



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Opinnäytetyö**

**LAADUKAS ESIMIESTYÖ JA  
TUKIVERKOSTON  
HYÖDYNTÄMINEN TYÖYHTEISÖN  
KONFLIKTITILANTEISSA**

**Satu Taurén-Kankare**

**Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma**

**2009**

Koulutusohjelma:	
Restonomi	
Tekijä: Satu Taurén-Kankare	
Työn nimi: Laadukas esimiestyö ja tukiverkoston hyödyntäminen työyhteisön konfliktitilanteissa	
Suuntautumisvaihtoehto: Palvelujen tuottaminen ja johtaminen	Ohjaaja: Tarja Suominen
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Joulukuu 2009	Sivumäärä: 36 + liite
<p>Tämä opinnäytetyö syntyi kiinnostuksesta ihmisten välisiin suhteisiin työpaikalla, erityisesti esimiesnäkökulmasta katsottuna. Työpaikan monet ongelmatilanteet ja henkilöristiriidat ovat osa vaativaa esimiestyötä. Esimiehellä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista, mutta tärkeä onnistumisen edellytys on työntekijöiden hyvät alaistaidot. Nämä taidot korostuvat johtamistaitojen tukena.</p> <p>Käsittelen työhyvinvointiteemaa määrittelemällä hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä. Tärkeitä kriteereitä ovat esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja selkeä perustehtävä, jolle koko toimiva työyhteisö rakentuu. Edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle ovat olemassa, kun kaikki kantavat vastuunsa siitä.</p> <p>Konfliktinhallintatilanteissa esimiehen ammatillisuus korostuu. Silloin on tärkeää pitää ristiriidat ammatillisina ja vuorovaikutus avoimena. Läpinäkyvä ja asiallinen vuorovaikutus lisää luottamusta ja helpottaa konfliktin ratkaisua. Rooliajattelun avulla esimies pystyy kohtaamaan työyhteisön ongelmat oman työroolinsa kautta. Se antaa etäisyyttä ongelmaan ja auttaa keskittymään perustehtävään.</p> <p>Pohdinta rakentuu case esimerkin ympärille. Työelämän tositarinassa hankala henkilö koettelee esimiehensä kestävyyttä ja vaarantaa samalla koko työyhteisön hyvinvoinnin. Esimiehen avunpyyntöihin ei suhtauduta vakavasti ennen kuin työntekijän selkeät sairauden merkit tulevat ilmi. Vaikka työterveyshuollon järjestämä prosessi käytiin läpi, ei esimies kokenut saavansa siitä apua. Lääkäri totesi kyseisen henkilön terveeksi ja esimies itse leimaantui kiusaajaksi.</p> <p>Haastattelin kyseistä esimiestä, koska kiinnostuin hänen selviytymistarinaan. Suunnittelin teemahaastattelun ja toteutin sen kahdessa osassa. Lopputuloksena on tietopaketti esimiehille, jotka tarvitsevat vertaistukea työelämän ongelmien kanssa kamppaillessaan.</p>	
Hakusanat: työhyvinvointi, alaistaidot, henkilöristiriidat työyhteisössä	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme:	
Bachelor of Hospitality Management	
Author: Satu Taurén-Kankare	
Title: High quality leadership and exploiting a supporting network in conflict situations	
Specialization line: Hospitality Management	Instructor Tarja Suominen
Date December 2009	Total number of pages 36
<p>The present bachelor's thesis focuses on human behaviour and working life relationships. Well-being at work and organizational citizenship are topical issues from the manager's point of view. The main responsibility of well-being at work lies with manager, but everyone in the working community carries his or her share of it as well. Management in conflict situations is challenging as it requires intervention and solving problems. In these situations, the importance of the manager's professionalism as well as open and transparent communication is emphasised. The goal is a safe and comfortable working environment for everyone.</p> <p>The atmosphere in the working place is at risk, if a member of the working community lacks cooperative skills and does not care about the others' well-being. The consequences might be disastrous. The attitudes and behaviour at workplace should be professional and personal feelings should be kept apart.</p> <p>The study is based on a case where a difficult person caused problems caused for the working community. The lack of communicative skills and rudeness of this person challenged the work community including the manager. The manager looked for help from the occupational health care, but did not get sufficient response even if some efforts to improve the well-being in workplace were made.</p> <p>. A theme interview was conducted with the manager in the context of the present study. On the basis of the results, a handbook for managers who need peer support in handling problems was compiled.</p>	
Keywords: well-being at work, endurance of managers	
Deposit at: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto Library, Turku University of Applied Sciences	

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>3</b>
1.1	Opinnäytetyön taustaa	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	4
<b>2</b>	<b>HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKKEJÄ</b>	<b>6</b>
2.1	Toimivan työyhteisön peruspilarit	6
2.2	Työhyvinvoinnin portaat	10
2.3	Esimies- ja alaistaidot toimivan työyhteisön voimavarana	12
<b>3</b>	<b>KONFLIKTITILANTEET JA NIIHIN PUUTTUMINEN ESIMIESTYÖN OSANA</b>	<b>18</b>
3.1	Ammatillisuus käsitteenä ja toimintana	19
3.2	Työn maailmasta sisäiseen maailmaan	20
3.3	Varhainen puuttuminen esimiehen velvollisuutena	22
3.4	Sidosryhmät esimiehen tukena konfliktitilanteessa	23
<b>4</b>	<b>TAPAUKSEN KUVAUS – CASE KUMMITUS KEITTIÖSSÄ</b>	<b>25</b>
4.1	Tapauksen lähtökohdat ja nykytilanne	26
4.2	Konfliktin ratkaisuyritykset työyhteisössä	28
4.3	Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi	29
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>30</b>
5.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	30
5.2	Teemahaastattelun toteuttaminen	31

5.3	Haastattelun tulosten analysointi ja yhteenvedo	31
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>34</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>
	<b>LIITE</b>	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	<b>KUVIOT</b>	
	Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit	10
	Kuvio 2. Ammatillinen ja epäammatillinen työyhteisö	23
	Kuvio 3. Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet	24

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihepiiri on laaja ja monipuolinen, mutta myös hyvin mielenkiintoinen. Olen kiinnostunut ihmisen käyttäytymisen syistä ja seurauksista, ja erityisesti esimies-alaisuuden kaikista puolista. Henkilösuhteiden merkitys työelämän haasteissa on suuri ja meillä kaikilla on varmasti omat kokemuksemme siitä. Työhyvinvointia on paljon tarkasteltu juuri johtamisen kautta, mutta tuorempi lähestymistapa olisi alaistaitojen tarkastelu. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja me kaikki kannamme vastuuta siitä.

Konfliktitilanteet kuuluvat esimiestyön arkeen, mutta oman ammatillisuutensa säilyttäminen ja esimiestyön roolin ymmärtäminen edesauttavat näiden tilanteiden hallitsemista. Hyvä esimies tarkkailee työyhteisöä valppaasti ja puuttuu ongelmiin riittävän ajoissa. Hallitsematon ongelmakierre on työläämpi purkaa ja tarvitsee usein ulkopuolista apua. Varhainen puuttuminen on esimiehen velvollisuus ja sen pitäisikin olla yksi tärkeimmistä työkaluista työhyvinvoinnin saralla.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Lähdettyäni liikkeelle työhyvinvointiteemasta päädyin pohtimaan minkälaiset asiat vaarantavat työhyvinvointia työpaikoilla. Aloitin määrittelemällä millainen on hyvä työyhteisö ja miettimällä niitä ihmisen tarpeita, joita työnteke tyydyttää. Työhyvinvoinnin portaita kapuamalla lähdin ”metsästämään kadonnutta työhyvinvointia” ja konfliktitilanteiden kautta päädyin pohtimaan esimiehen keinoja selvittää työyhteisössä hankalan henkilön kanssa. Kuultuani uskomattoman tositarinan hankalan työntekijän aiheuttamista ongelmista, halusin tutkia asiaa syvemmältä.

Tutkimukseni rakentuukin tämän kertomuksen ympärille ja sen on tarkoitus kannustaa esimiehiä etsimään apua ja pyytämään tukea, kun ongelmia omalle kohdalle tulee. Kenenkään ei tarvitse jaksaa yksin. Kun ongelmat ovat henkilöristiriitoja, voi niiden ratkaiseminen olla hyvinkin raskasta ja turhauttavaa. Tässäkin tapauksessa

ratkaisuyrityksiä oli useita, mutta tilanne jatkuu edelleen. Esimies tunsu, että jäi yksin ongelmansa kanssa, eikä saanut etsimäänsä tukea.

Yhden ihmisen vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin on ratkaiseva, jos hänen käyttäytymisensä saa työtoverit reagoimaan negatiivisesti. Tässä tapauksessa hankala työntekijä syytti esimiestään kiusaamisesta, vaikka todellisuus oli toinen. Vaikka hän oli kiusaaja, hän koki itse tulleen kiusatuksi. Kun työntekijällä ei ole alaistaitoja, hän ei näe työyhteisöään kokonaisuutena, jonka osa itse on. Olemalla tyly ja epäystävällinen, hankala henkilö toteutti ”sisäisen maailmaansa” tarpeita piittaamatta työyhteisönsä hyvinvoinnista.

Kun esimies toistuvasti painii saman ongelman kanssa ja käynnistää tervehdyttämisprosessin yhä uudestaan ja uudestaan, hän toivoo, että tilanne viimeinkin ratkeaisi. Kokemukset aikaisemmista tuloksettomista yrityksistä synkistävät väkisin mielen ja väistämättä tulee mieleen halu ilmaista päästä lopullisesti eroon ongelmasta. Aika näyttää kuinka todennäköistä se on.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Moninaisten työelämän ongelmien viidakosta halusin nostaa esille hankalan henkilön aiheuttamat ongelmat ja käsitellä niitä nimenomaan esimiestyön kannalta. Vaikka ongelmat heijastuvat koko työyhteisön toimintaan, kantaa esimies suuren osan vastuusta. Konfliktinhallinta kuuluu esimiestyöhön ja juuri henkilöristiriidat ovat usein niitä vaikeimpia ratkaista. Joskus ihmisten henkilökohtaiset ongelmat vaikeuttavat toimintaa työpaikalla ja niihin puuttuminen saattaa olla esimiehelle kiusallista. Kuitenkin varhainen puuttuminen on esimiehen velvollisuus ja ammatillinen ote tarpeen kun ongelmia lähdetään ratkomaan.

Tutkimuksessani pohdin millaisia tietoja ja taitoja esimies tarvitsee, jotta hänellä olisi parhaat mahdolliset edellytykset selvitä tehtävästään. Samalla nostin esille, että myös työntekijöillä tulisi olla valmiudet toimia ammatillisesti. Nämä ns. alaistaidot ovat keskeisessä roolissa, kun yhteistyöongelmia työyhteisössä käsitellään. Kun me kaikki

toimimme vastuullisesti yhteen hiileen puhaltaen, saamme aikaan hyvinvoivan työyhteisön.

Jokainen esimies kohtaa työurallaan monenlaisia ihmisiä ja heillä kaikilla on oma suhtautumisensa työntekoon. Kun esimies riittävästi painottaa perustehtävän merkitystä, eikä anna alaistenkaan luisua siitä pois, on mahdollista, että tasapaino säilytetään. Ammatillista, asiallista suhtautumista työntekoon, voi esimies työntekijöiltään edellyttää, kun itse toimii vastuullisena johtajana. Todennäköisesti vastaan tulee tilanteita, joissa esimies tuntee avuttomuutta, eikä pärjää yksin. Silloin on tärkeää, että esimiehen esimies puuttuu tilanteeseen ja antaa tukensa. Esimerkiksi hankalan työntekijän aiheuttamat paineet voivat horjuttaa esimiehen luottamusta omiin kykyihin. Myös esimiehellä tulisi olla turvaverkko, johon tarpeen tullen tukeutua.

Ongelmatilanteet työpaikalla voivat johtaa ongelmakierteeseen ja erityisesti hankalan työntekijän kanssa voidaan joutua tilanteeseen, jossa ratkaisua ei löydy. Kaikkia asianosaisia pystytään kyllä auttamaan, mutta ketään ei voida vastoin tahtoaan muuttaa. Jos hankala henkilö itse ei ymmärrä muuttaa käyttäytymistään, me emme pysty sitä hänen puolesta tekemään. Kun kyseessä on sairas ihminen, joudumme luottamaan lääkäriin, itse emme voi diagnoosia tehdä. Tämä siitäkin huolimatta vaikka oireet olisivat hyvin selviä.



## 2 HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKKEJÄ

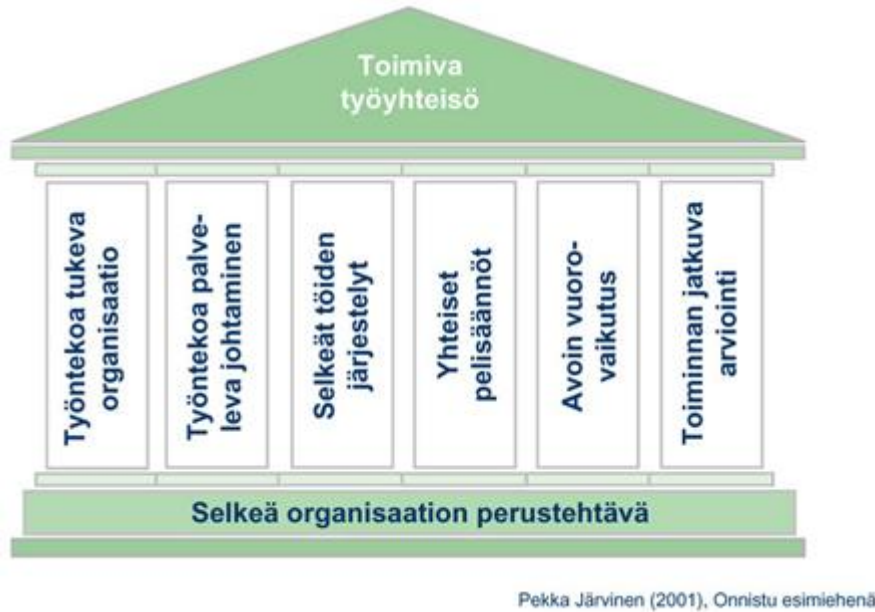
Kun työpaikalla toimitaan ensisijaisesti työrooleissa ja huolehditaan työn tekemisen puitteista, niin edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle ovat olemassa. Ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään ja ilmapiiri pysyy kunnossa. (Järvinen 2008, 79.) Työnteon kivijalka on työyhteisön perustehtävä, jonka varaan toimiva työyhteisö rakentuu. Ammatillinen asenne merkitsee sitä, että työpaikan toimintaa tarkastellaan ja kehitetään perustehtävästä käsin. (Järvinen, 2008, 85.)

Hyvät vuorovaikutustaidot luovat kestävä pohjan myös esimies- ja alaitaidoille. Kun työyhteisössä on luottamusta ja turvallisuutta, niin vuorovaikutuskin voi olla avointa ja kehittävää. Alaistaito sisältää enemmän kuin pelkän ammatillisen osaamisen, se on asennetta ja tahtoa toimia rakentavasti omassa työyhteisössä (Silvennoinen, 2007, 8).

### 2.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit

Työyhteisöä tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti niin, että se on työn ja ihmisten yhteenliittymä. Koko toimiva työyhteisö lepää peruspilareiden varassa ja pohjautuu selkeään perustehtävään. (Kuvio 1). Kaikki peruspilarit kannattelevat työyhteisön toimivuutta, joka horjuu heti kun joku peruspilareista puuttuu tai rapautuu. Huolehtimalla näiden perusrakenteiden kunnosta, esimies huolehtii myös yksikkönsä taloudellisesta ja henkisestä menestyksestä. (Järvinen, 1998, 46.)

Peruspilareiden pohjana ja kaiken perusta on selkeä organisaation perustehtävä. Koko työpaikan olemassaolo perustuu siihen miten se hoitaa perustehtävänsä. Perustehtävä on selitys sille miksi yritys on olemassa ja sen tulisi yhdistää työpaikan ihmisiä toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Isoissa organisaatioissa tämä tehtävä on vaarassa hämärtyä, kun kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Pahimmassa tapauksessa nähdään vain oman yksikön tai osaston työ, eikä koeta koko organisaation työtä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. On tärkeää huomata, että organisaatiossa pitää yhä uudestaan ja uudestaan palata tarkentamaan toiminnan perustehtävää. (Järvinen, 1998, 46–47.)



*Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 1998, 46).*

Organisaatioita pyritään muuttamaan tehokkaammiksi ja joustavammiksi, koska vanha hierarkkinen malli on hidas ja kankea. Yleisesti ottaen tarve on matalille ja joustaville organisaatorakenteille, tavoitteena oppiva organisaatio. Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen mahdollistavat yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessakin ja siksi sen eteen on ponnisteltava. Menestymiseen ei riitä, että asiat tehdään samalla tavalla kun on aina ennenkin tehty. Oppivassa organisaatiossa työntekijän itsemääräämispyrkimys nähdään toiminnan kehittämisen voimavarana, eikä esteenä. (Järvinen, 1998, 49 – 51.)

Oppivassa organisaatiossa virheet, ongelmat ja ristiriidat nähdään henkilöstön kehittymisen perustana. Tuomalla virheet ja epäselvyydet esiin, pyritään niiden avulla oppimaan ja estämään ongelmatilanteiden toistuminen. Kun ongelma on paikallistettu, on tarpeellista myös sopia miten jatkossa menetellään, jotta vastaava tilanne ei toistu. Tällaisessa tapauksessa myös työntekijöiden keskinäinen syyttely on täysin hyödytöntä. (Järvinen 1998, 52 – 53.)

### Työntekoa palveleva johtaminen

Modernissa organisaatiossa johtajan tulee olla lähellä alaisiaan, mutta silti myös riittävän kaukana. Tärkeää on pystyä hahmottamaan johtamansa kokonaisuus, oli se minkä kokoinen tahansa. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä ja valmentajana, joka huolehtii toiminnan edellytyksistä. Kannustaminen ja motivointi ovat tärkeitä, kuten myös innostunut ote toiminnan kehittämiseen. Leipääntynyt esimies on este kehitykselle, koska hänen toimintansa heijastuu henkilöstöön. (Järvinen 1998, 54 – 55.)

### Selkeät töiden järjestelyt

Tuloksellisen työnteon edellytyksenä on, että henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan. Töiden organisoinnin ja tehtävien jaon tulisi tyydyttää kaikkia ja siksi niitä tulisi päivittää. Jos näin ei tehdä, on vaarana työnkuvien vääristyminen ja muuttuminen. Voi myös käydä niin, ettei kukaan ei huolehdi hankalista ja epämiellyttävistä työtehtävistä. Lisäksi kasvaa riski, että työtehtävät jakautuvat epätasaisesti. Epäselvät tavoitteet ja hämärtyneet työnjakokysymykset ovatkin usein syynä ongelmatilanteisiin työpaikalla. (Järvinen 1998, 55 – 56.)

### Yhteiset pelisäännöt

Työyhteisössä on tarpeellista tehdä sopimuksia myös siitä, millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Vaikka nämä sopimukset ovat usein suullisia, pitäisi niitä arvioida ja tarkentaa riittävän usein. Yhteiset pelisäännöt sisältävät yrityksen sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Niiden tarkoitus on määritellä yleiset käyttäytymissäännöt ja niiden perusteella tiedetään mitä toisilta voidaan odottaa. (Järvinen 1998, 56.) Avoimen vuoropuhelun ja yhdessä sopimisen kautta ihmisten tulisi kohdata toisensa aidosti ja sopia yhdessä siitä miten toisten kanssa toimitaan yhdessä ja rakentavasti (Furman, Ahola & Hirvihuhta, 2004, 7).

## Avoin vuorovaikutus

Organisaatiota keventämällä ja tiedotusta tehostamalla, saadaan työpaikan vuorovaikutuksesta mahdollisimman läpinäkyvää. Suora ja rehellinen vuorovaikutus on arkipäivän tilanteissa esimiesten ja työntekijöiden vastuulla. Sen lähtökohtana tulee olla toisen ihmisen itsemääräämisyrittämisensä kunnioittaminen. Työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan työpaikalla ajatellaan. Palautteen avulla tiedostetaan omaa toimintaa ja tarvittaessa muutetaan käyttäytymistä. Yhtä tärkeää on kertoa tyytyväisyydestä kuin tyytymättömyydestäkin. (Järvinen 1998, 56–57.)

Suoralla palautteella on merkityksensä myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus perustella oma käyttäytymisensä. Kun työyhteisössä kohdataan ongelma- tai riitatilanne, on esimiehen tehtävä kutsua kiistan osapuolet yhdessä selvittämään tilanne. (Järvinen 1998, 57.) Esimiehen avoimuus estää hyvin myös erilaisten liittoutumien ja epävirallisten suhteiden syntymisen. Mitä tahansa tapahtuukin, kannattaa asiat tehdä heti selväksi työyhteisölle, ettei vääriä tulkintoja tai liittoutumia syntyisi. (Furman ym. 2004, 134.)

## Toiminnan jatkuva arviointi

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla oma seuranta- ja palautejärjestelmänsä, jonka avulla se voi toimintaansa arvioida. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset kovat mittarit, joilla mitataan tuottoja, kustannuksia jne. ja pehmeät, joilla seurataan henkilöstön hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Näiden mittareiden tuottamia tunnuslukuja pitäisi pohtia myös arkisen työn kannalta. Yhteisissä palavereissa tulisi pysähtyä miettimään, miten työt sujuvat ja miten toimintaa voisi kehittää. (Järvinen 1998, 57–58.)

Arvioivan ja kriittisen keskustelun aikaansaaminen voi olla aikavievää, mutta kannattaa aina. Aikaisemmat huonot kokemukset kritiikin esittämisen seurauksena,

voivat aiheuttaa, että henkilöstö mieluummin vaikenee. Tarpeellista olisi pyrkiä tilanteeseen, jossa ristiriidat voidaan sopia loppuun käsitellyiksi. Työyhteisön tulisi kokea ongelmien käsittelyn voimavarana ja mahdollisuutena, eikä uhkana. Esimiehen rooli on tässä tärkeänä esimerkkinä ja hänen tuleekin aktiivisesti pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Aito kiinnostus ja avoin suhtautuminen esille tuleviin kriittisiin mielipiteisiin, tekee esimiehestä oivan esimerkin alaisilleen. (Järvinen 1998, 58.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kuvattu ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden merkityksestä motivaatioon. Mallin pohjalla on Maslowin tarvehierarkia porrastettuna portaalta alkaen fysiologisista tarpeista, päätyen itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Rauramo, 2008, 34.) Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen tarve. Kaikkiaan näitä ihmisen perustarpeita on viisi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve.

Ihmisellä on tarve saavuttaa ja ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Koska nämä perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia, seuraavan tason tarve nousee esiin kun edellisen tason tarve on tyydytetty. Vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistä, eivätkä jo tyydytetyt tarpeet ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo, 2008, 29.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä. Tarkoituksena on kehittää sopivia toimintamalleja ja löytää ne keskeiset prosessit, joilla voidaan aikaansaada pitkäaikaisia muutoksia. Systeemiajattelun avulla pyritään ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo, 2008, 34.)

### Ensimmäinen askel, psykofysiologiset perustarpeet

Työ kuormittaa ihmistä kolmella eri tavalla: fyysisesti, psykososiaalisesti ja kognitiivisesti. Ihminen tarvitsee tätä kuormitusta ja kaipaa haasteita. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo, 2008, 37.) Työntekijä huolehtii omalta osaltaan terveellisistä elämäntavoista, kuten liikunnasta ja virikkeellisestä vapaa-ajasta. Työnantaja järjestää työterveyshuollon ja toisinaan myös työpaikkaruokailun.

### Toinen askel, turvallisuuden tarve

Työhyvinvoinnin merkittäväksi uhkatekijäksi on nousemassa työsuhteisiin liittyvä turvattomuus. Määräaikainen työsuhde tai osa-aikatyö ei välttämättä takaa riittävää toimeentuloa ja se aiheuttaa turvattomuutta. Turvallinen työpaikka mahdollistaa fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi osaamisen ylläpidon. Työntekijän vastuulle jäävät turvalliset ja ergonomiset toimintatavat. (Rauramo, 2008, 85.)

### Kolmas askel, liittymisen tarve

Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne pitää yhteiskunnan koossa. Koko olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä ovat yhteisöt ja yhteisöllisyys. Ihmisen sosialisatioprosessi jatkuu läpi elämän ja liittyminen eri ryhmiin on luontaista. Jokaisella ihmisellä on tarve tuntea itsensä tarpeelliseksi sekä olla rakastettu ja hyväksytty. Työelämässä joustavuus ja kehitysmönteisyys helpottavat sosialisatiota. Organisaatiosalla johtamisella on keskeinen merkitys esimerkiksi yhteishengen tukemiseksi. (Rauramo, 2008, 122–123.)

### Neljäs askel, arvostuksen tarve

Työyhteisön jäsenten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle. Työyhteisössä tämä tarkoittaa, että jokaisen työpanosta arvostetaan ja yksilöä

kunnioitetaan. Organisaatio arvostaa työntekijäänsä esimerkiksi maksamalla tälle oikeudenmukaista palkkaa. Myös työntekijältä edellytetään aktiivista roolia omassa toiminnassaan ja työyhteisön kehittämisessä. Onnistumisen mittareina käytetään esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyitä. (Rauramo, 2008, 143.)

Viides askel, itsensä toteuttamisen tarve

Yhteiskunnan kilpailukyvyn perusta on osaaminen, joka edellyttää jatkuvasti uuden luomista. Oppimisen tulisikin kuulua kaikkeen päivittäiseen toimintaan ja erityisesti työssä tapahtuvaa oppimista tulisi korostaa. Yhteisen vision tunteminen ja jatkuva työnsä kehittäminen ovat oleellisia edellytyksiä oppivalle organisaatiolle. Osaamisen kehittämisessä on osattava myös ennakoida tulevaisuuden oppimistarpeita. Yksilötasolla oman osaamisensa ylläpitäminen edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia, se on myös merkittävä kilpailutekijä kiristyvillä työmarkkinoilla. Elinikäinen oppiminen helpottaa yhteiskunnan ja työelämän muutoksien hallintaa ja varmistaa työllistymisen tulevaisuudessakin. (Rauramo, 2008, 160 – 161.)

### 2.3 Esimies- ja alaistaidot toimivan työyhteisön voimavarana

Esimiestaidot ovat keskeinen osa johtajuutta ja niitä on paljon tutkittu. Alaistaito sen sijaan on käsitteenä aika uusi ja sitä on käytetty Suomessa vasta 2000-luvulla. Sitä ei myöskään ole tutkittu yhtä innokkaasti. Tämän hetkisten tietojen valossa voidaan kuitenkin todeta, että johtajuuden kehittäminen edellyttää myös alaistaitojen kehittämistä: Esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan. Tärkeä merkitys esimiestyön onnistumiselle on, että henkilöstö hallitsee alaistaidot, toisin sanoen toimii vastuullisesti ja motivoituneesti. (Keskinen, 2005, 9, 19.)

Esimiestaidot joutuvat koetukselle, jos työntekijöiden sitoutuminen työhön on heikkoa, eikä esimiestyötä voida tuloksellisesti kehittää ilman alaistaitojen jäsentämistä. Esimiestyön antoisuus ja palkitsevuus ovat pitkälti riippuvaisia siitä, millaisia alaistaitoja työntekijöillä on. Kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti

ja arvostavasti, on esimiehen helppo toimia sitoutuneesti. Alaistaito sisältää työntekijän vastuun työtavoitteidensa saavuttamisesta ja työympäristön hyvinvoinnin kehittämisestä. Se tarkoittaa resurssien järkevää käyttöä, hyvän yhteistyön ylläpitoa ja aktiivista työpaikan asioiden edistämistä. Sivistyneeseen ja inhimilliseen käyttäytymiseen voisi olettaa alaistaidon kuuluvan, sillä se sisältää yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtovereita. (Keskinen, 2005, 19, 20, 21, 42.)

Esimiehen vastuulla on perehdyttäminen työtehtäviin, -ympäristöön ja työtovereihin, se on myös ensimmäinen askel kohti hyviä alaistaitoja. Esimiehen tulee valppaana priorisoida työtehtäviä ja huolehtia, että perustehtävä ja tavoitteet ovat tarpeeksi selkeitä. Ne ovat tärkeitä työkaluja hyvien alaistaitojen ylläpitämiseksi. Työntekijän vastuulla on olla aktiivinen toimija työyhteisössä ja ylläpitää vuorovaikutustaitoja sekä esimiehen että työtovereiden kanssa. Vastuullinen asenne työtä kohtaan muodostuu, kun esimies antaa työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. ”Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö”. (Keskinen, 2005, 43.)

### Työelämän roolit

Sosiaalipsykologiassa roolin käsite tarkoittaa tietyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Työyhteisössä työntekijällä on työntekijän rooli ja esimiehellä esimiehen rooli. Vaikka rooli on teoreettinen käsite, se toimii kuitenkin hyvin esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen kuvaajana. Esimiehen ja työntekijän roolikäyttäytymisen sujuminen on edellytys luontevalle ja selkeälle vuorovaikutukselle. Esimiehen tulee olla roolinsa mittainen, vakuuttava ja uskottava, myös hänen persoonallisen tyylinsä tulee soveltua esimiestehtäviin. Vaikka esimieheltä odotetaan joustavuutta roolista toiseen siirtymisessä, täytyy hänen käyttäytymisensä olla etukäteen ennustettavissa. (Keskinen, 2005, 45–49.)

Rooliajattelusta on esimiehelle hyötyä, kun hän työssään joutuu tekemään raskaita päätöksiä; esimerkiksi työntekijöiden siirtämiseen tai toimintojen lakkauttamiseen liittyviä asioita. Muutosten yhteydessä on luonnollista, että henkilöstössä herää vihaa,



kaunaa, ahdistusta ja pelkoa. Silloin on esimiehen tärkeä muistaa, että nämä tunteet kohdistuvat hänen rooliinsa esimiehenä eikä häneen itseensä persoonana. Tämä roolijattelu keventää esimiehen työn kuormittavuutta ja auttaa kestämään arvostelua. (Keskinen, 2005, 50.)

### Alaisroolit

Työyhteisössä työntekijät ovat työntekijän roolissa, mutta alaisina he voivat toimia erilaisissa alaisrooleissa. Ohessa seuraavanlaiset alaisroolit:

- Passiivinen alainen
- Mukautuva alainen
- Keskitien kulkija
- Vieraantunut alainen
- Tehokas alainen

Passiivinen alainen on sitä mieltä, että esimiehen arvostelukykyyneen ja ajatteluun pitää luottaa, eikä oma aloitteellisuus välttämättä ole hyvä asia. Hän odottaa esimiehen ohjeita ja neuvontaa, eikä herkästi ota vastuuta. Hän kulkee mukana ilman omaa tahtoa tai mielipidettä. Työntekijän passiiviseen rooliin voi olla syynä esimiehen ylijohdaminen, jolloin aktiivisuudesta tavallaan ”rangaistaan”. (Silvennoinen, 2007,11.)

Mukautuva alainen ei esitä kritiikkiä, vaan on valmis toteuttamaan kaikki esimiehensä tehtäväksi annet. Hän on viimeiseen asti uskollinen esimiehelleen, eikä juuri esitä poikkeavia mielipiteitä. Hän haluaa välttää konfliktitilanteet ja on valmis jopa luopumaan omista tarpeistaan ja ajatuksistaan. Kun esimies rohkaisee alaistaan mukautumaan ja sitoutumaan ilman kritiikkiä, voi työntekijä tuntea itsensä hyväksikäytetyksi ja ehkä väsyä myötäilemiseen. (Silvennoinen, 2007,12 – 13.)

Keskitien kulkija on sopeutunut organisaation suunnan ja toimintatavan vaiheluihin. Hän toimii ohjeiden ja sääntöjen mukaan jopa korostetusti ja toimii aina varman päälle. Hän ei halua laittaa itseään täysillä likoon, eikä hän ole täysillä sitoutunut

työhönsä tai ryhmän tavoitteisiin. Hän toimii enemmän itsensä hyväksi kuin ryhmän hyväksi. Keskitien rooli on luonnollinen ja turvallinen ja saattaa korostua silloin kun esimies on etäinen. (Silvennoinen, 2007, 14.)

Vieraantunut alainen on sitä mieltä, että hänen taitojaan ja ideoitaan ei osata hyödyntää. Hän ajattelee olevansa terveesti kriittinen ja puolustavansa ”pieniä ihmisiä”. Mutta toiset kokevat hänet itsepäisenä ja negatiivisena työtoverina, joka kapinoi ilman syytä. Nämä vieraantuneet alaiset ovat usein olleet aikaisemmin tehokkaan alaisen roolissa, mutta ovat kokeneet jonkinlaisen pettymyksen. He kokevat olevansa uhreja, joita on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Vihaisina ja loukkaantuneina he haluavat rangaista jotain. Vieraantumisen syynä voi olla esimerkiksi, että luottamus on rikkoutunut tai odotukset eivät ole täyttyneet. Myös huono johtaminen synnyttää vieraantumista. (Silvennoinen, 2007, 16.)

Tehokas alainen on oivaltanut yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hän osaa keskittyä olennaiseen ja on sitoutunut työhönsä. Tehokas alainen kestää rakentavan kritiikin ja osaa sitä myös antaa. Hän ymmärtää roolinsa ja käyttää kykynsä organisaation hyväksi, usein myös jopa täydentäen esimiehensä osaamista. Siksi hän on erinomaisen tärkeä esimiehelleen ja koko organisaatiolle. (Silvennoinen, 2007, 18.)

Alaistaitojen opettelu on meille kaikille tarpeellista ja aika ajoin on katsottava peiliin. Onko oma alaisrooli tyydyttävä vai olisiko siinä kehitettävää? Omien taitojen kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla ja pieni pysähtyminen on usein paikallaan. Voimme todennäköisesti varmistaa itsellemme haastavan ja mielenkiintoisen työn, kun päätämme ponnistella edistääksemme alaistaitojamme. Työhyvinvointimme ei pohjaudu pelkästään hyvälle johtamiselle, vaan myös hyvälle alaistaidoille.

### Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on ääneen lausumaton sitoumus, joka solmitaan virallisen työsopimuksen rinnalle työsuhteen alkaessa. Se tarkoittaa yksilön uskoa molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä. Työnantaja

odottaa saavansa uudelta työntekijältä myös muuta kuin pelkän työpanoksen, esimerkiksi rehellisyyden, huolellisuuden ja joustavuuden. Myös työntekijällä on omat odotuksensa, jotka hän olettaa työsuhteeseensa kuuluvan. Esimiehen tuki ja kannustus sekä esimerkiksi työterveyshuolto ovat näitä oletuksia. Psykologisen sopimuksen kautta liitetään alaistaidot ja esimiestaidot yhteen ja tehdään sopimus näkyväksi. (Keskinen, 2005, 70–71.)

Psykologisen sopimuksen piirteet D. David Guestin mukaan:

- Keskinäiseen kommunikointiin liittyvät odotukset ja velvollisuudet eivät välttämättä ole selvillä.
- Käsitteet hyvityksistä puolin ja toisin: esimiehen arvostus ja työntekijän kiitollisuus.
- Ajankäytön raamit: sovituista aikatauluista kiinnipitäminen ja työaikajoustot.
- Vuorovaikutus vaatii sitoutumista molemmilta osapuolilta, mutta onko se enemmän esimiehen vastuulla.
- Vaihdannan aste sisältyy vuorovaikutukseen ja tarkoittaa tunteiden, ajatusten, ratkaisujen, tuen jne. vaihtamista. Esimies odottaa aktiivisuutta.
- Käyttäytymisen tasolla ilmenee erilaisia seurauksia. Tämä koskee esimerkiksi poissaoloja tai uusista työrooleista kieltäytymistä. Palkitaanko työntekijää, kun hän joustaa ja suostuu roolilaajennuksiin. Jos työnantaja pitää näitä asioita itsestään selvinä, syntyy helposti väärinkäsityksiä ja konflikteja.

Psykologinen sopimus sisältää havaintoja, päätelmiä ja odotuksia siitä, miten työnantaja tulee työntekijää kohtelemaan. Sekä työntekijä, että työnantaja muodostavat odotuksia toisiaan kohtaan. Sopimuksen pysyvyyteen ja pitävyyteen vaikuttaa erityisesti se kuinka tarkasti on työsuhteen alussa pystytty keskustelemaan myös työsuhteen epävirallisista asioista. Ajan kuluessa tämä sopimus vahvistuu, kun yksilö ja organisaatio kasvavat samaan suuntaan. (Keskinen, 2005, 73 – 74.)

Työelämän muutoksista johtuen myös yksittäiseen ihmiseen kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Työntekijältä odotetaan monipuolista osaamista, joustavuutta ja

venymistä. Välillä nousee esiin tunne: eikö mikään riitä. Työntekijä saattaa tuntea, ettei hänellä ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, vaan on virran vietävissä. Tämä aiheuttaa voimattomuuden tunnetta ja toivottomuutta, josta voi olla seurauksena kyynisyys. Työntekijällä on paha olla, eikä hän nauti työstään ja koko lähipiiri kärsii, työyhteisö mukaan lukien. (Silvennoinen & Kauppinen, 2007, 5.)

### **3 KONFLIKTITILANTEET JA NIIHIN PUUTTUMINEN ESIMIESTYÖN OSANA**

Yritysten sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely on tullut yhä keskeisemmäksi osaksi johtamistyötä. Siksi jokaisen esimiehen tulisi pohtia omaa suhtautumistaan työyhteisönsä ongelmatilanteisiin. Työyhteisöjen hankalat ja krooniset ongelmat ovat usein seurausta siitä, etteivät esimiehet ole puuttuneet epäkohtiin riittävän ajoissa. Esimiestyön keskeisenä tehtävänä on kantaa vastuuta toimintojen sujuvuudesta ja myös puuttua asioihin silloin kun tätä sujuvuutta haittaa jokin ongelma. Vaikka esimiehillä ja yrityksen johdolla yleensäkin on viime käden vastuu ongelmien käsittelyssä, on myös jokaisen työntekijän velvollisuus niihin puuttua. (Järvinen, 1998, 60.)

Työyhteisön tyypillisimmät konfliktit liittyvät usein muutos- ja kriisitilanteisiin, yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja ristiriitoihin tai yksilölähtöisiin ongelmiin (Järvinen, 1998, 83). Muutos- ja kriisitilanteet ovat tulleet jäädäkseen ja paras tapa selvittää niistä on hyväksyä se tosiasia. Kun hallinnan tunne on hukassa ja työn mielekkyys hajoamassa, aiheuttaa se helposti koko työyhteisön stressaantumista. Tämä koko työyhteisöä koskeva uupumus johtuu usein siitä, että muutokset ovat jatkuvia ja henkilöresurssit vähäisiä (Järvinen, 1998, 85).

Yhteistyöongelmat kuuluvat työpaikan normaaliin arkeen, emmekä voi välttyä niiltä. Nämä yhteistyöongelmat voivat olla joko työyhteisön sisäisiä tai ne voivat ilmetä tiimien tai yksiköiden välillä. Kun ongelmat ovat tiimin sisäisiä, ilmenevät ne yleensä joko esimiehen ja työyhteisön välillä tai ryhmän sisäisten klikkien välillä. Yksiköiden väliset ongelmat muuttavat luonnollisen kilpailun epäterveeksi ja tuhoisaksi, eikä ryhmien välinen yhteistyö ota onnistuakseen. (Järvinen 1998, 90.)

Yksilölähtöiset työpaikan ongelmatilanteet koetaan kaikkein hankalimmiksi hoitaa. Kaikilla ihmisillä on jotain yksityiselämän pulmia ja ristiriitoja, mutta yleensä ihmiset pystyvät niistä huolimatta suoriutumaan työtehtävistään. Joskus ihmiset tuovat

ongelmansa työpaikalle ja silloin ne voivat vaikuttaa haitallisesti koko työyhteisön toimintaan. (Järvinen, 1998, 86.)

### 3.1 Ammatillisuus käsitteenä ja toimintana

Työpaikalla on tärkeä ymmärtää, että siellä ollaan ensisijaisesti tekemässä työtä. Jokaisella on oma toimenkuvansa, jonka tavoitteena on hoitaa organisaation perustehtävä mahdollisimman hyvin. Kaikki ihmisten väliset ammatilliset roolit menevät henkilökohtaisten suhteiden ohi. Työpaikalla ei tarvitse tykätä työtovereista tai esimiehistä, mutta toimeen on tultava. Hyvässä työyhteisössä jäsenet toimivat ammatillisesti työrooleissaan, olematta hyviä kavereita keskenään. Työyhteisön jäsenten tulee pitää työsuhteet ja ihmissuhteet erillään eikä sekoittaa niitä toisiinsa. (Järvinen, 2008, 80.)

Ammatillisuudesta työpaikalla on monta hyötyä, koska ammatillisesti toimivassa työyhteisössä työntekijät viihtyvät (kuviot 2.). Kun mielipiteensä voi sanoa avoimesti, eikä tarvitse pelätä jonkun loukkaantuvan, voi tuntea turvallisuutta. Lisäksi avoin ja vapautunut ilmapiiri synnyttää todellisen luottamuksen ihmisten välille. Työasioista voidaan kiistellä, siten etteivät henkilösuhteet vaarannu. Ammatillisen asenteen kautta on mahdollista, että työyhteisö kykenee hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta. Hyvien päätösten tekeminen ja uuden kehittäminen on mahdollista kun erilaiset näkökulmat ja ideat tuodaan rohkeasti esille. (Järvinen, 2008, 82 – 83.)

AMMATILLINEN	EPÄAMMATILLINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työ- ja ihmissuhteet erillään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työ ja ihmissuhteet sotkeutuvat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ristiriidat ammatillisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ristiriidat ihmisten välisiä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuorovaikutus avointa ja asiallista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuorovaikutus klikkiytyntä ja tunnevaltaista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskinäinen luottamus ja arvostus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hukataan ihmisten erilaisuus, kokemus ja luovuus</li> </ul>

*Kuvio 2. Ammatillinen ja epäammatillinen työyhteisö (Järvinen, 2008, 82).*

Työpaikalla on tärkeää toimia korostuneen ammatillisesti silloin, kun ihmisillä on työpaikan ulkopuolella hyvin läheiset suhteet, näin esimerkiksi perheyhteyksissä. Tämä ongelma voi tulla esille myös pienillä paikkakunnilla, kun ihmiset tuntevat toisensa ja ovat esimerkiksi naapureita tai kalakavereita keskenään. Ammatillinen asenne ei pois sulje sitä, ettei työkavereista saisi pitää, mutta harvoin sattuu, että samalla työpaikalla on ihmisiä, joiden persoonat istuvat hyvin yhteen. Työpaikalla emme yleensä pääse valitsemaan työkavereita ja siksi paras tapa välttää jännitteet, on pysytellä ammatillisissa rooleissa. (Järvinen, 2008, 84.)

### 3.2 Työn maailmasta sisäiseen maailmaan

Hyvät yhteistyötaidot ovat tällä hetkellä hyvin keskeisessä roolissa, kun mitataan työntekijän arvoa organisaatiossa. Enää ei riitä, että hoitaa vain omat tehtävänsä, vaan jokaiselta edellytetään vastuuta myös koko ryhmän onnistumisesta. Hedelmällisen yhteistyön tavoitteena on, että se tuottaa sellaisia tuloksia, joita kukaan yksittäinen ryhmän jäsen ei koskaan olisi pystynyt yksin saavuttamaan. Pahimmillaan tämä yhteistyö sisältää repiviä ristiriitoja ja työmoraalin taantumista. (Järvinen, 1998, 31.)

Perusongelmana työyhteisöissä on yhteisessä tehtävässä pysyminen, koska ryhmän toimintaan vaikuttaa kaksi täysin vastakkaista pyrkimystä: Toisaalta ryhmä haluaa suoriutua yhteisestä tehtävästään, mutta toisaalta se pyrkii välttämään työntekoa ja

yhteistyötä. Tämä johtuu siitä, että yhteistyöhön liittyy monenlaisia hankaluuksia ja ristiriitoja, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita. Nämä vastakkaiset pyrkimykset kamppailevat keskenään, ja riippuen siitä, kumpi on vahvempi, määrittelee se tavan miten ryhmä toimii. Kun ryhmä työskentelee varsinaisen tehtävän parissa, se työskentelee ”työn maailmassa”, mutta jos ryhmä käyttää energiansa johonkin muuhun asiaan, niin se toimii ”sisäisessä maailmassa”. Työyhteisössä toimitaan jatkuvasti näiden kahden eri ”maailman” välillä ja siksi esimiehen on tarpeellista ymmärtää ryhmäkäyttäytymisen erot näissä kahdessa ”maailmassa”. Näitä eroja kuvaillaan seuraavassa kuviossa (kuvio 3.). (Järvinen, 1998, 30 – 31.)

<b>Työn maailma</b>	<b>Sisäinen maailma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan keskipisteenä on yhteinen työtehtävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan keskipisteenä on jokin muu kuin yhteinen työtehtävä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• edellyttää tietoista, järkiperaista ja tavoitteellista toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta on tiedostamatonta, irrationaalista ja spontaania</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• edellyttää itsenäistä ajattelua ja yhteistyötä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edellyttää ryhmäpaineelle alistumista ja itsenäisyydestä luopumista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• perustuu työhön liittyviin realiteetteihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perustuu kuulopuheisiin, uskomuksiin, mielikuviin ja tunteisiin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työroolit ja työnjako ovat keskeisiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtaiset asiat ja ihmissuhteet ovat keskeisiä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaatii pitkäjänteisyyttä ja turhautumien sietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lyhytjänteistä ja turhautumisen sietokyky on matala</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaatii aikuismaista ja yksilövastuullista toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimitaan lapsenomaisesti ja anonyymisti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaatii ponnistelua, oppimista ja keskittymistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei edellytä ponnistelua, oppimista tai kehittymistä</li> </ul>

*Kuvio 3. Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet (Järvinen, 1998, 31).*

Kun ryhmä toteuttaa saamaansa tehtävää, täytyy sen ottaa huomioon vallitseva todellisuus, jossa se työskentelee. Tämä tarkoittaa tietoja, taitoja, rajoja ja mahdollisuuksia sekä asiakkaiden odotuksia ja toiveita. Työnteko edellyttää lisäksi ryhmän jäseniltä järkiperaista ajattelua ja päättelyä sekä päätöksentekokykyä. Tehtävien monimutkaisuus edellyttää usein pitkäjänteistä suhtautumista kaikilta jäseniltä tai muuten tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tunteiden ei saa antaa liikaa



hallita toimintaa, vaan ryhmän on keskityttävä itse asiaan. Onnistunut ja tuloksekas yhteistyö on vaikeaa, muttei mahdotonta. (Järvinen, 1998, 32.)

Kun ryhmä kohtaa työhönsä tai työtapaansa liittyviä ongelmia, on vaarana, että se liukuu pois varsinaisesta tehtävästä: ”työn maailmasta sisäiseen maailmaan”. Silloin ryhmä ei ole kiinnostunut vallitsevista tosiasioista, vaan ryhmän itsensä rakentamasta sisäisestä todellisuudesta. Tämä todellisuus sisältää mielikuvia, uskomuksia kuulopuheita ja se voi ohjata voimakkaasti ryhmän toimintaa. Pahimmillaan ”sisäinen maailma” saa yllätteen työnteon realiteeteista. (Järvinen, 1998, 34.)

### 3.3 Varhainen puuttuminen esimiehen velvollisuutena

Varhainen puuttuminen tarkoittaa tilannetta, jossa joku työpaikalla havaitsee ongelman ja ottaa sen puheeksi. Kyseessä on siis puheeksiottaminen tai aktiivinen aikainen puuttuminen. Sitä tarvitaan silloin kun jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi ja haitata työntekoa. Tämä tilanne voi olla yksittäisessä työyhteisössä tai koko organisaation tasolla. Se voi olla myös työyhteisön yksittäisellä jäsenellä. Varhaisen puuttumisen tarkoituksena on, että tilanteisiin puututaan nopeasti ennen kuin ne ehtivät paisua ja tulevat vaikeammin ratkaistaviksi. (Valtionkonttori, 2007.)

Varhainen puuttuminen on työkykyä ylläpitävän toiminnan ydin. Sen tulisi olla ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa henkilöstön työkykyä uhkaavat tekijät selvitetään mahdollisimman nopeasti ja myös korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään välittömästi. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus saada tukea ja velvollisuus kantaa vastuuta: työhyvinvointi on yhteinen asiamme. Työhyvinvoinnin riskirajat tulisi määritellä ja toimintamalleista sopia yhteisesti. Välittämisen pelisäännöt pitäisi kirjata yhteisiksi toimintakriteereiksi, joissa määritellään mitkä ovat ne muutokset, joiden perusteella asioihin puututaan. (Nummelin, 2008, 102, 130.)

Jokaisella työntekijällä tulisi olla rohkeutta puuttua työyhteisön tilanteeseen ja ylläpitää työpaikan positiivista ilmapiiriä. Kun myönteistä palautetta saadaan ja annetaan riittävästi, myös varhainen puuttuminen koetaan turvaverkoksi ja

välittämiseksi (Valtionkonttori, 2007). Huolenpidon ja välittämisen kulttuuri kertoo hyvinvoivasta työyhteisöstä (Nummelin, 2008,128).

Keskeisessä merkityksessä on organisaation johto, joka luo puitteet hyvinvoinnin kehittämiseksi ja sitä kautta mahdollistaa henkilöstön työhyvinvoinnin. Esimiestyön arvo tulisi tunnustaa ja esimiesten tulisi saada täysi tuki työlleen, jotta he voisivat onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Tunnekuorman purkaminen ja johtamistaitojen ylläpitäminen ovat esimiehelle välttämättömiä työssä jaksamisen edellytyksiä. Tilanteiden tarkastelu ja kokemusten puntarointi vaativat aikaa ja pysähtymistä. (Nummelin, 2008, 144 – 145.)

#### 3.4 Sidosryhmät esimiehen tukena konfliktitilanteessa

Ristiriitatilanteissa esimiehillä on käytettävissä useita työpaikan sisäisiä järjestelmiä; esimerkiksi henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Tärkeä rooli on myös työyhteisöllä itsellään, vaikka viime käden vastuu kuuluukin esimiehille ja yrityksen johdolle. Itse asiassa koko yrityksen konfliktinhallintakulttuuri on pitkälti johdon käsissä. Työpaikoilla on erilaiset tavat ottaa ongelmia esille ja puuttua niihin ja nämä tavat nojautuvat hyvin vahvasti yrityksen organisaatiokulttuuriin. (Järvinen, 1998, 60.)

Työturvallisuuslaki edellyttää, että esimies huolehtii turvallisista työskentelyolosuhteista. Tämä tarkoittaa sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta. Lain mukaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Lisäksi hänen pitää olla ajan tasalla toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksesta työn turvallisuuteen ja terveyteen. (Työsuhdekirjasto 2006, 84.) Käytännön työssä tämä työnantajan huolehtimisvelvollisuus kuuluu esimiehen tehtäviin. Työsuojeluorganisaatio valvoo lain noudattamista ja usein myös luottamusmies saattaa puuttua epäkohtiin. Puuttamalla työyhteisön ongelmiin, esimies hoitaa lain edellyttämää velvollisuuttaan.

Työterveyshuollon järjestäminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Se tarkoittaa työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja – haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi järjestettyä toimintaa. Työterveyshuollon tarkoituksena on myös edistää ja suojella työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. (Työsuhdekirjasto 2006, 124.) Koska työterveyshuollolla on nimenomainen merkitys juuri terveyshaittojen ehkäisijänä ja torjujana, on luontevaa kääntyä ongelmatapauksissa jo varhaisessa vaiheessa heidän puoleensa.

Esimiestyössä jaksamisen ratkaisevana tekijänä on koko työyhteisön ja oman esimiehen tuki. Molemminpuolinen luottamus ja työstään innostuneet alaiset antavat voimavaroja arjessa puurtamiseen. Työhyvinvointi toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla, kun kaikki kantavat kortensa kekoon!

## 4 TAPAUKSEN KUVAUS – CASE KUMMITUS KEITTIÖSSÄ

Työyhteisö on kolmen hengen tiimi, joka työskentelee julkishallinnon keittiössä. Kaikki tekevät suorittavaa työtä ja yksi toimii esimiehenä. Työyhteisön uusin tulokas alkoi käyttäytyä häiritsevästi noin puolitoista vuotta tulonsa jälkeen. Hän ei osallistunut työyhteisön normaaleihin jutusteluihin, vaan vastasi tylästi. Esimiehenä toiminut työntekijä halusi puuttua tilanteeseen ja otti asian puheeksi kyseisen työntekijän kanssa. Tämä ei kuitenkaan parantanut tilannetta, vaan sama jatkui. Esimies koki tilanteen inhottavaksi ja luuli, että hänen olisi pitänyt osata se itse ratkaista.

Tilanne ei kuitenkaan parantunut itsellään ja esimies vihdoinkin otti asian puheeksi myös oman esimiehensä kanssa. Valitettavasti tämä ei ottanut asiaa kuuleviin korviinsa, eikä halunnut puuttua tilanteeseen. Asia sai uuden käänteen vasta kun tämä työntekijä alkoi kertoa nähneensä kummituksia keittiössä. Silloin esimies pelästyi ja ymmärsi, että hänen työntekijänsä on ammattiavun tarpeessa. Yhteydenotot omalle esimiehelle ja työterveyshoitajalle tuottivat tulosta ja koko työyhteisö sai ammattiapua. Jokainen kävi henkilökohtaisesti työterveyshoitajan vastaanotolla ja psykologi johti ryhmäkeskusteluja.

Esimies kuitenkin koki, ettei näistä toimenpiteistä ollut mitään hyötyä. Pienellä paikkakunnalla kaikki tuntevat toisensa ja siksi vaikeisiin asioihin on hankala puuttua. Työterveyslääkäri oli kyseisen työntekijän tuttu ja totesi tämän terveeksi. Ainoastaan työterveyshoitaja oli sitä mieltä, että kyseessä oli sairas henkilö. Se tuki ja apu, mitä esimies halusi, jäi kovin vähäiseksi, ja turhautti.

Työnteko jatkui kyseisessä keittiössä, eivätkä ongelmat poistuneet. Hankala työntekijä kertoi kuvitteellisia tarinoita ja uskoi, että työkaverit, mukaan lukien esimies, kiusaavat häntä. Hän koki, että ystävällismieliseksi tarkoitettu kysymys esimerkiksi uusien suojakäsineiden käytöstä, tarkoitti esimiehen toivomusta käsien ihon rikkoutumisesta. Esimies oli hankalassa tilanteessa ja huomasi, ettei puhunut ollenkaan samaa kieltä työntekijänsä kanssa.

Tuttavallinen jutustelu talonmiehen kanssa aiheutti sen, että tämä työntekijä ryhtyi väittämään, että esimiehellä oli suhde talonmiehen kanssa. Katastrofin ainekset olivat olemassa, mutta tämäkin episodi päättyi onnellisesti, koska kaikki osapuolet tiesivät asian oikean laidan. Koko työyhteisö kärsi tilanteesta, eikä vähiten kyseinen työntekijä. Kukaan vaan ei onnistunut luomaan edellytyksiä asian ratkaisemiseksi. Loppujen lopuksi päädyttiin siihen, että kyseinen työntekijä siirrettiin toiseen yksikköön. Asiaa ei siis ratkaistu, vaan ongelma siirrettiin eteenpäin. Esimiehelle tilanne oli erittäin kiusallinen ja hän koki joutuvansa syntipukiksi.

Työskenneltyään parin vuoden ajan eri keittiössä eri esimiehen alaisuudessa, kyseinen työntekijä koki taas tulevansa kiusatuksi. Hänen esimiehensä otti silloin yhteyttä työterveyshuoltoon ja asia otettiin uudestaan käsittelyyn. Myös tämä toinen keittiötiimi, missä hän oli aikaisemmin työskennellyt, otettiin mukaan prosessiin. Työpsykologi haastatteli kaikki ensin erikseen ja sitten ryhmissä, mutta asia ei vieläkään tullut ratkaistuksi. Tässä vaiheessa esimies oli helpottunut, ettei kyseinen työntekijä työskennellyt enää samassa keittiössä.

Organisaatiomuutoksesta johtuen nämä kaksi keittiötä yhdistettiin ja siksi tämä esimies ja hankala työntekijä työskentelevät taas samassa yksikössä. Aluksi koko työyhteisön energia suuntautui työntekoon, koska uuden keittiön käynnistäminen on kaikille työläs prosessi. Mutta eipä aikaakaan kun huomattiin, että työhyvinvointi on jälleen vaarassa.

#### 4.1 Tapauksen lähtökohdat ja nykytilanne

Tapauksen työntekijä oli kokenut vastoinkäymisiä yksityiselämässään ja läpikäynyt vaikean avioeron. Hän ei ehkä silloin saanut tarpeeksi tukea ja apua läheisiltään, jotta olisi voinut toipua tapahtuneesta. Tapaus saattoi aiheuttaa syyllisyyttä ja pahaa oloa, jota hänellä ei ollut mahdollisuutta purkaa. Keskenjäänyt prosessi kaivoi mieltä ja hän purki pahaa oloaan työkavereihinsa. Hän tunsikin ehkä kateutta työkavereidensa parisuhteista ja koki siksi olevansa ulkopuolinen. Todennäköisesti hänellä oli huono itsetunto ja hän halusi tehdä esimiehestään syntipukin. Alentamalla muita, hän sai ehkä onnistumisen iloa itselleen. (Hellsten, 2007, 86, 142, 147, 182.)

Tämä hankala työntekijä oli kiusaaja, joka turmeli työpaikan yhteishenkeä, mutta väitti itse olevansa kiusattu. Hänen epäasiallinen käytöksensä oli esimiehen kiusaamista ja hänen toimintatapansa muistutti narsistisen persoonan tapaa hallita ympäristöään. Hän osasi ulospäin olla iloinen ja ystävällinen, eikä edes lääkäri todennut häntä sairaaksi. Kuitenkin arki ja todellisuus samassa työpaikassa hänen kanssaan oli kuluttavaa ja ahdistavaa.

Organisaatiomuutoksen takia tämä esimies ja työntekijä työskentelevät taas samassa työpaikassa; isossa keskuskeittiössä. Alku sujui aika rauhallisesti, mutta tilanne kääntyi nopeasti huonompaan suuntaan. Suuren keskuskeittiön toiminnan käynnistäminen vaatii kaikilta työntekijöiltä valtavaa panostusta, joten alussa oli helppo keskittyä pelkkään työntekoon. Kun tässä keittiössä oli työskennelty noin vuoden verran, niin ongelmia alkoi nousta esiin. Tällä kertaa tämä hankala työntekijä ei ole hankala esimiehelleen, vaan lähinnä toisia työntekijöitä kohtaan. Esimiestä kohtaan hänellä on lähes palvova asenne.

Kehityskeskusteluissa kävi ilmi, että kaikki työntekijät (paitsi tämä itse) nimesivät tämän hankalan henkilön ongelmaksi. Tässä työyhteisössä siis työskentelee esimiehen lisäksi kahdeksan työntekijää ja näistä seitsemän kokivat kärsivänsä tilanteesta: yksi vähän vähemmän, mutta toinen oli menettänyt jopa yöunensa tilanteen takia. Ongelmat liittyivät usein arkipäivän tilanteisiin ja haittasivat selvästi työyhteisön toimintaa.

Esimies koki tarpeelliseksi puuttua taas asiaan ja otti yhteyttä omaan esimieheensä, joka tässä tilanteessa on eri henkilö kuin ensimmäisessä keittiössä. Tämä esimies otti asian heti vakavasti ja halusi tarjota tukeaan. Asiaa päätettiin lähteä hoitamaan taas työterveyshoitajan kautta. Tämä prosessi käynnistyi lokakuussa 2009 ja on siis tätä tutkimusta tehtäessä parhailaan käynnissä. Työpsykologi tulee keittiöön tekemään työhyvinvointikartoitusta ja keskustelea jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Tämän jälkeen työpsykologi ja esimies keskustelevat millaisin keinoin tilannetta lähdetään purkamaan. Keskusteltu on esimerkiksi yhteisistä menetelmistä konfliktitilanteiden

purkamiseksi. Yhdessä sovittu toimintatapa antaisi kaikille keinot pyrkiä kohti sovittuja päämääriä.

#### 4.2 Konfliktin ratkaisuyritykset työyhteisössä

Ainakin teoriassa on mahdollista, että työpaikan ongelmatilanteisiin puututaan täydellä vakavuudella. Kunnalla on oma työsuojeluorganisaationsa, luottamusmiehensä ja työterveyshuolto. Esimieheltä kuitenkin puuttui se tärkein eli oman esimiehensä tuki. Vaikka ymmärrystä tuli, niin konkreettista apua ei. Esimies jäi ongelmansa kanssa yksin. Vasta kun työntekijän selvät mielenterveysongelmat tulivat ilmi, niin apua haettiin työterveyshuollosta. Tämänkin jälkeen esimies koki, ettei ratkaisua löydetty. Työntekijä onnistui puhumaan myös lääkärin puolelleen ja käänsi asian niin, että häntä kiusattiin. Tämä kertoo erittäin taitavasta manipuloinnista ja voi olla merkki narsistisesta luonnehäiriöstä.

On täysin ymmärrettävää, että ammattilaisetkin ovat ihmisiä ja siksi erehtyväisiä. Heidän pitäisi pysyä mahdollisimman puolueettomina ja kuunnella tarkasti kaikkia osapuolia. Pienellä paikkakunnalla ongelmaksi muodostuu myös se, että kaikki tuntevat toisensa. Liian läheiset suhteet eivät edesauta ongelmanratkaisua, vaan mutkistavat sitä.

Tämä työntekijä oli selvästi avun tarpeessa, mutta edes ammattilaiset eivät pystyneet sitä hänelle tarjoamaan. Todennäköisesti hän ei edes tiedostanut ongelmaansa, eikä ymmärtänyt ahdistuksensa syytä. Mahdollisesti siksi hän ei osannut hyödyntää sitä apua mitä hänelle tarjottiin.. Oma pahaolo oli jossain syvällä, eikä hän osannut sitä käsitellä. Vastoin ihmisen omaa tahtoa ei Suomessa voida ketään hoitaa, mutta miten tällaisissa tilanteissa sitten tulisi menetellä?

Ongelmat todennäköisesti mutkistuvat, jos niitä ei hoideta ajoissa ja esimies jää todella yksin, jos ei saa tukea omalta esimieheltään. Tässä tapauksessa esimies koki ponnistelunsa turhiksi, koska ongelma on taas olemassa. Nämä aikaisemmat prosessit ovat olleet raskaita, mutta jollaintavalla myös opettavaisia: esimies on kokenut, että on

taas entistä vahvempi. Hän toivoo, että asialle löytyisi vihdoinkin joku ratkaisu, mutta ihmettelee, että mitä sitten, jos ei.

#### 4.3 Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi

Ongelmakierteeseen ajautunut työyhteisö tarvitsee apua. Ensisijaisesti esimiehen tulisi pystyä osoittamaan se uusi suunta jota kohti koko työyhteisö pyrkii. Mutta jos hän ei tästä tehtävästä selviä, niin hänen oman esimiehensä tulisi puuttua tilanteeseen. (Järvinen 1998, 156.) Tässä tilanteessa ongelma ehti edetä jo aika pitkälle, ennen kuin siihen puututtiin, eikä tilanteen vakavuuttakaan heti ymmärretty. Esimies ei saanut omalta esimieheltään tukea ja oli pitkään siinä uskossa, että hänen pitää selvitä ilman apua. Organisaatiolta puuttuivat toimintaohjeet konfliktien varalta ja esimies oli ymmällään, kun koki, ettei omin avuin pysty tilannetta ratkaisemaan.

Ratkaisuyritykset eivät muuttaneet hankalan työntekijän toimintatapoja, vaan hän jatkoi kuten ennenkin. Toisaalta, vaikka hän sanoi olevansa esimiehensä kiusaamisen kohteena, hän myös vakuutti, ettei työyhteisössä ole ongelmia. Hän ei siis havainnut oman toimintansa seurauksia koko työyhteisön kannalta. Esimiehelle antoisinta taisi olla huomata, ettei ammattilaisillakaan ole valmiita vastauksia, vaan elämme epävarmuuden keskellä ja olemme toistemme armoilla.

Esimiehen täytyy uskoa siihen, että pitkällä tähtäyksellä tosiasioissa pysyminen on se, mihin oman ja työyhteisönsä menestyksen voi rakentaa. Totuutta etsimällä ja siihen turvautumalla esimies voi säilyttää sekä oman että työyhteisönsä toimintakyvyn. Uskoa tarvitaan, koska juuri ne voimat, jotka todellisuutta vääristävät, ovat yhteisöissä erittäin massiivisia. (Järvinen, 1998, 199.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua ja haastateltavana oli case: Kummitus keittiössä -tapauksen esimies. Kuultuani tämän tositarinan kiinnostuin tutkimaan aihetta tarkemmin. Haastatteleamalla esimiestä pyrin tarkastelemaan lähemmin tämän työyhteisön toimintaa juuri esimiestyön kannalta. Teemahaastattelun toteutin tekemällä varsinaisen haastattelun kahdessa osassa. Silloin pystyin käyttämään ensimmäisen haastattelun tietoja syventävien kysymysten tekemiseen. Täydentävää tietoa sain tarvittaessa myös sähköpostilla ja puhelimitse. Haastattelukysymykset ovat LIITTEESSÄ 1.

### 5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska se sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Kysymykset on määritelty ennakoon, mutta sanamuotoa on haastattelijan mahdollista muuttaa. Vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin, joten vastaajat voivat vastata omin sanoin. Suomalainen käsite teemahaastattelu pohjautuu englanninkieliseen käsitteeseen the focused interview, joka tarkoittaa kohdennettua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47.)

Teemahaastattelussa ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, mutta ennalta suunniteltujen teemojen rajoissa. Siinä pyritään myös ottamaan ihmisten tulkinnat huomioon. Usein teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa suuntaviivat määräytyvät ennalta suunniteltujen teemojen mukaan, vaikka puhumisjärjestys onkin vapaa. Haastattelijalla listaa teemat lyhyesti ja käyttää apusanoja, mutta tarkkoja kysymyksiä ei tarvitse kirjata. Tarkoitus on, että pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 [viitattu 11.11.2009].)

Teemahaastattelussa sisältö- ja tilanneanalyysi ovat tärkeitä, tarkoitus on kohdentaa haastattelu juuri tiettyihin teemoihin. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 [viitattu 11.11.2009].) Haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja tuo

tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon myös se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Yksilön kokemukset, ajatukset ja tunteet ovat tutkittavissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47- 48.)

## 5.2 Teemahaastattelun toteuttaminen

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka tavoitteena on hankkia tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Aktiivinen kuunteleminen on tärkeää ja vastauksen olennaisen merkityksen oivaltaminen myös. Kun haastattelija onnistuu tässä, hän pystyy käyttämään myös vastauksen antamat uudet mahdollisuudet edetä haastattelussa. Haastattelijan tavoitteena on ohjata tilannetta kysymyksiä tekemällä. Aina ei haastattelu lähde sujuvasti käytiin, ja siihen kannattaa varautua tekemällä kysymyksiä ”varastoon”. Erilaiset ohjaavat kysymykset voivat helpottaa liikkeelle lähtöä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 102,103.)

Kysymyksen ydinosa kohdentaa kysymyksen oikeaan suuntaan ja oikeaan asiayhteyteen. Teemahaastattelun yhtenä etuna pidetäänkin sitä, että lisäkysymyksillä voidaan pyrkiä oikaisemaan ne tiedonannot, jotka ovat menossa ”väärään suuntaan”. Kysymyksen merkitys ei saisi kadota, olipa sanallinen ilmaisu mikä tahansa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 103, 104.)

## 5.3 Haastattelun tulosten analysointi ja yhteenveto

Haastateltavani kertoi avoimesti tapahtumista ja omista tunteistaan, itse hän oli jo monta kertaa analysoinut tilannetta. Hän näki asiat kokonaisuutena, koska oli ollut mukana niin monta kertaa purkamassa tilannetta. Ensimmäisellä kerralla asioiden käsittely tuntui vaikealta, mutta toisella kerralla esimies oli päässyt yli omasta syyllisyydentunnosta ja pystyi katsomaan tilannetta ulkopuolelta. Aluksi tilanteeseen liittyi myös oma epävarmuus siitä onko toiminut oikein. Huonolla hetkellä kyseenalaistaa myös oman ammattitaitonsa.

Vaikka työyhteisön ongelmat olivat jo näkyvillä, niin hankalan työntekijän havainnot kummituksesta keittiössä, oli viimeinen pisara. Vasta silloin esimies pelästyí ja päätti tosissaan hakea apua. Kun työterveyshuollossa ymmärrettiin tilanteen vakavuus ja puututtiin asiaan niin, myös esimiehen toivo heräsi. Konkreettinen apu jäi kuitenkin vähäiseksi ja epätoivo nosti päätään. Esimiehellä oli pitkään se käsitys, että hänen tulee yksin selvittää työyhteisönsä ongelmat ja se oli yksi tekijä, mikä pahensi tilannetta. Avun saaminen pitkittyi ja edessä oli henkisesti raskas prosessi. Oman esimiehen saamattomuus synkisti mielen, kun tämä ei ollut kiinnostunut tarttumaan ongelmaan.

Välillä iskevástä epätoivosta huolimatta esimies yritti parhaansa mukaan huolehtia omasta jaksamisestaan. Hän koki, että puhumisesta oli jonkin verran apua ja tärkein kuuntelija oli oma aviomies. Hän työsti asiaa myös tiimensä kolmannen työntekijän kanssa, koska tällä oli konkreettinen käsitys siitä, mitä se todellisuus silloin oli. Esimies oli sitä mieltä, ettei kukaan toinen, joka ei ole itse vastaavaa kokenut, voi ymmärtää tilanteen kauheutta. Puhuminen oli kuitenkin terapeuttista ja auttoi käsittelemään asiaa.

Omaksi vahvuudekseen esimies kertoi positiivisen luonteensa ja optimistisuutensa. Kovasta ahdistuksesta huolimatta voimaa tuntui jostain vain tulevan. Oman elämän tasapainoisuus; perhe, koti, harrastukset ja ystävät olivat voiman lähteenä. Myös työ oli antoisaa ja esimies koki, että oli hyvä työssään. Hän piti työstään ja teki sen aina niin hyvin kuin mahdollista. Kun hän ymmärsi, että kyse oli sairaasta työntekijästä, hän jopa tunsí sääliä tätä kohtaan. Kummitusjutut konkretisoivat mielen sairauden ja silloin oli helpompi hyväksyä, että sairaan ihmisen hoitaminen kuuluu lääkärille, ei esimiehelle.

Tapaus on horjuttanut esimiehen luottamusta sidosryhmien tukeen. Avun saaminen ei ollut yksinkertaista eikä ollenkaan varmaa. Luottamusmies ei halunnut sekaantua asiaan, eikä omalta esimieheltäkään herunut tukea. Työterveyshuollon toimenpiteetkään eivät tuoneet ratkaisua ongelmaan, vaikka esimies niin luuli. Pahimmillaan hän pelkäsi, ettei koskaan pääse eroon tästä hankalasta henkilöstä. Kun

tilanne hetkeksi raukesi työpisteen siirron takia, esimies oli silloinkin siihen syyllinen ja leimattu kiusaajaksi. Koska ulkopuoliset eivät asian oikeaa laitaa tienneet, he luulivat, että esimies oli kiusaamisellaan aiheuttanut siirron. Nyt jälkeenpäin esimies on tyytyväinen, ettei tiennyt kaikkea, mitä asiasta silloin puhuttiin.

Pienessä kolmen hengen työtiimissä työntekijöiden fyysinen etäisyys on pieni ja esimiehen asema erilainen, koska hän on mukana tekemässä suorittavaa työtä. Tässä yksikössä esimiehen rooli oli vastata keittiön toiminnasta, mutta myös yhteistyö sidosryhmien kanssa oli näkyvää. Esimies oli työssään hyvä ja hänen ammattitaitoaan arvostettiin. Hän oli tuonut mukanaan paljon hyviä uudistuksia ja häneen luotettiin. Kun hankala työntekijä kyseenalaisti hänen ammattitaitonsa, syyttämällä kiusaajaksi, oli esimiehen vaikea ymmärtää tilannetta. Varsinkin kun itse koki tilanteen ihan päinvastaisesti.

Tämän hetkinen työympäristö on suuri keskuskeittiö, ja fyysinen etäisyys työntekijöihin on suurempi. Esimies tekee lähes pelkästään hallinnollista työtä, mutta on kuitenkin tarvittaessa lähellä työntekijöitään. Ongelmatilanteisiin hän on pyrkinyt tarttumaan jämäkästi kaikkia osapuolia kuunnellen. Hän saa arvostusta ja kunnioitusta työntekijöiltään ja heidän on helppo tulla puhumaan hänelle asiasta kuin asiasta. Tällä hetkellä psykologi tapaa tämän työyhteisön työntekijöitä ja yrittää tarttua ongelmiin. Tällä hetkellä myös esimies on toiveikas ja haluaa uskoa ratkaisuun: ”Teen kaikkeni, että tähän työpaikkaan on jokaisen hyvä tulla.”

## 6 POHDINTA

Merkittävä perusta hyvälle työyhteisölle on koko henkilökunnan työhyvinvointi. Panostus työhyvinvointiin on yritykselle sijoitus, joka kannattaa aina, koska silloin sen on mahdollista saavuttaa maksimaalinen tulos myös euroina. Hyvinvoiva työyhteisö säteilee kauas ja houkuttelee ahkeria ja innostuneita työntekijöitä puoleensa. Näin yrityksellä on mahdollista palkata joukkoonsa alansa ammattilaisia ja myös osaavia esimiehiä. Taloudellista hyötyä saadaan myös kun sairauspoissaolot vähenevät. Erään tutkimuksen mukaan huono johtaminen vaikuttaa työntekijän terveyteen ja altistaa jopa sydänkohtauksille (Nyberg, 2009 [viitattu 19.11.2009]).

Yksilötasolla työhyvinvoinnilla on suuri merkitys, mutta esimiehelle se on yksi suurimmista haasteista. Esimiehelle on annettu valtaa ja myös vastuuta henkilöstönsä suhteen ja hän on avainasemassa kun työhyvinvoinnista on kysymys. Hyvällä johtamisella luodaan pohja hyvälle alustaidoille ja sitä kautta saavutetaan mahdollisuudet hyvään työyhteisöön. Meillä on yhteisvastuullisesti velvollisuus huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista. Se riittää, että jokainen tekee parhaansa, mutta ongelmia syntyy heti, jos joku haluaa olla hankala.

Esimiestyön ikävämpiin puoliin kuuluu varmasti kaikenlaisten ongelmatilanteiden hoitaminen. Nämä kuitenkin kuuluvat osaksi esimiestyötä ja siksi niihin kannattaa rohkeasti käydä käsiksi, ennen kuin ne paisuvat mahdottomiksi. Esimiesrooli antaa mahdollisuuden käsitellä työhön liittyvät ongelmat ammatillisesti, eikä henkilökohtaisuuksiin kannata muutenkaan mennä. Tietty etäisyys työntekijöihin tekee johtamisesta helpompaa, eikä ihan kaikkiin henkilökunnan nahisteluihin kannata puuttua. Mielestäni hyvän esimiehen tunnistaa juuri siitä, miten nopeasti hän ongelmiin puuttuu ja kuinka hoitaa tilanteen loppuun asti. ”Aika hoitaa” – asenne ei tänä päivänä enää toimi.

Hankala henkilö työyhteisössä syö valtavasti energiaa ja vie kaikkien ajatukset pois varsinaisesta perustehtävästä. Vaaditaankin erityisen onnistunutta johtamista ja pitkälle vietyjä alustaitoja, jotta tilanteesta selvitään. Pelkällä olan kohautuksella tästä

ei päästä. Tärkeintä onkin, että esimies pitää huolta omasta jaksamisestaan ja pyrkii kaikin tavoin tukemaan henkilökuntaansa. Toisten työntekijöiden motivoiminen saattaa tosin olla haastavaa, jos hankala henkilö koetaan todellisena uhkana. Esimiehen pitää kuitenkin selkeästi osoittaa, että hankala käytös ei ole hyväksyttävää, eikä sitä työpaikalla suvaita.

Esimerkkitapauksen hankala henkilö on mieleltään sairas ja siksi ei kai suoranaisesti sovi kategoriaan hankala. Tai ainakin hänellä oli syy olla hankala. Toisaalta kun työyhteisö voi huonosti, täytyy ongelma jotenkin myös nimetä. Esimies toimi niin kuin häneltä odotettiin, mutta todellista apua hän ei kuitenkaan saanut. Ongelma ehti pitkittyä, kun esimiehen esimies ei ollut halukas puuttumaan asiaan. Kun kaikki voitava oli tehty, iski todellisuus vasten kasvoja: Tämän asian kanssa oli vain elettävä. Tuntuu kyllä kohtuuttomalta, että työyhteisössä työskentelee henkilö, joka ei piittaa toisten hyvinvoinnista ja aiheuttaa mielipahaa jatkuvasti. Ja tähän pitäisi sitten sopeutua. ”Koita kestää!”, oli kannustavinta mitä esimies sai esimieheltään kuulla.

Tämä tapaus osoittaa, ettei ongelmia, eikä kummituksiakaan, voi lakaista maton alle! Hoitamattomat tai keskeneräiset konfliktit pitää viedä loppuun asti tai sitten niihin on palattava uudestaan ja uudestaan. Jälkimmäinen tapa on kuluttavampi ja syö energiaa tuottavalta toiminnalta, se heikentää työhyvinvointia ja voi jopa altistaa uusille sairastumisille. Uskon, että haastatteleman esimies on oppinut ja karaistunut kokemastaan. Toivon ja epätoivon vuorotellessa oma positiivisuus, ja usko siihen, että ”oikeuden on pakko voittaa”, on kantanut eteenpäin. Usko omaan tekemiseen ja rakkaus työhön ovat voimavaroja, joista ammentaa synkkinäkin hetkinä.

Joskus esimiestehtävissä joutuu hyväksymään sellaisenkin tilanteen, ettei ratkaisua saada aikaan tai ongelman loppuun saattaminen vie kauan. Luotettava tukiverkko ja oma ammatillinen asenne auttavat jaksamaan. Rohkeus välittää omasta jaksamisestaan ja avun pyytäminen silloin kun sitä tarvitaan, luovat edellytykset menestykselliseen esimiestyöhön.

## LÄHTEET

Esimies, anonymi. Haastattelu 20.3.2009 ja 2.11.2009

Furman, Ben; Ahola, Tapani; Hirvihuhta, Tapani 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto

Hellsten, Tommy 2007. Virtahepo työpaikalla. Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Jyväskylä: Gummerus Oy

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy

Nyberg, Anna 2009. Iltasanomat, Hyvä olo/terveys [verkkójulkaisu]  
<http://www.iltasanomat.fi/hyvaolo/terveys.asp?id=1757812> (viitattu 19.11.2009)

Rauramo, Päivi, 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV-  
Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen  
tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus> (viitattu 29.10.2009)

Silvennoinen, Markku; Kauppinen, Risto 2007. Kehity alaisena – onnistuneet  
alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Työsuhdekirjasto. Työelämän lait 2006. Helsinki: Edita Prima Oy

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007. Avoimuutta arkeen, varhaisen puuttumisen opas  
valtion työpaikoille. Helsinki: Erweko Painotuote Oy

## LIITE 1

### HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelu 20.3.2009

Aloitettiin kertaamalla tarina ja aloitin kysymyksillä, jotka tarkensivat tapahtunutta.

- Kuinka kauan työskentelitte yhdessä ennen kuin ongelmat alkoivat?
- Olitko itse valitsemassa tätä henkilöä tiimiinne?
- Tunsitteko entuudestaan?
- Kohdistuiko tyly käyttäytyminen myös tiimissä työskennelleeseen kolmanteen henkilöön?
- Kenelle kerroit tapahtuneesta?
- Kerroitko heti esimiehellesi?
- Miten hän suhtautui?
- Taustatietojen kertaamisen jälkeen jatkoin seuraavilla kysymyksillä:
- Miksi et heti kertonut asiasta esimiehellesi?
- Miksi luulit, että sinun pitää itse selvittää tilanne?
- Kerro tuntemuksistasi!
- Miten tämä hankalan ihmisen käyttäytyminen vaikutti työntekoon?
- Pohditko asiaa myös iltaisin?
- Kenelle puhuit?
- Auttoiko puhuminen?
- Miten reagoit, kun työntekijäsi kertoi näkevänsä kummituksia keittiössä?
- Saitko silloin apua sidosryhmiltä?
- Miten luottamusmies asiaan suhtautui?
- Ymmärrettiinkö sinua työterveyshuollossa?
- Mitä tapahtui kun prosessi lähti käyntiin?
- Kerro ratkaisuyrityksistä?
- Minkälaista tukea sait?
- Miksi koit itsesi syntipukiksi?
- Kuka sinua syytti kiusaajaksi?



Haastattelu 2.11.2009

Aloitettiin kertaamalla tapaus ja keskusteltiin myös nykytilanteesta.

- Mikä on tämänhetkinen tilanne, kuvaile joku tapahtuma?
- Millaista apua olet hakenut?/Entä saanut?
- Miltä tuntuu, kun tilanne toistuu uudestaan ja uudestaan?
- Uskotko, että joku ratkaisu löytyy?
- Palattiin myös aikaisempiin kysymyksiin ja tarkennettiin niitä:
- Kerro ratkaisuyrityksistä?
- Tunsitko, että sait mitään apua?
- Muistele millaisia tunteita tunsit, kun tilanne oli pahimmillaan!
- Millainen oli työterveyshuollon merkitys, saiko apua tai neuvoja?
- Onko työpaikallasi toimintaohjeita ongelmatilanteiden varalle?
- Koetko, että kaipaisit sellaisia?
- Kuvaile itseäsi esimiehenä?
- Millainen on auktoriteettiasemasi tällä hetkellä? Entä aikaisemmassa työyhteisössä?
- Millainen on ”henkinen välimatka” alaisiin nyt ja aikaisemmin?
- Epäilitkö missään vaiheessa omia esimiestaitojasi?