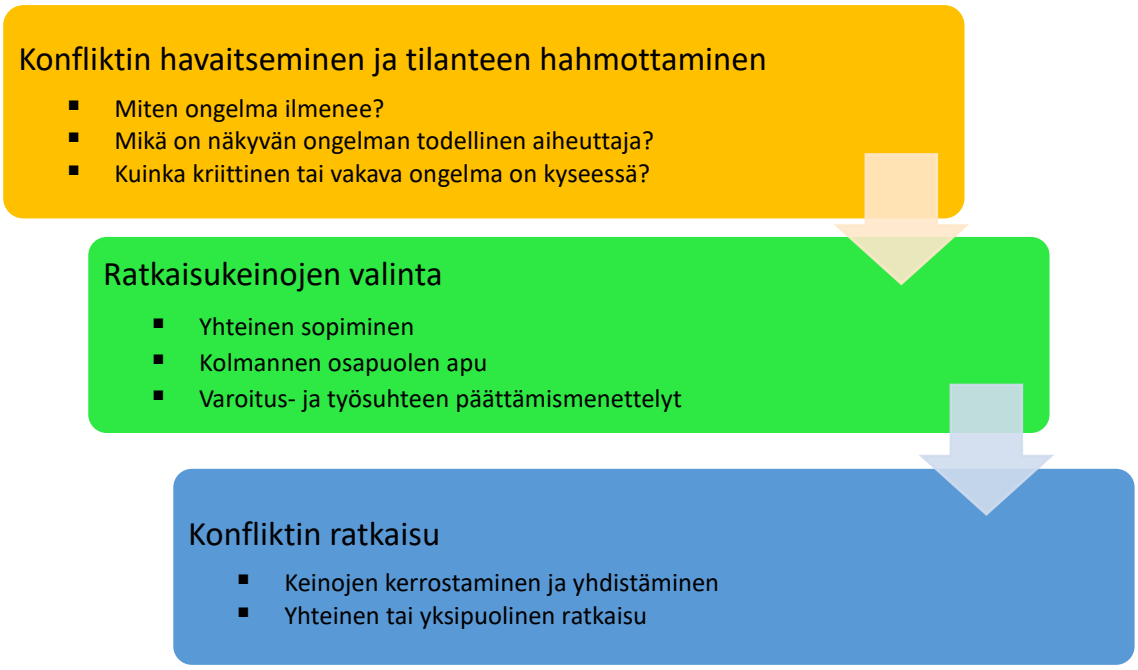
Jokainen tapaus on yksilöllinen ja siten myös käytetty keinovalikoima, ja niistä muodostettu ratkaisustrategia on aina yksilöllinen.



Kuvio 4. Konfliktinratkaisun keinovalikoima.

Kuviossa 4. on esitetty tämän tutkimuksen tulosten perusteella rakennettu keinovalikoima. Esitetyt ratkaisukeinot eivät ole toisistaan erillisiä vaihtoehtoja, vaan niitä voidaan käyttää vuorotellen ja yhtäaikaisesti. Ratkaisukeinot ja niistä muodostettavat strategiat vaihtelevat matalan kynnyksen keskustelevista ja vuorovaikutusta korostavista ratkaisuista yksipuolisiin, vahvempia toimenpiteitä sisältäviin strategioihin, jotka kaikki sisältävät kolmannen osapuolen avun hyödyntämistä. Kaikissa tämän tutkimuksen tapauksissa esihenkilö antoi alaiselleen mahdollisuuden vaikuttaa tilanteeseen tai korjata vahingollista toimintaansa ennen, kuin eteni

raskaampiin toimenpiteisiin. Konfliktitilanteen ratkaisustrategian muodostuminen on kuvattu seuraavaksi kuviossa 5.



Kuvio 5. Konfliktitilanteen ratkaisustrategian muodostuminen.

Ratkaisustrategian muodostaminen lähti liikkeelle konfliktin havaitsemisesta sekä tilanteen hahmottamisesta. Tämän jälkeen selkeytettiin konfliktin aiheuttajat, eli mitkä ovat näkyvien ongelmien todellisia ja mahdollisesti piileviä syitä. Näiden lisäksi konfliktitilanteen ratkaisustrategian muodostumiseen vaikutti olennaisesti se, kuinka kriittisestä tai vakavasta ongelmasta on kyse.

Seuraavassa vaiheessa hyödynnettiin keinovalikoimaa sen mukaisesti, millaisesta konfliktitilanteesta oli kyse. Tapauksissa, joissa ongelmaa oli mahdollista sietää kauemmin, esimerkiksi esihenkilöön kohdistuva haastava käyttäytyminen, käytettiin matalamman kynnyksen keinoja, ja siten hyvin erilaista ratkaisustrategiaa. Vakavammissa tapauksissa, kuten asiakasturvallisuuden vaarantumisessa, ratkaisukeinoiksi valikoitui nopeasti työsuhteen päättäminen (koeaikapurku).

Konfliktinratkaisustrategia ei kuitenkaan koskaan muodostunut vain yhden keinon varaan, vaan ratkaisustrategia muodostui aina useammasta ratkaisukeinosta. Esihenkilöt etenivät keinovalikoimassa aloittaen esihenkilö-alaiskeskusteluilla ja edeten siitä tilanteen vaatimalla tavalla muita ratkaisukeinoja hyödyntäen, ja pyrkien saavuttamaan tilanteeseen soveltuva lopputulos.

4 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen empiirisen aineiston tulosten pohjalta sekä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia aiemmin esitetyn kirjallisuuden valossa. Lisäksi tässä luvussa annetaan käytännön ohjeita ja neuvoja organisaation jäsenille haastavissa esihenkilö-alaistilanteissa toimimiseen, sekä tarkastellaan tutkimuksen uskottavuutta ja annetaan suosituksia seuraaville aiheen parissa toimiville tutkijoille ja gradun tekijöille.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymykseen

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys on:
Millaisia strategioita esihenkilöt käyttävät haastavien yksilölähtöisten konfliktitilanteiden ratkaisemisessa?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöiden käyttämät ratkaisustrategiat muodostuvat konfliktinratkaisun laajan keinovalikoiman hyödyntämisestä. Keinovalikoima on jaoteltavissa kolmeen kategoriaan, joita ovat yhteiset sopimiset, kolmannen osapuolen apu sekä varoitus- ja työsuhteen päättämismenettelyt. Näitä keinoja hyödyntämällä esihenkilö muodostaa tapauskohtaisesti yksilöllisen ratkaisustrategian, johon vaikuttaa se, kuinka kriittisestä tai vakavasta ongelmasta on kyse, ja kuinka paljon ongelma vaikuttaa työyhteisön ja asiakkaiden hyvinvointiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella myös esihenkilön omat voimavarat vaikuttavat siihen, millaisen toimijuuden esihenkilö ottaa ongelman ratkaisemisen suhteen, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti ongelmatilanteet havaitaan ja ratkaistaan. Esihenkilöt saavat tukea ongelmanratkaisuun useimmiten työterveyshuollosta sekä organisaation henkilöstöhallinnosta.

4.2 Tulosten tarkastelu kirjallisuuden valossa

Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen tuloksia teoreettisessa osiossa käytetyn kirjallisuuden valossa. Teoreettinen osio jakautuu esihenkilötyöhön ja LMX-teoriaan, vuorovaikutukseen sekä konfliktinratkaisuun. Tutkimuksen tulokset ja havainnot käsitellään tässä kappaleessa näiden teoreettisen osioiden kautta.

LMX-suhde

LMX-teorian mukaan esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus perustuu heidän väliseensä suhteeseen, johon molempien osapuolten osallisuus ja toiminta vaikuttavat (Scandura ja muut, 1986). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä käsitystä, sillä esihenkilöt kertoivat usein, että heidän suhtautumisensa alaiseen oli muuttunut konfliktinratkaisuprosessin aikana. Suhtautumisen muuttumiseen vaikutti alaisen toiminta ja halu löytää ongelmiin ratkaisu. LMX-suhteet voivat vaihdella korkealaatuisista heikkolaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tässä tutkimuksessa esitetyt vuorovaikutussuhteet eivät asemoidu selkeästi kumpaankaan ääripäähän, mutta suurin osa LMX-suhteista on kuitenkin tulkittavissa heikommiksi, kuin korkealaatuisiksi suhteiksi. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että tapauksessa, jossa esihenkilö kuvaili suhdettaan alaiseensa muita tapauksia korkealaatuisemmaksi, alainen oli yhä työsuhteessa ongelmatilanteesta huolimatta. Choyn ja muiden (2015) mukaan esihenkilöiden tulisikin pyrkiä tällaiseen syvällisempään vuorovaikutussuhteeseen, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisesti työssä suoriutumiseen.

Dienesch ja Lidenin (1986) esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhteen kehittymisprosessin mukaisesti osa tämän tutkimuksen vuorovaikutussuhteista oli varhaisen vuorovaikutuksen vaiheessa, ja osa suhteista oli ehtinyt kehittyä pidemmälle. Huomioitavaa kuitenkin oli, kuten Dienesch ja Liden (1986) toteavat, että joissain tapauksissa alaisen ominaisuudet olivat niin vahvoja, että tietyt prosessin vaiheet saatettiin ohittaa ennakkokäsitysten vuoksi. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista sanoa, kuinka paljon vaiheiden ohittaminen on vaikuttanut

vaihtosuhteen kehittymiseen. LMX-suhteen kehittymiseen vaikuttavat useat kontekstuaaliset asiat, kuten esihenkilön omat voimavarat, suhde omaan esihenkilöön sekä organisaation yhteiset säännöt ja käyttäytymismallit (Dienesch & Liden, 1986). Myös tämän tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että esihenkilön omat voimavaratekijät vaikuttavat siihen, millainen suhde hänen ja alaisensa välillä vallitsi.

Vuorovaikutus

Pehrmanin väitöskirjan (2011, s. 76) mukaan vuorovaikutuksen merkitys korostuu konfliktitilanteissa, ja erityisesti tilanteen alkuvaiheissa epäonnistunut vuorovaikutus on merkittävässä roolissa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt pyrkivät kaikissa tapauksissa ratkaisemaan ongelmatilanteen ensisijaisesti keskustelemalla työntekijän kanssa, ja vuorovaikutustaidot korostuivat ongelmatilanteen ratkaisun kaikissa vaiheissa. Myös muu kirjallisuus tukee tätä havaintoa, kuten Isotaluksen ja Rajalahden (2017, Johtajan vuorovaikutusosaaminen) väittämä siitä, että konfliktin ratkaiseminen vaatii vuorovaikutustaitoja ja joustavuutta. Tutkimuksen tulokset tukevat vahvasti myös Isotaluksen ja Rajalahden (2017, Johtajan vuorovaikutusosaaminen) käsitystä siitä, että konfliktin ratkaiseminen edellyttää esihenkilöltä kykyä rakentaa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Tutkimuksen merkittävä tulos olikin se, että ratkaisustrategiat ovat yksilöllisiä ja tapauskohtaisia, ja ne muodostetaan keinovalikoimaa hyödyntäen.

Konfliktinratkaisu

Bradleyn ja Monda-Amayan tutkimuksessa (2005) havaittiin, että konfliktin osapuolten lähestymistavat sekä asenteet vaikuttavat ongelman ratkaisuun. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä esihenkilön toimijuus sekä voimavarat, ja sitä kautta heidän lähestymistapansa sekä asenteensa, vaikuttivat merkittävästi siihen, millaisia konfliktinratkaisukeinoja ja -strategioita käytettiin. Tutkimuksen tulosten mukaan myös työntekijän toimijuudella oli merkitystä konfliktin ratkaisun kannalta, sillä

useimmissa tapauksissa työntekijä otti suuremman toimijuuden esimerkiksi irtisanoutumalla tehtävästään. Bradleyn ja Monda-Amayan (2005) tutkimus tukee myös tämän tutkimuksen havaintoa siitä, että konfliktitilanteen selvittäminen lähtee liikkeelle tilanteen analysoinnista ja selkeyttämisestä, sekä ongelmaan liittyvien näkyvien ja näkymättömien huolten tunnistamisesta.

Teoreettisessa osiossa esitetty Dreun ja muiden (2001) kaksoishuolehtimisen malli näyttää toteutuvan myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Sellaisiin tapauksiin (esimerkiksi tapaus H), joissa esihenkilön huoli toisesta osapuolesta oli suuri (kuvion 2. “huoli toisista”), liittyi usein avun tai sovun tarjoaminen toiselle osapuolelle (antautuminen). Toisaalta taas tapauksiin, joissa esihenkilön huoli työyhteisöstä tai asiakkaista (kuvion 2. “huoli itsestä”) oli suuri, liittyi usein pyrkimys järeämpien ratkaisukeinojen löytämiseen (esimerkiksi tapaus F).

Konfliktinratkaisuun liittyviä ennakoivan puuttumisen elementtejä, kuten palautteen antoa, huomauttamista ja varoitusten antamisia oli käytetty ongelmanratkaisukeinoina tässä tutkimuksessa. Merkittävin apu ongelmanratkaisussa oli kuitenkin kolmannen osapuolen tuki. Domenicin ja Littlejohnin (1996) mukaan sovittelusta voidaan puhua silloin, kun kolmas, neutraali osapuoli osallistuu ongelmanratkaisuun ohjaamalla keskustelua ja ratkaisuprosessia. Tällaisia sovittelun elementtejä oli käytetty useissa tämän tutkimuksen tapauksissa, esimerkiksi ulkopuolisen konsultin ja työpsykologin muodossa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmät apukeinot olivat työterveyshuolto sekä henkilöstöhallinto, mutta sovittelua ja siihen liittyviä elementtejä hyödynnettiin verrattain vähän.

4.3 Käytännön implikaatiot

Tämän kappaleen tarkoituksena on tarjota käytännön ehdotuksia organisaation esihenkilöille, johdolle, henkilöstöhallinnolle sekä työntekijöille ongelmatilanteiden selvittämiseksi.

Esihenkilöt

Esihenkilötyössä toimivan olisi tärkeää luottaa itseensä sekä omaan intuitioon ongelmatilanteita havaittaessa. Mikäli esihenkilö kokee jonkin asian häiritsevän tai olevan pielessä, asia voi jo aiheuttaa ongelmia yksilölle tai työyhteisölle, tai tyytymättömyyttä asiakkaiden parissa. Esihenkilön tulee tarttua rohkeasti ja mahdollisimman nopeasti havaitsemaansa ongelmaan. Mitä nopeammin ja tehokkaammin ongelmatilanteeseen tartutaan, sitä helpompaa ongelma on selvittää, eikä ongelma siten ehdi vaikuttamaan koko työyhteisöön ja asiakkaisiin tarpeettoman kauaa.

Esihenkilön tulee pitää mielessä, että hänen vastuullaan on työyhteisön työhyvinvoinnin tukeminen, ja siten myös yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen. Esihenkilön tulee tukea alaistaan hänen kohtaamassaan haastavassa tilanteessa kaikin sellaisin käytettävissä olevin keinoin, jotka tilanteeseen soveltuvat. Kuunteleminen ja keskusteleminen on hyödyllistä, jotta työntekijä tietää esihenkilön ja työnantajan pystyvän tukemaan häntä. Myös työyhteisön tukeminen on tärkeää, sillä haastava tilanne vaikuttaa usein myös heidän työhyvinvointiinsa. Yhdenkin työntekijän vahingollinen toiminta voi aiheuttaa pahoinvointia koko työyhteisölle, ja tilanteen korjaaminen on välttämätöntä toiminnan jatkumisen kannalta.

Esihenkilön on tärkeää tiedostaa myös omat voimavaransa. Mikäli esihenkilö kokee olevansa liian kuormittunut asian käsittelemiseen, on tärkeää pyytää apua. Esihenkilön tulee muistaa, että omia ajatuksia ja huolia kannattaa tuoda ilmi, olivat ne sitten pieniä tai suuria. Apua voi pyytää omalta esihenkilöltä, henkilöstöhallinnon ammattilaiselta, kollegoilta, työterveyshuollosta tai muilta organisaation asiantuntijoilta. Kokenut esihenkilö, henkilöstöhallinnon ammattilainen tai työterveyshuollon asiantuntija on kohdannut haastavia tilanteita, ja osaa siten auttaa eteenpäin ongelmanratkaisussa.

Esihenkilön kannattaa tuntea ja oppia hyödyntämään ongelmanratkaisun keinovalikoimaa. Keinovalikoima on laaja, ja jokaiseen ongelmaan löytyy yksilöllinen, juuri kyseiseen ongelmaan sopiva ratkaisustrategia. Esihenkilön kannattaa tutustua rohkeasti uusiinkin ongelmanratkaisukeinoihin, sillä niistä voi saada uudenlaista apua ja näkemystä tilanteen ratkaisemiseen.

Organisaation johto

Johdon tulee tukea esihenkilöitä haastavissa tilanteissa ja kannustaa puuttumaan ongelmiin riittävän ajoissa. Johdon on mahdollista antaa konkreettista, käytännönläheistä tukea, mutta myös organisaatiokulttuurin kautta vaikuttaa siihen, kuinka ongelmatilanteita tulisi lähestyä. Haastavat esihenkilö-alaistilanteet heijastuvat usein asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin, ja voivat aiheuttaa merkittävästi sairauspoissaoloja ja siten lisätä toiminnan kustannuksia. Näillä tekijöillä on siten merkittävä vaikutus koko organisaation menestymiseen.

Organisaation johdon on tärkeä tiedostaa, että esihenkilöt ja HR kohtaavat erilaisia haastavia esihenkilö-alaistilanteita päivittäin, ja ne kuluttavat kaikkien voimavaroja sekä työaikaa. Esihenkilöiden voimavaroista huolehtiminen on tärkeää, sillä hyvinvoiva esihenkilö jaksaa puuttua ongelmiin ja selvittää haastavat tilanteet tehokkaammin. Esihenkilöille on tärkeää tarjota koulutusta haastaviin esihenkilö-alaistilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen liittyen. On tärkeää tehdä näkyväksi käytettävissä oleva keinovalikoima sekä tahot, joilta on mahdollista pyytää apua.

Henkilöstöhallinto

Myös henkilöstöhallinnon tulee huolehtia siitä, että ongelmanratkaisuun käytettävä keinovalikoima on esihenkilöiden tiedossa ja he tuntevat erilaisten keinojen käyttömahdollisuudet. Henkilöstöhallinnon tulisi rakentakaa organisaatioon prosessit, joiden avulla esihenkilöt voivat toimia johdonmukaisesti ongelmatilanteissa.

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu esihenkilöiden tukeminen haastavissa tilanteissa kuuntelemalla heitä, sekä auttamalla heitä selvittämään, mistä haastavassa tilanteessa voisi olla kyse. Henkilöstöhallinto tarjoaa esihenkilöille työoikeudellista apua ja tukea, ja ohjeistaa toimintamalleissa, jotka liittyvät varoitus- ja irtisanomismenettelyihin, tai muihin keinovalikoimaan liittyviin prosesseihin (esimerkiksi työterveyshuolto). Siten on tärkeää varmistaa, että esihenkilöt tietävät, millaisesta toiminnasta on mahdollista antaa varoitus tai jopa purkaa työsuhde, ja milloin työntekijä tulee ohjata työterveyshuollon palveluiden piiriin (esimerkiksi päihdeongelma). Lisäksi tulee varmistaa, että esihenkilöt toimivat varoitus- ja irtisanomismenettelyissä oikeellisesti, jotta alainen tulee kohdelluksi oikein ja lain asettamissa rajoissa.

Työntekijä

Työntekijän tulee ymmärtää työntekijätaitojen merkitys ja toimia niiden mukaisesti. Työntekijätaidot auttavat työntekijää itseään sekä työyhteisöäsi menestymään ja luovat perustan hyvinvoivalle työyhteisölle. Ongelmatilanteissa työntekijän on käännyttävä esihenkilön puoleen. Esihenkilön vastuulla on työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen, ja siten myös yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen.

Työntekijän tulisi kuitenkin muistaa, että myös esihenkilö voi kohdata haasteita ja kokea kuormitusta työssään, kuten kuka tahansa työyhteisön jäsenistä. Työntekijän on siten tärkeää ottaa huomioon kaikki työyhteisön jäsenet, ja huomioida, mikäli työkaverilla on jotain mielen päällä, tai hän kaipaa keskustelukumppania. Mikäli keskusteluapu ei riitä, työkaveri tulee ohjata olemaan yhteydessä esihenkilöön tai tarvittaessa työterveyshuoltoon.

4.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tämän kappaleen tarkoituksena on pohtia tutkimuksen laatua sen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuudella viitataan siihen, kuinka tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja luotetaan siihen, että

aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuus puolestaan viittaa siihen, että lukija vakuuttuu tutkijan ammattitaidosta ja siitä, että tutkija pystyy valitsemaan oikeanlaiset menetelmät tutkimuksen toteuttamiseksi. Tähän liittyy myös tutkijan vastuu siitä, että koko tutkimuksen toteutus on kuvattava siten, kun se on tosiasiallisesti edennyt. Lisäksi laatua voidaan arvioida eettisyyden kautta. Tutkijan tulee noudattaa tutkimuksessaan eettisiä periaatteita, eikä tutkimus saa haitata sen kohteena olevien henkilöiden elämää. (Puusa & Juuti, 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Tämän tutkimuksen aiheen sensitiivisyyden vuoksi oli äärimmäisen tärkeää huolehtia tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden sekä tutkimuksen kohteena olevan organisaation anonymiteettisuojasta. Tutkimushaastattelut toteutettiin yksityisesti ja aineistot käsiteltiin asianmukaisesti tietosuojan säilyttämiseksi. Samasta syystä jotain asioita on täytynyt jättää kirjoittamatta tai muutoin ilmaisematta, mutta tutkijana en koe sen vaikuttaneen tutkimuksen tulosten tai johtopäätösten tekemiseen. Tutkijana koen onnistuneeni anonymiteettisuojan säilyttämisessä.

Oma ymmärrykseni tutkimuksen aiheena oleviin esihenkilötyön haasteisiin on kertynyt työskennellessäni esihenkilö- ja HR-tehtävissä. Oma esiymmärrykseni aiheeseen oli vahva, ja ammattitaitoni auttoi minua aiheen valinnassa, rajaamisessa, teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessa sekä empiirisen osion toteuttamisessa. Uskon myös, että kokemukseni auttoi tutkimukseen osallistuneiden informanttien lähestymisessä, sekä suostumuksessa haastateltavaksi tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida siirrettävyyden kautta, eli olisiko tutkimuksen tulokset toistettavissa toisenlaisessa tutkimusympäristössä (Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, millaisia ongelmanratkaisukeinoja ja -strategioita käytetään tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella ei siten voida luoda yleistettävää tietoa aiheesta, mutta uskon, että samoja menetelmiä käyttämällä tutkimus olisi toistettavissa

toisenlaisessa tutkimusympäristössä, ja tutkimustulokset voisivat olla samankaltaisia, kuin tässä tutkimuksessa esitellyt tulokset.

Tutkimuseettisestä näkökulmasta on huomioitava, että eettisyys toteutuu tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Näin ollen on otettava huomioon, etteivät tulokset loukkaa ketään tai palvele kenenkään yksinomaista etua. (Puusa & Juuti, 2020, luku 11.) Tämän tutkimuksen toteuttamisen kaikissa vaiheissa on otettu huomioon tutkimusetiikka. Tutkimuksen toteuttaminen on perusteltu tutkimukseen osallistuneille tahoille ja heitä on myös tiedotettu anonymiteettisuojan säilyttämisestä. Lisäksi tutkimuksen toteuttamiselle on haettu tutkimuslupa kohdeorganisaation johdolta. Tutkimustulosten ja johtopäätösten esittämisessä on pyritty huomioimaan kaikki osapuolet kenenkään etua korostamatta ja ketään loukkaamatta. Läpinäkyvyyden vuoksi ja tulkintojen perustelemiseksi tulosten esittämisen yhteydessä on käytetty suoria lainauksia, anonymiteettisuoja huomioiden.

4.5 Suositukset seuraaville tutkijoille

Haastavat yksilölähtöiset esihenkilö-alaistilanteet ovat mielenkiintoinen, mutta myös varsin sensitiivinen aihe tutkimukseen osallistuville informanteille. Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista todeta, että ongelmanratkaisustrategiat rakentuvat organisaatiossa käytettävissä olevasta keinovalikoimasta sekä ongelmatilanteen kriittisyydestä ja sen vaikutuksista työyhteisöön ja asiakkaisiin. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan ole vielä mahdollista tehdä kohdeorganisaatiota laajempaa yleistystä ongelmanratkaisustrategioista, vaan tähän olisi tarpeen tehdä jatkotutkimuksia. Pidän kuitenkin mahdollisena, että tämän tutkimuksen perusteella kehitelty konfliktinratkaisumalli voisi olla toistettavissa myös muissa organisaatioissa.

Jatkotutkimuksen aiheena olisikin mielenkiintoista tutkia muita organisaatioita samalla, tai toisella toimialalla. Tällaisten tutkimusten tulosten perusteella olisi mahdollista vertailla käytettävissä olevia keinovalikoimia, strategioita ja siten kehittää organisaatioiden mahdollisuuksia ja osaamista ongelmatilanteiden selvittämiseksi.

Lisäksi tällainen jatkotutkimus voisi vahvistaa tässä tutkimuksessa esitettyjä tuloksia konfliktinratkaisustrategioista.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös haastavien tilanteiden tutkiminen alaisen näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta olisi mielenkiintoista tietää, miten alainen on kokenut vastaavat tilanteet suhteessa esihenkilöön. Tällaisen tutkimuksen avulla organisaatio voisi saada arvokasta tietoa esihenkilöidensä osaamisen tasosta tai siitä, millainen työnantajakuva alaiselle välittyy esihenkilöiden toiminnan kautta. Tällainen tutkimus, jossa alainen itse olisi informanttina, olisi vielä aiempaa sensitiivisempi, ja alaisia voisi olla haastavaa saada osallistumaan tutkimukseen.

Tutkimusaihetta olisi mahdollista laajentaa myös työyhteisöongelmiin. Tällöin tutkimuksen kohteena eivät olisi yksilölähtöiset ongelmat, vaan työyhteisön laajemmat ongelmat, joita on todennäköisesti enemmän, kuin yksilölähtöisiä ongelmia. Olisi mielenkiintoista tietää, millaisin keinoin ja strategioin työyhteisöongelmat ovat ratkaistavissa, ja miten nämä keinot eroavat suhteessa yksilölähtöisiin ongelmiin.

Lähteet

Alahautala, T. & Huhta H. (2018). *Johda työterveyttä --Työnantajan opas.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0.* Vastapaino.

Bradley, J. F. & Monda-Amaya, L. E. (2005). *Conflict Resolution: Preparing Preservice Special Educators to Work in Collaborative Settings.* Teacher Education and Special Education, Vol 28, Iss 3 / 4, 171--184. https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/088840640502800404 [Rajoitettu pääsy].

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Heuvel, M. van den (2014). *Leader-member exchange, work engagement, and job performance.* Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, Iss. 7, 754-770. https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/JMP-03-2013-0088/full/pdf?title=leader-member-exchange-work-engagement-and-job-performance [Rajoitettu pääsy].

Choy, J., McCormack, D. & Djurkovic, N. (2015). *Leader-member exchange and job performance. The mediating roles of delegation and participation.* Journal of Management Development. Vol. 35, No. 1. 104--119. Noudettu 13.5.2022 osoitteesta https://www.proquest.com/docview/1759963652/6F5A3CB5E3D34918PQ/1?accountid=14797.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development.* Academy of Management Review. [online] Vol 11, Iss. 3, 618–634. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/272581382_Leader-

Member Exchange Model of Leadership A Critique and Further Development.

Domenici, K. & Littlejohn, S. W. (1996). *Mediation. Empowerment in Conflict Management.* Waveland Press, Inc.

Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. & Nauta, A. (2001). *A Theory-based measure of conflict management strategies in the workplace.* Journal of Organizational Behavior. Vol. 22, 645--668. https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1002/job.107.

Erdogan, B. & Enders, J. (2007). *Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships.* Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 2, 321–330. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/6436620_Support_from_the_top_Supervisors'_perceived_organizational_support_as_a_moderator_of_leader-member_exchange_to_satisfaction_and_performance_relationships.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Vastapaino.

Graen, G. B. & Uhl-Bien. M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective.* Leadership Quarterly. Vol. 6, No. 2, 219–247. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Juuti, P. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. (2015). *Johtamisen kehittäminen.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä, 102 ohjetta esimiehelle.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Kang, D. & Stewart, J. (2006). *Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD Development of units of theory and laws of interaction.* Leadership & Organization Development Journal. Vol. 28, No. 6, 531–551. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/235275377_Leader-Member_Exchange_LMX_Theory_of_Leadership_and_HRD_Development_of_Units_of_Theory_and_Laws_of_Interaction.

Kultanen, T. (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija.* Helsinkin seudun kauppakamari.

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K., Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa.* Tampere: Tammerprint Oy.

Miller, J. (2016). *The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice.* Journal of Organizational Effectiveness: People and

Performance, Vol. 3, Iss. 3, 289--311. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-07-2016-0042/full/html [rajoitettu pääsy].

Mintzberg, H. (1994). *Rounding Out the Manager's Job.* Sloan Management Review, Vol 36, Iss 1, s. 11–26. Noudettu 19.9.2022 osoitteesta https://www.proquest.com/docview/224962984.

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2021). *Työnohjaajan opas: Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote* (3. painos). Helsinki: Alma Talent.

Pakka, J. & Räty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia.* Työturvallisuuskeskus TTK.

Pehrman, T. (2011). *Paremmin puhumalla –Restorativinen sovittelu työyhteisössä* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä -Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla.* Tampere: Juvenes Print Oy. https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf.

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). *When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence.* Journal of Applied Psychology. Vol. 71, No. 4, 579–584. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta

https://www.researchgate.net/publication/232458764_When_Managers_Decide_Not_to_Decide_Autocratically_An_Investigation_of_Leader-Member_Exchange_and_DecisionInfluence.

Sosiaali- ja terveysministeriö. *Työhyvinvointi.* Noudettu 14.5.2022 osoitteesta https://stm.fi/tyohyvinvointi.

Suomen työnohjaajat ry. *Mitä työnohjaus on?* Noudettu 13.6.2022 osoitteesta https://www.suomentyonohjaajat.fi/mita-tyonohjaus-on/.

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.* (Uudistettu laitos). Tammi.

Työsuojelu. *Psykososiaalinen kuormitus* (31.12.2021). Noudettu 14.5.2022 osoitteesta https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus.

Työterveyslaitos. *Työterveysyhteistyö* (2022). Noudettu 5.7.2022 osoitteesta. https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoterveysyhteistyo.

Työterveyslaitos. *Työterveyshenkilöstö* (2022). Noudettu 5.7.2022 osoitteesta. https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto

Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. (2015). *The connection between organizational climate and well-being at work.* International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23, Iss. 4, 606-620. https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2013-0716/full/pdf?title=the-connection-between-organizational-climate-and-well-being-at-work [Rajoitettu pääsy].

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. Academy of Management journal. Vol 40, Iss. 1, 82–111. Noudettu 9.5.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/234022013_Perceived_Organizational_Support_and_Leader-Member_Exchange_A_Social_Exchange_Perspective.