

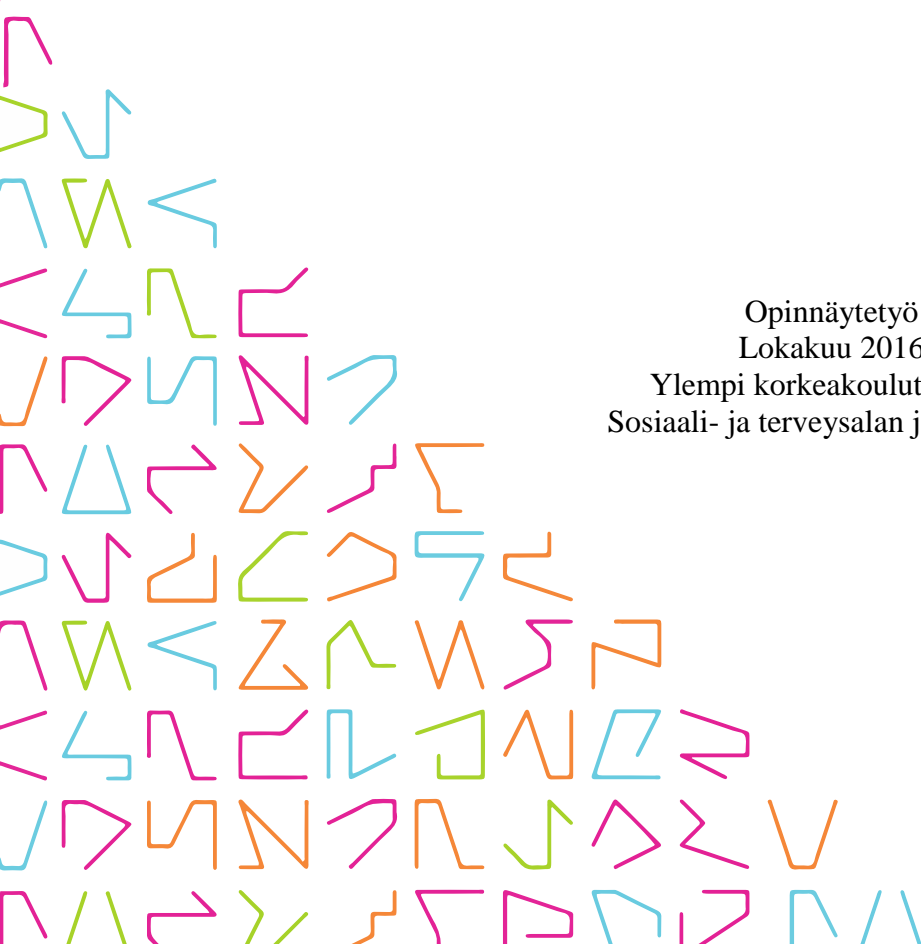


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YLIHOITAJIEN JA HOITOTYÖN JOHTAJIEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN RISTIRIITATILAN- TEISSA JA TULEVAISUUDEN HAASTEET

Anne-Mari Saloniemi

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Ylempi korkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK

SALONIEMI ANNE-MARI:

Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Lokakuu 2016

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tämän hetken perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ristiriitojen hallinnan osaamisen taitoja ja tarpeita sekä tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ristiriitojen hallinnan osaamisen taidoista, osaamisvajeista sekä tulevaisuuden haasteista. Tavoitteena oli saada selville heikkoja signaaleja. Tutkimusongelmiksi muodostuivat: Miten esimiehet tunnistavat ristiriitatilanteet? Mitä ratkaisukeinoja esimiehet käyttävät ristiriitatilanteissa? Mitä haasteita esimiehet kokevat ristiriitatilanteen prosessin hallinnassa? Miten esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa hallitsemaan ristiriitatilanteita paremmin?

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Tutkimuksen kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä kokonaisotannalla perusterveydenhuollon ylihoitajilta ja hoitotyön johtajilta. Kysely lähetettiin 301 kuntaan, joissa työskenteli 279 ylihoitajaa ja hoitotyön johtajaa ja heistä vastasi 76 henkilöä. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 27,2 %.

Tulosten mukaan esimiehet tunnistivat eniten muutoksista johtuvia ristiriitoja työyhteisössä. Esimiehet hyödynsivät ristiriitojen ratkaisukeinona keskustelua asianomaisten kanssa sekä koko työyhteisön kuuntelua. Kokeneemmat esimiehet kohtasivat vähemmän haasteita ristiriitatilanteissa kuin uudemmat esimiehet. Esimiehen yhteistyö luottamusmiehen, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa näkyi ristiriitatilanteen prosessin hallinnassa. Tällöin esimiehet olivat paljon valmiimpia ristiriitojen kohtaamiseen ja työyhteisössä oli käytössä yhteiset pelisäännöt sekä seurantamallit ristiriitatilanteisiin. Tutkimuksen tulosten perusteella löydettiin merkki heikosta signaalista. Esimiehet toivoivat tulevaisuudessa lisäkoulutusta ristiriitatilanteiden hallintaan. Tarjoamalla esimiehille lisäkoulutusta pystyttäisiin ennakoimaan mahdolliset tulevaisuuden muutokset, jotka syntyisivät ristiriitatilanteiden hallinnan puutteista.

Asiasanat: ristiriita, konflikti, konfliktijohtaminen, ylihoitaja, hoitotyön johtaja, perusterveydenhuolto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree in Management of Health Care and Social Services

SALONIEMI, ANNE-MARI:

Human Resource Management in Conflict Situations and Future Challenges

Master's thesis 81 pages, appendices 16 pages

October 2016

The aim was to produce new knowledge about primary health care leaders in conflict management knowledge, skills, knowledge gaps, as well as the challenges of the future. The aim was to find out the weak signals. The study was quantitative in nature research method. The data were collected electronically by sending a questionnaire to the primary health care leaders. A total of 279 questionnaires were sent to 279 nursing managers and head nurses from 301 municipalities and 76 responded to them, the response rate thus being 27.2%.

The results show that the managers recognize conflicts in work communities. Conflict resolution discussion and listened to the whole working community is used with the parties concerned. More experienced leaders encountered less challenges in conflict situations. The manager`s cooperation with a shop steward, work place safety officers and occupational health care representatives was seen in the process management of the conflict situation. Then managers were more prepared to encounter conflicts because they could utilize common rules and models. Managers hoped that in the future there would be additional training in conflict management. This is considered a weak signal research.

Key words: conflict, conflict management, nursing managers, head nurses, primary health care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT	7
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
3.1	Johtaminen perusterveydenhuollossa	8
3.1.1	Perusterveydenhuollon järjestelmä Suomessa	8
3.1.2	Perusterveydenhuollon työyhteisöjen ominaispiirteitä	9
3.1.3	Perusterveydenhuollon johtamisjärjestelmä.....	10
3.2	Ristiriidat työyhteisössä johtamisen haasteena.....	12
3.2.1	Ristiriitojen syntyminen	12
3.2.2	Esimiehen rooli ristiriitatilanteissa.....	16
3.2.3	Ristiriidan tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaiseminen	18
3.2.4	Ristiriitojen ennaltaehkäisy ja ennakointi	21
3.3	Aikaisemmat tutkimukset	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN...	26
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	26
4.2	Tutkimuksessa käytetty mittari	27
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	32
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
5.1	Vastaajien taustatiedot	35
5.2	Ristiriitatilanteiden tunnistaminen	37
5.3	Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot	41
5.4	Ristiriitatilanteiden haasteet.....	45
5.5	Ristiriitatilanteiden hallitseminen tulevaisuudessa.....	51
5.6	Henkilöstöjohtamisen ristiriitatilanteissa –mallin hahmottaminen.....	55
6	POHDINTA.....	56
6.1	Eettinen tarkastelu.....	56
6.2	Luotettavuustarkastelu	57
6.3	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	58
6.4	Jatkotutkimusaiheet	61
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	66
	Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset	66
	Liite 2. Tutkimuslupa	71
	Liite 3. Saatekirje	72
	Liite 4. Kyselylomake	74

Liite 5. Teemoittelu	78
Liite 6. Aikajana tutkimuksen vaiheista	81

1 JOHDANTO

Työpaikalla esiintyy ristiriitoja ja täysin ristiriidatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan. Ristiriidat syntyvät, kun työyhteisön jäsenet ajattelevat, kokevat ja toimivat eri tavalla. Työyhteisössä on tärkeätä selvittää ristiriidat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ristiriidan jatkuessa pitkään ihmisten kielteiset ajatukset tilanteesta voimistuvat ja näkyvät koko työyhteisössä. Ristiriitatilanteisiin sopivat aina erilaiset ristiriitojen ratkaisukeinot. Toisissa tilanteissa tarvitaan esimiehen jämäkkää puuttumista ja toisissa taas koko työyhteisön yhteistä toimintaa. Ristiriitatilanteiden pitkittyessä työyhteisöissä voidaan tarvita jopa ulkopuolista työristiriitasovittelijaa. Ristiriitatilanteissa esimiehen paikalla ei ole helppo työskennellä, koska jokainen ristiriitatilanne on aina erilainen. (Aarnikoivu 2008, 73.)

Tutkimusaiheen valintaan vaikuttivat omat kokemukseni työyhteisön ristiriidoista ja alaisten asenteesta ristiriitojen ratkaisemisessa. Kokemukseni oli, että alaiset siirtävät usein vastuun ristiriitojen ratkaisusta esimiehelle. Esimiehet taas odottavat kauan ennen kuin he puuttuvat työyhteisössä vallitseviin ristiriitatilanteisiin. Ristiriitatilanteet pääsevät työyhteisössä kasvamaan suuriksi ja tämä kuormittaa jatkossa koko työyhteisöä. Lisäksi henkilöstöjohtaminen sekä työhyvinvointi kiinnostavat prosessina hyvin paljon. Tämän vuoksi päätin toteuttaa tutkimukseni aiheesta, joka tukisi henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvointia. Esimiesten näkökulmasta tehtävä tutkimus herätti mielenkiintoni.

Tämä tutkimus on osa laajempaa tutkimushanketta, missä tutkitaan eritasoisten sosiaalialan ja terveydenhuollon esimiesten johtamisosaamista, osaamisvajeita ja tulevaisuuden haasteita Suomessa. Hankkeessa on mukana viisi ylempää AMK-tutkintoa suorittavaa opiskelijaa ja jokaisella on oma tutkimusaihealue. Hankkeesta tuotetaan vähintään viisi opinnäytetyötä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksessa tarkastellaan ristiriitojen hallintaa ylihoitajien ja hoitotyön johtajien näkökulmasta. Tutkimus on rajattu koskemaan maantieteellisesti koko Suomea sekä ylihoitajia, että hoitotyön johtajia perusterveydenhuollossa. Tarkoituksena on kartoittaa tämän hetken perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ristiriitojen hallinnan osaamisen taitoja ja tarpeita sekä tulevaisuuden haasteita.

Opinnäytetyössä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ristiriitojen hallinnan osaamisen taidoista, osaamisvajeista sekä tulevaisuuden haasteista ja tavoitteena on saada selville heikkoja signaaleja. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa esimiesten täydennys- ja johtamiskoulutusten suunnittelussa sekä toteutuksessa.

Tutkimusongelmat ovat

1. Miten esimiehet tunnistavat ristiriitatilanteet?
2. Mitä ratkaisukeinoja esimiehet käyttävät ristiriitatilanteissa?
3. Mitä haasteita esimiehet kokevat ristiriitatilanteen prosessin hallinnassa?
4. Miten esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa hallitsemaan ristiriitatilanteita paremmin?

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Johtaminen perusterveydenhuollossa

”Perusterveydenhuollon tarkoituksena on edistää, tukea ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä tarjoamalla terveyden- ja sairaanhoidon palveluita kuntalaisille. Palvelumuodot ovat kuntalaisten käynnit hoitajien ja lääkäreiden vastaanotoilla sekä ympärivuorokautinen sairaanhoito terveyskeskuksissa” (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326). Perusterveydenhuollon toimintaa säätelee lainsäädäntö eli terveydenhuoltolaki. Terveydenhuoltolaki määrittelee perusterveydenhuollolla ”kunnan järjestämää väestön terveydentilan seurantaa, terveyden edistämistä ja sen osana terveysneuvontaa, terveystarkastuksia, suun terveydenhuoltoa, lääkinnällistä kuntoutusta, työterveyshuoltoa, ympäristöterveydenhuoltoa sekä päivystystä, avosairaanhoitoa, kotisairaanhoitoa, kotisairaala- ja sairaalahoitoa, mielenterveystyötä sekä päihdetyötä, jos niitä ei ole järjestetty sosiaalihuollossa tai erikoissairaanhoidossa” (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326).

Täytyy muistaa, että perusterveydenhuoltoa ei ole virallisesti määritelty. ”Perusterveydenhuoltoon sisältyvät palvelut, joita ei ole toteutettu erikoissairaanhoidon yksiköissä. Perusterveydenhuollon palvelut pyritään tuottamaan lähellä potilaan asuinpaikkaa ja kotia sekä yhteistyössä kunnan muiden toimijoiden kanssa. Perusterveydenhuollon tärkein toimintamuoto on asiakkaan omien voimavarojen vahvistaminen ja omahoidon tukeminen ” (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2015). Perusterveydenhuollon johtamisen mallit vaihtelevat eri maiden kesken, mutta kaikilla tavoitteena on aina oikeudenmukainen ja tehokas tapa tuottaa terveystalvveluita. Näin toimimalla jokainen yrittää maksimoida palveluiden hyvät vaikutukset ihmisten terveyteen, hyvinvointiin sekä elämänlaatuun vaikuttavissa erilaisissa yhteisöissä. (Kalinichenko, Amado & Santos 2013, 12.)

3.1.1 Perusterveydenhuollon järjestelmä Suomessa

Suomalaisessa terveydenhuoltojärjestelmässä kunnilla on keskeinen asema terveydenhuollon palveluiden tuottajina, järjestäjinä ja maksajina. Kunnat ovat tuottaneet ja järjestäneet perusterveydenhuollon palveluja sekä toimineet erikoissairaanhoidon palveluiden

ostajina ja maksajina. Suomeen vuonna 1972 luotiin lainsäädännöllä perusterveydenhuollon perusrakenne. (Kansanterveyslaki 28.1.1972/66.) Kuntien järjestämät perusterveydenhuollon palvelut tuotetaan kolmella tavalla. ”Kunta voi harjoittaa itsenäistä toimintaa eli kunnalla on oma terveyskeskus. Lisäksi kunta voi järjestää perusterveydenhuollon palvelut olemalla mukana kuntayhtymässä tai ostamalla terveydenhuoltopalvelut yksityisiltä palveluntuottajilta. Palveluiden tuottaminen ei ole sidottu yhteen vaihtoehtoon” (Jylhäsaari 2009, 19). Palveluita voidaan järjestää yhdistelemällä eri tuottamismalleja jokaisen kunnan toimintaan sopivaksi. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2015.)

Kuntaliitto teki vuonna 2015 selvityksen ja silloin Suomessa oli 301 kuntaa, joista 89 kuntaa järjesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut itse. Kuntayhtymiä oli 31 ja niissä oli mukana 128 kuntaa. Vastuukuntamallin mukaisia oli 32, joissa oli mukana 84 kuntaa. Terveyskeskuksia Suomessa oli 152 kpl vuonna 2015. (Kuntaliitto 2015.) Väestön epätasainen sijoittuminen ja pitkät välimatkat maantieteellisesti asettavat haasteita perusterveydenhuollon palveluiden saavutettavuudelle. Suomen pohjoisimmat osat sekä Kainuun alue ovat heikommin perusterveydenhuollon palveluiden saavutettavissa ja taas määrällisesti paljon palveluita sijoittuu lyhyellä etäisyydellä Savon ja Pirkanmaan alueilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Tällä hetkellä Suomi on käymässä läpi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta, jonka johdosta Suomeen ollaan perustamassa uudet Sote-alueet. Sote-alueet vastaavat jatkossa kaikkien julkisten sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä alueellaan. Tämän johdosta kunnat ja kuntayhtymät eivät enää jatkossa järjestä perusterveydenhuollon palveluita. Tätä uudistusta on pidetty välttämättömänä, jotta voidaan turvata asiakaslähtöiset, laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut koko Suomessa. Tehtävien on tarkoitus siirtyä 1.1.2019 alkaen kunnilta ja kuntayhtymiltä uusille Sote-alueille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

3.1.2 Perusterveydenhuollon työyhteisöjen ominaispiirteitä

Perusterveydenhuollon toiminnassa näkyy elämän ja kuoleman inhimillisyys, joka korostaa terveydenhuollon luonnetta. Lisäksi terveydenhuollon organisaatioille on ominaista, että lääkäreillä on asiantuntijuuteen liittyen enemmän erikoistietoa ja valtaa potilasta koskevissa päätöksenteoissa. (Wiili-Peltola 2005, 33–34.) Johtamista on pidetty perustervey-

denhuollon organisaatioiden epäkohtana, koska johtaminen on joustamatonta ja päätöksenteko eri organisaatioiden välillä hidasta ja virallista. Lisäksi johtamista vaikeuttavat erikoisalojen erityispiirteet ja erilaiset työyhteisöt sekä ammattiryhmät. (Suonoja 2006, 50–51.) Perusterveydenhuollon johtamisen ympäristö sekä johtamista koskevat ajattelutavat ovat muuttuneet paljon, mutta käytäntö työelämässä on pysynyt edelleen muuttumattomana. Myöhemmin perusterveydenhuoltoon on tullut mukaan markkinat sekä kilpailu ja tulos- että tavoitejohtaminen. (Kuusela & Kuittinen 2008, 153.)

Perusterveydenhuollossa haasteena on, että sen on pystyttävä vastaavaan muuttuviin tarpeisiin kehittämällä hoitotyön yhteisiä toimintatapoja. Perusterveydenhuolto organisaationa on yleensä hajanainen ja tehtäväkenttä on laaja. Lisäksi organisaatiot ovat usein maantieteellisesti kaukana toisistaan, koska perusterveydenhuollon toiminta on jaettu useisiin sivutoimipisteisiin ja jopa erillisiin yksiköihin. Lisäksi monimutkaisuutta lisäävät erilaiset mahdolliset yhteistoiminta-alueisiin liittyvät kuntien väliset järjestelyt. Osa perusterveydenhuollon palveluista voi olla ulkoistettu ja tämä lisää hajanaisuutta entisestään. (Kuntaliitto 2015.)

3.1.3 Perusterveydenhuollon johtamisjärjestelmä

Johtaminen jaetaan usein asiajohtamiseen (Management) ja ihmisten johtamiseen (Leadership). Jako auttaa ymmärtämään johtamistehtävän laajuutta ja monipuolisuutta. Asiajohtaminen on organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen on aina toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Ihmisten johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään, miten työ on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuu. (Työterveyslaitos 2012.) Henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1800 ja 1900-lukujen vaihteesta, jolloin monissa eri yrityksissä kiinnostuttiin henkilöstön hyvinvoinnista. (Kaufman 2007, 20.) Henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management) kutsutaan organisaation johtamisjärjestelmän osa-alueita, jolla vastataan henkilöstön pyyntöihin sekä huolehditaan työyhteisön työntekijöistä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä työyhteisön henkilöstön sitoutumista työtehtäviin ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle sekä motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat mukaan erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisut sekä työyhteisön tarpeisiin vastaaminen. (Viitala 2007, 21–22.)

Henkilöstöjohtamisessa esimiehet tarvitsevat ryhädynamiikan ja tiimityön tuntemusta. Lisäksi ”henkilöstöjohtamiseen kuuluvat prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä ristiriitatilanteiden ratkaisut ja neuvottelut” (Harju & Kauppinen 2010, 13–14). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka osaamiseltaan ja määrältään on riittävä, motivoitunut ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen erilliseen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Johtamistyössä nämä kolme asiaa sulautuvat toisiinsa eikä niitä työelämässä voida erottaa toisistaan. (Viitala 2007, 32; Österberg 2009, 113.)

Perusterveydenhuollon työyhteisöihin kuuluu useita ammattiryhmiä ja lähes jokaisella ammattiryhmällä on oma hallinto ja omat johtajat. Tällöin työyhteisöstä löytyy myös monta erilaista johtamiskulttuuria, mikä koetaan perusterveydenhuollon haasteena. (Viitanen, Wiili-Peltola, Tampusi-Jarvala & Lehto 2007, 115.) Perusterveydenhuollon tulosyksiköiden johtajiksi tulevat yleensä lääkärit, ja heidän alaisinaan toimivat apulaisylilääkärit. Hoitohenkilökunnan johtajana toimii edelleen ylihoitaja tai hoitotyön johtaja. Asetelma on saattanut aiheuttaa epäselvyyksiä siitä, kuka on kenenkin esimies ja ketkä ovat kenenkin alaisia. Lisäksi tämä on aiheuttanut työyhteisössä valta- ja vastuuongelmia. (Tuomiranta 2002, 19, 113.)

On edelleen harvinaista, että terveydenhuollon organisaatiolla olisi hoitajajohtaja (Tuomiranta 2005, 107). Vaikka hoitaja epävirallisesti johtaakin lääkäriä esimerkiksi potilasturvallisuuden nimissä, niin hoitaja ei voi virallisesti johtaa lääkäriä. Lääkärijärjestöt ovat vahvasti lääkärijohtoisen organisaatioiden kannalla. Lääkärit pitävät heitä johtavina ammattilaisina. Tutkimusten mukaan useat lääkärit pitävätkin hoitotieteen olemassaoloa keinotekoisena ja ainoastaan hoitajien aseman pönkittämisenä. (Viitanen, Tampusi-Jarvala & Lehto 2006, 125, 127.) Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien työssä painottuvat enemmän hallinnolliset työtehtävät. Lisäksi työtehtäviin kuuluvat hoitotyön sisällön kehittäminen, koulutuksien suunnittelu ja toteuttaminen sekä hoitotyön tutkimuksen tekemistä. Ylihoitaja ja hoitotyön johtaja tarvitsevat oman asiantuntijuuden vahvaa käyttöä. Lääketieteellisestä sairaanhoidosta vastaa ylilääkäri. (Tuomiranta 2005, 107.)

3.2 Ristiriidat työyhteisössä johtamisen haasteena

Perusterveydenhuolto on ylihoitajille ja hoitotyön johtajille haastava alue johtamisen näkökulmasta. Perusterveydenhuollon työyhteisöt koostuvat suurimmalta osin naisista (91%). Sosiaali- ja terveydenhuoltoa pidetäänkin naisvaltaisena alana. Henkilöstöjohtajista naisia on 68%. (Kuntatyönantaja 2014.) Työyhteisössä sanat konflikti ja ristiriita luokitellaan samaa tarkoittaviksi ilmaisuiksi. Konfliktilla tarkoitetaan yhteentörmäystä sekä erimielisyyttä, kiistaa, selkkausta tai taistelua. Ristiriita ymmärretään kamppailuna määräysvallasta tai vastarintana. Konfliktit ja ristiriidat heikentävät työyhteisön toimintaa. Sanana konflikti johdetaan latinankielen sanasta *conflictus*, joka tarkoittaa yhteentörmäystä. Konfliktin määritelmän mukaan konflikti syntyy, kun yhden henkilön tai useamman henkilön välillä erilaiset käsitykset ja käyttäytymistäipumukset törmäävät vastakkain. (Grossmann 2000, 26; Hammarlund 2010, 204; Lassila 2002, 37; Ristikangas & Junkkari 2011, 60–61.)

Ristiriitatilanteita ilmenee työyhteisössä monenlaisia. Vastakkainasettelu syntyy helposti, koska työyhteisön jäsenillä on taipumus tulkita ja ymmärtää asioita ja tapahtumia aivan eri tavoin. Ristiriidan aiheuttaja saattaa olla jopa kaukana ja vaikeasti tunnistettavissa. Työyhteisön jäsenet tunnistavat ristiriidan syyt paremmin ja heidän olisi helpompi nostaa ristiriidan syyt avoimesti esille ja esimiehen tietoisuuteen. Kun ristiriidan syytä ei tunnisteta työyhteisössä niin ongelmat henkilöityvät herkemmin yhteen henkilöön. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 103–106; Ristikangas & Junkkari 2011, 61.) Ristiriitatilanteissa työyhteisön jäsenillä on taipumus nähdä toisesta osapuolesta mielikuvia, jotka rakentuvat negatiivisuudelle. Ristiriidoilla on taipumus syntyä työyhteisössä uudelleen ja sen vuoksi on tärkeätä sopia yhteisistä pelisäännöistä, joilla vastaavat ristiriitatilanteet työyhteisössä ratkaistaan sekä pidetään poissa. Tärkeätä on muistaa, että ristiriitojen ja oikeudenmukaisuuden suhde on aina kaksisuuntainen, ”epäoikeudenmukaisuus lisää ristiriitoja ja tuhoisat ristiriidat lisäävät tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta” (Ristikangas & Junkkari 2011, 65).

3.2.1 Ristiriitojen syntyminen

Ristiriidat muistuttavat kasaa, josta on vaikea saada otetta ja johon on vaikea nähdä. Ristiriidat voivat syntyä monesta syystä. Työyhteisössä on tärkeätä tiedostaa, että ristiriidassa ei ole kyse hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä. Ristiriita on aina seuraus

jostakin. Ristiriidat kertovat aina, että työyhteisössä on jotakin huonosti. Työyhteisöjen ristiriidat alkavat pienistä asioista, perustuen väärinkäsityksiin ja juoruihin. Usein ristiriitojen taustalla on kysymys vallasta. Jos työyhteisön ristiriitoihin ei puututa ajoissa, ne kasvavat suuriksi ja mutkistuvat sekä elävät pitkään. Väärien tulkintojen ja työyhteisön jäsenten puhumattomuuden seurauksena väärinkäsitykset kasvavat. Ristiriidat eivät ole muuttumattomia, vaan ne ovat jatkuvassa liikkeessä työyhteisön sisällä. Ristiriidat syntyvät työyhteisössä asioista, mutta enemmän työyhteisön jäsenten keskinäisten suhteiden vaikeudesta. (Juuti & Vuorela 2002, 123; Lassila 2002, 41; Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 95; Silvennoinen 2004, 273.)

Työyhteisössä ristiriitatilanteet ovat erilaisia. Ristiriidat voivat nousta työyhteisössä nopeasti ja menevät ohi haittaamatta työyhteisön toimintaa. Toiset ristiriitatilanteet ovat taas pitkiä ja haittaavat työyhteisön toimintaa niin, että työntekeminen työyhteisössä kärsii. Pitkäkestoisten ja työtä haittaavien ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tarvitaan esimiehen apua tai esimies huomaa itse ristiriitatilanteet työyhteisön toimintaa haittaavina tekoina. Ristiriitatilanteet näkyvät työyhteisössä mm. ilmapiiriongelmina. (Vartia, Gröndahl, Lahtinen, Joki & Soini 2013, 76–78.) Työyhteisön ongelmat ovat ainutkertaisia tapahtumia. Vaikka ristiriitojen syyt ja ilmeneminen vaihtelevatkin on niissä samankaltaisia piirteitä näkyvissä, johtuen ihmisten käyttäytymisestä. Kuviossa 1 on nähtävillä työpaikkojen tyyppilliset ristiriitatilanteiden aiheuttajat. Nämä voidaan jakaa muutos ja kriisitilanteisiin, joita ovat organisaatiomuutokset, irtisanomiset sekä tiedonkulun ongelmat. Lisäksi ne voidaan jakaa työyhteisön henkilöstölähtöisiin ongelmiin, jotka ilmenevät työntekijän uupumuksena, masennuksena ja työntekijän velvollisuuksien laiminlyömisinä sekä väärinkäytöksinä. Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet näkyvät johtajuudessa ja henkilöstöressurssin vähydessä sekä työyhteisön yhteistyöongelmina, kuten kiusaamisena tai syntipukki-ilmiönä. Lisäksi ristiriidat ilmenevät jäsenten välisinä ristiriitoina tai ristiriitoina esimiehen, tiimin ja työyhteisön välillä. (Järvinen 2014, 119–120.)



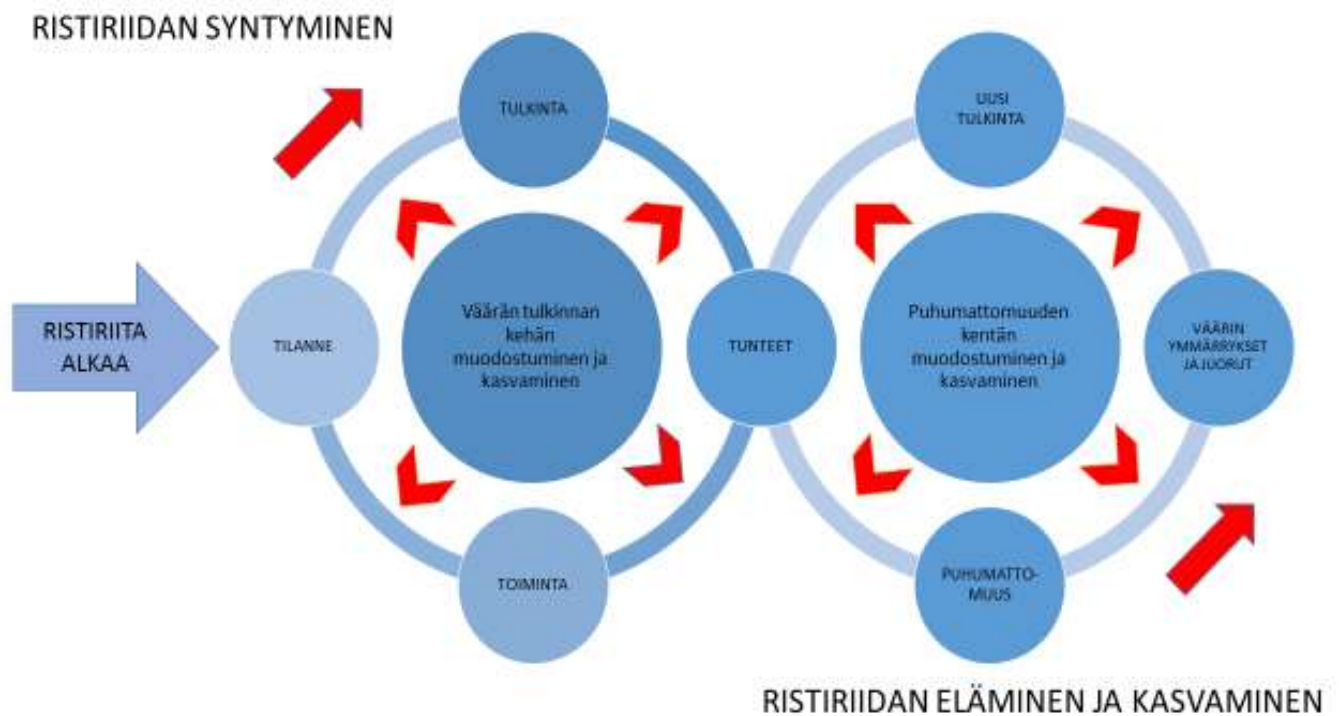
KUVIO 1. Tyypilliset ristiriitatilanteiden aiheuttajat (Järvinen 2014, 119–120.)

Ristiriidat voidaan luokitella myös eritasoisiin luokkiin. Näitä ovat yksilölähtöiset ristiriidat, kahden tai useamman henkilön väliset ristiriidat ja yksilön sekä yhteisön väliset ristiriidat. Yksilölähtöisiä ristiriitoja ovat ne ristiriidat, jotka syntyvät yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja toiminnoista. Yhden työyhteisön jäsenen toiminta vaikuttaa tällöin koko työyhteisön toimintaan vaikeuttaen sitä. Erona yksilön ja yhteisön välisissä ristiriidoissa on se, että työyhteisön jäsen toimii koko työyhteisöä vastaan. Näiden kahden luokan väliin jää kahden tai useamman työyhteisön jäsenen väliset ristiriitatilanteet. Ristiriidan luokittelut eivät työelämässä ole näin selviä, koska ristiriidat ovat erilaisia ja tämän vuoksi ne voivat kuulua moneen eri ristiriitaluokkaan. (Silvennoinen 2004, 250–253.)

Ristiriidat kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen ja ovat keskeisempi osa jokapäiväistä elämää. Useimmat ristiriidat työyhteisössä menevät ohi häiritsemättä työyhteisön toimintaa tai työntekijöiden kanssakäymistä. Joskus ristiriidat jäävät kuitenkin elämään työyhteisön pinnan alle. Tällöin työyhteisössä on vaara, että ristiriidat pääsevät kasvamaan ja syntyy uusia ongelmia. Lopuksi koko työyhteisön toiminta häiriintyy. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 9.) Ristiriitoja syntyy työyhteisössä herkästi, kun työnantajan antamat ohjeet ja neuvot työn tehokkuudesta ja nopeasta uusien asioiden omaksumisesta kasvavat.

Tämä koettelee työyhteisön jaksamista ja purkautuu työyhteisöissä ilmapiiriongelmina ja erimielisyyksinä. (Isoherranen ym. 2008, 103.)

Työyhteisössä ristiriidat saavat alkunsa siitä, että jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee asioita omasta lähtökohdastaan (kuvio 2). Tulkinnessa on aina läsnä omat kokemukset, tunteet, asenteet sekä arvot. (Aarnikoivu 2008, 74.) Työyhteisössä ajatellaan useasti, että kaikki ristiriidat ovat huonoja ja ristiriitoja ei saa syntyä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Jos ristiriidat työyhteisössä käsitellään avoimesti ja perustellusti, niin se kehittää aina työyhteisön toimintaa, luottamusta ja ryhmän jäsenten ymmärrystä toisten näkökulmiin. (Isoherranen ym. 2008, 103.)



KUVIO 2. Ristiriidan syntyminen, eläminen ja kasvaminen. (Mukaillen Pehrman 2011)

Ristiriidat työyhteisössä nostavat pintaan tunteita, kuten vihaa, syytelyä ja haluttomuutta tehdä yhteistyötä työyhteisön kanssa. Tämä hankaloittaa tällöin koko työyhteisön toimintaa. Huonossa työympäristössä ihmiset tuovat julki vain huonoja puolia itsestään sekä pitävät yllä negatiivista työilmapiiriä. Työyhteisölle on hyödyksi, että esimies puuttuu työyhteisön ristiriitoihin mahdollisimman ajoissa. (Isoherranen ym. 2008, 103–106.) On tärkeitä muistaa, että kukaan työyhteisön jäsen ei ole täydellinen ja jokainen tekee

virheitä. Jos käyttäytyy huonosti, on osattava pyytää anteeksi muilta työyhteisön jäseniltä ja kehittää omia toimintatapoja. Lisäksi työyhteisön jäsenten pitäisi osata ottaa vastaan negatiivista palautetta, koska rakentavan palautteen avulla jokainen työyhteisön jäsen pystyy kehittämään ja kehittämään omia heikkouksia. (Salminen 2013, 98–99.)

3.2.2 Esimiehen rooli ristiriitatilanteissa

Esimiestyöhön sisältyy ristiriitatilanteiden ratkaiseminen. Ristiriitatilanteiden määrä on työyhteisöissä kasvussa ja tämän vuoksi työyhteisön ristiriidat muodostavatkin johtamisen tärkeän osa-alueen. Esimiehen täytyy puuttua työyhteisön toimintaa haittaaviin ristiriitoihin. Pehrmanin (2011) mukaan työyhteisössä tapahtuu negatiivisia ilmiöitä, jos ristiriidat saavat jatkua työyhteisössä pitkään (kuvio 3). Hyvän johtamisen tunnusmerkki on se, että ristiriidat nähdään työyhteisössä haasteina ja oppimisen mahdollisuuksina eikä ristiriitoja pyritä välttelemään. Työyhteisön toiminnan kannalta ristiriitakierre alkaa, kun esimies lakaisee epäselvyydet piiloon. Ristiriidat pitäisi käsitellä ja ratkaista ajoissa. Ristiriitakierteen seuraukset ovat haitallisia, koska työyhteisön energiaa, työaikaa ja voimavaroja menee hukkaan. Tämän vuoksi työyhteisön toiminnan tehokkuus ja työn laatu kärsivät. Lisäksi pitkään jatkuneet ristiriidat synnyttävät pahoinvointia ja uuvuttavat lopulta koko työyhteisön. (Järvinen 2003, 69, 72, 74, 77.)



KUVIO 3. Pitkään jatkuneiden ristiriitojen seuraukset (mukaillen Pehrman 2011)

Esimies vastaa työyhteisön työn tuloksellisuudesta ja laadusta. Lisäksi työtehtävänä on puuttua toiminnan sujuvuutta haittaaviin ongelmiin. Apuna ristiriitojen ratkaisuisissa esimiehet voivat käyttää työpaikan sisäisiä järjestelmiä, kuten HR-yksikköä, luottamusmiestä, työsuojelua tai työterveyshuoltoa. Kuitenkin viime kädessä vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelystä on esimiehillä. (Järvinen 2014, 80.) Osa esimiehistä näkee tehtävän tärkeyden, mutta osa esimiehistä kuitenkin välttelee ristiriidan käsittelyä. Tämä aiheuttaisi esimiehille lisätyötä ja päänvaivaa. (Järvinen 2014, 82.)

Esimiehen vastuulla on koko työyhteisön työilmapiiri. Esimiehen täytyy ottaa vastuuta työilmapiirissä tapahtuvista muutoksista ja huolehtia työyhteisön toimivuudesta. (Vartia ym. 2004, 13.) ”Esimies voi joko sulkea silmänsä ja vältellä ristiriitoihin puuttumista tai tarttua niihin aktiivisesti. Pääsääntöisesti ristiriitatilanteisiin puuttuminen ja ristiriitojen käsitteleminen ovat aina esimiehen vastuulla ” (Kuhlampi 2012, 20). Esimiehen toimintaan kohdistuu odotuksia työyhteisön tasolta. Lisäksi johto odottaa esimiehiltä yrityksen mukaista toimintaa sekä tarvittavien muutosten ja uudistusten läpivientiä. Esimies yrittää estää haitallisten ristiriitojen syntymistä kysymällä, havaitsemalla, keskustelemalla sekä seuraamalla työyhteisön toimintaa. Avoin vuorovaikutus työyhteisön kanssa auttaa esimestä ristiriitatilanteissa. (Järvinen 2003, 61; Yuki 2006, 180.)

Esimiehen täytyisi löytää sopiva välimatka johtamaansa työyhteisöön. Esimiehen tulisi olla työyhteisön reunalla, koska kauempaa hän näkisi parhaiten työyhteisön kokonaisuuden jota johtaa. Esimiehen tehtävänä on katsoa, että työyhteisön työtehtävät ovat kunnossa. Esimies ei saa sotkeutua liikaa pikkuasioihin. Esimieheltä odotetaan tasapuolisuutta eli hänen täytyy huolehtia työyhteisön asioista eikä hän saa suosia ketään yksittäistä työyhteisön jäsentä erikseen. Työyhteisön työtapaa pitää tarkastella työn maailmasta käsin ja välttää liiallinen mukaan meno. Esimiestyö on jatkuvasti tiiviissä kanssakäymisessä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen pitää ajatella järkevästi, vaikka ristiriitatilanteessa työyhteisön tunteet ovat valloillaan. Jotta esimies kykenee toimimaan päättäväisesti niin se edellyttää esimieheltä riittävää henkistä riippumattomuutta ja itseluottamusta. (Järvinen 2003, 62–63.)

Ristiriitatilanteissa esimiehen pitäisi aloittaa ristiriidan selvittäminen välittömästi, vaikka työyhteisö ja sen osapuolet eivät sitä haluaisikaan. Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen tarkoittaa, että esimies haluaa välttää työyhteisön ristiriitatilanteita sekä etsiä ristiriitoihin ratkaisumenetelmiä, koska silloin ristiriidat ovat helpommin hallittavissa. (Vartia ym.

2004, 11–12.) Työpaikan ristiriitatilanteita varten työyhteisössä täytyisi olla käytössä yhteiset pelisäännöt sekä arvioinnin ja seurantamenetelmät. Kaikki työhön liittyvät epäkohdat otetaan puheeksi ennen kuin ne muuttuvat työyhteisössä häiritseviksi. (Rauramo 2008, 79.)

3.2.3 Ristiriidan tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaiseminen

Ristiriidat ovat erilaisia näkökulmia. Esimiesten täytyy hallita ristiriitojen tunnistaminen, puuttuminen ja ratkaiseminen. Ristiriitoihin puuttumisen seurauksena ristiriidoista tulee, joko myönteisiä tai kielteisiä. Puuttumattomana ristiriidat aiheuttavat työpaikalla ilmapiiriongelmia. Ristiriitatilanteiden hallinta ja onnistunut ratkaisumenetelmä antavat työyhteisölle lisää positiivista energiaa. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on tärkeätä keskustella avoimesti koko työyhteisön kanssa. (Juuti & Vuorela 2002, 123, 125–126.) Jos esimies joutuu puuttumaan työyhteisön toimintaan, ”on hänen tärkeä painottaa, että työyhteisön jäsen on sellaisenaan hyvä, mutta hänen toimintansa ei sovellu siihen tilanteeseen, jossa sitä käytetään” (Kuhlampi 2012, 22). Tai, että ristiriidassa ei arvioida henkilöä itseään vaan työasiat ovat ristiriidassa keskenään. (Juuti & Vuorela 2002, 126.)

Ristiriitojen ratkaiseminen kuuluu esimiehen vastuualueisiin, kun osapuolet eivät itse pysty ratkaisemaan ongelmiaan. Ristiriitojen ratkaiseminen voidaan jakaa ongelmien kieltämiseen, ongelmien epäsuoraan käsittelyyn ja ongelmien suorakäsittelyyn. Tyypillistä on, että esimiehet vähättelevät työyhteisön ongelmien merkitystä ja laittavat puuttumattomuuden syyksi kiireen tai, että työyhteisön jäsenet ovat aina tyytymättömiä. On totta, että työyhteisössä esiintyy yleistä tyytymättömyyttä, johon esimiehen ei kannata puuttua. Toinen käytäntö on lähestyä työyhteisön ongelmia epäsuorasti eli se on ongelmien mitätöintiä aktiivisempi ja vastuullisempi ristiriitojen käsittelymuoto. Siinä tunnustetaan työyhteisön ongelmien olemassaolo ja halutaan ratkaista ongelmat. Tällöin ongelmista ei puhuta kuitenkaan suoraan niiden oikeilla nimillä. Suorakäsittely on aina toivottu ratkaisumuoto. Se on hyvin suora ja aktiivinen tapa, jossa puututaan työyhteisön ongelmiin avoimesti jo varhaisessa vaiheessa. (Järvinen 2014, 121–124.)

Ristiriidat ovat työyhteisössä ratkaistavissa, kun tiedostetaan, mistä ristiriidassa on kysymys ja tiedetään, mistä ristiriidat ovat johtuneet. Kuviossa 4 on kuvattu ristiriidan käsittely ja ratkaisemisen vaiheet esimiehen näkökulmasta. Ristiriitojen ratkaisemisen lähtö-

kohtana on, että esimies jatkuvasti havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa. Tämän jälkeen päättää puuttumisestaan ristiriitatilanteeseen. Jos esimies ei tiedä mitä työyhteisössä tapahtuu, niin hän ei pysty puuttumaan riittävän varhaisessa vaiheessa työyhteisön ongelmiin. Ristiriitojen käsittelyn periaatteena onkin se, että on parempi puuttua epäkohtiin liian varhain, kuin liian myöhään. Tämän jälkeen esimies käsittelee ristiriitatilannetta. Ristiriitojen ratkaisuisa pitää muistaa tutkiva sekä kysyvä työote. Tämän jälkeen sovietaan asianomaisten/työyhteisön kanssa toimenpiteistä, millä ristiriidat saadaan sovittua työyhteisössä sekä muistetaan ristiriitatilanteiden aktiivinen seuranta jatkossa. Näin varmistetaan, että sovituista asioista pidetään kiinni. Esimiehen oma kiinnostus ja puuttuminen pakottavat työyhteisön jäsenet myös miettimään omaa toimintaansa ja työtehtäväänsä työpaikalla. (Järvinen 2003, 88–90.)



KUVIO 4. Ristiriitojen käsittelyn ja ratkaisemisen vaiheet (mukaillen Järvinen 2003, 89)

Työyhteisön ristiriidat ovat dynaamisia, muuttuvia prosesseja ja niiden täytyy ratkaistavaloitakin edellyttää samanlaista joustamista. Ristiriidat tulisi ratkaista ensisijaisesti siellä, missä ne ovat syntyneet. Ristiriitojen ratkaisuisa otetaan huomioon kaikkien osapuolten näkemykset ja mielellään kuunnellaan koko työyhteisöä. Aina ristiriitatilanteiden ratkaisuisa ei päästä kaikkia miellyttävään ratkaisuun. Työyhteisössä ei usein päästä sel-

vittämään ristiriidan aiheuttajaa, vaan keskitytään enemmän ristiriitatilanteen aiheuttamiin ilmapiiriongelmiin. Tässä on vaara, että ristiriitatilanne uusiutuu nopeasti työyhteisössä, koska ristiriidan alkuperäiseen syyhyn ei olla puututtu. (Aarnikoivu 2008, 75–77.)

Tärkeätä ristiriitojen käsittelyssä on ristiriitojen ratkaisu. Esimiehen on tärkeätä suunnata voimat ristiriitojen ratkaisukeskusteluihin eli miettiä, miten jatkossa toimitaan, että samat ongelmat työyhteisössä eivät toistuisi. Tavoitteena on, että työyhteisössä löydetään yhteinen toimenpide tai seurantamalli, jonka toteuttamisesta voidaan sopia. (Järvinen 2003, 91–92.) Tärkeätä on tietää, kuinka ristiriitatilanteisiin puututaan. Joissain työyhteisön ristiriitatilanteissa ulkopuolinen apu on välttämätöntä ristiriitojen ratkaisuisissa. Työyhteisön ulkopuolinen henkilö auttaa työyhteisöä keskustelemaan vaikeista asioista avoimemmin, koska häntä eivät työyhteisön omat sisäiset säännöt sido. Tämä auttaa työyhteisön jumiutunutta tilannetta. (Isoherranen ym. 2008, 106.)

Työyhteisön toimintatapoihin puuttuminen tarkoittaa, että esimies haluaa tietää mitä työyhteisössä tapahtuu. Ristiriitoihin puuttuminen ei ole koskaan esimiehelle helppoa, koska esimies on huomannut työyhteisön toiminnassa poikkeuksia ja haluaa muuttaa työyhteisön toimintatapaa palautteen avulla. Palaute vaatii esimieheltä jämäkkyyttä ja on osattava sanoa suoraan missä ja millaisia virheitä työyhteisössä on tehty ja millaisia seurauksia niillä oli. Lisäksi esimiehen tehtävä on selvittää, että havaittua toimintatapaa ei työyhteisössä hyväksytä uudelleen. Korjaavan palautteen pitää olla kannustavaa, ja tilanteessa pitäisi voida todeta, että virheistä oppii. Arvostelu ja varoitus tulee kysymykseen vasta, kun todella on epäonnistuttu. Taulukkoon 1 on koottu, miten työyhteisössä pystytään ristiriitatilanteet ratkaisemaan rakentavasti ja miten puutteelliset keinot ratkaista ristiriitatilanteet näkyvät työyhteisössä. Ristiriidat tulisi ensisijaisesti pystyä selvittämään avoimesti ja yhteisesti keskustellen oman työyhteisön sisällä. Lisäksi ristiriitojen ratkaisuisissa pitäisi muistaa määrätäkö vai tehdäkö ristiriidan ratkaisuisissa yhteisiä kompromisseja vai luovutetaanko. (Juholin 2008, 150–151.)

TAULUKKO 1. Ristiriitojen rakentava ja puutteellinen ratkaiseminen.

RISTIRIITOJEN RAKENTAVA RATKAISEMINEN	RISTIRIITOJEN HUONOT TAI PUUTTEELLISET KEINOT RATKAISTA RISTIRIITA
Ihmiset ilmaisevat mielipiteensä ja toiveensa avoimesti ja turvallisesti.	Erimielisyydet tukahdutetaan ja asioita silotellaan.
Tieto on rehellistä ja puolueetonta.	Erimielisyydet johtavat tuloksettomaan riiteltyyn, joka puolestaan aikaan saa jäykistymistä omiin asemiin.
Erimielisyydet sekä ongelmat nähdään haasteina, jotka pyritään aina ratkaisemaan.	Hyvin keinottomia ollaan siinä tilanteessa, kun työpaikalla on keskenään taistelevia kuppikuntia ja jostakin henkilöstä halutaan päästä eroon.
Erialaisten näkemysten selvittämistä pidetään tärkeänä ja ratkaisemiseen käytetään aikaa.	Esiintyy toisten töiden sabotointia.
	Johtamisessa on paljon käskytämistä ja sanelua.

3.2.4 Ristiriitojen ennaltaehkäisy ja ennakointi

Ristiriitojen ennaltaehkäisyssä on tärkeätä, että työntekijät ovat selvillä työyhteisön yhteisistä toimintatavoista, ohjeistuksesta ja mitä heiltä työntekijöinä odotetaan. Esimiehen pitää varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat työnsä ja työyhteisöä koskevat käytännöt sekä työtavat ja ohjeet. Nämä kerrotaan uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä. Lisäksi ristiriitoja voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään yhteisillä toimintatavoilla ja keskustelemalla, mitä sääntöjä tässä työssä on noudatettava. Työpaikoilta täytyy löytyä kirjalliset ohjeet käyttäytymisestä, viestinnästä ja pelisäännöistä. Työyhteisön ristiriidat ovat viesti, että työssä ja työn tekemisessä on puutteita. Ristiriitatilanteita voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää puuttamalla ajoissa työoloihin ja työn tekemisen puutteisiin sekä epäselvyyksiin ja huolehtia työyhteisön jäsenten jaksamisesta. On tutkittu, että työhyvinvointi vähentää työyhteisön ristiriitoja. (Vartia ym. 2013, 40–43.)

Lisäksi työyhteisössä on tärkeätä järjestää arviointi ja seurantatilaisuuksia, jotta sovitut toimenpiteet eivät unohdu vaan niitä tarkastellaan uudelleen sovittuna ajankohtana. Seuranta luo painetta, että jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuun tilanteen korjaamisesta.

Aktiivinen seuranta on osa jämäkkää esimiestyötä. Tärkeätä on, että esimies hankkii itselleen tukihenkilön tai mentorin, jotta hän pystyy pitämään päänsä puhtaana ja toimimaan johdonmukaisesti ristiriitatilanteiden ratkaisuisissa ja ennaltaehkäisyissä. (Järvinen 2003, 92, 95.)

Palauteen antaminen on tärkeä osa työyhteisön elämää. Työyhteisö ei pysty muuttamaan toimintatapaansa, ellei saada palautetta missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Palauteen antamisessa on aina mukana palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja. Palauteella halutaan vastaanottajaa muuttamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Palautetta pitää työyhteisössä antaa, ja sen pitää olla rakentavaa. Esimieskin tarvitsee palautetta, että hän pystyy kehittämään omaa työtänsä. Palauteen antamisessa tasapainoiltaan kiitoksen ja neutraaliin toteamuksen sekä arvostelevan kritiikin välillä. (Juholin 2008, 245–247.)

Avoin palaute on esimiehelle työyhteisön kehittymisen muoto. Palautetta annetaan rohkeasti sen mukaan, mitä esimies havaitsee työyhteisön toiminnassa. Esimiehen hyödyllinen palaute on sellaista, jonka toinen osapuoli vastaanottaa ja hyväksyy. Palauteen pitää johtaa hyvän suorituksen vahvistamiseen tai myönteiseen muutokseen ei-toivotussa käytäytymisessä. Esimiehen palautteeseen liittyy aina ohjaava ja motivoiva vaikutus. Esimiehen täytyy osata antaa työyhteisön jäsenille palautetta ja tilanteeseen sopivalla tavalla. (Salminen 2013, 104.)

3.3 Aikaisemmat tutkimukset

Työyhteisöjen ristiriidoista on tehty Suomessa varsin pieni määrä tutkimuksia. Aihetta on tutkittu paljon 1990-luvulla ja näitä tutkimuksia voidaan pitää jo vanhentuneina. Kansainvälisesti aihetta on tutkittu paljon, mutta yleisesti työntekijöiden näkökulmasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa selvisi, että tutkimusmaailmassa on vaje tutkimuksista, jotka kohdistuvat suoraan esimiehiin ja heidän tapoihin ratkoa työyhteisön ristiriitatilanteita niiden aidoissa työympäristöissä. Tämä johtuu siitä, että aikaisemmin keskiössä ovat olleet ristiriidan ongelmat ja niiden ratkaiseminen. Tänä päivänä tarvitaan enemmän tietoa esimiesten tavasta kohdata, hallita ja ratkoa ristiriitoja sekä heidän käyttämistään ristiriitojen ratkaisukeinoista.

Aiempien tutkimusten hauissa sisäänottokriteereinä olivat tietokannoista hakusanoilla löydetty tulokset, joiden julkaisun aikaväli oli vuosina 2005–2015 ja suomen- ja/tai englanninkielinen julkaisu. Lisäksi hyväksyttiin eri metodein tehdyt tutkimukset, kansainväliset tutkimukset ja se, että teksti oli saatavilla ilman lisäkuluja. Aineisto kerättiin kuu-desta tietokannasta Arto, Aleksis, Medic, Melinda, Cinahl ja Pubmed. Lisäksi haku tehtiin Google Scholarista manuaalisella haulla, jolla varmistettiin mahdollisimman kattava hakutulos. (Johansson 2007, 49.) Poissulkukriteereinä olivat 1) ennen vuotta 2005 julkaistut tutkimukset, 2) muut kuin suomen- tai englanninkieliset julkaisut, 3) tieteellistä julkaisua ei ollut saatavana kokonaisuudessaan, 4) näkökulma tieteellisessä tutkimuksessa on väärä sekä 5) tutkimus on maksullinen, 6) tutkimus ei ollut vahva eli ei tieteellinen tutkimus ja 7) hakusanoilla löytyi teos. Tutkimuskohdetta sivuavia ja kriteerit täyttäviä tutkimuksia löytyi yhteensä seitsemän kappaletta. Kaksi näistä oli pro gradu – tutkimuksia, kolme tutkimusartikkelia ja kaksi tutkimusraporttia (liite 1).

Tutkimuksista selvisi, että esimiehiltä odotetaan työyhteisöissä johtamisen arvoja, ammatillisuutta, työntekijöiden kuulemista sekä ristiriitatilanteiden tunnistamista, puuttumista ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisen hallintaa. Esimiesten haasteena ilmeni, että he eivät pystyneet puuttumaan ristiriitoihin jämäkästi ja tarpeeksi ajoissa. Puuttumattomuutta voitiin ennalta ehkäistä oikeudenmukaisella johtamisella. Esimiehillä pitäisi olla tavoitteena työyhteisön hyvinvointi. Esimiesten tavat toimia ristiriitatilanteissa päätyvät usein työyhteisön jäsenten tarkkailun alle ja paine ristiriitojen ratkaisemiseen kasvaa. Esimiesten toimintaa tarkkaillaan aina suurennuslasin avulla. (Salmi 2011; Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014.)

Esimiesten toiminnan odotetaan olevan ammatillista ja avointa ristiriitatilanteissa. Lisäksi esimiesten odotettiin käyttävän auktoriteettiasemaansa sekä uskallusta puuttua työyhteisön ongelmakohtiin ajoissa. Esimiesten haasteena oli hallita ristiriitatilanteiden ratkaiseminen ja tuntea työyhteisön ilmapiiri. Esimiesten täytyi työskennellä lähellä työyhteisöä, mutta ei liian lähellä, koska ristiriitatilanteissa liian lähellä työskentely häytti esimiesten oikeudenmukaisuutta ja puolueettomuutta. Ristiriitatilanteita ratkaistaessa esimiehen pitäisi kuunnella kaikki työyhteisön jäseniä tasapuolisesti ja mielellään yhtä aikaa työyhteisössä. Työntekijät odottavatkin esimiehiltä aina tasa-arvoista kohtelua ja tiedottamista, yhteisiä sääntöjä, tasapuolisuutta sekä palautteen antamista avoimesti. Lisäksi esimiehiltä odotettiin vastuunottamista ja kannanottoa työyhteisön asioista. Esimiesten haasteena pidettiin, että he eivät uskalla ottaa puheeksi työyhteisön ongelmakohtia tarpeeksi ajoissa,

koska he haluavat työskennellä mahdollisimman etäällä työyhteisöstä. (Pavlakis, Kaitelidou, Theodorou, Galanis, Sourzi & Siskou 2011; Perhman 2011.)

Ristiriitojen tunnistamisella ja puuttumisella tarkoitettiin, että työyhteisöön epäkohtiin puututtiin tarpeeksi ajoissa ja ongelmat tunnistettiin sekä nostettiin esille tarpeeksi nopeasti. Ristiriitatilanteisiin käytettiin liikaa aikaa työyhteisössä, koska esimiehillä ei ollut tarpeeksi osaamista ristiriitatilanteiden hallinnasta. Lisäksi esimiehen toivottiin hyödyntävän muita asiantuntijoita työyhteisön ulkopuolelta. Ristiriitojen hallinnan haasteena nähtiin, että ristiriidat yleensä jäävät siihen, että ne on ratkaistu. Ei osattu ymmärtää ristiriitatilanteiden arvioinnin ja seurannan merkitystä. Työyhteisössä ristiriitatilanteita täytyisi pystyä jatkossa analysoimaan, seuraamaan ja tilastoimaan. (Rehnback & Keskinen 2005; Tengilimoglu & Kisa 2005.)

Salmen (2011) tutkielmassa tutkittiin esimiesten käsityksiä työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista. Ristiriitatilanteet olivat henkilökohtaisuuksiin meneviä ristiriitoja ja työhön sekä työn järjestykseen liittyviä kiistoja. Salmen tutkimuksessa esimies oli tärkeässä roolissa ristiriitojen ratkaisemissa. Ei ole olemassa yhtä ainoa keinoa ristiriitojen ratkaisuun, vaan esimies valitsi ratkaisumenetelmät ristiriitatilanteesta riippuen. Kommunikaation parantaminen on tehokkainta ristiriitojen ehkäisyssä ja käsittelyssä. Sanojen lisäksi työyhteisössä kommunikoitiin non-verbaalisesti. Non-verbaalinen viestintä aiheutti myös ristiriitatilanteita työyhteisössä ja vääriä tulkintoja. Ristiriitojen hallinnassa oli kyse työyhteisön johtajuudesta. Ristiriitojen vaikutukset näkyvät aina organisaation tuloksessa, joten esimiesten ei pidä kääntää selkäänsä ristiriidoille. Esimiehen on pystyttävä tunnistamaan ristiriitojen osapuolet, aiheuttajat, osalliset sekä ratkaisijat. Tämä on esimiehille vaikeaa, koska ristiriitatilanteisiin joutuminen on jokaiselle henkilökohtainen kokemus ja esimiehen on oltava valmiina auttamaan kaikkia työyhteisön osapuolia. (Hammarlund 2010, 219; Kaitelidou, Kontogianni, Galanis, Siskou, Mallidou, Pavlakis, Kostagiolas & Theodorou 2012.)

Pehrman (2011) selvitti tutkimuksessaan, että Suomessa esiintyi työpaikkakiusaamista enemmän, kuin muualla Euroopassa. Tutkimuksessa selvitettiin ristiriitoihin johtavia syitä. Tutkimuksessa ristiriitatilanteet olivat pitkäkestoisia, koska ristiriitatilanteita ei osattu käsitellä työyhteisössä ja tämä johti ristiriitatilanteiden pitkäkestoisuuteen. Ristiriitoja ylläpitävä johtajuus syntyy välttelevästä, byrokraattisesta ja itsekeskeisestä johta-

mistyylistä. Tällöin työyhteisössä ei osata puutua jo syntyneisiin ristiriitoihin. Tämä näkyy työyhteisössä heikkoutena tai hyväntahtoisuutena tilanteissa, joissa yksittäinen työntekijä saa liian paljon valtaa. Tällöin työyhteisöön muodostuu epävirallisia ryhmiä, jotka alkavat johtaa taustalla sekä ottavat vähitellen valtaa itselleen johtajalta.

Tutkimuksissa selvisi, että työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Esimiestyön haaste onkin johtaa näitä yksilöitä niin, että työyhteisössä mahdollistetaan työyhteisön jäsenten sitoutuminen työntekemiseen. Lisäksi työyhteisön jäsenet on saatava toimimaan työyhteisössä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Työyhteisössä hyväksytään ja ymmärretään erilaisuutta sekä osataan hyödyntää jokaisen työyhteisön jäsenen omat vahvuudet. Lisäksi täytyy muistaa, että ohimenevät ristiriitatilanteet ovat usein hyvästä, koska ne opettavat työyhteisön jäseniä tuntemaan toistensa rajoja ja toimintatapoja. (Aarnikoivu 2008, 63; Salmi ym. 2014.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusmenetelmänä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely, analysointi ja tulkinta ovat erillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Kyselylomakkeen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä iso ja laaja tutkimusaineisto. Lisäksi tutkimustulosten katsotaan edustavan koko joukkoa eli populaatiota, jota tutkittava ilmiö kosketti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 184, 193–195; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 114; Kananen 2013, 12–14.)

Kyselylomakkeella kerätään tutkimusaineisto helposti, vaikka tutkittavien määrä olisikin suuri. Kyselylomakkeen avulla tehdään kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu. Kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä on tarkoitus saada tuloksista yleistettäviä sekä kattavia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on erillään tutkimuskohteesta ja näin tutkija ei pysty läsnäolollaan vaikuttamaan tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2013, 26.) Kyselystä saatava tieto on numeerista ja sitä käsitellään tilastollisesti erilaisten tilastointiohjelmien avulla. Kyselyn avulla saadut tulokset ovat pinnallisempia, mutta kuitenkin luotettavimpia ja helpommin yleistettävissä kuin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä saadut tulokset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Huolellisesti laadittu kyselylomake käsitellään tallennettuun muotoon ja analysoidaan tutkimustuloksia tietokoneohjelman avulla. (Heikkilä 2008, 19.)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee aina teoriasta tutkimuksen tarkasteluun. Tutkimuksen keskeisenä aiheena on tutkimuksen viitekehys, johon verrataan myöhemmin tutkimustuloksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on esitettävä aina tutkimusongelmat, tavoitteet sekä tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston kerääminen, analyysitapa ja tutkimustulokset sekä johtopäätökset on tuotava tutkimuksessa esille. Kuviossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen etenemisen prosessi. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–195.)



KUVIO 5. Tutkimuksen etenemisen prosessi

4.2 Tutkimuksessa käytetty mittari

Perinteinen tapa suorittaa kysely on laatia tutkittavasta aiheesta teoreettiseen viitekehukseen pohjautuva kyselylomake, jonka tutkittavat henkilöt täyttävät itsenäisesti. Kyselylomakkeet lähetetään, joko paperilla tai sähköisesti tutkimusjoukolle. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Kyselylomake on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Vakioinnilla tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Vastaajat itse lukevat kyselylomakkeen kysymykset ja vastaavat niihin. (Vilka 2007, 28.)

”Kyselylomaketta laatiessa täytyy ottaa huomioon asioita, kuten kyselylomakkeen pituus ja vastausaika, ulkoasu ja valitut kysymykset” (Stigell & Vääntinen 2014, 30). Kyselylomakkeen pituutta voidaan mitata sen täyttämiseen kuluvalle vastausajalle. Kyselyn vastausajan tulisi korkeintaan olla 15 minuuttia. Kyselylomakkeen ulkoasulla on suuri merkitys vastausprosenttiin. ”Yleisilmeeltään selkeä ja kannustava lomake takaa suuremman vastausprosentin kuin sekava ja epäselvä kyselylomake” (Stigell & Vääntinen 2014, 30). Selkeä kyselylomakkeen ulkoasu helpottaa myös tutkijaa vastausten ko-

koamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 116–118.) Tämän tutkimukseen kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tarkoituksena oli tehdä sähköinen kyselylomake, joka saadaan lähetettyä maantieteellisesti kaukana toisistaan oleville vastaajille samanaikaisesti ja ilman kuluja. Kyselylomake valittiin aineistonkeruu tavaksi, koska kysymysten muoto on vakioitu ja kaikki vastaajat vastaavat lomakkeeseen samassa järjestyksessä. Lisäksi kyselylomakkeesta saatiin sähköisellä kyselylomakkeella lyhyt, selkeä ja helposti täytettävä lomake.

Kyselylomaketta testataan aina ennen varsinaisen aineiston keräämistä, koska mahdollisia virheitä ei voida korjata enää kyselyn toteuttamisen jälkeen. (Vilkkä 2007, 78.) Kyselylomakkeen toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testataan ennen kyselyn lähettämistä, jotta siinä olevat mahdolliset epäkohdat ja puutteet voidaan huomata sekä korjata ennen tutkimuksen lähettämistä. (Ojasalo ym. 2009, 118.) Kyselylomaketta testattiin viidellä yksityisenpuolen sosiaalialan Palvelupäälliköllä. Testihenkilöiden antaman palautteen perusteella tehtiin tarvittavat muutokset kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeessa muutettiin lomakkeen vastausohjeita selvemmin ymmärrettäviksi sekä sanamuotoja väittämien kohdalla. Näin varmistettiin, että kaikki ymmärtävät väittämät samalla tavalla. Lisäksi lomakkeessa vaihdettiin viiden väittämän järjestystä.

Kyselytutkimuksessa saate on usein paikallaan. Saatteessa avataan tutkimuksen taustoja ja vastaajalle annetaan vastuu kyselyn toteuttamisesta tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Kaikki vastaajat eivät lue pitkiä vastausohjeita, joten ohjeiden tulee olla mahdollisimman tiiviitä ja kysymysten on oltava selkeitä ilman vastausohjeitakin. Kuitenkin tutkimuksen mukana tuleva saate vaikuttaa vastaanottajiin positiivisesti, koska silloin he tietävät mitä tietoa tutkimuksella pyritään saamaan. Joissain tapauksissa saate ylittää rohkaisee vastaajia vastaamaan tutkimukseen. (Aaltola & Valli 2007, 106.)

Ihmisten ja osaamisen johtamisen -hankkeelle tehtiin tutkimuksessa yhteinen saatekirje eli kaikilla tutkijoilla oli sama saatekirje käytössä (liite 3). Lisäksi kyselylomakkeeseen laitoin lyhyet vastaamista helpottavat kysymyskohtaiset ohjeet kysymyksien yhteyteen. Saatekirjeellä pyrittiin ohjeistamaan vastaajia sekä kyselyn tarkoituksesta, että siihen osallistumisesta. Saatekirjeessä kerrottiin vastaamisen vapaaehtoisuudesta sekä annettiin vastaamisohjeet kyselylomakkeeseen. Saatekirjeen lopussa kiitettiin kyselyyn osallistumisesta sekä mainittiin tutkimuksesta vastaavan hankkeen johtajan yhteystiedot. Näin

vastaajilla oli tarvittaessa mahdollisuus ottaa yhteyttä hankkeen johtajaan. Kaikkien vastaajien henkilöllisyys pysyi koko aineiston keruun aikana anonyyminä.

Kyselylomakkeen Likertin asteikko on yleisimmin neljä tai viisiportainen asteikko. Likertissä on vastausasteikko, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Likert asteikkoa käytettäessä tutkimusjoukon vastaukset perustuvat vastaajien omiin mielipiteisiin. Asteikkoon sijoitetaan usein myös ”en osaa sanoa”, ”en tiedä” tai ”en halua sanoa” -vaihtoehto. Näiden vaihtoehtojen käyttöön ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Niitä pitää käyttää tarpeen mukaan, mutta niitä ei kuitenkaan tarjoilla vastaajille liian helposti. Näitä vastausvaihtoehtoja käytetään tavallisesti skaalan lopussa, jolloin se kerää vähemmän vastauksia kuin keskelle sijoitettuna. Joissakin kyselyissä tai kysymyksissä ei käytetä näitä vaihtoehtoja ollenkaan, mutta tällöin riskinä on vastausten reliabiliteetin kohottaminen tai joidenkin vastaajien turhautuminen. (Hirsjärvi ym. 2010, 197.)

Kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja käyttäen apuna Likert asteikkoa. Kyselylomakkeeseen (liite 4) tuli yhteensä 14 kysymystä. Kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät jaettiin neljään eri teemaan taustatietoja koskevien kysymysten lisäksi. Teemat käsittelivät ristiriitatilanteiden esiintyvyyttä, ristiriitojen ratkaisemista sekä valmiuksia puuttua ristiriitatilanteeseen ja miten ristiriitatilanteita pyritään hallitsemaan tulevaisuudessa paremmin. Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin vastaajien taustatietoja, joita olivat sukupuoli, ikä, valmistumisvuosi, koulutus, ammattinimike, työvuodet sosiaali- ja terveysalalla, työssäoloaika nykyisessä työtehtävässä, alaisten määrä sekä missä maakunnassa vastaaja työskenteli tällä hetkellä. Lomakkeen väittämässä käytettiin neljäportaista Likert-asteikkoa, jossa (4) oli täysin samaa mieltä ja (1) täysin eri mieltä. Asteikon suunta on huomioitu tarkasti aineistoa analysoitaessa ja lomakkeeseen haluttiin laskeva skaala. Lisäksi taulukon loppuun laitettiin en osaa sanoa vaihtoehto (0). Kyselylomakkeen väittämällä haluttiin saada vastaukset tutkimuksen tutkimusongelmiin (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat muuttujat

TUTKIMUSONGELMAT	MUUTTUJAT, JOILLA TUTKIMUSONGELMIIN VASTATAAN
1. Miten esimiehet tunnistavat ristiriitatilanteet?	10 (12 väittämää)
2. Mitä ratkaisukeinoja esimiehet käyttävät ristiriitatilanteissa?	11 (10 väittämää)
3. Mitä haasteita esimiehet kokevat ristiriitatilanteiden prosessin hallinnassa?	12 (10 väittämää) 13 (avoin kysymys)
4. Miten esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa hallitsemaan ristiriitatilanteita paremmin?	14 (7 väittämää)

Vakioitujen kysymysten lisäksi kyselylomakkeeseen voidaan sisällyttää avoimia kysymyksiä. Tällöin vastaajat vastaavat kysymykseen omin sanoin sille varattuun tilaan. ”Avoimia kysymyksiä tulisi kuitenkin käyttää harkiten, sillä niiden vastausprosentti on usein vakioituja kysymyksiä alhaisempi ja ne on vaikeampia analysoida” (Stigell & Vääntinen 2014, 31). Avoimissa kysymyksissä pitää muistaa, että kysymykset ovat selkeitä ja kerrallaan kysytään vain yhtä asiaa. Kysymykset eivät myöskään saisi johdatella vastaajia. Tästä johtuen vastaajien pitää ymmärtää kysymykset ja väittämät samalla tavalla kuin tutkija. (Hirsjärvi ym. 2010, 198.)

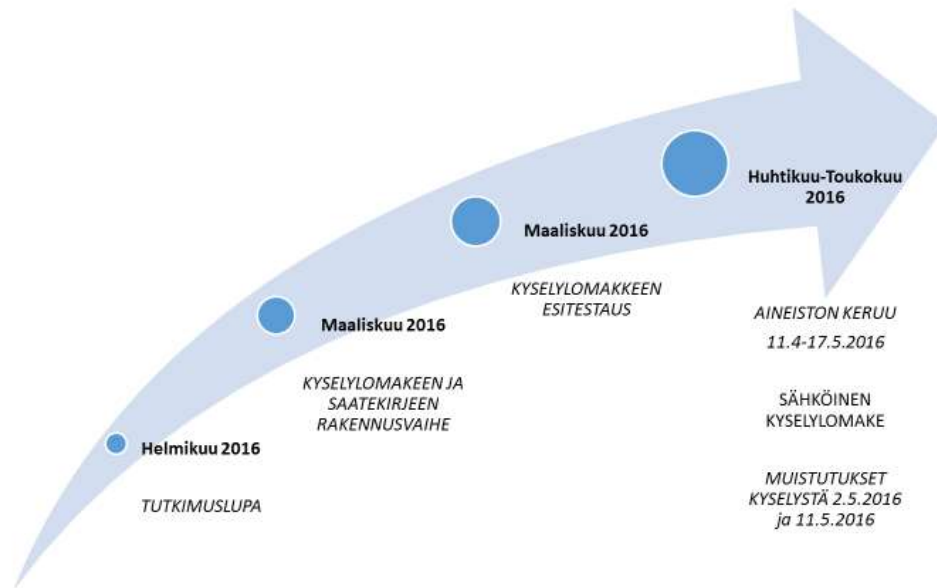
Kyselylomakkeen tuli yksi avoin kysymys, jossa vastaajien täytyi kirjoittaa kolme asiaa mitkä ovat olleet haasteellisia ristiriitatilanteiden hallinnassa. Avoimella kysymyksellä haluttiin saada lisätietoa tutkimusongelmaan vastaajien omilla sanoilla kirjoitettuna. Analysointitapana käytettiin teemoittelua. Lisäksi kysymyksessä 14 haluttiin lisätä väittämien jälkeen avoin kohta; ”muuta, mitä” -vaihtoehto. Tällä haluttiin saada tulevaisuutta koskevaan osioon mahdollisuus kirjoittaa ajatus tai mielipide mitä tutkija ei ollut osannut tutkimuksessa kysyä.

Kyselylomake muutettiin viimeisessä vaiheessa e-lomake-editorissa sähköiseksi kyselylomakkeeksi. Vastauslinkki lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä ja saatekirjeessä ohjeistettiin vastaajia vastaamaan kyselyyn liitteenä olevan linkin välityksellä. E-

lomakkeella lähetetyistä vastauksista ei voida jäljittää lähettäjän tietoja, joten vastaajien anonymiteetti oli tutkimuksessa turvattu. Aineistosta ei siten syntynyt myöskään henkilöstörekisteriä. Tutkimushankkeen tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista terveydenhuollossa sekä tulevaisuuden haasteita. Tutkimuksen kyselylomake oli yhteinen koko valtakunnallisessa tutkimushankkeessa. Kolme eri tutkijaa muodostivat kyselylomakkeen omalta osa-alueeltaan. E-lomake vaiheessa kyselylomakkeet rakennettiin yhteen eli kolme kyselylomaketta yhdistettiin yhdeksi sähköiseksi kyselylomakkeeksi.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti lähettämällä kyselylomake kokonaisotoksella ylihoitajille ja hoitotyön johtajille perusterveydenhuollossa. Sähköpostiosoitteet selvitettiin aikaisemmin jokaisen kunnan internetsivuilta ja soittamalla kunnan palvelupisteille tai lähettämällä sähköpostia kunnan perusterveydenhuoltoon. Tutkimusaineisto oli tarkoitus kerätä kahden viikon aikana, 11-24.4.2016. Tutkimukseen osallistui N= 279 ylihoitajaa ja hoitotyön johtajaa 301 Suomen kunnasta. Tutkimusjoukko oli maantieteellisesti toisistaan kaukana, joka rajoitti tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän valintaa. Sähköisen kyselylomakkeen käyttö oli näin perusteltua. Ennen tutkimuksen toteuttamista tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Tampereen ammattikorkeakoulusta (liite 2).

Kyselylomake saatekirjeineen ja vastauslinkkeineen lähetettiin vastaajien henkilökohtaisiin sähköposteihin 11.4.2016. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä toivottu vastausaikataulu. Vastauksia oli kahden viikon aikana saapunut vain 15 %, joten kyselyä päätettiin jatkaa vielä kolmella viikolla eteenpäin. Lopulliseksi tutkimusaineiston keruujaksi muodostui 11.4-17.5.2016. Vastaajia muistutettiin ja motivoitiin kyselyyn vastaamisesta kaksi erillistä kertaa (2.5.2016 ja 11.5.2016) sähköpostin välityksellä. Kuviossa 6 on kuvattu tutkimuksen aineiston keruun vaiheet.



KUVIO 6. Tutkimuksen aineiston keruun etenemisen vaiheet

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään ensin ja tämän jälkeen muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Analyysitapa valitaan sen mukaan, mikä löytää vastauksen tutkimusongelmiin. Aineiston tarkistuksessa havaintomatriisissa muuttujanimet muutettiin yksinkertaisempaan ja käsiteltävämpään muotoon sekä tarkistettiin, että tiedot olivat numeerisessa muodossa. Tämän jälkeen tehtiin aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Kvantitatiiviset menetelmät ovat melko vakioituja ja niitä voidaan toistaa erilaisissa tutkimusasetelmissä. Aineiston analyysia voidaan kuvailla tilastollisina toimenpiteinä, jotka pohjautuvat matemaattisiin tunnuslukuihin ja kaavoihin. (Hirsjärvi ym. 2010, 211–212.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän aineisto käsitellään tilastollisesti. Tutkimusaineistoa kuvaillaan tilastollisin ja graafisin keinoin sekä muuttujina olevan aineiston luokittelu, jakautumien sekä niiden keskiarvojen esittäminen ja ristiintaulukointi (Vehkalahti 2014, 51, 87). Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus analysoitiin Likert-asteikon muuttujien numeraalisilla arvoilla ja tilastollisilla menetelmillä sekä käyttäen tuloksista prosentuaalisia osuuksia. Kvalitatiivinen avoin kysymys analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli teemoittelua. Hirsjärven ym. (2010, 224) mukaan laadullista aineistoa voidaan käsitellä teemoittamalla. Teemoittelun perustana on teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teemoittelu tapahtui keräämällä tulostetusta tutkimusaineistosta kaikki aihealueeseen liittyvät asiat ja järjestelemällä ne uudelleen omiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimuksen aineiston tilastolliset analyysit toteutettiin SPSS-ohjelman avulla. Kyselyn tuloksia havainnoitiin määrällisesti prosentteina ja frekvensseinä, osin graafisten kuvioiden avulla sekä sanallisesti. Analyysitapa valittiin sen mukaan, tutkittiinko yhden tai kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Tutkimuksessa analysoitiin kahden muuttujan välistä riippuvuutta ristiintaulukoinnilla avulla. Taustatietojen osalta käytettiin frekvenssejä, keskiarvoja, mediaania ja moodia. Useimpia tuloksia esitetään myös prosenttijakaumien ja niiden keskiarvojen muodossa. (Vilkka 2007, 119, 129.)

Muuttujista suurin osa oli järjestysasteikollisia muuttujia. Keskiarvoja esitettiin ainoastaan taustamuuttujien kohdalla, koska suurin osa muuttujista oli järjestysasteikollisia. Kyselylomakkeen yhden avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä eli teemoittelulla. Järjestysasteikollisille muuttujille käytettiin Mann-Whitneyn -testiä ja sitä käytettiin kahden riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailuun. Lisäksi muuttujille tehtiin Kruskal-Wallis testin testi useamman ryhmän vertailuun. Ristiintaulukointi soveltuu kaikille mitta-asteikoille, mutta ongelmaksi tuli tarvittavan tutkimusaineiston määrä. Ristiintaulukoinnissa esiintyvien erojen merkitsevyyden testaukseen käytettiin χ^2 -testiä. Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla esitettiin tietoa, miten eri muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan. Näillä saadaan tietoa, jonka avulla voidaan päätellä miten havaitut asiat vaikuttavat toisiinsa. (Metsämuuronen 2005, 134; Vilkka 2007, 149–152.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittarin ja tutkimusmenetelmän mahdollisuuksia saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Tämä tehtiin Cronbachin alpha-kertoimen avulla, joka mittasi summattavien muuttujien sisäistä homogeenisuutta. Mitä suurempi alpha-arvo on, sitä yhtenäisempi mittari. (Metsämuuronen 2005, 134.) Hyväksytyt Cronbachin alphan raja-arvot ovat: hyvä $> .70$ ja tyydyttävä $.60-.70$. (Laaksonen 2016.) Tässä tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät on esitelty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

TILASTOLLISET MENETELMÄT	KÄYTTÖALUE
Suorat jakaumat	Keskiarvot, frekvenssit, prosenttijakaumat
Mann-Whitneyn testi	Järjestysasteikollisille muuttujille frekvenssi- ja prosenttijakaumien tilastolliseen testaukseen kahden ryhmän välillä Merkitsevydet: * $p \leq .050$, ** $p \leq .01$, $p \leq .001$
Kruskal-Wallis test	Järjestysasteikollisille muuttujille frekvenssi- ja prosenttijakaumien tilastolliseen testaukseen usean ryhmän välillä Merkitsevydet: * $p \leq .050$, ** $p \leq .01$, $p \leq .001$
Ristiintaulukointi	Kaksiulotteinen frekvenssitaulukko X ² merkitsevyydesti Sopii kaikille asteikoille
Spearmanin korrelaatiokerroin	$p > 0$ = positiivinen korrelaatio $p < 0$ = negatiivinen korrelaatio $p = 0$ = ei korrelaatiota Järjestysasteikollisille muuttujille
Cronbachin alpha-kerroin	Mittarin reliabiliteetin mittaaminen Alphan arvo tyydyttävä .60-.70, hyvä $> .70$

Lisäksi tutkimuksessa selvitetään summamuuttujan avulla tutkimuksen mittarin eri osien yhteyksiä. Summamuuttuja voidaan tehdä sellaisesta kysymysosiosta, missä Cronbachin alpha on .60 tai suurempi. Summamuuttujan arvo saadaan kustakin osiosta laskemalla yhteen samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttuja on siis luku, joka kuvaa yhden osion summaa. Tämän jälkeen testataan korrelaatiotestillä summamuuttujien välisiä lineaarisia yhteyksiä ja tarkastellaan mallin toimivuutta. Heikot yhteydet hylätään ja vahvat yhteydet säilytetään mallissa (KvantiMOTV 2009.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa perusterveydenhuollon ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ristiriitatilanteiden hallinnan osaamisen taidoista, osaamisvajeista ja tulevaisuuden haasteista sekä saada selville heikkoja signaaleja. Kyselylomake lähetettiin kokonaisotoksella (N= 279) ja vastauksia saapui 17.5.2016 mennessä 76 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 27,2%.

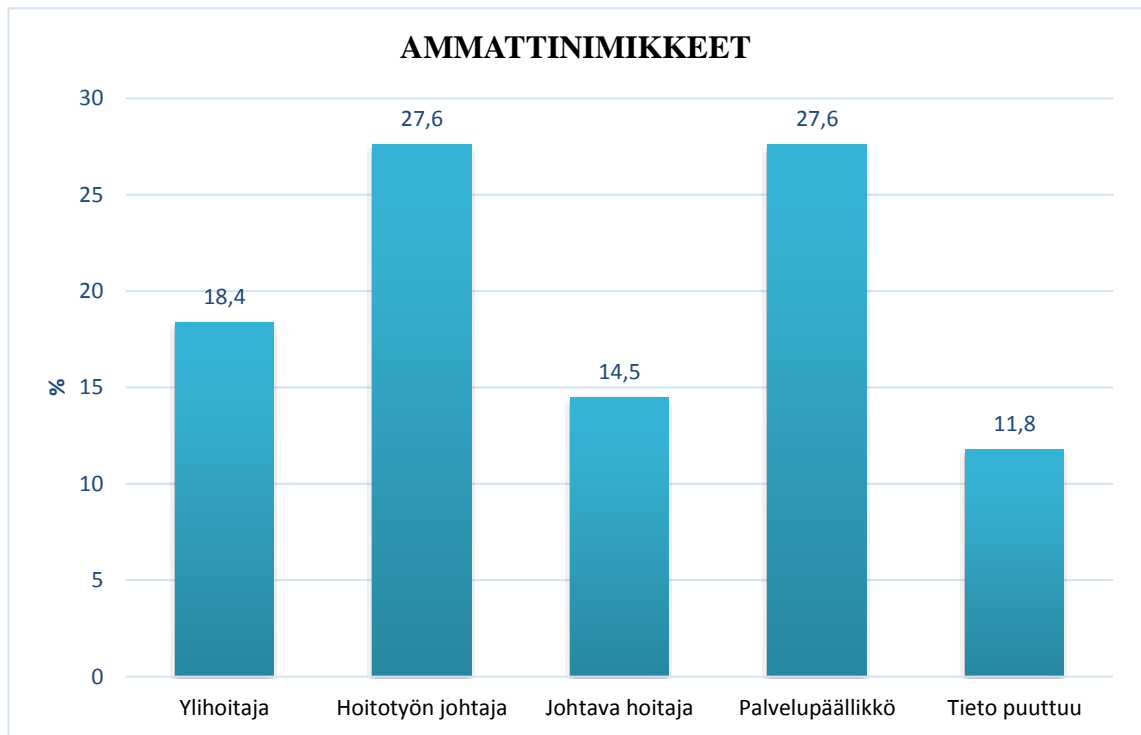
5.1 Vastaaajien taustatiedot

Kyselyyn osallistuneet vastaajat olivat kaikki naisia, joiden keski-ikänsä oli 51,3 vuotta. Nuorin vastaajista oli 28 vuotias ja vanhin 62 vuotias. Työvuosia sosiaali- ja terveystalalla vastaajilla oli takanaan keskimäärin 26,3 vuotta. Lyhimmillään työvuosia oli 3 vuotta ja pisimmillään 45 vuotta. Nykyisessä työtehtävässä oltiin toimittu keskimäärin 6,7 vuotta. Vastaajista suurin osa 57,9% oli koulutukseltaan maistereita. Taulukossa 4 esitetään koulutuksen jakautuminen vastaajien kesken (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutus (n=76).

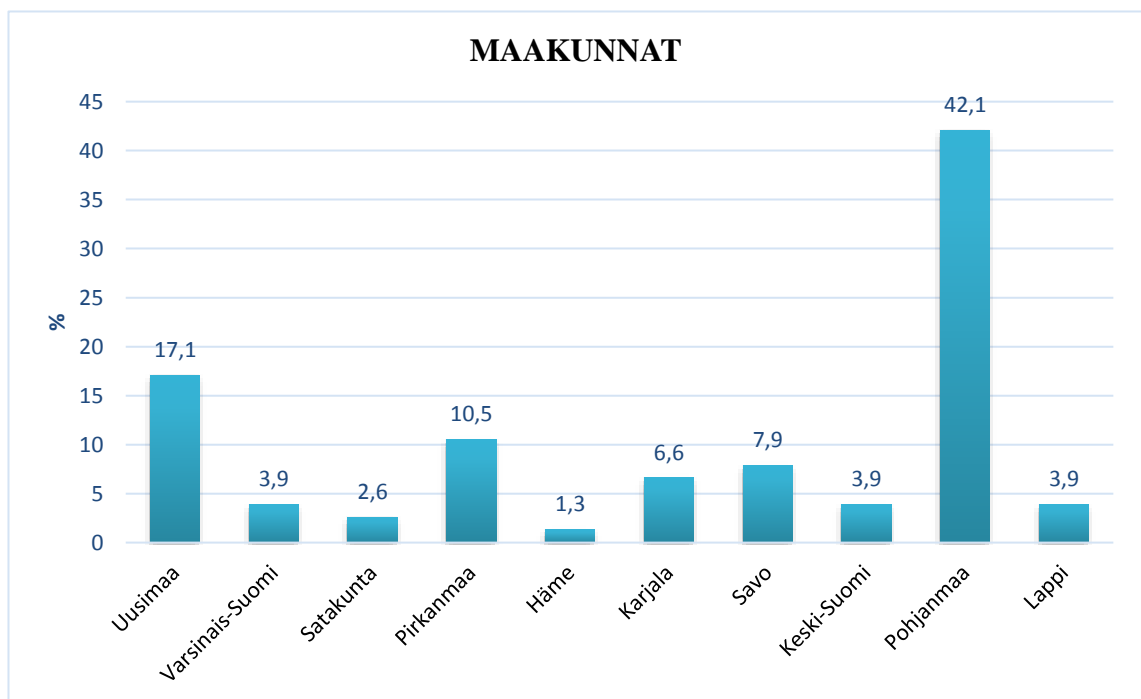
	Frekvenssi	Prosentti
Opistoasteen tutkinto	10	13,2
Ammattikorkeakoulu	8	10,5
Ylempi ammattikorkeakoulu	11	14,5
Maisteri	44	57,9
Lisensiaatti	2	2,6
Tohtori	1	1,3
Yhteensä	76	100,0

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna hoitotyön johtajat ja palvelupäälliköt olivat suurin vastaajaryhmä. Näistä koostui yhteensä 55,2% (n=76) vastaajista. Tämän jälkeen tulivat ylihoitajat sekä johtavat hoitajat (kuviot 7).



KUVIO 7. Vastaajien ammattinimikkeet (n=76)

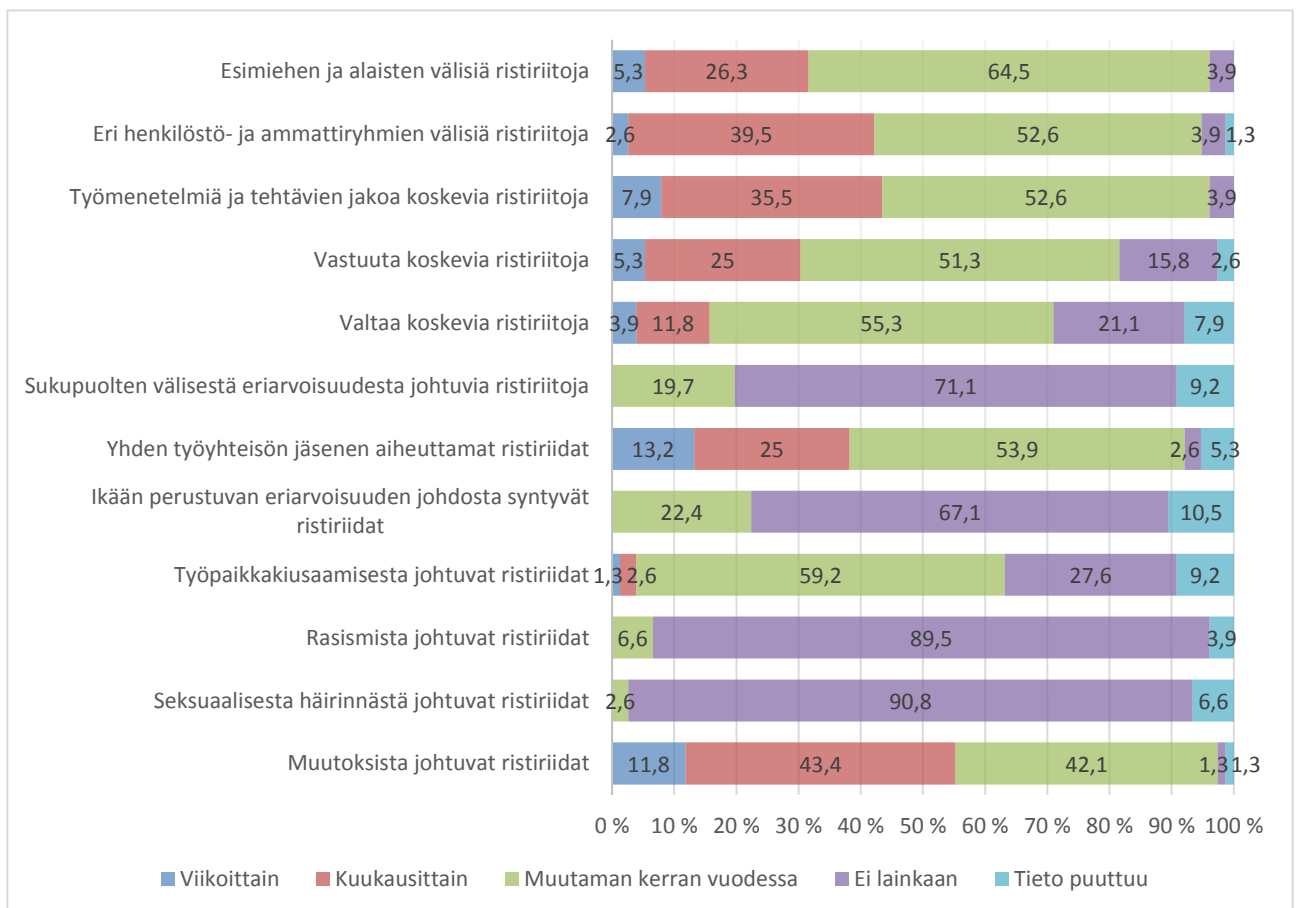
Vuoden 2003 jälkeen vastaajista oli valmistunut 50% eli perusterveydenhuollon johtajista löytyi sekä uudempaa, että vanhempaa koulutusta. Valmistumisvuodet vaihtelivat vuosien 1977-2016 välillä. Vastaajista suurin osa (42,1%) työskenteli Pohjanmaalla, toiseksi suurin alue oli Uusimaa (17,1%) ja kolmanneksi suurin Pirkanmaa (10,5%) (kuvio 8).



KUVIO 8. Vastaajien työskentelyalueet maakunnittain (n=76)

5.2 Ristiriitatilanteiden tunnistaminen

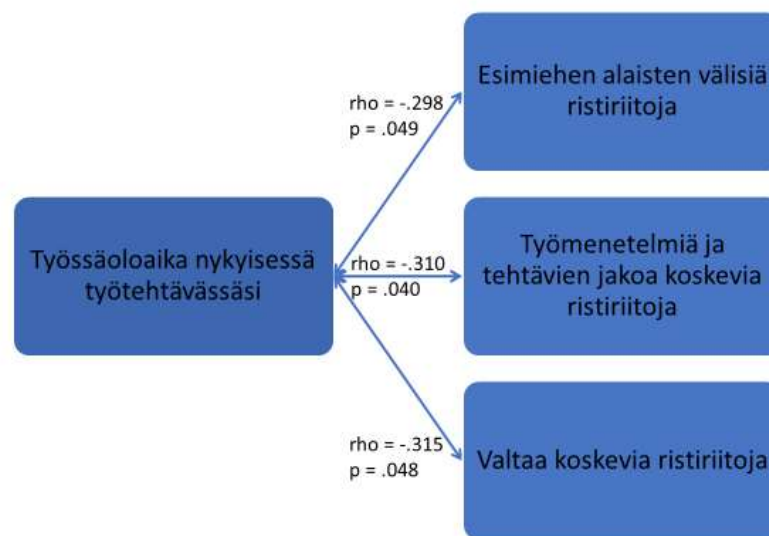
Ristiriitatilanteiden tunnistamista mitattiin 12 muuttujalla, joiden Cronbachin alpha osoitautui korkeaksi. Tutkimuksesta ilmeni, että muutoksista johtuvia ristiriitoja ilmeni työyhteisössä viikoittain-kuukausittain 55,2%. Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä sekä työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja ilmoitti tapahtuvan viikoittain-kuukausittain noin 40% vastaajista. Kaikista vastaajista 38,2% ilmoitti, että yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamia ristiriitoja esiintyy viikoittain-kuukausittain. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja esiintyi 31,6%. Lisäksi työyhteisössä ilmeni viikoittain-kuukausittain vastuuta koskevia ristiriitoja 30,3% sekä valtaa koskevia ristiriitoja 15,7%. Työyhteisössä ilmeni muutaman kerran vuodessa rasismista johtuvia ristiriitoja 6,6% sekä seksuaalisesta häirinnästä johtuvia ristiriitoja 2,6%. Ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyviä sekä sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja ei lainkaan tunnistanut noin 70% vastaajista (kuvio 9).



$\alpha = .838$

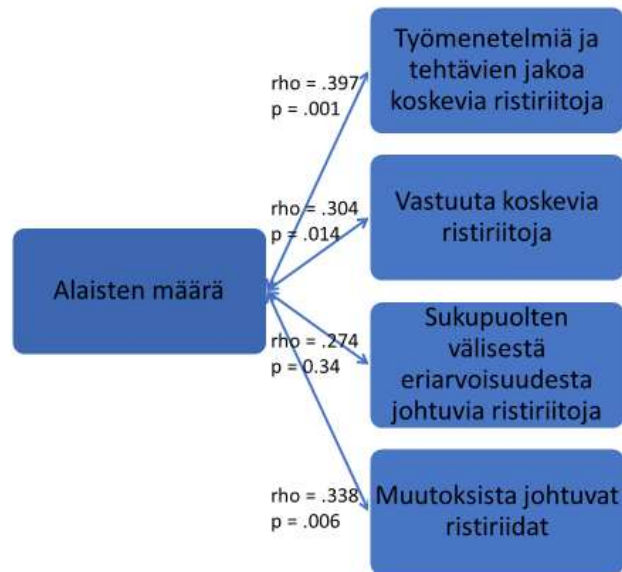
KUVIO 9. Ristiriitatilanteiden tunnistaminen työyhteisössä (n=76)

Vastaajien ikä oli tilastollisesti melko merkitsevästi yhteydessä sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuviin ristiriitoihin. Mitä enemmän ikää vastaajilla oli, sitä vähemmän ilmeni sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja ($\rho = -.254$, $p = .043$). Samalla tavalla vaikuttivat vastaajien työvuodet sosiaali- ja terveysalalla ($\rho = -.328$, $p = .026$). Lisäksi tarkasteltiin työssäoloajan yhteyttä nykyisessä työtehtävässä ristiriitojen ilmenemiseen työyhteisössä. Korrelaatioiden perusteella havaittiin melkein merkitsevä yhteys, että mitä enemmän työvuosia vastaajilla oli, sitä vähemmän ilmeni esimiehen ja alaisen välisiä, työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia sekä valtaa koskevia ristiriitoja (kuvio 10).



KUVIO 10. Työssäoloajan ja ristiriitojen tunnistamisen väliset yhteydet.

Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevilla sekä muutoksista johtuvilla ristiriidoilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys alaisten määrän kanssa. Lisäksi melko merkitsevä yhteys ilmeni vastuuta koskevien ja sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvien ristiriitojen kanssa (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Alaisten määrän ja ristiriitojen tunnistamisen väliset yhteydet.

Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevilla ristiriidoilla oli yhteys vastaajien iän kanssa. Etenkin 28-53 vuotiaiden ikäryhmässä koettiin enemmän (27,2%) viikoittain-kuukausittain työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja kuin 54-62 vuotiaiden kesken (15,7%). 54-62 vuotiaat vastaajat ovat varmempia omassa työssään, koska he ovat kokeneempia ja heille on kertynyt enemmän työvuosia (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Vastaajien ikäluokat sekä työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevat ristiriidat (Mann-Whitney) (n=70)

<i>Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja (*p = .043)</i>				
<i>Ikäluokat</i>	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan
28-53 vuotiaat	7,2 %	20 %	21,4 %	1,4 %
54-62 vuotiaat	1,4 %	14,3 %	32,9 %	1,4 %

Sama tutkimustulos nähtiin 2001-2016 vuosien välillä valmistuneiden vastaajien kesken. 2001-2016 valmistuneet vastaajat kokivat 32% viikoittain-kuukausittain enemmän työmenetelmien ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja kuin 1977-2000 vuosien välillä valmistuneet vastaajat, jotka kokivat vain 12% (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Vastaajien valmistumisvuosi sekä työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevat ristiriidat. (Mann-Whitney) (n=75)

*Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja (*p = .048)*

<i>Valmistumisvuodet</i>	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan
1977-2000	1,3 %	10,7 %	24 %	2,7 %
2001-2016	6,7 %	25,3 %	28 %	1,3 %

Vastaajista 54-62 vuotiaat eivät kokeneet viikoittain-kuukausittain ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyviä ristiriitoja. Kuitenkin 6,7% 54-62 vuotiaista koki eriarvoisuuden johdosta syntyviä ristiriitoja muutaman kerran vuodessa. 28-53 vuotiaat eivät myöskään kokeneet viikoittain-kuukausittain eriarvoisuudesta syntyviä ristiriitoja, mutta 19,9% vastaajista koki muutaman kerran vuodessa ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyviä ristiriitoja. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa riippumatta henkilökunnan iästä (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Vastaajien ikä ja ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyvät ristiriidat. (Mann-Whitney) (n=60)

*Ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyvät ristiriidat (*p = .018)*

<i>Ikäluokat</i>	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan
28-53 vuotiaat	0 %	0 %	19,9 %	26,7 %
54-62 vuotiaat	0 %	0 %	6,7 %	46,7 %

Vastuuta koskevilla ristiriidoilla ilmeni melko merkitsevä yhteys vastaajien työssäoloaikaan. Alle 10 vuotta työtä tehneet esimiehet kokivat 32,5% viikoittain-kuukausittain vastuuta koskevia ristiriitoja. Yli 10 vuotta esimiestehtäviä tehneet vastaajat eivät kokeneet ollenkaan viikoittain-kuukausittain vastuuta koskevia ristiriitoja. Kokenut esimies hallitsee työn organisoinnin ja työpaikalla on selkeät tehtäväkuvat sekä vastualueet (taulukko 9).

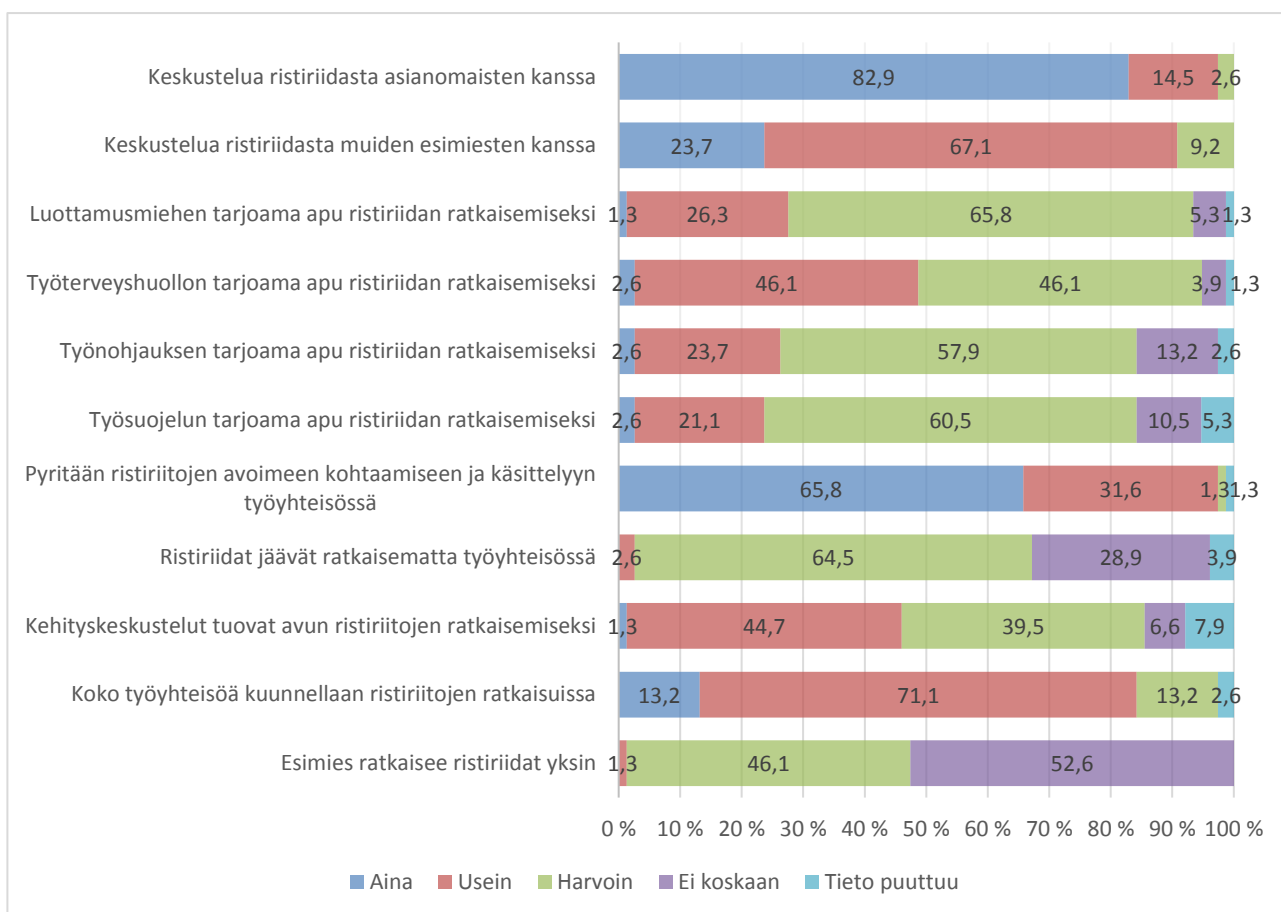
TAULUKKO 9. Vastaajien työssäoloaika ja vastuuta koskevat ristiriidat (Mann-Whitney) (n=43)

Vastuuta koskevia ristiriitoja (*p = .024)

<i>Työssäoloaika</i>	Viikoit- tain	Kuukausit- tain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan
Työssäoloaika alle 10 v	4,6 %	27,9 %	41,9 %	9,3 %
Työssäoloaika yli 10v	0 %	0 %	9,3 %	7,0 %

5.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot

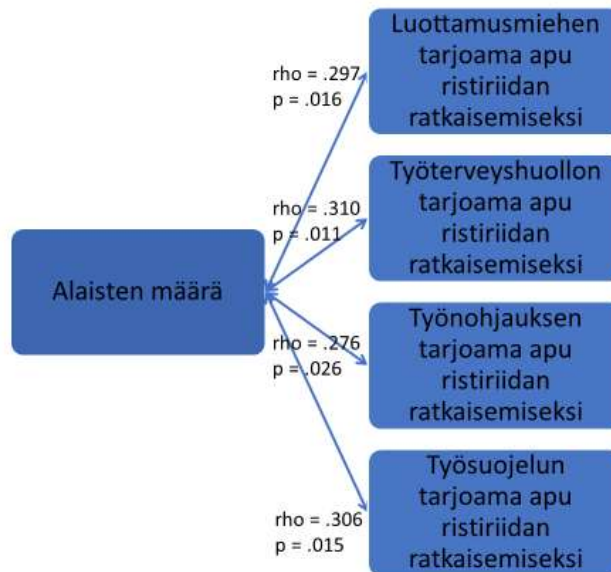
Ristiriitatilanteiden ratkaisumenetelmiä tutkittiin tässä tutkimuksessa 11 muuttujalla, joiden Cronbachin alpha oli tyydyttävä. Kaikista vastanneista 82,9% käytti aina ristiriitojen ratkaisukeinona keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa sekä 65,8% pyrki aina ristiriitojen avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn työyhteisössä. Ristiriitatilanteissa ratkaisukeinona käytti 23,7% vastaajista aina keskustelua ristiriidasta muiden esimiesten kanssa. Kyselyyn vastanneet käyttivät usein ratkaisumenetelmänä koko työyhteisön kuuntelua 71,1% ja työterveyshuoltoa 46,1%. Noin 20% vastaajista käytti ristiriitatilanteissa ratkaisukeinona usein luottamusmiehen, työnohjauksen ja työsuojelelun tarjoamaa apua. Vastaajista 46% käytti kehityskeskustelua ristiriitojen ratkaisukeinona, 39,5% käytti harvoin ja 6,6% vastaajista ei koskaan. Tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön ristiriidoista jäi aina ratkaisematta 2,6%. Vastaajista 1,3% kertoo, että työyhteisössä esimies ratkaisee ristiriidat usein yksin (kuvio 12).



$\alpha = .642$

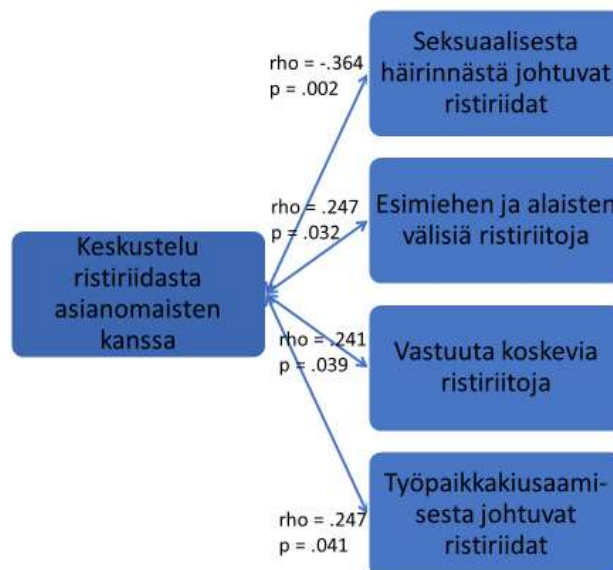
KUVIO 12. Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot työyhteisössä (n=76)

Alaisten määrällä oli tilastollisesti melko merkitsevä yhteys ristiriitojen ratkaisukeinoihin. Kun alaisten määrä kasvoi, vastaajat käyttivät enemmän luottamusmiehen, työterveyshuollon, työnohjauksen sekä työsuojelun tarjoamaa apua ristiriidan ratkaisemiseksi (kuvio 13.) Lisäksi mitä enemmän esimiehillä oli kulunut aikaa valmistumisvuodesta, sitä enemmän he pystyivät ratkaisemaan ristiriitoja yksin ($\rho = -.273$, $p = .024$) ja he osasivat käyttää enemmän työterveyshuollon tarjoamaa apua ($\rho = .273$, $p = .018$). Kehityskeskustelut ja vastuuta koskevien ristiriitojen välillä löytyi tilastollinen yhteys ($\rho = -.258$, $p = .032$). Mitä enemmän kehityskeskusteluja käytiin työyhteisössä, sitä vähemmän ilmeni vastuuta koskevia ristiriitoja.



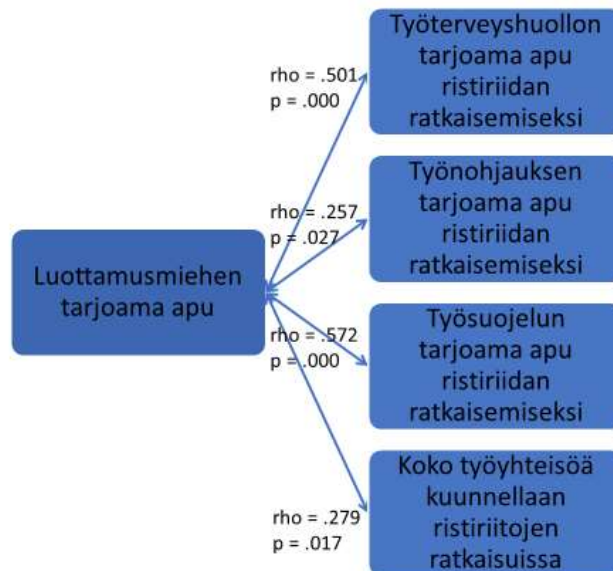
KUVIO 13. Alaisten määrä ja ristiriitatilanteiden ratkaisukeinojen väliset yhteydet

Keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa oli merkitsevä yhteys seksuaalisesta häirinnästä johtuviin ristiriitoihin. Mitä enemmän esimies keskusteli työyhteisön kanssa, sitä vähemmän ilmeni seksuaalisesta häirinnästä johtuvia ristiriitoja. Lisäksi mitä enemmän esimiehet käyttivät ratkaisukeinona keskustelua asianomaisten kanssa, sitä vähemmän ilmeni esimiehen ja alaisten välisiä, vastuuta koskevia ja työpaikkakiusaamisesta johtuvia ristiriitoja (kuvio 14).



KUVIO 14. Keskustelun ja ristiriitatilanteiden ratkaisukeinojen väliset yhteydet

Luottamusmiehen tarjoamalle avulle löytyi tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työterveyshuollon ja työsuojelun tarjoaman avun kanssa. Positiivinen yhteys löytyi myös luottamusmiehen tarjoaman avun ja työnohjauksen tarjoaman avun sekä koko työyhteisöä kuunneltiin ristiriitojen ratkaisukeinona kanssa. Voidaankin sanoa, että jos työpaikalla on nimetty luottamusmies, sitä enemmän esimiehet osaavat hyödyntää työterveys-huoltoa ja työnohjausta (kuvio 15).



KUVIO 15. Luottamusmiehen tarjoama apu ja ristiriidan ratkaisemisen väliset yhteydet

Tutkimuksessa tutkittiin tilastollista yhteyttä työsuojelun ja vastaajien maakuntien välillä. Vastaajien maakunnilla ja työsuojelun tarjoamalla avulla ristiriitojen ratkaisemiseksi ilmeni yhteys. Uudellamaalla ja Pohjanmaalla osattiin käyttää aina tai usein noin 10% mielestä työsuojelun tarjoamaa apua ristiriitojen ratkaisukeinoina. Tutkimuksessa ilmeni, että muualla Suomessa työsuojelun tarjoamaa apua käytettiin ratkaisukeinona usein noin 2,8% ja 4,2% ristiriitatilanteissa (taulukko 11).

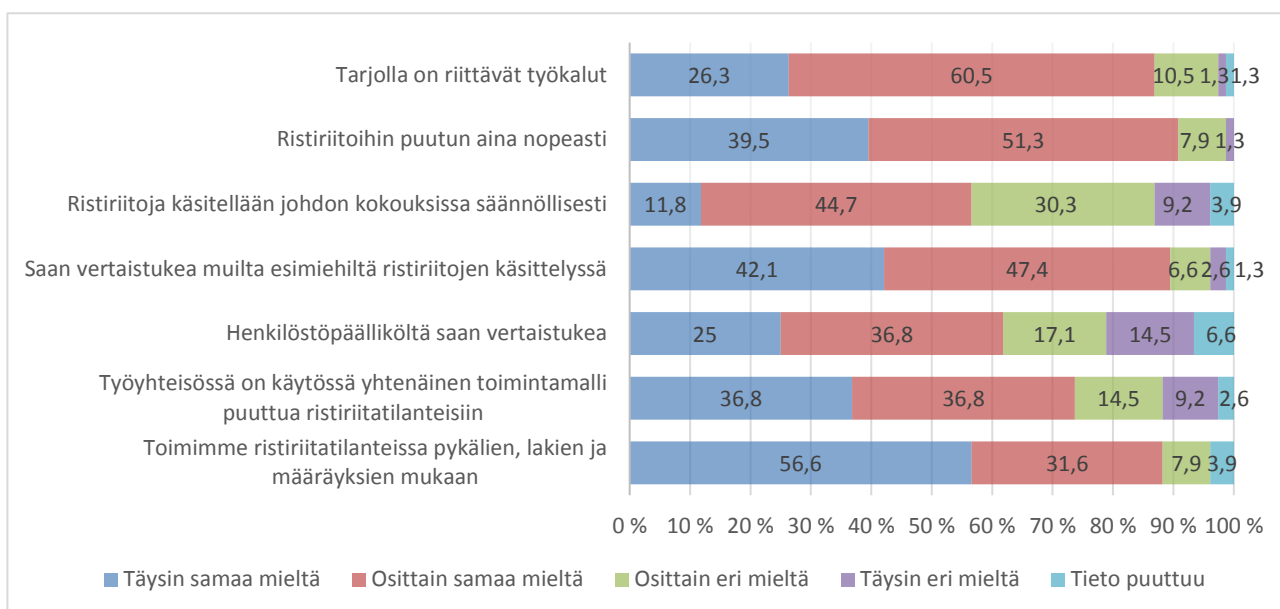
TAULUKKO 11. Vastaajien maakunnat ja työsuojelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi. (Kruskal-Wallis) (n=72)

*Työsuojelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi (*p = .031)*

<i>Maakunnat</i>	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan
Uusimaa	1,4 %	8,3 %	8,3 %	0 %
Pohjanmaa	1,4 %	6,9 %	26,4 %	6,9 %
Satakunta, Varsinais-Suomi, Pirkanmaa, Häme	0 %	2,8 %	11,1 %	4,2 %
Karjala, Savo, Keski-Suomi, Lappi	0 %	4,2 %	18,1 %	0 %

5.4 Ristiriitatilanteiden haasteet

Ristiriitatilanteiden haasteita tutkittiin tässä tutkimuksessa 7 muuttujalla, joiden Cronbachin alpha oli tyydyttävä. Kaikista vastanneista 56,6% oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä toimittiin ristiriitatilanteissa lakien, pykälien ja määräyksien mukaan. Vastaajista 39,5% oli täysin samaa mieltä ja 51,3% osittain samaa mieltä siitä, että he puuttuvat aina ristiriitatilanteisiin nopeasti. 26,3% kaikista vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 60,5% osittain samaa mieltä siitä, että heillä on tarjolla riittävät työkalut ristiriitatilanteisiin. Ristiriitojen käsittely säännöllisesti johdon kokouksissa koettiin heikoksi. Kaikista vastanneista 17,1% oli osittain eri mieltä ja 14,5% täysin eri mieltä siitä, että he saavat vertaistukea henkilöstöpäälliköltä. Yhteensä 23,7% kaikista vastaajista oli osittain ja täysin eri mieltä siitä, että heillä on työyhteisössä käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin. Esimiehistä noin 90% koki saavansa vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä (kuvio 16).



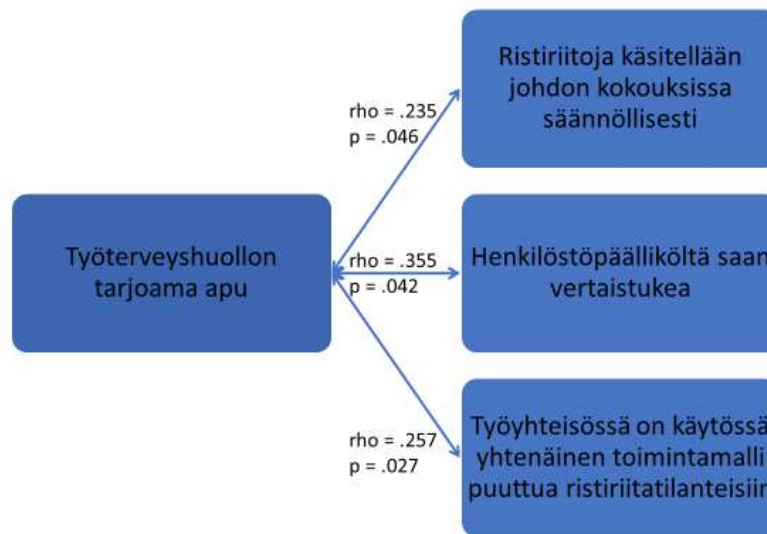
$$\alpha = .690$$

KUVIO 16. Työyhteisön valmiudet ja haasteet ristiriitatilanteisiin puuttumisessa (n=76)

Kun työyhteisössä oli tarjolla riittävät työkalut puuttua ristiriitatilanteisiin, sitä vähemmän ilmeni eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja ($\rho = -.267$, $p = .022$) sekä muutoksista johtuvia ristiriitoja ($\rho = -.237$, $p = .042$). Haasteena oli löytää oikeat työmenetelmät ristiriitatilanteisiin. Työsuojelun tarjoamalla avulla ilmeni merkitsevä tilastollinen yhteys siihen, että esimies sai enemmän vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä ($\rho = .343$, $p = .003$). Työsuojelulla oli yhteys ristiriitojen käsittelyyn johdon kokouksissa ($\rho = .282$, $p = .018$) eli esimiehet olivat paljon valmiimpia ristiriitatilanteissa kuin ilman työsuojelun tarjoamaa apua. Tilastollinen yhteys ilmeni myös luottamusmiehen tarjoamalla avulla. Tällöin esimiehet saivat enemmän vertaistukea henkilöstöpäälliköltä ($\rho = .370$, $p = .002$) sekä työyhteisössä oli käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin ($\rho = .251$, $p = .031$).

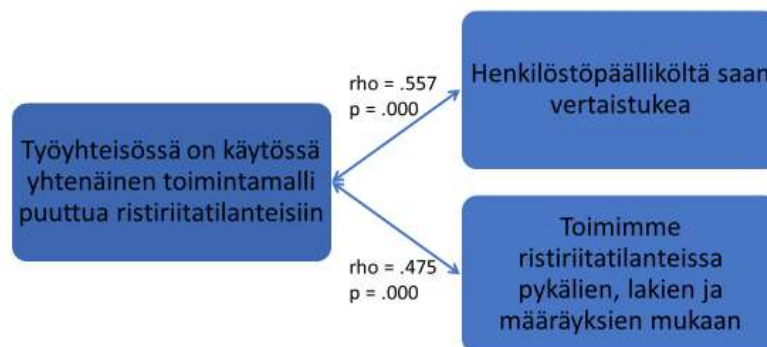
Samat tulokset olivat nähtävillä työterveyshuollon tarjoamalla avulla. Työterveyshuollon tarjoamalla avulla oli merkitsevä yhteys, että ristiriitoja käsiteltiin johdon kokouksissa säännöllisesti ja saatiin henkilöstöpäälliköltä enemmän vertaistukea sekä työyhteisössä oli käytössä yhtenäinen toimintamalli. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että työyhteisössä oli käytössä työsuojelun, työterveyshuollon sekä luottamusmiehen tarjoamaa apua niin esimiehet olivat paljon valmiimpia ristiriitatilanteisiin sekä osasivat käyttää

enemmän vertaistukea apuna ja johdon kokouksissa osattiin käydä säännöllisesti läpi ristiriitatilanteita (kuvio 17).



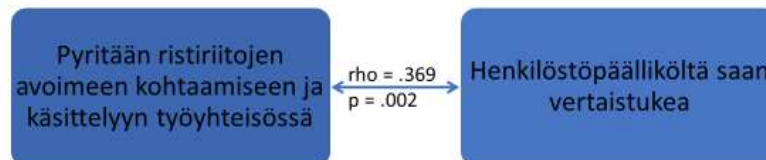
KUVIO 17. Työterveyshuollon tarjoama apu ja valmiuksien väliset yhteydet

Yhtenäisellä toimintamallilla puuttua ristiriitatilanteisiin löytyi yhteys siihen, että työyhteisössä osattiin toimia pykälien, lakien ja määräyksien mukaan sekä saatiin enemmän vertaistukea henkilöstöpäälliköltä (kuvio 18).



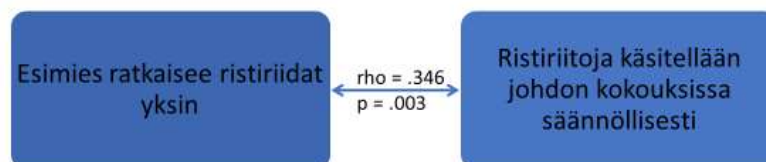
KUVIO 18. Yhtenäinen toimintamalli ja valmiuksien väliset yhteydet

Ristiriitojen avoimella kohtaamisella ja käsittelyllä ilmeni tilastollisesti merkitsevä yhteys: työyhteisössä käytettiin silloin enemmän henkilöstöpäälliköltä vertaistukea (kuvio 19).



KUVIO 19. Ristiriitojen avoin kohtaaminen ja käsittely sekä henkilöstöpäällikön vertaistuen välinen yhteys

Lisäksi mitä enemmän ristiriitatilanteita osattiin käsitellä johdon kokouksissa säännöllisesti, sitä enemmän esimiehet saivat tukea, että he pystyivät ratkaisemaan ristiriidat aivan yksin (kuvio 20).



KUVIO 20. Esimies ratkaisee ristiriidat yksin ja ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa välinen yhteys

Tuloksista selvisi, että vastaajien työvuosilla ja yhtenäisellä toimintamallilla puuttua ristiriitatilanteisiin ilmeni merkitsevä yhteys. 28-45 vuotta työskennelleet esimiehet olivat 22% täysin samaa ja 24% osittain samaa mieltä siitä, että heillä oli käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin työyhteisössä. 3-27 vuotta työssä olleet esimiehet olivat 10% täysin samaa ja 20% osittain samaa mieltä yhtenäisestä toimintamallista. Mitä enemmän työkokemusta esimiehet omasivat, sitä paremmin he olivat luoneet työyhteisöön yhtenäisen toimintamallin puuttua ristiriitatilanteisiin (taulukko 14).

TAULUKKO 14. Vastaajien työvuodet ja työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin (Mann-Whitney) (n=50)

*Työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin (*p = .028)*

<i>Työvuodet</i>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
3-27 v	10 %	20 %	12 %	6 %
28-45 v	22 %	24 %	4 %	2 %

Tutkimuksessa selvitettiin ristiriitatilanteiden hallinnan haasteita avoimella kysymyksellä, jonka vastaukset analysoitiin sisällön analyysillä. Esimiehet kokivat ristiriitatilanteiden hallinnan haasteiksi työyhteisön henkilöstöongelmat. Henkilöstöongelmat näkyivät mm. työntekijän henkilökohtaisina tai persoonallisuuden ongelmina sekä voimakkaiden henkilöiden välisenä kahnauksena. Lisäksi haasteina koettiin työmenetelmien käyttö ristiriitatilanteissa. Esimiehet kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi työvälineitä käytössä ristiriitojen ratkaisemiseksi. Esimiehet pitivät vaikeana löytää ristiriitojen oikeita syitä ja löytää oikeat asianomaiset ristiriitatilanteen selvittämiseen. Myös ristiriitojen rakentava ja kehittävä keskustelu, ristiriitojen erilaisuus ja kokonaisuuden hallinta koettiin vaikeana. Uudet esimiehet kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi taitoa ristiriitatilanteisiin. Ristiriitatilanteet ovatkin erilaisia ja vaikeita tulkita (kuviot 21.)

Ristiriitatilanteiden hallinnan haasteet

- Henkilöstöongelmat
- Ristiriitatilanteissa työmenetelmien käyttö
- Pelisäännöt ja yhteiset toimintamallit
- Ristiriidan ajankäytön ongelmat
- Näkemuserot
- Tunteiden hallinta
- Yhteistyötahojen roolien epäselvyys
- Ristiriita asiaan liittyvien eri tahojen yhteistyöongelmat
- Ilmapiiri ongelmat
- Osaamattomuus selvittää ristiriitatilanteita

KUVIO 21. Ristiriitatilanteiden hallinnan haasteet esimiesten kokemina

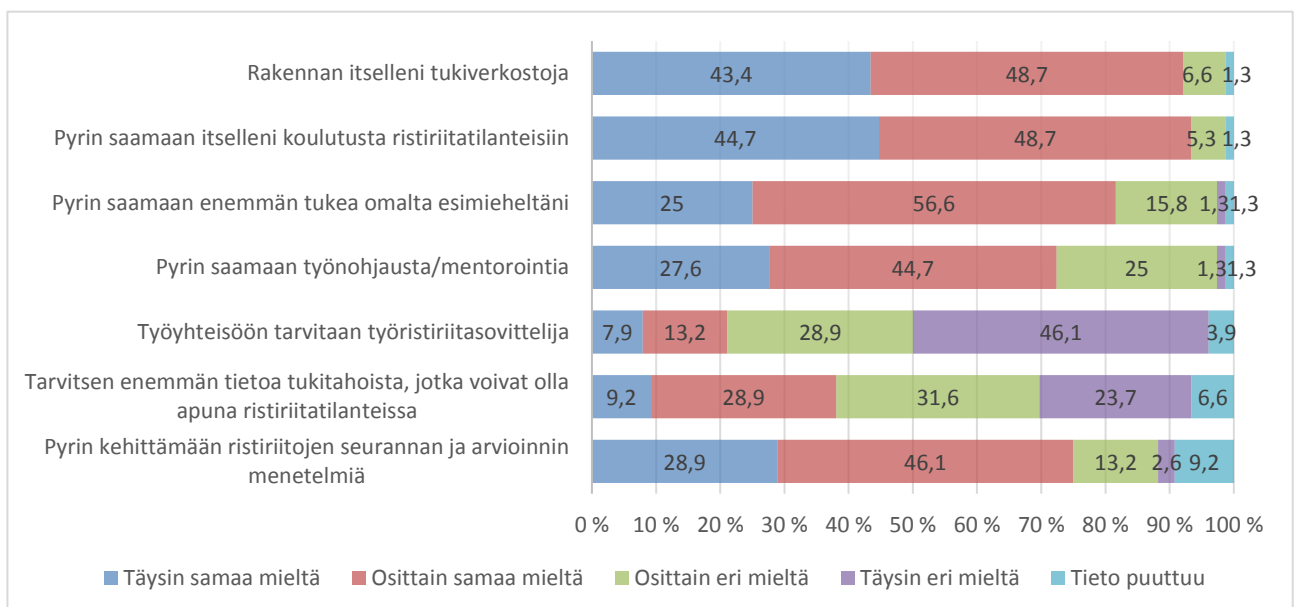
Äkillisesti alkavat ristiriidat vaativat esimieheltä nopeaa puuttumista ja aikatauluttamista. Tämän esimiehet kokivat ristiriitojen haasteena. Esimiehet kertoivat, että yhtenäisten pelisääntöjen ja toimintamallien puuttuminen työyhteisössä oli hankalaa. Tällöin ei ole sovittu yhtä oikeaa tapaa toimia. Lisäksi ongelmana koettiin, että työyhteisössä ei pidetä kiinni sovituista toimintamalleista, eikä noudateta annettuja ohjeita. Haasteena koettiin, että esimiehet ovat liian yksin ristiriitatilanteissa. Myös vuorotyön haasteet koettiin hankalaksi, koska asianomaisten paikalle saaminen ja kuuleminen olivat hankalaa. Tämä viivytti turhaan ristiriitojen käsittelyä. Myös faktan tiedon puuttuminen ja osapuolten erilaiset näkemuserot aiheuttivat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen haasteita ja viivytyksiä.

Näkemuserot sekä tunteet sekoittivat ristiriitojen ratkaisemista. Tukiverkoston yhteistyö koettiin hankalana, koska luottamusmiehen tai työterveyshuollon kanssa yhteistyö ei välttämättä toiminut. Lisäksi haasteina esimiehet pitivät yhteistyötä potilaiden omaisten kanssa, koska ristiriitatilanteissa on kasvavassa määrin potilaiden omaiset mukana. Muutokset kuuluvat jokaiseen työyhteisöön ja työyhteisön jatkuva muutosvastarinta koettiin väsyttäväksi ja esimiehen energiaa kuluttavana toimintana. Myös esimies voi väsyä jatkuviin ristiriitoihin. Ristiriitojen ratkaisemisen jälkeen haasteina koettiin ristiriidan käsittelyä.

tely, koska vaikka asia olisi jo loppuun käsitelty, niin työyhteisö saattaa jatkaa sitä edelleen. Työyhteisö ei näin sitoudu sovittuihin toimenpiteisiin. Myös monissa työyhteisöissä puuttuivat kokonaan ristiriitatilanteiden toiminta-, sovinto- ja seurantamallit (kuvio 21).

5.5 Ristiriitatilanteiden hallitseminen tulevaisuudessa

Ristiriitatilanteiden hallitsemista tulevaisuudessa tutkittiin tässä tutkimuksessa 7 muuttujalla, joiden Cronbachin alpha oli tyydyttävä. Esimiehet kokivat koulutuksen saamisen tulevaisuudessa tärkeäksi, koska kaikista vastaajista 44,7% oli täysin samaa mieltä ja 48,7% osittain samaa mieltä siitä, että he pyrkivät saamaan itselle koulutusta ristiriitatilanteisiin. Kaikista vastaajista 43,4% oli täysin samaa mieltä siitä, että he rakentavat itselle tulevaisuudessa tukiverkostoja. Vastausten pohjalta voitiin todeta, että esimiehet pyrkivät kehittämään tulevaisuudessa ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä. Vastaajista 27,6% oli täysin samaa mieltä siitä, että pyrkivät saamaan työnohjausta ja mentorointia ja 44,7% oli osittain samaa mieltä. Yhteensä 75% vastaajista oli osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä siitä, että työyhteisöön tarvitaan työristiriitasovittelija. 40% vastaajista koki, että he tarvitsevat enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa. Kaikista vastaajista 25% oli täysin samaa mieltä siitä ja 56,6% osittain samaa mieltä siitä, että he pyrkivät saamaan enemmän tukea omalta esimieheltään. 17,1% vastaajista eivät halunneet omalta esimieheltään vertaistukea (kuvio 22).

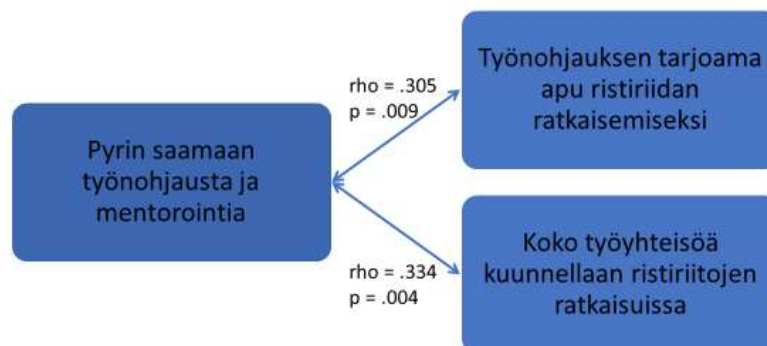


$\alpha = .621$

KUVIO 22. Ristiriitatilanteiden hallitseminen tulevaisuudessa (n=76)

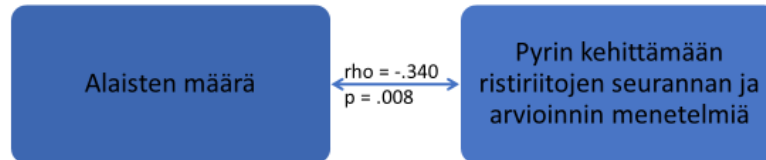
Ristiriitatilanteiden hallintaa tulevaisuudessa tutkittiin lisäksi yhdellä avoimella kohdalla, missä vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa aiheeseen liittyvää. Vastaajat olivat kirjoittaneet tärkeitä tulevaisuuden ristiriitojen hallitsemisen keinoja, kuten avoimuus ja säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluista koettiin olevan hyötyä. Työnohjausta toivottiin, että se olisi jokaisen työyhteisön säännöllinen työväline. Lisäksi esimiesten toivottiin järjestävän enemmän aikaa sekä sopivia foorumeita eri ammattiryhmien kanssa ajatusten vaihtoon jo ennen ristiriitatilanteiden syntymistä. Näin esimies pystyisi hallitsemaan ristiriitatilanteita jatkossa paljon paremmin. Tärkeänä pidettiin työyhteisön varhaisen tuen mallin käyttöön ottoa sekä työyhteisön selkeitä ja yhteisiä pelisääntöjä.

Muuttujalle, ”pyrkivät saamaan työnohjausta ja mentorointia” löytyi tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työnohjauksen tarjoamalle avulle ja, muuttujaan koko työyhteisöä kuunnellaan ristiriitojen ratkaisuisa. Mitä enemmän työyhteisöä kuunneltiin sekä käytettiin työnohjauksen tarjoamaa apua, sitä enemmän esimiehet halusivat saada itselleen työnohjauksen ja mentoroinnin tukea (kuvio 23).



KUVIO 23. Pyrin saamaan työnohjausta ja mentorointia sekä työnohjauksen ja työyhteisön kuuntelemisen väliset yhteydet

Työyhteisön alaisten määrällä koettiin olevan negatiivinen yhteys kehittää ristiriitojen arvioinnin ja seurannan malleja. Mitä enemmän alaisia esimiehillä oli, sitä vähemmän he halusivat kehittää arvioinnin ja seurannan malleja. Esimiehet olivat, joko uupuneita tai he eivät jaksaneet enää kehittää työyhteisön toimintaa (kuvio 24).



KUVIO 24. Alaisten määrän ja pyrin kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä väliset yhteydet

Esimiesten varmuus näkyi työvuosien yhteydestä, koska mitä enemmän työvuosia esimiehillä oli takana, sitä vähemmän he tarvitsivat työristiriitasovittelijaa ($\rho = -.344$, $p = .024$). Lisäksi esimiesten iällä oli tilastollinen yhteys työristiriitasovittelijaan ($\rho = -.266$, $p = .030$) ja haluun saada enemmän tietoa tukitahoista, jotka voisivat olla apuna ristiriitatilanteissa ($\rho = -.260$, $p = .035$). Mitä kokeneempi esimies oli, sitä vähemmän hän tarvitsi apua ristiriitatilanteissa. Uudemmat esimiehet halusivat saada enemmän tukea ja tietoa. Kuitenkin esimiesten valmistumisvuodella oli yhteys saada koulutusta ristiriitatilanteisiin ($\rho = .357$, $p = .003$). Mitä uudempi koulutus esimiehillä oli, sitä enemmän he halusivat saada uutta tietoa sekä koulutusta.

Vastaajien valmistumisvuodella ja halulla saada enemmän vertaistukea omalta esimieheltä tulevaisuudessa ilmeni tilastollinen yhteys. Esimiehet, jotka olivat valmistuneet vuosien 2001-2016 välillä olivat 20,3% täysin samaa mieltä ja 35,1% osittain samaa mieltä siitä, että he halusivat saada tulevaisuudessa enemmän tukea omalta esimieheltä. Vuosina 1977-2000 valmistuneet vastaajat olivat 5,4% täysin samaa mieltä ja 21,6% osittain samaa mieltä tuen saamisesta omalta esimieheltä. Vuosina 1977-2000 valmistuneet esimiehet olivat paljon varmempia esimiestyössään ja halusivat vähemmän tukea (taulukko 16).

TAULUKKO 16. Vastaajien valmistumisvuosi ja pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni (Mann-Whitney) (n=74)

*Pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni (*p = .026)*

<i>Valmistumisvuodet</i>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1977-2000	5,4 %	21,6 %	10,8 %	0 %
2001-2016	20,3 %	35,1 %	5,4 %	1,4 %

Tilastollista yhteyttä tutkittiin vastaajien iän sekä pyrkimyksellä saada enemmän koulutusta ristiriitatilanteisiin tulevaisuudessa välillä. 28-53 vuotiaat esimiehet olivat 30,4% täysin samaa mieltä ja 20,3% osittain samaan mieltä siitä, että he halusivat saada enemmän koulutusta tulevaisuudessa. 54-62 vuotiaat vastaajat olivat 18,8% täysin samaa mieltä ja 26,1% oli osittain samaa mieltä, että halusivat saada koulutusta tulevaisuudessa (taulukko 17).

TAULUKKO 17. Vastaajien ikä ja pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin (Mann-Whitney) (n=69)

*Pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin (*p = .041)*

<i>Ikäluokat</i>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
28-53 v	30,4 %	20,3 %	0 %	0 %
54-62 v	18,8 %	26,1 %	4,3 %	0 %

Tutkimuksessa tutkittiin vastaajien valmistumisvuoden ja työyhteisöön tarvittavan työristiriitasovittelijan välistä olevaa tilastollista yhteyttä. Vastaajista 28-53 vuotiaat olivat 9% täysin samaa mieltä ja 6% osittain samaa mieltä, että työyhteisöön tarvitaan työristiriitasovittelija. Kuitenkin 34,3% vastaajista oli osittain ja täysin eri mieltä työristiriitasovittelijan tarpeesta työyhteisöön. 54-62 vuotiaat vastaajat olivat 6% osittain samaa mieltä työristiriitasovittelijan tarpeesta ja 44,7% vastaajista osittain tai täysin eri mieltä työristiriitasovittelijan tarpeesta työyhteisöön (taulukko 18).

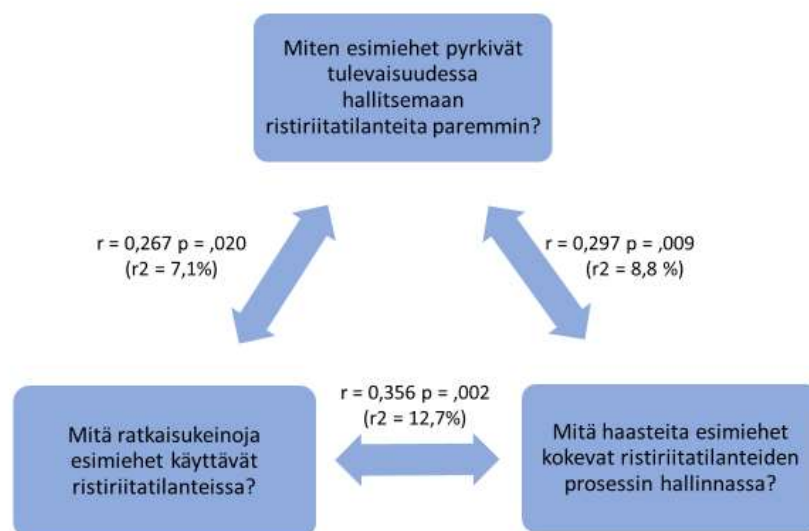
TAULUKKO 18. Vastaajien ikäluokka ja työyhteisöön tarvitaan työristriitasovittelija (Mann-Whitney) (n=67)

Työyhteisöön tarvitaan työristriitasovittelija (*p = .016)

<i>Ikäluokat</i>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
28-53 v	9 %	6 %	16,4 %	17,9 %
54-62 v	0 %	6 %	13,4 %	31,3 %

5.6 Henkilöstöjohtamisen ristiriitatilanteissa –mallin hahmottaminen

Kuviossa 25 on muodostettu summamuuttujat kustakin osa-alueesta ja sen jälkeen on testattu korrelaatiotestillä summamuuttujien lineaarista yhteyttä. Kuviossa on pyritty rakentamaan malli tutkimuksen mittarin pohjalta. Siinä testattiin kolmen osa-alueen vallitsevaa yhteyttä. Summamuuttujien välisistä lineaarisista riippuvuuksista ja selitysosuuksista nähdään, että mittaria tulisi jatkossa työstää edelleen ja aineistoa laajentaa. Kuten kuvioista voidaan havaita summamuuttujien väliset lineaariset riippuvuudet ja myös selitysosuudet ovat alhaisia, joten mallin lisätestaus on tarpeellinen ja myös mittarin kehittäminen.



KUVIO 25. Summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot (n=76)

6 POHDINTA

6.1 Eettinen tarkastelu

Tieteellisen tutkimuksen tekemisessä tulee pohtia eettisiä näkökulmia. Tutkimusta laadittaessa tutkijan tulee olla tutkimustyössään koko ajan rehellinen, huolellinen ja tarkka. (Hirsjärvi ym. 2010, 113–114.) Tässä tutkimuksessa on pyritty huolellisuuteen hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Ohjeiden mukaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta tulisi kunnioittaa ja tutkimuksesta ei saa olla haittaa tutkittaville ja tutkittavien yksityisyyttä tulee suojella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Ensimmäisenä tutkimukselle anottiin tutkimuslupa Tampereen ammattikorkeakoulusta. Tämä tutkimus kuului osana ihmisten ja osaamisen johtamisen valtakunnalliseen tutkimushankkeeseen. Tutkimuksessa rakennettiin ensin teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta rakennettiin kyselylomake. Tutkimukseen laadittiin oma mittari, koska sopivaa valmista mittaria ei ollut käytettävissä. Aineiston keruun aikana jokainen vastaaja sai itse päättää osallistumisestaan tutkimukseen ja sähköisen kyselylomakkeen täyttämällä vastaajat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi vastaajat säilyivät anonymina tutkimuksen aikana ja tutkimuksen aineistosta ei syntynyt ollenkaan erillistä rekisteriä. Tutkimukseen laadittiin mittari ja sähköinen kyselylomake sekä saatekirje esitettiin. Tutkimuksen saatekirjeessä kerrottiin vastaajille tutkimuksen aiheesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja kestosta. Näin osallistujat saivat tietoa tutkimuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, joten se suojasi jo tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä. Lisäksi avoimet kysymykset käsiteltiin luottamuksellisesti. Sähköisenä kyselynä tehty tutkimus lisäsi vastaajien yksityisyyttä. Tutkimusta varten laadittiin mittari lisäsi puolestaan tutkimuksen ja mittarin luotettavuutta, koska tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jolloin kaikki perusjoukkoon kuuluvat esimiehet otettiin mukaan tutkimukseen. Suuren perusjoukon vuoksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui parhaiten tutkimusmenetelmäksi. Tutkimukseen osallistuvien vastaajien ihmisarvoa kunnioitettiin. Missään tutkimuksen tulosten vaiheessa ei pystytty saamaan selville vastaajia eli vastaajat säilyvät

koko tutkimuksen ajan anonyymina. Kaikkien kyselylomakkeiden vastaukset otettiin mukaan tutkimuksen raportointiin, jotta tutkimustulosten raportointi olisi rehellistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

6.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida koko tutkimusprosessin ajan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.) Näillä tarkoitetaan tutkimuksen ja mittaustulosten toistettavuutta. Lisäksi tutkimusta ja sen tulosta voidaan pitää luotettavana, kun kaksi tai useampi tutkija tulkitsevat tutkimustuloksen samalla tavalla ja jos tutkimus toistettaessa antaisi täysin samat tulokset. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voitiin laskea Cronbachin alpha-kertoimen avulla (Metsämuuronen 2005, 118). Kyselylomakkeen osien reliabiliteetit on ilmoitettu tutkimuksessa tulososion kuvion yhteydessä. Kolmannen osion reliabiliteetti arvo saatiin korkeammaksi poistamalla kaksi muuttujaa reliabiliteettitestin perusteella. Poistetut muuttujat olivat: olen yksin ristiriitatilanteissa ja ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä. Näitä kahta muuttujaa ei käytetty tutkimuksessa poistamisen jälkeen. Tutkimuksessa mittarin reliabiliteetti on todettu korkeaksi yhdessä osiossa $\alpha = .838$ ja kolmessa osiossa tyydyttäväksi $\alpha = .621 - .690$ välillä. Tutkimuksessa vastausprosentti jäi alhaiseksi (27,2%), ja tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan tutkittavaa ryhmää. Kuitenkin tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia.

Tutkimuksen kaikki vaiheet on kirjoitettu tarkasti, että tutkimus olisi uudelleen toistettavissa. Metsämuuronen (2005) kertoo, että ihmistieteissä ja kyselytutkimuksissa kato voi olla 20 - 30 % tai suurempikin. Tämän tutkimuksen kato oli odotettua suurempi (72,8 %). Vastaajat eivät pitäneet tutkimuksen aihetta tärkeänä tai heillä oli kiire työelämässä ja jättivät vastaamatta tutkimukseen muistutteluista huolimatta. Sähköisen kyselyn suurin haitta onkin niiden räjähdysmäinen yleistymisen. Sähköisessä kyselyssä voi käydä niin, että suurin osa vastaajista jättää vastaamatta koko kyselyyn, koska sähköisiä kyselyitä saapuu paljon sähköposteihin. Tällöin vaarana on erittäin alhainen vastausprosentti ja se haittaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineistonkeruun aikana tutkimusjoukolta tuli sähköpostiin lomaviestejä eli monet vastaajista olivat lomilla ja lomien jälkeen eivät ehkä ehtineet vastaamaan kyselyyn. Paljon ajatuksia on syntynyt siitä, että olisiko tutkimus pitänyt

tehdä rauhassa ja pidemmällä aikavälillä ja onko tällä vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi olenko pystynyt syventymään kaikkiin tutkimusvaiheisiin tarpeeksi paljon ja tämä vaikuttaako tämä luotettavuuteen.

Validiteetti tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän hyvyttä. Jokaisen tutkimuksen mittarin tulisi olla validi, jotta tutkimuksen kokonaisvaliditeetti olisi hyvä. Validiutta voidaan parantaa käyttämällä samanaikaisesti tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmiä sekä useampaa tutkijaa niin aineistonkeruussa kuin tulosten tulkinnassa. Lisäksi validiutta voidaan parantaa keräämällä suuren joukon tutkimusaineistoa samaa tutkimusongelmaa koskien. Epäpätevyyttä voi aiheuttaa se, että tutkija ja vastaaja käsittävät saman kysymyksen eri tavalla tai vastaaja ei ymmärrä kysymystä lainkaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.) Tutkimuksessa tämä ongelma on pyritty saamaan pieneksi esitestaamalla kyselylomaketta ulkopuolisilla testaajilla ja muuttamalla kyselylomaketta saadun palautteen perusteella.

Tutkimuksen mittari rakennettiin Likert-asteikkoa käyttäen neljä portaiseksi, ja lisättiin vaihtoehto en osaa sanoa. Monet esimiehet eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin järjestyksessä ja tämä näkyi tutkimustuloksissa n= luvun vaihteluna. Eikö vastaajat ymmärtäneet kysymystä vai jättivätkö he vastaamatta arkaan kysymykseen. Monissa jätetyissä vaihtoehtoissa ei haluttu ottaa kantaa arempaan väittämään. Muutamassa väittämässä oli vastaus vaihtoehtona viikoittain, kuukausittain ja muutaman kerran vuodessa. Väittämällä tarkoitettiin esiintyvyyttä eli esiintyykö ristiriitatilanne kuinka usein työyhteisössä. Muutaman kerran vuodessa väittämällä tarkoitettiin ilmiötä, joka esiintyy 1-8 kertaa vuodessa. Esitestaajilta kysyttiin asian ymmärtämistä ja heidän antamansa palautteen perusteella väittämää muutaman kerran vuodessa ei aukaistu erikseen, koska siihen ei koettu olevan tarvetta.

6.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimus oli innovatiivinen ja tarpeellinen esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset olivat suuntaa antavia tälle tutkimusjoukolle. Jatkossa aihetta täytyy tutkia lisää. Yleistämiseen ei pystytty, koska vastausprosentti oli vain 27,2 %.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehet tunnistivat työyhteisössä ilmeneviä ristiriitatilanteita. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet tunnistivat työyhteisössä viikoittain-

kuukausittain muutoksista johtuvia, eri henkilöstö ja ammattiryhmien välisiä sekä työmenetelmiä, että tehtävien jakoa koskevia ristiriitatilanteita. Lisäksi työyhteisössä tunnistettiin yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamat, vastuuta koskevat ja esimiehen sekä alaisten väliset ristiriitatilanteet. Vastajaat kokivat, että työyhteisössä ilmeni vähiten valtaa koskevia, rasismista ja seksuaalisesta häirinnästä johtuvia ristiriitoja. Se on kuitenkin liian paljon, koska työyhteisöissä ei saisi esiintyä ollenkaan rasismista ja seksuaalisesta häirinnästä johtuvia ristiriitoja. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että esimiesten iällä ja työkokemuksella oli vaikutusta työyhteisössä esiintyviin ristiriitoihin. Järvisen (2014) mukaan kokeneemmat esimiehet ovat luoneet työyhteisöön turvallisen ja arvostavan työilmapiirin ja tämä vähentää ristiriitoja. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että kokeneempien esimiesten työyhteisöissä ei esiintynyt ristiriitatilanteita niin paljon kuin uudempien esimiesten. Tutkimusten mukaan kokeneemmat esimiehet osasivat tunnistaa työyhteisön ongelmat ja esiintyvät ristiriidat nopeammin työyhteisössä ja siksi puuttuminen heillä oli nopeampaa. (Renbäck ym. 2005; Tengilimoglu ym. 2005.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös mitä ratkaisukeinoja esimiehet käyttivät ristiriitatilanteissa. Esimiehet käyttivät ristiriitojen ratkaisukeinoina keskustelua asianomaisten kanssa ja mitä enemmän keskustelua käytiin, sitä enemmän keskustelu vähensi ristiriitoja työyhteisössä. Lisäksi esimiehet kävivät ristiriitatilanteessa usein keskusteluja koko työyhteisön kanssa. Ristiriitatilanteissa esimiehet pyrkivät ristiriidan avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn. Esimiehet osasivat kuunnella työyhteisöä sekä käydä tarvittaessa keskusteluja ristiriitatilanteista muiden esimiesten kanssa. Aikaisemmissa tutkimuksissa selvisi aikaisemmin, että ristiriidan osapuolia täytyy kuunnella tasapuolisesti ja mielellään yhtä aikaa koko työyhteisön kanssa. (Pavlakis ym. 2011; Perhman 2011.) Tutkimuksen tulokset olivat saman suuntaisia. Esimiehet osasivat käyttää ristiriitojen ratkaisukeinoina työterveyshuollon, luottamusmiehen, työnohjauksen sekä työsuojelun tarjoamaa apua. Kehityskeskustelut ristiriidan ratkaisukeinoina jakoivat esimiesten mielipiteen.

Tuloksissa selvisi, että kehityskeskusteluja käymällä pystyttiin vähentämään ristiriitatilanteita työyhteisössä. Tutkimukseen vastanneista suurin osa koki, että alaisten määrä vaikutti luottamusmiehen, työterveyshuollon, työnohjauksen ja työsuojelun tarjoamaan apuun. Mitä enemmän alaisia työyhteisössä oli, sitä enemmän työyhteisössä tehtiin yhteistyötä ristiriitojen ratkaisemisessa. Lisäksi luottamusmiehellä työyhteisössä oli tärkeä rooli. Esimiehet osasivat hyödyntää ja tehdä yhteistyötä työterveyshuollon ja työsuojelun

kanssa, kun työyhteisöön kuului luottamusmies. Tutkimuksessa selvisi, että maantieteellisesti Uudellamaalla ja Pohjanmaalla osattiin eniten hyödyntää työsuojelun tarjoamaa apua. Kokeneemmat esimiehet pystyivät ratkaisemaan ristiriitoja yksin. Kuitenkin esimiehistä 2,6% jätti ristiriitatilanteet ratkaisematta työyhteisössä.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä haasteita esimiehet kokivat ristiriitatilanteen prosessin hallinnassa. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että esimiehillä oli hyvät valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin, kun työyhteisöön oli nimetty luottamusmies. Esimiehet olivat valmiimpia ja heillä oli käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin. Esimiehet saivat enemmän vertaistukea henkilöstöpäälliköltä. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli selvinnyt, että esimiesten haasteina pidettiin esimiehen ajanpuuteongelmaa sekä ristiriitoihin pitäisi löytää oikeat osapuolet paikalle. Lisäksi haasteina mainittiin, että ristiriidat jäävät työyhteisössä usein siihen, kun ne ovat ratkaistu. Työyhteisössä on unohdettu kokonaan ristiriitojen seurantamallit. (Kaitelidou ym. 2012; Tegnimoglu ym. 2005.)

Nämä haasteet näkyivät myös tämän tutkimuksen haasteina. Tutkimukseen vastanneista suurin osa esimiehistä koki, että ristiriitojen säännöllinen käsittely johdon kokouksissa oli huonoa. Haasteina koettiin työyhteisön henkilöstöongelmat, jotka ovat koko ajan kasvussa. Lisäksi esimiehet kokivat, että heillä on puutteita työmenetelmien käytössä. Jokainen ristiriitatilanne on erilainen ja esimies ei pysty käyttämään samaa ratkaisumallia kaikissa ristiriitatilanteissa. Uudet esimiehet kokivat enemmän haasteita ristiriitatilanteissa, kuin kokeneemmat esimiehet. Lisäksi esimiehet kokivat, että lisääntyvässä määrin potilaiden omaiset ovat mukana ristiriitatilanteissa ja tätä pidettiin vaikeana haasteena. Isona haasteena pidettiin työyhteisön ristiriidan osapuolten haluttomuutta sitoutua sovittuihin toimenpiteisiin ja siihen, että työyhteisöistä puuttuivat yhteiset seurantamallit ristiriitatilanteisiin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei oltu selvitetty, miten esimiehet voisivat tulevaisuudessa hallita paremmin ristiriitatilanteita. Tämän vuoksi haluttiin saada selville, miten esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa hallitsemaan ristiriitatilanteita paremmin. Vastaajista suurin osa toivoi, että he saisivat tulevaisuudessa enemmän täydennyskoulutusta ristiriitatilanteisiin. Lisäksi vastaajat toivoivat saavansa säännöllistä työnohjausta ja mentorointia sekä enemmän vertaistukea omalta esimieheltään. Osa vastaajista koki, että he rakentavat tulevaisuudessa enemmän tukiverkostoja ja saavat enemmän vertaistukea, koska he kokivat

olevansa yksin ristiriitatilanteissa. Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisöissä ei ollut käytössä ristiriidan seurannanmalleja ja monet esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä. Lisäksi esimiehet kokivat, että tulevaisuudessa ristiriitatilanteita voitaisiin ennaltaehkäistä kehityskeskusteluilla. Esimiehet kokivat tärkeänä järjestää erilaisia avoimia foorumeita eri ammattiryhmien välille, koska näin pystyttäisiin ennaltaehkäisemään ristiriitatilanteita.

Tutkimuksella pystyttiin tuottamaan uutta tietoa siitä, miten esimiehet voisivat tulevaisuudessa hallita ristiriitatilanteita paremmin. Tutkimuksen tulosten perusteella löydettiin merkki heikosta signaalista. Esimiehet toivoivat tulevaisuudessa täydennyskoulutusta ristiriitatilanteiden hallintaan. Vastaajista suurin osa koki, että he tarvitsevat koulutusta. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että nuoremmilla ja vähemmän esimieskokemusta omaavilla esimiehillä oli enemmän haasteita ristiriitojen hallinnassa. Lisäksi esimiehet kokivat, että ristiriitatilanteita on koko ajan työyhteisössä enemmän ja ristiriitatilanteet ovat entistä haastavampia, esimerkiksi potilaiden omaisten mukaan tulo ristiriitatilanteisiin. Tarjoamalla esimiehille täydennyskoulutusta pystyttäisiin ennakoimaan mahdolliset tulevaisuuden muutokset, jotka syntyisivät esimiesten ristiriitatilanteiden hallinnan puutteista. Järjestetyllä koulutuksella uudemmat esimiehet saisivat ammattitaitoa ja varmuutta sekä uusia työvälineitä ristiriitatilanteiden hallintaan.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus oli alkukartoitus ristiriitatilanteiden hallinnan prosessille esimiesten näkökulmasta. Tutkimus antaa suuntaviivoja ylihoitajien ja hoitotyön johtajien ajatuksista ristiriitatilanteiden hallinnasta. Jatkossa tutkimusaihetta pitäisi tutkia lisää. Tutkimukseen luotua mittaria pystytään käyttämään muillakin aloilla ja vertailla esimiesten kokemuksia ristiriitatilanteiden hallinnassa. Lisäksi luotua mittaria voidaan täydentää muutamilla uusilla muuttujilla ja osioilla.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kartoittaa esimiesten kokemuksia ristiriitatilanteista yhden yliopistollisen sairaalan apulaisosastonhoitajan, osastonhoitajan sekä ylihoitajan näkökulmien eroavaisuuksista ristiriitatilanteissa. Lisäksi olisi antoisaa selvittää, onko ristiriitojen hallinnassa eroa yksityisellä, että kunnallisella puolella. Mitä muutoksia Sote-alueet aiheuttavat työyhteisöihin. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää potilaiden ja omaisten kokemia ristiriitatilanteita sekä ristiriitatilanteiden ratkaisumalleja.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: PS-kustannus.

Grossmann, S. 2000. Napit vastakkain: ristiriidoista aukeaa mahdollisuuksia. Kauniainen: Perussanoma Oy.

Hammarlund, C. 2010. Kriisikeskustelu: kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktin käsittely. Latvia: Tietosanoma.

Harju, H. & Kauppinen, M. 2010. Muutosjohtamisen monet kasvot. Hoitotyön koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Heikkilä, T., 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset. Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K. Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Digipaino Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisö viestintä. Juva: WS Bookwell.

Juuti, A. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talemum Media Oy.

Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Kostagiolas, P., Theodorou, M. & Liaropoulus, L. 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing management* 20, 571-578.

Kalinichenko, O., Amado, C. & Santos, S. 2013. Performance Assessment in Primary Care Health Care: A Systematic Literature Review. CEFAGEUE Working Paper 2013/03. University of Algarve, Faro.

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Kaufman, B. E. 2007. The development of HRM in historical and international perptive. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University.
- Kansanterveyslaki 28.1.1972/66.
- Kuhalampi, T. 2012. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen YAMK-tutkinto.
- Kuntaliitto. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen 2015. Terveyskeskukset. Luettu 25.1.2016. <http://www.kunnat.net>.
- Kuntatyönantaja. 2/2014. Johtotehtävistä yli puolet naisia. Luettu 20.10.2016. <http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2014/2/Sivut/johtotehtavissa-yli-puolet-naisia.aspx>.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress,
- KvantiMOTV. 2009. Menetelmäoppaat: summamuuttuja. Luettu 29.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>.
- Laaksonen, H. HTT, Yliopettaja. 2016. Tilastollisia testejä SPSS-ohjelmalla. Kurssi. Tilastolliset menetelmät 10.3-4.4.2016. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J., 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P, Sourzi & Siskou, O. 2011. Conflict management in public hospitals: The Cypros case. International Nursing Review, 58:242-248.
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla - restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Pro gradu-tutkielma. Rovaniemi. Lapin Yliopisto.
- Rauramo P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
- Ristikangas, V. & Junkkari, L. 2011. Sukset ristissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Salmi, I. 2011. Esimiesten käsityksiä työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista. Pro gradu-tutkielma. Rovaniemi. Lapin Yliopisto.
- Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Hallinnon tutkimus 33 (1) 21-38.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Selvityshenkilötyöryhmän ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:7. Helsinki 2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015-2019. Sote-uudistuksen tietolehtinen 9-2015.
- Stigell, T. & Vääntinen, J. 2014. Osaamisen johtaminen. Laurean ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Suonoja, I. 2006. Hoitotyön johtajien urakehitys – Sattumien summa, sarja harkittuja tekoja vai palkinto pitkästä palvelusta? Kuopion yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveyshallinnon ja – talouden laitos. Kuopio.
- Tengilimoglu, D. & Kisa, A. 2005. Conflict management in Public University Hospitals in Turkey: a pilot study. *The Health Care Manager*. 24 (1). 55-60.
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2015. Hyvinvointi- ja terveyserot. Perusterveydenhuolto. Luettu 1.11.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/palvelujarjestelma/terveyspalvelut/perusterveydenhuolto>.
- Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Tuomiranta, M. 2005. Lääkäreiden rooliristiriidat johtamisen ja johtajuuden haasteina. Teoksessa Vuori Jari (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Luettu 20.9.2016. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistie-teiss%C3%A4/eettiset-periaatteet>.

Työterveyslaitos. 2012. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. www-dokumentti. Luettu 15.1.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx.

Vartia M., Lahtinen M., Joki M. & Soini S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M & Soini, S. 2013. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Viitanen, E., Wiili-Peltola, E., Tampusi-Jarvala, T. & Lehto, J. 2007. First-line nurse managers in university hospitals – captives to their own professional culture? *Journal of Nursing Management* 2007, 15, 114 -122.

Viitanen, E., Tampusi-Jarvala, T. & Lehto, J. 2006. Ylilääkärit toivovat esimiehiltään parempaa johtamista. *Suomen Lääkärilehti*, nro 61, 997-1001.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finnlectura Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yuki, G. 2006. Leadership in organisations. 6. edition. New Jersey: Prentice Hall.

Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteet. HAUS Kehittämiskeskus Oy.

LIITTEET

Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen tekijä(t), julkaisu vuosi, nimi, maa	Tarkoitus ja tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset	Tutkimuksen laatua kuvaava pistemäärä
Rehnbäck, K & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli esimiesten työssä jaksamisen ja työn hallinta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten alaistaitoja ja niiden vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia työn hallinta keinoja esimiehet tunnistavat ja käyttävät työelämässä sekä minkälainen on esimiestyön hallinnan tunne.	Tutkimusraportti. Tutkimus sisältää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmät. Mukana Rauman kaupungin 10 työyksikköä. Mittarina käytettiin kuumeittari-kyselyä, joka toteutettiin kolme erillistä kertaa. Esimiehille tehtiin lisäksi haastattelut.	Kaksoisroolissa oleva esimies näkee nopeammin alkavat ristiriitatilanteet kuin pelkästään esimiestyötä tekevä esimies. Työntekijät odottavat esimiesten ottavan kantaa rakentavasti työpaikalla ilmeneviin ristiriitoihin. Työpaikan ristiriidoissa työntekijät odottavat esimiesten toimivan puolueettomasti, oikeudenmukaisesti sekä johdonmukaisesti.	7/9

<p>Tengilimoglu, D. & Kisa, A. 2005. Konflikt management in public university hospitals in Turkey. Turkki.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää ison sairaalan ristiriitatilanteiden erityispiirteitä sekä mitata ristiriitojen syitä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada johtamisesta parempaa.</p>	<p>Tutkimusartikkeli. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimukseen osallistui sairaalan henkilökuntaa, lääkäreitä ja hallinnon tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. (n=204).</p>	<p>Ristiriitojen ratkaisuun vastaajat toivoivat 50% lähesiästä sekä eniten vastaajat (n. 65 %) toivoivat esimiehiltä autoritaarista lähestymistapaa ristiriitatilanteissa.</p>	<p>6/9</p>
<p>Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla - restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka restoratiivinen sovittelu toimii työyhteisön ratkaisumenetelmänä haastavissa ja monitahoisissa ristiriitatilanteissa. Lisäksi selvitettiin millaista johtajuutta sovitteleva ristiriidanratkaisu edellyttää.</p>	<p>Pro gradu-tutkielma. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja haastatteleamalla sekä havainnointia käyttäen. Tutkimuksen vastaukset analysoitiin tilasto-ohjelman SPSS avulla. Nauhoitettu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä eli teemoittelulla. Tutki-</p>	<p>Ristiriitojen syitä olivat puhumattomuus, epäasiallinen viestintä ja väärät tulkinnat. Ristiriitatilanteet voivat muodostua pitkäkestoisiksi, jos niiden avointa käsittelemistä vältellään. Restoratiivinen sovittelu soveltuu työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisumenetelmäksi. Tällöin työyhteisön yhteinen ymmärrys lisääntyy ja</p>	<p>7/9</p>

		mukseen osallistui 153 henkilöä ja 8 eri työyhteisöstä.	vuorovaikutustaidot parantuivat sekä työilmapiiri paranee.	
Salmi, I. 2011. Esimiesten käytöksiä työntekijöiden välisten ristiriitosten ratkaisukeinoissa. Suomi.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten käsityksiä työntekijöiden välisen ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista.	Pro gradu-tutkielma. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin Lapin sairaanhoitopiirin esimiehiltä (n=47).	Tutkimusten tulosten mukaan esimiehen rooli ristiriitatilanteiden ratkaisuisissa on suuri. Erityisesti vuorovaikutus ja esimiehen oma asenne nousivat tärkeinä tekijöinä esiin. Ristiriitatilanteet olivat yleensä henkilökohtaisuuksiin meneviä, työhön tai työn järjestykseen liittyviä ristiriitoja.	6/9
Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P, Sourzi & Siskou, O. 2011. Conflict management in public hospitals: The Cyprus case. Kypros.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ristiriitatilanteiden ilmeneminen julkisissa sairaaloissa sekä arvioida mistä ristiriidat johtuvat. Lisäksi selvitettiin ristiriitati-	Tutkimusraportti. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kyselylomake lähetettiin satunnaisotoksella julkisiin sairaaloihin. Kyselylomakkeena käytettiin Tenglilimoglu, D. &	Tutkimuksen tulosten mukaan ristiriitojen ratkaisemiseen käytettiin paljon työaikaa. Heikko tiedonkulku ja työtävien epäselvyys johtivat ristiriitoihin,	8/9

	lanteiden hallintaa. Lisäksi miten ristiriitoja voidaan vähentämistä työyhteisöissä.	Kisa, A 2005 kyselylomakkeen alkupe- räistä pohjaa. Lisäksi kyselylomake jaettiin terveydenhuoltoalan henkilöille seitsemässä julkisessa sairaalassa. Vastausprosentti oli hyvä, 80,2%.	koska ne aiheuttivat väärinkäsityksiä. Jotta ristiriitoja voitaisiin vähentää, pitäisi huono ilmapiiri poistaa työyhteisöstä. Ristiriitoihin tarvittaisiin lisää koulutusta sekä työyhteisössä paremmin määritellyt tehtävänkuvaukset.	
Kaitelidou, D, Kontogianni, A, Galanis, P, Siskou, O, Mallidou, A, Pavlakis, A, Kostagiolas, P, Theodorou, M & Liaropoulos, L. 2012. Conflict management and job satisfaction in pediatric hospitals in Greece. Kreikka.	Kuinka voidaan ennaltaehkäistä konfliktien synty ja kuinka konflikteja tulisi ratkaista. Terveydenhuollon henkilöstö joutuu päivittäin kohtaamaan sisäisiä ja ulkoisia konflikteja. Tavoitteena oli selvittää tärkeimmät konfliktien syyt sekä tunnistaa erilaiset konfliktit.	Tutkimusartikkeli. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimukseen osallistui 286 terveydenhuollon henkilöä. Kysely tehtiin viisiportaisella (Likert) kyselylomakkeella, jossa kysymykset liittyivät sairaalan konflikteihin. Kysely on tehty Tenglimoglu, D & Kisa, A (2005) työn pohjalta.	Heikko kommunikaatio ja tehtävien epäselvyys johtavat konflikteihin. Konflikteja pyrittiin välttämään työyhteisössä. Tärkeintä oli ymmärtää konfliktien vaikutukset sekä kuinka ristiriitoja voidaan vähentää työyhteisössä.	6/9

<p>Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ristiriitatilanteiden onnistuneita ratkaisukeinoja sekä esimiesten onnistuneita toimintatapoja ristiriitatilanteissa.</p>	<p>Tutkimusartikkeli. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus koostui julkisen terveydenhuollon organisaatioiden esimiehistä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse sekä kirjeitse. Vastausprosentiksi muodostui 40,4%.</p>	<p>Esimiehillä oli iso rooli ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Esimies loi omalla työllään mahdollisuuksia rakentavaan ristiriitatilanteiden hallintaan. Esimies johti ristiriitatilanteita löytääkseen ristiriitoihin aina ratkaisumenetelmän. Apua voitiin pyytää työyhteisön ulkopuolelta. Esimies itse päättää mitä ratkaisukeinoja hän käyttää missäkin ristiriidan ratkaisutilanteissa.</p>	<p>6/9</p>
---	--	---	--	------------

Liite 2. Tutkimuslupa

TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Hakijan tiedot	Nimi Anne-Mari Saloniemi	Henkilötunnus XXXXXX-XXXX	
	Osoite XXXXXXXXX XXX	Postinumero XXXXX	Postitoimipaikka Ylöjärvi
	Puhelin XXX-XXXXXX	Sähköpostiosoite annemari.saloniemi@gmail.com	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Tampereen ammattikorkeakoulu	Hakijan tehtävä/virka-asema YAMK-opiskelija	
Tutkimuksen toimeksiantaja	Toimeksiantaja Tampereen ammattikorkeakoulu		
	Yhteystiedot Kuntokatu 3 33520 Tampere		
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Tampere 15/2/2016	Allekirjoitus 	
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen Tutkimuslupa myönnetään (X)	Tutkimuslupaa ei myönnetä	
	<p>Myöntämisen ehdot:</p> <p>Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla.</p> <p>Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti</p> <p>Muut ehdot</p> <p>Perustelut myöntämättä jättämiselle</p>		
	Päätäjän nimi  Hannele Laaksonen		

Ihmisten ja osaamisen johtaminen –hankkeen kysely

Arvoisa esimies!

Sosiaali- ja terveydenhuolto on muutoksessa SOTE-uudistuksen myötä, mikä tuo johtamiseen runsaasti haasteita. Muutosprosesseissa on ihmisten ja osaamisen johtaminen ensiarvoisen tärkeä, koska työt tehdään ihmisten avulla. Viimeisen sadan vuoden aikana on siirrytty keskitetystä johtamisesta hajautettuun, osallistavaan ja voimaannuttavaan johtamiseen. Organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muutospainet tekevät työyhteisöistä myös yhä konfliktiherkempiä. Työyhteisön sisäisten konfliktien ja ristiriitojen ratkaiseminen onkin yhä keskeisempi osa johtamistyötä.

Valtakunnallinen tutkimushanke (2016-2017), Ihmisten ja osaamisen johtaminen, on käynnistynyt vuoden 2016 alussa. Tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista terveydenhuollossa sekä tulevaisuuden haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa terveydenhuollon esimiesten osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutuksesta, osaamisvajeista ja –tarpeista, sekä tulevaisuuden haasteista.

Tutkimushanketta johtaa Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja, hallintotieteiden tohtori Hannele Laaksonen, joka toteuttaa hankkeessa post doc –tutkimusta. Tutkimustiimiin kuuluvat Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK-tutkinnon opiskelijat Matti Mäkelä, Katja Kekäläinen, Heini Roppo ja Anne-Mari Saloniemi, jotka tuottavat hankkeessa neljä opinnäytetyötä. Tutkimustiimiä voidaan täydentää myöhemmin. Opinnäytetyöt julkaistaan Theseus –järjestelmässä ja tuloksista kirjoitetaan tieteellisiä artikkeleita.

Tutkimus toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, johon linkki lähetetään vastaajille tämän sähköpostin välityksellä. E-lomakkeella lähetetyistä vastauksista ei voida jäljittää lähettäjän tietoja, joten vastaajien anonymiteetti on turvattu. Aineistosta ei synny siten myöskään henkilörekisteriä. Aineistot säilytetään mahdollista seurantatutkimusta varten enintään viisi vuotta. Aineistoa voidaan käyttää Tampereen ammattikorkeakoulussa tilastotieteen opetusaineistona.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti esimiesten täydennys- ja johtamiskoulutusten suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tulosten pohjalta suunnitellaan täsmennettyä esimiehille suunnattavaa kehittämishanketta, johon rekrytoidaan organisaatioita myöhemmin.

Pääsette kyselyyn oheisen linkin välityksellä. Toivomme, että vastaatte kyselyyn kahden viikon kuluessa. Hanketta ja kyselyä koskeviin tiedusteluihin vastaa hankkeen johtaja Hannele Laaksonen.

Tampereella 11.4.2016

Hannele Laaksonen

Hannele Laaksonen

Yliopettaja, HTT, Esh

Terveyspalvelut

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kuntokatu 4

FI 33520 Tampere, Finland

tel. +358 40 6613450

e-mail: etunimi.sukunimi@tamk.fi

Taustatiedot

1. Mikä on sukupuolesi? _____ Nainen _____ Mies
2. Kuinka vanha olet? _____ vuotta
3. Milloin olet valmistunut? _____
4. Mikä on koulutuksesi?
 - _____ opistoasteen tutkinto
 - _____ ammattikorkeakoulu
 - _____ ylempi ammattikorkeakoulu
 - _____ maisteri
 - _____ lisensiaatti
 - _____ tohtori
5. Ammattinimikkeesi tällä hetkellä?
 - _____ ylihoitaja
 - _____ hoitotyön johtaja
 - _____ johtava hoitaja
 - _____ palvelupäällikkö
6. Työvuotesi sosiaali- ja terveysalalla? _____ vuotta
7. Työssäoloaikasi nykyisessä työtehtävässäsi? _____ vuotta
8. Kuinka paljon sinulla on alaisia tällä hetkellä? _____ henkilöä
9. Missä maakunnassa työskentelet?

_____ Ahvenanmaa	_____ Karjala
_____ Uusimaa	_____ Savo
_____ Varsinais-Suomi	_____ Keski-Suomi
_____ Satakunta	_____ Pohjanmaa
_____ Pirkanmaa	_____ Kainuu
_____ Häme	_____ Lappi
_____ Kymenlaakso	

Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteiden esiintyvyyttä. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.

2/4

10. Työyhteisössä esiintyy ajoittain erilaisia ristiriitatilanteita. Minkälaisia ristiriitatilanteita olet tunnistanut omassa työyhteisössäsi ja kuinka usein niitä on ilmennyt?

	Viikoittain	Kuukausittain	Muutamankerran vuodessa	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	4	3	2	1	0
Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja	4	3	2	1	0
Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Vastuuta koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Valtaa koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamat ristiriidat	4	3	2	1	0
Ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyvät ristiriidat	4	3	2	1	0
Työpaikkakiusaamisesta johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Rasismista johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Seksuaalisesta häirinnästä johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Muutoksista johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0

Seuraavat väittämät koskevat ristiriitojen ratkaisemista. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.

11. Mitä menetelmiä käytät ristiriitojen ratkaisukeinoina?

	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa	4	3	2	1	0
Keskustelua ristiriidasta muiden esimiesten kanssa	4	3	2	1	0
Luottamusmiehen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työterveyshuollon tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työnohjauksen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työsuojelelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Pyritään ristiriitojen avoimeen kohtaamiseen ja käsitelyyn työyhteisössä	4	3	2	1	0
Ristiriidat jäävät ratkaisematta työyhteisössä	4	3	2	1	0
Kehityskeskustelut tuovat avun ristiriitojen ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Koko työyhteisöä kuunnellaan ristiriitojen ratkaisuisissa	4	3	2	1	0
Esimies ratkaisee ristiriidat yksin	4	3	2	1	0

**Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteita.
Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

3/4

12. Mitkä valmiudet työyhteisössä on puuttua ristiriitatilanteisiin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tarjolla on riittävät työkalut	4	3	2	1	0
Olen yksin ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
Ristiriitoihin puutun aina nopeasti	4	3	2	1	0
Ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti	4	3	2	1	0
Saan vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä	4	3	2	1	0
Henkilöstöpäälliköltä saan vertaistukea	4	3	2	1	0
Työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
Toimimme ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräyksien mukaan	4	3	2	1	0
Ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä	4	3	2	1	0

13. Kirjoita kolme (3) asiaa mitkä ovat olleet haasteellisia ristiriitatilanteiden hallinnassa?

1) _____

2) _____

3) _____

**Seuraavat väittämät koskevat tulevaisuutta.
Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.**

4/4

14. Miten pyrit hallitsemaan ristiriitatilanteita tulevaisuudessa paremmin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rakennan itselleni tukiverkostoja	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan työnohjausta/mentorointia	4	3	2	1	0
Työyhteisöön tarvitaan työristiriitasovittelija	4	3	2	1	0
Tarvitsen enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
Pyrin kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä	4	3	2	1	0
Muuta, mitä?	4	3	2	1	0

Kiitos vastauksista!

Ristiriitatilanteiden hallinnan haasteet

- Henkilöstöongelmat
- Ristiriitatilanteissa työmenetelmien käyttö
- Pelisäännöt ja yhteiset toimintamallit
- Ristiriidan ajankäytön ongelmat
- Näkemuserot
- Tunteiden hallinta
- Yhteistyötahojen roolien epäselvyys
- Ristiriita asiaan liittyvien eri tahojen yhteistyöongelmat
- Ilmapiiri ongelmat
- Osaamattomuus selvittää ristiriitatilanteita

Henkilöstöongelmat

- Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat
- Työntekijä ei sitoudu yhteisiin toimintatapoihin
- Persoonallisuuden häiriöt
- Voimakkaiden henkilöiden keskinäiset kahnaukset
- Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat muuttuvat työyhteisöongelmiksi

Ristiriitatilanteissa työmenetelmien käyttö

- Asianomaisten määrittäminen
- Löytää ristiriitojen syyt ja ketä asia koskee
- Rakentava ja kehittävä keskustelu
- Läpinäkyvyyden puute
- Ristiriitojen erilaisuus
- Kokonaisuuden hallinta
- Äkilliset ristiriitatilanteet

Pelisäännöt ja yhteiset toimintamallit

- Avoimuuden puute
- Tasapuolisuus
- Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia
- Pelisäännöt puuttuvat
- Ei pidetä kiinni sovitusta toimintamalleista
- Ei noudateta annettuja ohjeita
- Esimies on yksin ristiriitatilanteissa

Ristiriidan ajankäytön ongelmat

- Saada tieto ristiriidoista nopeasti
- Ajan puute
- Vuorotyö ja asianomaisia ei saa paikalla välittömästi
- Pitkään jatkunut ristiriitatilanne

Näkemyserot

- Näkemykset eivät kohta
- Eriävät mielipiteet
- Fakta tieto puuttuu
- Sana sanaa vastaan

Tunteiden hallinta

- Arat eivät uskalla kertoa omaa näkemystään
- Sivulliset sotkeutuvat asiaan
- Työyhteisön painolasti
- Pysyä rauhallisena ja tilanteen hallitsijana
- Ristiriitoja on vaikea tulkita

Yhteistyötahojen roolien epäselvyys

- Työsuojelun ja työterveyshuollon rooli ei pysy neutraalina
- Luottamusmies on jatkuvasti esimiehen kimpussa
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- Luottamusmiehet sotkeutuvat liian helposti
- Luottamusmiehen asenne
- Ammattiyhdistyksen kiivas suhtautuminen asioihin

Ristiriita asiaan liittyvien eri tahojen yhteistyöongelmat

- Potilaiden omaiset mukana lisääntyvässä määrin
- Johdon tuen puute
- Tiedonkulku ongelmat
- Ristiriidat ylemmän tahon kanssa

Ilmapiiri ongelmat

- Toisen nahkoihin asettuminen vaikeaa
- Ei haluta löytää sopuratkaisua
- Halutaan vaieta ristiriitatilanteista
- Muutosvastarinta
- Jatketaan asioiden käsittelyä, vaikka asia on loppuun käsitelty

Osaamattomuus selvittää ristiriitatilanteita

3/3

- Saatavan tuen puute
- Oma osaaminen
- Seurantamallit puuttuvat
- Sovinto jatkosta
- Kirjallisen huomautuksen ja muistutuksen antaminen

Liite 6. Aikajana tutkimuksen vaiheista

