

KONFLIKTIT JA NIIDEN RATKAISEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

- Osastonhoitajien haastattelututkimus

Tanja Lappi
Pro gradu -tutkielma
Hoitotiede
Hoitotyön johtaminen
Itä-Suomen yliopisto
Terveystieteiden tiedekunta
Hoitotieteen laitos
Toukokuu 2018

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	KONFLIKTIT HOITOTYÖSSÄ JA TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	3
2.1	Kirjallisuuden hakeminen.....	3
2.2	Kirjallisuuskatsauksen artikkelien laadunarviointi.....	5
2.3	Konfliktitilanteisiin johtaneet tekijät työyhteisössä	7
2.4	Hoitotyön johtajan rooli työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa	11
2.5	Transformationaalinen johtaminen konfliktien ratkaisemisessa	13
2.6	Yhteenveto tutkimuksen lähtökohdista	15
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	16
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	17
4.1	Kohderyhmä, osallistujien rekrytointi ja aineiston keruu.....	17
4.2	Teemahaastattelu	18
4.3	Aineiston analysointi	20
5	TULOKSET	22
5.1	Haastateltavien taustatiedot	22
5.2	Konfliktien taustalla olevat tekijät työyhteisössä	22
5.3	Konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä.....	29
5.4	Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä.....	35
5.5	Konfliktien ratkaisemisen, ennaltaehkäisemisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys.....	38
5.6	Konfliktien ratkaisemisen merkitys työyhteisössä	40
5.7	Yhteenveto tuloksista	42
6	POHDINTA	46
6.1	Tulosten tarkastelu.....	46
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
6.3	Tutkimuksen eettisyys	53
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	54
	LÄHTEET	56

LIITTEET

Liite 1. Artikkelien laadunarviointi.

Liite 2. Teemahaastattelurunko.

Liite 3. Tiedote tutkimuksesta.

Liite 4. Suostumus tutkimukseen.

Liite 5. Taustatiedot lomake.

LIITETAULUKOT

Liitetaulukko 1. Kirjallisuushaun kuvaus.

Liitetaulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.

Lappi, Tanja

Konfliktit ja niiden ratkaiseminen työyhteisössä
- Osastonhoitajien haastattelututkimus
Pro gradu -tutkielma, 58 sivua, 7 liitettä (15 sivua)

Tutkielman ohjaajat:

Yliopistonlehtori, TtT Pirjo Partanen
Apulaisprofessori, TtT Tarja Kvist

Toukokuu 2018

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemistä ja ratkaisemista sekä lähijohtajan transformationaalisen johtamisen yhteyttä konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen hoitotyön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ajankohtaista tietoa työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja hoitotyön johtajien koulutuksessa.

Aineisto kerättiin haastattelemalla hoitotyön lähijohtajia (N=9). Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella työyhteisön konfliktien taustalla on henkilöön, työtehtäviin, työympäristöön, esimiehen toimintaan ja organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä. Esimiehen ja työntekijän toiminnalla sekä työympäristön ja työyksikön kehittämisellä on yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen työyhteisössä. Lähijohtajien kokemusten perusteella konflikteihin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa niiden havaitsemisen jälkeen. Konfliktien ratkaiseminen toteutetaan konfliktien ratkaisumalleja soveltaen. Konfliktien ratkaisemisen ja ennaltaehkäisemisen menetelmät liittyvät osin transformationaalisen johtamisen elementteihin. Konfliktien ratkaisemisella tuotetaan hyötyä työyhteisölle, potilaalle ja organisaatiolle.

Tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset: Työyhteisön konfliktien syntyminen taustalla vaikuttavat erityyppiset tekijät, joiden tiedostaminen on tarpeellista konfliktien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa. Työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä merkityksellisiä toimijoita ovat esimies ja työntekijät. Työympäristön ja työyksikön kehittämisellä voidaan parantaa konfliktien ennaltaehkäisemistä työyhteisössä. Konfliktien ratkaisemisessa keskeistä on varhainen puuttuminen havaittuun konfliktiin ja konfliktien ratkaiseminen keskustellen asianosaisten kesken. Työyhteisön konfliktien ratkaisemisella saavutetaan monenlaista hyötyä. Konfliktien ratkaiseminen on merkityksellistä organisaation vetovoimaisuuden, potilastyytyväisyyden sekä työyhteisön toimivuuden näkökulmista.

Asiasanat: työyhteisö, konfliktit, konfliktien ennaltaehkäiseminen, konfliktien ratkaiseminen, transformationaalinen johtaminen.

Lappi, Tanja

Conflicts and their resolution in a working community – An interview study of charge nurses
Master's thesis, 58 pages, 7 appendices (15 pages)

Supervisors:

Senior Lecturer Pirjo Partanen, PhD
Associate Professor Tarja Kvist, PhD

May 2018

The purpose of this study was to describe the prevention and resolution of conflicts in a working community, and a connection between the transformational leadership of immediate managers and the prevention and resolution of conflicts in the context of nursing. The aim of was to produce topical knowledge of the factors underlying conflicts in a working community. The research findings can be used in developing nursing leadership and training nursing managers.

The data were collected by interviewing immediate nursing managers (N=9). The theme interviews were carried out as individual interviews. The data were analysed using inductive content analysis.

Based on the results, the factors behind conflicts in the working community are related to individuals, work tasks, the working environment, actions by the supervisor, and activities in the organisation. The activities by the supervisor and employees as well as the development of the working environment and work unit are linked to the prevention of conflicts in the working community. According to the experiences of the immediate managers, conflicts are intervened in as early as possible after detecting them. Conflict resolution models are applied in solving conflicts. The approaches used for solving and preventing conflicts are partly related to the elements of transformational leadership. Solving a conflict produces benefits to the working community, patients and organisation.

The following conclusions can be made based on the results: Different factors underlie the emergence of conflicts in a working community, and awareness of these is necessary for the prevention and resolution of conflicts. Supervisors and employees play significant roles in the prevention of conflicts in a working community. The development of the working environment and work unit can improve the prevention of conflicts in a working community. Early intervention in detected conflicts and conflict resolution through discussions between the parties involved are key in conflict resolution. Solving conflicts in a working community will bring many kinds of benefits. Conflict resolution is significant from the perspectives of the attractiveness of the organisation, patient satisfaction, and the functionality of the working community.

Keywords: working community, conflicts, prevention of conflicts, conflict resolution, transformational leadership.

1 JOHDANTO

Konfliktit ovat normaaleja päivittäisessä elämässä ja kukaan ei voi välttyä niiltä (Porter-O`Grady & Malloch 2011). Konfliktilla tarkoitetaan sivistysanakirjan mukaan ristiriitaa, selkkausta tai riitaa (Suomisanakirja 2018). Tässä tutkimuksessa konflikteilla tarkoitetaan työyhteisön ristiriitatilanteita. Konfliktit voivat syntyä ihmisten välisissä suhteissa ja erilaisista ympäristön muutoksista johtuen. Konfliktien syntyminen aiheuttaa konfliktien ratkaisemisen tarpeen. Työyhteisön konfliktien ratkaiseminen on yksi osa hoitotyön johtajan arkea, koska konfliktien syntyminen terveydenhuollon toimintaympäristössä on tavallista. (Porter-O`Grady & Malloch 2011.) Konfliktit ratkaistaan useimmiten työpaikalla asianosaisten kesken ja esimiesten tuella (Työterveyslaitos 2018).

Konfliktien taustalla olevien tekijöiden tiedostaminen voi edistää hoitotyön johtajan mahdollisuuksia ennaltaehkäistä ja ratkaista konflikteja työyhteisössä. Työyhteisön konfliktien ratkaiseminen on tarpeellista, koska ratkaisemattomat konfliktit voivat aiheuttaa monenlaista haittaa työyhteisössä. Konfliktien ratkaisemisella voidaan vahvistaa ihmisten välisiä suhteita työyhteisössä ja lisätä terveydenhuollon toiminnan tehokkuutta. (Porter-O`Grady & Malloch 2011.) Tästä johtuen konfliktien ennaltaehkäiseminen ja ratkaiseminen työyhteisössä ovat osa palvelujärjestelmän kehittämistä, jonka tavoitteena on parantaa terveydenhuollon asiakaskokemusta. Suomessa uudistetaan parhaillaan sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmää. Uudistuksen tarkoituksena on kehittää sosiaali- ja terveystalvveluita asiakaslähtöisiksi, millä tavoitellaan asiakkaan valinnanvapauden ja asiakaskokemuksen parantamista. (Sosiaali- ja terveystalvvelministeriö 2017.)

Tämä tutkimus liittyy kansainvälisesti Magneettisairaala –malliin, koska konfliktien ratkaisemisen ja ennaltaehkäisemisen tuloksia arvioidaan tässä tutkimuksessa transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Transformationaalinen johtaminen (TJ) on oleellinen osa Magneettisairaalan toimintaa (Kvist ym. 2013, Mäntynen ym. 2015, Hayden ym. 2016). TJ:lla oli yhteys työyhteisön vähempiin konflikteihin, työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Munir ym. 2012, Kvist ym. 2013), työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012) ja korkeatasoista hoidon laatuun (Kvist ym. 2013). TJ:n on arvioitu soveltuvan hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisemisen perustaksi (Pehrman 2012). Magneettisairaala –malli (Magnet hospital) on Yhdysvalloissa kehitetty korkeatasoisen hoitotyön toimintaympäristön toimintamalli, josta on kehitetty laatusertifikaatti, jota on mahdollisuus hakea kehittämällä hoitotyön toimintaympäristöä Magneettisairaala -mallin mukaiseksi. Lisäksi Magneettisairaala –mallista on laadittu manuaali, jossa on kuvattu Magneettisairaala -mallin toimintaperiaatteet. Magneettisairaala -mallissa

keskeisiä komponentteja ovat transformationaalinen johtaminen, rakenteellinen voimaannuttaminen, esimerkillinen ammatillinen toiminta ja käytänteet sekä uuden tiedon ja taidon oppiminen sekä innovointi. (American Nurses Credentialing Center 2008.)

Tämä tutkimus liittyy palvelujärjestelmän kehittämiseen, joka on yksi Itä-Suomen yliopiston tutkimuskohteista (Itä-Suomen yliopisto 2017). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemistä ja ratkaisemista sekä lähijohtajan transformationaalisen johtamisen yhteyttä konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen hoitotyön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtaista tietoa työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä. Tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja hoitotyön johtajien koulutuksessa. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois työpaikkakiusaaminen, potilaiden ja hoitajien väliset konfliktit, opiskelijoita koskevat tutkimukset sekä muut johtamistyyliä ja niiden yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen.

2 KONFLIKTIT HOITOTYÖSSÄ JA TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

2.1 Kirjallisuuden hakeminen

Kirjallisuuden hakeminen aloitettiin perehtymällä työyhteisön konfliktien taustalla oleviin tekijöitä, konfliktien ennaltaehkäisemistä ja ratkaisemista työyhteisössä ja transformationaalista johtamista käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen. Aiempaa kansallista hoitotieteellistä tutkimusta aiheesta oli vähän. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen keskeiset käsitteet, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset tarkennettiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 92.) Toisaalta on huomioitava, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset voivat muotoutua tutkimuksen edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173). Tässä vaiheessa tehtiin tutkimusaiheen rajaaminen ja kirjallisuushakua koskevat rajaukset tutkimusprosessin ja kirjallisuushaun selkeyttämiseksi.

Kirjallisuuskatsausta varten määriteltiin kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 93). Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusten sisäänottokriteerit olivat 1) julkaisukieli on suomi tai englanti, 2) tutkimuksen julkaisuvuosi on 2010-2017, 3) tutkimus on relevantti tutkittavan ilmiön näkökulmasta 4) julkaisu on tieteellinen alkuperäis-tutkimus tai kirjallisuuskatsaus ja 5) julkaisun koko teksti on saatavilla Itä-Suomen yliopiston tietokannoista maksuttomasti. Taulukossa 1 on esitelty tässä tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit.

Sisäänottokriteerit
<ul style="list-style-type: none"> ○ julkaisukieli on suomi tai englanti ○ julkaisuvuosi on 2010-2017 ○ tutkimuksen kohteena tai sen osana on konfliktitilanteiden syntymiseen johtaneet tekijät tai tilanteet työyhteisössä ○ tutkimuksen kohteena tai sen osana on konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä ja transformationaalisen johtamisen yhteys tai siihen liittyvä interventio. ○ tutkimuksen kohteena tai sen osana on konfliktien käsittely tai ratkaiseminen työyhteisössä ja transformationaalisen johtamisen yhteys tai siihen liittyvä interventio. ○ tutkimuksen kohteena on hoitaja, hoitotyön johtaja, johtaja tai työntekijöiden käsitykset transformationaalisesta johtamisesta. ○ julkaisu on tieteellinen alkuperäistutkimus, kirjallisuuskatsaus tai tutkimusartikkeli. ○ julkaisun koko teksti on saatavilla maksuttomasti Itä-Suomen yliopiston tietokannoista.

Tietokantahakua varten muodostettiin hakulausekkeet, joiden muodostamisessa hyödynnettiin Itä-Suomen yliopiston informaation ja tutkielman ohjaajien asiantuntemusta, mikä lisäsi tietokantahaun luotettavuutta. Tätä tutkimusta varten haettiin tutkimustietoa systemaattisesti marras- ja joulukuussa 2017 kolmesta kansainvälisestä tietokannasta, joita olivat CINAHL, Scopus ja PubMed sekä kotimaisesta Medic –tietokannasta. Systemaattinen tietokantahaku toteutettiin kansainvälisiin tietokantoihin kahdella hakulausekkeella, jotka olivat “conflict resolution” OR conflict* resolution* OR conflict* management* AND workplace AND nursing” ja ”conflict* AND NOT ”work-family conflict* AND ”transformational leader*” OR ”transformational manage*”. Tietokantahaku tehtiin kotimaisesta Medic-tietokannasta hakulausekkeilla ”konflik* AND työyht*” ja ”konflik* AND joht*”. Kirjallisuushakua tehtiin myös manuaalisesti. Kirjallisuushaussa käytettiin aikarajausta 2010-2017, koska kirjallisuushakuun haluttiin mahdollisimman uusia tutkimuksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 93).

Systemaattisen tietokantahaun hakutulos tuotti yhteensä 584 tutkimusta, jotka käytiin läpi otsikko- ja tiivistelmätasolla. Kirjallisuuskatsauksesta rajattiin pois tutkimukset, jotka käsittelivät muun muassa opiskelijoita, urheiluvalmentajia tai sotapäälliköitä, tutkimusten koko tekstiä ei ollut saatavilla Itä-Suomen yliopiston tietokannoista maksuttomasti tai tutkimukset eivät soveltuneet mukaan tähän kirjallisuushakuun tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Aiempien tutkimusten otsikoiden ja tiivistelmien perusteella otettiin koko tekstin tarkastelun kohteeksi 31 tutkimusartikkelia, joiden sisältöä arvioitiin kirjallisuushaun sisäänottokriteereillä. Tässä vai-

heessa hylättiin tutkimukset, jotka eivät sisällöltään vastanneet tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhteensä 22 tutkimusta koko tekstin perusteella mukaanottokriteerien mukaisesti. Kirjallisuushaku on esitelty Liitetaulukossa 1.

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valituissa tutkimuksissa tutkimusmenetelminä oli käytetty kvantitatiivista menetelmää (Ayoko & Callan 2010, Jin 2010, Zakari ym. 2010, Pavlakis ym. 2011, Zhang ym. 2011, Hammer ym. 2012, Iglesias & Vallejo 2012, Kaitelidou ym. 2012, Munir ym. 2012, Al-Hamdan ym. 2014, Saeed ym. 2014, Ylitörmänen ym. 2015, Al-Hamdan ym. 2016, Aw & Ayoko 2016, Basogul & Özgür 2016 ja Hunitie 2016) ja kvalitatiivista menetelmää (Eagar ym. 2010, McDonald ym. 2010 ja Bochatay ym. 2017). Kvantitatiivisia tutkimuksia oli yhteensä 16 ja kvalitatiivisia tutkimuksia kolme. Kirjallisuuskatsauksessa oli mukana yksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus (Fischer 2016) ja kaksi tutkimusta, joissa oli käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (Pehrman 2012 ja Wright ym. 2014). Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset on esitelty Liitetaulukossa 2.

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittujen tutkimusten (n=22) alkuperäismaat olivat Australia (n=3), Espanja (n=1), Jordania (n=3), Kiina (n=1), Kreikka (n=1), Kypros (n=1), Pakistan (n=1), Saksa (n=1), Saudi-Arabia (n=1), Singapore (n=1), Suomi (n=2), Sveitsi (n=1), Tanska (n=1), Turkki (n=1) ja Yhdysvallat (n=3). Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valituista tutkimuksista suurin osa oli tehty hoitotieteenalalla. Kirjallisuuskatsauksessa oli mukana tutkimuksia, jotka oli tehty kauppatieteen- tai julkisen hallinnonalalla, sekä yksittäisiä tutkimuksia teollisuuden- tai lääketieteenaloilta. Tutkittavat olivat sairaanhoitajia, hoitotyön johtajia, hoitohenkilöstöä, lääkäreitä, lähi- tai keskitason johtajia yrityksissä, julkisen hallinnon johtajia tai henkilöstöä tai johtajia teollisuudessa. Tutkimusten kohderyhmänä oli eniten hoitohenkilöstöä ja hoitotyön johtajien edustusta.

2.2 Kirjallisuuskatsauksen artikkelien laadunarviointi

Tutkimusartikkelien laadunarviointi toteutettiin tässä tutkimuksessa noudattaen Hoitotyön tutkimussäätiön suomentamaa Joanna Briggs instituutin (JBI) kriittisen arvioinnin kriteeristöä (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Arviointikriteeristön avulla tutkimusartikkelit arvioitiin systemaattisesti, jolloin saatiin tietoa artikkelin raportoinnin kokonaisuudesta, yleistettävyydestä, pätevyydestä ja kliinisestä merkittävyydestä. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit (n=22) arvioitiin systemaattisesti kullekin tutkimusartikkelille soveltuvan

kriittisen arvioinnin tarkistuslistan mukaisesti. Tarkistuslistan valinta perustui tutkimusartikkelissa kuvattuun tutkimusasetelmaan. Tutkimusartikkelien laadunarvioinnissa käytettiin pisteytystä laadunarvioinnin kuvaamisen selkeyttämiseksi. Tutkimusartikkelien yksityiskohtainen laadunarviointi on esitelty liitteessä 1. Tutkimusten laadunarviointi tulisi JBI:n ohjeen mukaan suorittaa kriittisen arvioinnin kriteeristöjen mukaan ja toteuttaa siten, että kaksi tutkijaa arvioi tutkimusten laadun itsenäisesti ja saatuja tuloksia verrataan keskenään laadunarvioinnin luotettavuuden lisäämiseksi. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa mukana olevien aiempien tutkimusartikkelien laadunarviointi oli yhden henkilön tekemä, mikä voi heikentää laadunarvioinnin luotettavuutta.

Kvantitatiivisten tutkimusten kriittisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida mahdollisten tutkimuksen tuloksiin vaikuttavien harhojen (bias) toteutumista tutkimusasetelmassa tai tutkimuksen toteutuksessa ja tulosten analysoinnissa (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen kvantitatiivisten kuvailevien tutkimusten (n=16) tutkimusartikkeleiden laadunarviointi suoritettiin ”Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle / tapaussarjalle” mukaisesti ja laadunarviointi pisteytettiin asteikolla 1-9 (kyllä = 1 piste, ei = 0 pistettä, epäselvä = 0 pistettä, ei sovellettavissa = 0 pistettä) laadunarvioinnin kuvaamisen selkeyttämiseksi. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkelien kokonaispisteytys vaihteli välillä 4/9 ja 7/9. Suurin osa kvantitatiivisista tutkimusartikkeleista sai laadunarvioinnissa 6/9-7/9 pistettä. Yleiselle tasolla tarkasteltuna voidaan todeta, että useimmissa tutkimusartikkeleissa tutkimuksissa käytetyt tilastolliset menetelmät ja tulokset oli raportoitu selkeästi. Laadunarviointia vaikeutti tutkimusartikkeleista puuttuvat tai epäselvät tiedot, joita tavallisimmin olivat tutkimuksen keskeyttäneiden henkilöiden tuloksista raportoiminen ja käsittely.

Kvalitatiivisten tutkimusten kriittisessä arvioinnissa arvioidaan tutkimuksen filosofisten lähtökohtien, kysymysten ja käytettyjen tutkimusmenetelmien eettisyyttä ja yhdenmukaisuutta (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen laadullisten tutkimusten (n=3) tutkimusartikkeleiden laadunarviointi toteutettiin ”Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle” mukaisesti ja laadunarviointi pisteytettiin asteikolla 1-10 (kyllä = 1 piste, ei = 0 pistettä, epäselvä = 0 pistettä, ei sovellettavissa = 0 pistettä) laadunarvioinnin kuvaamisen selkeyttämiseksi. Tutkimusartikkeleiden kokonaispisteytys vaihteli välillä 4/10 ja 8/10. Laadunarvioinnin perusteella tutkimusartikkeleissa raportoitiin ansiokkaimmin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden äänen kuuluviin tuominen tuloksissa ja tutkimuksissa oli noudatettu nykyaikaisia eettisiä periaatteita. Tutkimusartikkeleissa oli kuvattu heikoimmin tutkimusten filosofisen näkökulman ja tutkimusmetodologian yhteneväisyys.

Systemaattisten katsausten kriittisessä arvioinnissa noudatetaan järjestelmällisen katsauksen prosessia (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa mukana oleva systemaattinen kirjallisuuskatsaus (n=1) arvioitiin ”Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle” mukaisesti ja pisteytettiin asteikolla 1-10 (kyllä = 1 piste, ei = 0 pistettä, epäselvä = 0 pistettä ja ei sovellettavissa = 0 pistettä). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sai laadunarvioinnissa kokonaispisteet 8/10. Tutkimusraportin mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus oli yhden henkilön tekemän ja tietojen uuttamisvaiheen menetelmien kuvaaminen oli epäselvä, mikä vähensi artikkelin saamia kokonaispisteitä laadunarvioinnissa.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa oli mukana kaksi tutkimusta, joissa tutkimusartikkelien mukaan oli käytetty metodologista triangulaatiota eli yhdistetty enemmän kuin yksi tutkimusmenetelmä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 75). Tutkimus, jossa oli käytetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää (Wright ym. 2014), arvioitiin ”Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle / tapaussarjalle” mukaisesti ja laadunarviointi pisteytettiin asteikolla 1-9 (kyllä = 1 piste, ei = 0 pistettä, epäselvä = 0 pistettä, ei sovellettavissa = 0 pistettä) laadunarvioinnin kuvaamisen selkeyttämiseksi. Tämä kriteeristö valittiin, koska tutkimusartikkelin perusteella tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä oli kyselylomake, jolloin arvioitiin, että kvantitatiivinen menetelmä oli hallitsevampi tässä tutkimuksessa. Tutkimusartikkeli sai kokonaispisteet 6/9. Toinen tutkimus, jossa oli käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (Pehrman 2012), arvioitiin ”Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle” mukaisesti ja laadunarviointi pisteytettiin asteikolla 1-10 (kyllä = 1 piste, ei = 0 pistettä, epäselvä = 0 pistettä, ei sovellettavissa = 0 pistettä) laadunarvioinnin kuvaamisen selkeyttämiseksi. Tämä kriteeristö valittiin, koska alkuperäisen tutkimusraportin mukaan haastattelulla kerätyn aineiston osuus oli keskimäärin 60 %:a koko tutkimusaineistosta (Pehrman 2012). Tämä tutkimusraportti sai laadunarvioinnissa kokonaispisteet 10/10.

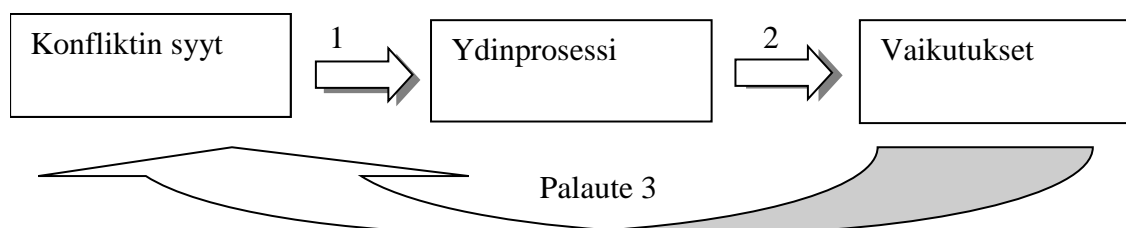
2.3 Konfliktitilanteisiin johtaneet tekijät työyhteisössä

Konfliktilla tarkoitetaan riitaa, ristiriitaa, erimielisyyttä tai selkkausta (Suomisanakirja 2018). Ryhmässä voi syntyä konflikti, kun ryhmän jäsenet huomaavat olevan eri mieltä käsiteltävistä asioista ja vastakkaisen näkemyksen omaavat henkilöt ovat halukkaita puolustamaan omia näkökulmiaan (Kielijelppi 2010). Tässä tutkimuksessa konflikteilla tarkoitetaan työyhteisön ristiriitatilanteita. Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään rinnakkain käsitteitä konfliktien

käsitteleminen (conflict management) ja konfliktien ratkaiseminen (conflict resolution) kuvaamaan konfliktien selvittämisessä käytettäviä menettelytapoja (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 165-200). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä konfliktien ratkaiseminen.

Konfliktit liittyvät läheisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Konfliktien syntyminen aiheuttaa konfliktien ratkaisemisen tarpeen ja konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan osaamista (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 165-173, Pehrman 2012.) Tarpeettomia konflikteja tulisi pyrkiä välttämään työyhteisössä (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 168).

Konfliktin on kuvattu olevan vaiheittainen prosessi. Tutkimuksissa on esitetty erilaisia malleja ja Wallin & Callisterin (1995) mallin mukaan konflikti etenee kolmen vaiheen mukaan. Konfliktin ensimmäisen vaiheen kuvataan sisältävän konfliktin syyt ja edeltävät olosuhteet, koska konfliktia pidetään sosiaalisena prosessina. Toinen vaihe sisältää konfliktin ydinprosessin, joka on näkyvää. Kolmannen vaiheen kuvataan sisältävän konfliktin vaikutukset ja tulokset. Konflikti vaikuttaa tulevien konfliktien muotoutumiseen ja käsittelyyn. Tämän vuoksi konfliktin kolmannelle vaiheelle kuvataan olevan yhteys konfliktin ensimmäiseen vaiheeseen. Toisin sanoen, konfliktista saadulla palautteella esitetään olevan yhteys tuleviin mahdollisiin konflikteihin, ja tämän vuoksi konflikti voi muuttua osapuolten käyttäytymistä sekä konfliktin voidaan kuvata olevan oppimisprosessi. (Pehrman 2012.) Kuviossa 1 on esitelty konfliktisykli -malli Wallin & Callisterin (2005) mukaan (Pehrman 2012).



Kuvio 1. Konfliktisykli -malli Wallin & Callisterin (1995) mukaan (Pehrman 2012).

Konfliktit voivat esiintyä erilaisissa muodoissa ja konfliktit voidaan luokitella teoriassa havaittuihin konflikteihin, piileviin konflikteihin ja tunnekonflikteihin. Konfliktit voivat muuttua muotoaan. Piilevä konflikti voi muuttua havaittavaksi konfliktiksi tai tunnekonflik-

tiksi. Tunnekonflikti voi muuttua havaituksi konfliktiksi ja havaittu konflikti voi muuttua tunnekonfliktiksi. Tunnekonflikti ja havaittu konflikti voivat muuttua silmännähtäväksi konfliktiksi, millä tarkoitetaan konkreettisesti havaittavaa konfliktia. (Pehrman 2012.)

Työyhteisöissä syntyy ihmisten välisiä konflikteja ja se on luonnollista. Ihmisten väliset konfliktit voivat lähteä kehittymään varsin pienistä, jokapäiväisistä asioista (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 165-166, Pehrman 2012, Al-Hamdan 2014). Konfliktien syntymisen taustalla olevia tekijöitä ja konfliktien ratkaisemisen keinoja on tutkittu kansainvälisesti (Eagar ym. 2010, Pavlakis ym. 2011, Iglesias & Vallejo 2012). Työyhteisön konfliktitilanteissa tarvitaan konfliktin ratkaisutaitoja, koska konflikteilla voi olla seurauksia sekä potilaille että työyhteisölle (Eagar ym. 2010). Jos konfliktia ei avoimesti ja rakentavasti käsitellä, se voi jäädä elämään työyhteisöön ja aiheuttaa suuria ongelmia työyhteisössä, kuten esimerkiksi aiheuttaa työntekijöille mielipahaa, sairauslomaa ja työkyvyttömyyttä (Pehrman 2012). Terveystieteissä konfliktien syntyminen on tavallista ja konfliktien ratkaisemiseen käytetään osa työajasta (Pavlakis ym. 2011, Kaitelidou ym. 2012, Pehrman 2012, Al-Hamdan 2014, Wright ym. 2014). Yhden tutkimuksen mukaan 37 prosenttia terveydenhuollon ammattilaisista arvioi käyttävänsä työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen noin 19 prosenttia päivittäisestä työajastaan (Pavlakis ym. 2011).

Kirjallisuuden mukaan työyhteisön konfliktien taustalla voi olla ympäristö- tai yksilölähtöisiä tekijöitä (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 167, Pehrman 2012). Ympäristölähtöisiä tekijöitä ovat esimerkiksi kulttuuri, kansallisuus, uskonto, sosioekonominen luokka, politiikka, rotu, yhteisö ja voimavarat. Yksilölähtöisiä tekijöitä ovat ego eli minuus, persoonallisuus, identiteetti, intiimit suhteet, uskomukset, käsitykset, näkökulmat, koulutus ja asema tai rooli. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 167.)

Konflikteja syntyy luontaisesti hoitotyössä (Al-Hamdan ym. 2014). Konfliktien taustalla oli sairaanhoitajan käsitys ammattitaidostaan ja siihen vaikuttivat myös sairaanhoitajan henkilökohtainen tausta, kulttuuriset tekijät sekä perheen ja yhteiskunnan käsitys sairaanhoitajan ammatista. Ympäristön näkemyksellä oli yhteys sairaanhoitajan käsitykseen ammatistaan. Nämä näkökulmat on hoitajien ja heidän johtajien tärkeä tiedostaa ymmärtääkseen konflikteihin johdaneita syitä ja hoitotyön johdon tukeakseen hoitajien ammatillisuutta (Zakari ym. 2010.)

Aiemman tutkimuksen mukaan konfliktien aiheuttajana hoitotyön toimintaympäristössä olivat työnjakoon liittyvät epäselvyydet tai erimielisyydet, jotka liittyivät työn määrään (potilaiden jakamiseen työvuorossa) ja lääkehoidon hallintoon. Tästä aiheutui sairaanhoitajille stressiä ja

osa sairaanhoitajista koki tullessa sorretuksi. (Eagar ym. 2010.) Työryhmän jäsenten on ymmärrettävä roolinsa ja ammatilliset rajat, koska mikäli niitä ei ymmärretä, se voi aiheuttaa konflikteja (Eagar ym. 2010). Konflikteja aiheuttivat työryhmän toimintaan liittyvät tekijät, joita olivat ongelmat työn koordinoinnissa ja työryhmän vuorovaikutuksessa (Bochatay ym. 2017). Merkittäviä tekijöitä konfliktien syntymisessä olivat käytännön työnjakoon ja työtapoihin liittyvät erimielisyydet sekä työtehtävien valikointi (Pehrman 2012). Konfliktien taustalla olivat rakenteelliseen prosessiin liittyvät tekijät, joita olivat resurssien kohdentaminen, ammatilliset roolit ja vastuut, erimielisyydet loma-ajan kohdista ja työvuoroista (Bochatay ym. 2017).

Konfliktien taustalla olivat organisaation sisäiset ongelmat ja epäselvyydet, joita olivat ongelmat osastojen välisessä yhteistyössä, enemmän kuin yhdeltä johtajalta saadut ohjeistukset ja koulutukselliset erot (Pavlakis ym. 2010). Puutteellinen viestintä ja ongelmat vuorovaikutuksessa aiheuttivat konflikteja (Pavlakis ym. 2010, Kaitelidou ym. 2012.) Konfliktien taustalla oli sairaanhoitajan kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai toisten vastuuttomasta käytöksestä (Wright ym. 2014). Merkittäviä tekijöitä konfliktien taustalla olivat epäasiallinen vuorovaikutus, puhumattomuus ja väärät tulkinnat (Pehrman 2012).

Kirjallisuuden mukaan ihmiset reagoivat konflikteihin eri tavoin. Erilaiset persoonallisuudet voivat olla konfliktien taustalla ja persoonallisuus oli yhteydessä henkilön konfliktiherkkyyteen (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 173). Työyhteisön huonot ihmissuhteet, joiden taustalla olivat erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet aiheuttivat konflikteja (Bochatay ym. 2017.) Sairaanhoitajien suhtautumistapaan kohdata työyhteisön konflikti vaikutti työvuoro ja työvuorossa olevat työtoverit (Ylitörmänen ym. 2015). Konfliktien taustalla oli sosiaalisia tekijöitä, millä tarkoitettiin ryhmän yleisiä näkökulmia, joita yksi ryhmän jäsen ei koe omakseen (Bochatay ym. 2017.) Sairaanhoitajien emotionaalinen älykkyys oli yhteydessä konfliktien käsittely strategiaan (Basogul & Özgür 2016).

Aiemman tutkimuksen mukaan konfliktien käsittelykoulutusta tarvitaan (Zakari ym. 2010, Pavlakis ym. 2011, Basogul & Özgür 2016). Yhden tutkimuksen mukaan 65 %:a vastaajista, terveydenhuollon ammattilaisista, ei ollut saanut ohjausta työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta (Pavlakis ym. 2011). Konfliktien taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen voi mahdollistaa tehokkaamman konfliktien ratkaisemisen työyhteisössä (Kaitelidou ym. 2012).

2.4 Hoitotyön johtajan rooli työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa

Työyhteisön konfliktit tulisi ratkaista ja hoitotyön johtajan olisi osattava ratkaista konfliktit hyvin muun johtamistyön ohella. Konfliktien ratkaisemisen haaste on saada selville, mitä ja milloin on tapahtunut, kuinka konflikti ratkaistaan ja tunnistaa ilmiö. Konfliktien ratkaisemiseksi tarvitaan konfliktien ratkaisutaitoja. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 166-168.)

Konfliktit voidaan luokitella teoriassa ryhmäkohtaisiin konflikteihin, identiteettiin perustuviin konflikteihin ja aihepiiriin perustuviin konflikteihin, joiden ratkaisemiseksi on esitetty teoreettiset käsittelymallit kirjallisuudessa. Konfliktien ratkaisemiseksi hoitotyön johtajan olisi tarpeellista ymmärtää konfliktien taustalla olevia tekijöitä. Hoitotyön johtajan tulisi toimia konfliktien ratkaisemisessa asianmukaisesti ja rakentavasti. Konflikteihin ja niiden ratkaisemiseen liittyy monenlaisia tunteita, esimerkiksi pelkoa, mikä voi johtaa siihen, että konflikteja tai niiden ratkaisemista vältellään työyhteisössä. On huomioitava, että ihmiset reagoivat eri tavoin konflikteihin, mikä tarkoittaa, että osa ihmisistä on alttiimpia konflikteille ja osa ihmisistä välttelee konflikteja. Hoitotyön johtajan tulisi reagoida työyhteisön konflikteihin mahdollisimman nopeasti niiden ilmaannuttua konfliktien ratkaisemiseksi, koska on arvioitu, että konfliktiin käsitteelyyn ottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vähentää konfliktin ratkaisemiseen tarvittavan työpanoksen määrää. Tämän vuoksi hoitotyön johtajalta vaaditaan konfliktien ratkaisutaitoja ja kykyä ennakoida työyhteisössä mahdolliset alkavassa olevat konfliktit. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 173-199.)

Konfliktien ratkaisemiseksi on olemassa erilaisia menettelytapoja ja työyhteisön konfliktien ratkaisemisessa voidaan hyödyntää asiantuntijoiden laatimia suosituksia. Hoitotyön johtaja voi hyödyntää konfliktien ratkaisemisessa asiantuntijoiden laatimaa mallia, jonka tarkoituksena on jäsentää konfliktin ratkaisemista ja siihen liittyvää vuorovaikutusta kuuden vaiheen mukaisesti konfliktin ratkaisemiseksi. Ohjetta voivat hyödyntää henkilöt, jotka ovat joutuneet osaksi konfliktia tai osallistuvat konfliktien ratkaisemiseen (Center for Creative Leadership (CCL) 2018). CCL:n laatima malli konfliktien ratkaisemiseksi on esitelty Taulukossa 2.

Taulukko 2. Malli konfliktien ratkaisemiseksi (CCL 2018).

Vaiheet	Tehtävät
Vaihe 1	Jäsentäminen. Pohdi ja arvioi etukäteen, kuinka keskustelutilanteessa voidaan luoda avoin ilmapiiri, joka sallii rakentavan kritiikin ja mahdollistaa ongelmanratkaisun. Pohdi, kuinka yhteistyössä saavutettaisiin kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Näiden asioiden pohtiminen voi auttaa pitämään yllä avointa keskustelua, kuuntelemaan keskeyttämättä vihantunteita näyttämättä.
Vaihe 2	Kuvaileminen. Konflikti kuvaillaan mahdollisimman objektiivisesti ja selkeästi.
Vaihe 3	Perusnäkökulman muodostaminen. Arvioi, mitä sinun tulisi kysyä konfliktin toiselta osapuolelta ymmärtääksesi hänen näkemyksensä asiasta, jotta voisit arvioida, hylkäätkö sen perusteella oman ennako-oletuksesi vai vahvistaako toisen ihmisen kertoma näkemys omaa ennakkokäsitystäsi. Pitäydy oletuksesta, että tietäisit kaikki tosiasiat.
Vaihe 4	Sovun tavoittelemisen. Pyri tunnistamaan asiat, joista ollaan samaa mieltä ja asiat, joista ollaan erimieltä. Pyri löytämään ratkaisut, joiden avulla konflikti voidaan selvittää rakentavalla tavalla.
Vaihe 5	Ratkaisujen tunnistaminen. Pyrkikää yhdessä löytämään ratkaisu tai vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka kaikki osapuolet voivat hyväksyä.
Vaihe 6	Toimintasuunnitelman tekeminen. Laatikaa yhdessä toimintasuunnitelma, jonka molemmat osapuolet ovat halukkaita toteuttamaan. Arvosta toisen osapuolen osallisuutta konfliktin ratkaisemiseksi ja ilmaise arvostuksesi sekä halukkuutesi tavata uudelleen toimintasuunnitelman etenemisen tarkistamiseksi.

Konflikteja voidaan sovittelua ja konfliktitilanteessa jokaisella osapuolella on oma näkemyksensä konfliktiin johtaneista syistä. Toisen henkilön ymmärryksen lisääntyminen voi lisätä sovitteluhalua ja konfliktit voivat toimia oppimistilanteina työyhteisössä. Johtajan tulisi pysyä puolueettomana konfliktin ratkaisemisessa ja konfliktien sovittelutilanteeseen voidaan pyytää tarvittaessa mukaan kolmas osapuoli, joka voi olla esimerkiksi sovittelija. (Pehrman 2012.)

Aiempien tutkimuksen mukaan tullaan tehokkaammaksi konfliktien ratkaisemisessa, on ymmärrettävä konfliktien johtaneita syitä (Kaitelidou ym. 2012). Konfliktien ratkaisukeinojen ymmärtäminen voi lisätä konfliktien ratkaisemisen positiivista lopputulosta, mikä voi johtaa parempiin ihmissuhteisiin työpaikalla, lisätä työtyytyväisyyttä (Zakari ym. 2010) ja sairaanhoitajien pysymistä alalla (Zakari ym. 2010) tai organisaatiossa (Al-Hamdan ym. 2016). Hoitotyön johto on avainasemassa konfliktien ratkaisemisessa tarvittavien vuorovaikutustaitojen vahvistamisessa (Wright ym. 2014).

Hoitotyön johtajan tulisi kiinnittää huomiota työyhteisön ilmapiiriin ja pyrkiä luomaan avointa ilmapiiriä, mikä mahdollistaa keskustelun ja vuorovaikutuksen toimivuuden työyhteisössä. Tällä tavoin voidaan pyrkiä vähentämään tarpeettomia konflikteja työyhteisössä. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 168-169.) Työpaikkakeskusteluilla ja kollegojen välisen keskusteluyhteyden toimivuudella on merkittävä rooli työyhteisön yhteistyön ylläpitämisessä. Hoitotyön johtajalla oli merkittävä rooli työyhteisön keskusteluyhteyden ylläpitämisessä (McDonald ym. 2010.)

Hoitotyön johtaja voi pyrkiä estämään tarpeettomat konfliktit luomalla työyhteisöön luottamusta ja mahdollistamalla omalla toiminnallaan avoimen vuorovaikutuksen, millä voidaan vähentää väärinymmärryksiä. Hyvä keino estää konflikteja on varmistaa, että työntekijöiden yksilölliset tavoitteet ja organisaation tavoitteet tukevat toinen toisiaan. Tämä ei ole aina mahdollista, mutta ihmisten on helpompi hyväksyä erilaiset tavoitteet, kun eroavat tavoitteet on tunnistettu. (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 168-173.)

Johtamistyyllillä on merkittävä yhteys konfliktien ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisemiseen. Työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen liittyy johtamisen haasteita. Konflikteihin tulisi puuttua rohkeasti, koska konfliktien ratkaiseminen voi toimia oppimistilanteena ja konfliktit voivat muuttua ratkaisemattomina pitkäkestoisiksi, jolloin niiden ratkaiseminen hankaloituu. Transformationaalisen johtamisen on arvioitu sopivan hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen. (Pehrman 2012.)

2.5 Transformationaalinen johtaminen konfliktien ratkaisemisessa

Transformationaalista johtamista on tutkittu hoitotieteessä paljon ja sitä pidetään opittavien taitojen joukkona (Fischer 2016). TJ:n keskeiset komponentit ovat yksilöllinen huomiointi, älyllinen stimulointi, inspiroiva motivointi ja ihanteellinen vaikutus (Fischer 2016, Hunitie 2016).

Kirjallisuuden mukaan TJ:n komponentteja voidaan kuvata eri tavoin. Yksilöllinen huomiointi tarkoittaa, että johtaja huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet, kuuntelee työntekijöitä, käyttää aikaa työntekijöiden huomioimiseen (Northouse 2015, 169) sekä rohkaisee työntekijöitä yksilöllisissä uratavoitteissa (Curtis & O`Connell 2011). Johtajan voidaan määritellä toimivan valmentajana ja oppaana (Northouse 2015, 169) sekä mentorina (Curtis & O`Connell 2011) työntekijöille. Älyllinen stimulointi tarkoittaa, että johtaja tukee työntekijöiden innovointia ja

luovuutta sekä ongelmanratkaisukykyä (Curtis & O`Connell 2011, Northouse 2015, 169). Inspiroiva motivointi tarkoittaa, että johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on toimivaa, ja johtaja motivoi työntekijöitä tavoittelemaan yhteistä organisaation visiota (Northouse 2015, 169). Johtajat inspiroivat työntekijöitä pitämällä yllä yhteishenkeä ja oman innostumisansa näyttämällä (Curtis & O`Connell 2011.) Ihanteellinen vaikutus tarkoittaa, että johtaja toimii roolimallina työntekijöille ja luottamus on toimivaa työntekijöiden ja johtajan välillä. (Northouse 2015, 167) Ihanteellinen vaikutuksen perusteella johtajat ovat arvostettuja ja ihailtuja työntekijöiden näkökulmasta (Curtis & O`Connell 2011).

Transformationalisen johtamisen on osoitettu vaikuttavan selkeästi organisaatiokulttuuriin ja potilaiden hoidon tuloksiin hoitotyön kontekstissa (Fischer 2016). TJ:lla oli yhteys organisaation potilasturvallisuuskulttuuriin ja potilaat kokivat saaneensa korkeatasoista hoitoa (Kvist ym. 2013). TJ:lla oli yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Munir ym. 2012, Kvist ym. 2013) ja psyykkiseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012), työryhmän tehokkaaseen toimintaan (Ayoko & Callan 2010, Zhang ym. 2011, Fischer 2016), työhön sitoutumiseen (Aw & Ayoko 2016) ja sairaanhoitajien ammatilliseen kehittymiseen (Eneh ym. 2012). Aiemman tutkimuksen mukaan TJ vahvisti organisaation sosiaalista pääomaa (Hammer ym. 2012) ja TJ:lla oli yhteys korkeatasoiseen johtamisen etiikkaan (Eneh ym. 2012).

TJ:lla oli tutkimusten mukaan yhteys työelämän vähempiin konflikteihin, työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012). Transformationaliset johtajat hyväksyivät konfliktien ratkaisemisessa sopeutuvan ja huomaavaisen konfliktin ratkaisutyylin. (Saeed ym. 2014, Hunitie 2016). Transformationaalinen johtaminen edisti työryhmän ongelmanratkaisukykyä konfliktitilanteissa, lisäsi työhön sitoutumista ja vähensi työryhmän jäsenten vaihtuvuutta (Aw & Ayoko 2016). Inspiroiva johtaminen ja visiosta keskusteleminen vähensivät työryhmän keskinäistä kiusaamista (Ayoko & Callan 2016). TJ ja johtajan empatiakyky edistivät johtajan kykyä saavuttaa työryhmän luottamus, käsitellä työntekijöiden pettymyksiä ja optimistisuutta, ja huomioidessa työntekijän ja ylimmän johdon näkemykset päätöksentekoon liittyvissä konflikteissa (Jin 2010).

TJ edisti työryhmän koordinoitua ja suorituskykyä rohkaisemalla työryhmiä omaksumaan yhteistyöhön pyrkivän (ei kilpailevan) konfliktien ratkaisutavan. TJ voi auttaa työryhmän jäseniä ratkaisemaan konfliktit työtiimin eduksi. (Zhang ym. 2011). Toisaalta TJ:n ei ole todettu olevan ”ihmelääke” potilaiden hoidon tulosten parantamisessa, sitä tulisi hyödyntää muiden johtamistaitojen ohella työryhmän suorituskyvyn parantamisessa (Fischer 2016).

TJ:n on arvioitu sopivan hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen (Pehrman 2012). Johtajien tulisi saada tietoa, koulutusta ja saada rohkaisua TJ:n käytännön toteuttamisesta organisaatiossa konfliktien ratkaisemisen parantamiseksi (Hunitie 2016).

2.6 Yhteenvedo tutkimuksen lähtökohdista

Konfliktien syntyminen on tavallista terveydenhuollon toimintaympäristössä ja konfliktien taustalla voi olla erityyppisiä tekijöitä. Kirjallisuuden mukaan konfliktien taustalla olevat tekijät voidaan luokitella yksilö- ja ympäristöperäisiksi. Tutkimuksen mukaan konfliktien taustalla oli esimerkiksi hoitotyön toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, erilaiset persoonallisuudet ja erilaiset näkemykset asioista, koulukseen liittyvät eroavaisuudet tai konfliktien käsittelykoulutuksen puute.

Työyhteisön konfliktien ratkaiseminen on tarpeellista, koska ratkaisemattomat konfliktit voivat aiheuttaa monenlaista haittaa henkilöstölle, potilaille ja organisaatiolle. Hoitotyön johtajalla on merkittävä rooli konfliktien ratkaisemisessa. Työyhteisön konfliktit tulisi käsitellä mahdollisimman pian niiden ilmaannuttua, koska kirjallisuuden perusteella konfliktien ratkaiseminen varhaisessa vaiheessa voi vähentää konfliktien ratkaisemiseen tarvittavia resursseja. Konflikteja ei voi jättää käsittelemättä.

Konfliktien taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen voi edistää konfliktien ratkaisemista, joten henkilöstön ja hoitotyön johtajien olisi tarpeellista tiedostaa konfliktien taustalla olevat tekijät. Konfliktien ratkaisemisessa voidaan hyödyntää asiantuntijoiden laatimia suosituksia ja teoreettisia käsittelymalleja. Tutkimuksen mukaan konfliktien käsittelykoulutusta tarvitaan.

Hoitotieteessä on tutkittu transformationaalista johtamista ja sen avulla voidaan saavuttaa monenlaista hyötyä terveydenhuollon toimintaympäristössä. TJ:lla oli yhteys työryhmien tehokkuuteen toimintaan, työntekijöiden työtyytyväisyyteen, potilaiden hoidon tuloksiin ja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen organisaatiossa.

Hoitotyön johtajien tulisi saada koulutusta transformationaalisesta johtamisesta ja tukea sen käyttämiseen, koska TJ:n on arvioitu parantavan ja tehostavan työyhteisön konfliktien ratkaisemista sekä parantavan työryhmän jäsenten välisiä suhteita. Kirjallisuuskatsauksen perusteella todettiin, että hoitotieteessä on tutkittu kansallisesti vähän työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen sekä transformationaalisen johtamisen yhteyttä, minkä vuoksi tämä tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen toteuttaa.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemistä ja ratkaisemista sekä lähijohtajan transformationaalisen johtamisen yhteyttä konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen hoitotyön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ajankohtaista tietoa työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä. Tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä ja hoitotyön johtajien koulutuksessa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat konfliktien taustalla olevat tekijät työyhteisössä?
2. Miten työyhteisössä ennaltaehkäistään konflikteja?
3. Miten työyhteisössä ratkaistaan konflikteja?
4. Miten transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen?
5. Mikä merkitys on konfliktien ratkaisemisella työyhteisölle?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Kohderyhmä, osallistujien rekrytointi ja aineiston keruu

Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen, koska aiempaa kansallista hoitotieteellistä tietoa työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja ratkaisemisesta sekä transformationaalisen johtamisen yhteydestä oli vähän (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66). Kirjallisuushaun perusteella tutkittavaan ilmiöön ei ollut saatavilla valmista kvantitatiivista mittaria, mikä ohjasi osin tämän pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmän valintaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 92).

Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli erään yliopistollisen sairaalan lähijohtajat. Rekrytoinnin alkuvaiheessa tarkoituksena oli rekrytoida tutkimukseen mukaan 10 osastonhoitajaa tutkimusorganisaatiosta. Rekrytoinnin kaksi ensimmäistä viikot eivät tuottaneet tämän tutkimuksen suunnitellun aikataulun ja aineiston riittävyyden (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97) näkökulmasta riittävää määrää haastateltavia, joten kohderyhmää laajennettiin ja tutkimuslupa päivitettiin kohderyhmän osalta tutkimusorganisaatiossa. Kohderyhmäksi muodostui siten tutkimusorganisaation osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. Osallistujien valintaperusteena olivat haastateltavan vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen (Tutkimuslaki 488/1999) ja haastateltavan työskentely lähijohtajana (osastonhoitajana tai apulaisosastonhoitajana) tutkimusorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa käytettiin tarkoituksenmukaisuusotantaa (convenience sample), koska osastonhoitajilla ja apulaisosastonhoitajilla oli paljon tietoa ja kokemusta työyhteisön konflikteihin johtaneista tekijöistä ja konfliktien ennaltaehkäisemisestä sekä ratkaisemisesta työyhteisössä (Burns & Grove 2009, 355, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 112, Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Tutkimukseen rekrytoitiin mukaan kymmenen haastateltavaa heidän vapaaehtoiseen suostumukseensa perustuen. Rekrytoinnit toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2018. Tutkimuksen tekijä otti yhteyttä muutamiin tutkimusorganisaation ylihoitajiin satunnaisesti ja pyysi lupaa osallistua osastonhoitajien kokouksiin tutkimusorganisaatiossa. Tutkimuksen tekijä osallistui sovittuun muutamiin osastonhoitajien kokouksiin, joissa kertoi tutkimuksesta ja keräsi haastattelusta kiinnostuneilta henkilöiltä alustavia suostumuksia haastatteluun osallistumisesta. Rekrytointia tehtiin samanaikaisesti myös sähköpostitse. Sähköpostitse rekrytointi toteutettiin siten, että tutkimuksen tekijä lähetti tutkimusorganisaation ylihoitajille kirjeen, pyynnön osallistua tutki-

mukseen, ja kirje pyydettiin jakamaan osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille tutkimusorganisaatiossa. Sähköpostikirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta sekä pyydettiin tutkimuksesta kiinnostuneita henkilöitä ottamaan yhteyttä tutkimuksen tekijään. Sähköpostikirje lähetettiin helmikuussa 2018 kaksi kertaa, ensimmäisellä kerralla kirje pyydettiin välittämään osastonhoitajille ja toisella kerralla (tutkimuksen kohderyhmän laajentamisen jälkeen) kirje pyydettiin välittämään osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille tutkimusorganisaatiossa haastateltavien tavoittamiseksi. Rekrytointien perusteella tutkimukseen lupautui mukaan 10 henkilöä, joista yksi perui osallistumisensa myöhemmin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksän henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aikavälillä 16.2-14.3.2018 ja jokaista henkilöä haastateltiin yhden kerran. Yksilöhaastattelut sopivat tiedonkeruumenetelmäksi tutkimusaiheen ollessa sensitiivinen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 123).

4.2 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, koska osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta toivottiin saavan monipuolisesti ja syvästi tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen tutkimustehtävien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Aineiston keräämiseen valmistaututtiin huolellisesti. Teemahaastattelurunko muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, aiemman tutkimuksen ja tutkimuskysymysten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastatteluteemojen lisäksi muodostettiin riittävästi apukysymyksiä, jotta haastateltavalla tai tutkimuksen tekijällä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66, Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelurunko on esitelty liitteessä 2.

Esitestaaminen on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuuden lisäämistä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 205), joten tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko esihaastattelu tehtiin helmikuussa 2018 yhden kerran. Esihaastattelun tarkoituksena oli arvioida teemahaastattelurungon ja apukysymysten toimivuutta sekä haastatteluun tarvittavaa ajan määrää (Burns & Grove 2009, 404). Esihaastattelun perusteella teemahaastattelurungon arvioitiin olevan tarkoituksenmukainen suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkittavan ilmiöön. Teemahaastattelurungon

avulla arvioitiin saatavan hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelurunkoon ei tehty muutoksia ja esihaastattelu otettiin mukaan tutkimusaineistoon.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmi- ja maaliskuussa 2018. Haastattelun ajankohdasta sovittiin puhelimitse tai sähköpostitse yhdessä haastateltavien kanssa. Teemahaastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua tutkimusteemoihin ennen varsinaista haastattelua, mikä on myös eettisesti ja tutkimuksen onnistumisen kannalta perusteltua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86). Haastattelut toteutettiin haastateltavan kanssa yhdessä sovituksessa julkisessa paikassa, jossa oli mahdollisuus suorittaa haastattelu rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla kahdelle nauhurille, jotta tutkimuksen tekijällä oli mahdollisuus palata alkuperäiseen aineistoon analyysivaiheen aikana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 127).

Haastattelun aluksi tutkimuksen tekijä kertoi haastateltavalle tutkimuksesta tutkimustiedotteen (Liite 3) mukaisesti sekä tutkimusta koskevat rajaukset, jotka on kuvattu tämän tutkimusraportin johdannon lopussa. Haastateltavilla oli tämän jälkeen mahdollisuus kysyä lisätietoa tutkimuksesta tai haastattelutilanteen etenemisestä. Haastattelun yhteydessä haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Liite 4). Haastateltavilta kysyttiin lomakkeella taustatietoja (Liite 5), joita tässä tutkimuksessa olivat haastateltavan sukupuoli, koulutus, lähijohdettavan henkilöstön määrä, johtamiskokemus vuosina sekä oliko haasteltava saanut aiemmin koulutusta työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta.

Haastattelu suoritettiin teemahaastattelurungon mukaisesti ja haastatteluissa edettiin haastateltavien ehdoilla, mikä tarkoitti, että etukäteen suunnitellusta teemarungosta voitiin edetä poikkeavassa järjestyksessä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125). Haastateltaville pyrittiin antamaan mahdollisuus tuoda esille kokemuksiaan sekä näkemyksiään monipuolisesti ja vapaasti tutkimusteemoihin liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Jokainen haastateltava oli halukas kertomaan kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkimusteemoihin liittyen eli jokaisessa haastattelussa käytiin läpi teemahaastattelurungon mukaiset haastatteliteemat. Osa haastateltavista kertoi näkemyksiään ja kokemuksiaan spontaanisti. Osa haastateltavista oli tehnyt etukäteen ennen varsinaista haastattelua muistiinpanot tutkimusteemojen mukaisesti ja eteni haastattelussa muistiinpanojensa mukaisesti täydentäen vastauksiaan suullisesti spontaanisti. Tutkimuksen tekijä oli varautunut siihen, että haastateltavat voivat olla halukkaita kertomaan kokemuksiaan eri tavoin, osa runsaammin ja osa niukkasanaistemmin (Burns & Grove 2009, 510). Haas-

tattelut etenivät joustavasti. Tutkimuksen tekijä esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana varmistaakseen, että oli ymmärtänyt asiat haastateltavan tarkoittamalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85), ja toisaalta varmistaakseen, että haastattelut keskittyivät tutkimusteemojen ympärille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 68, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013).

Haastattelunauhoitetta kertyi yhteensä 206 minuuttia eli 3 tuntia ja 26 minuuttia. Yhden henkilön haastattelun kesto oli keskimäärin 23 minuuttia.

4.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja tutkimusaineisto muodostui sanasta sanaan litteroidusta haastattelunauhoitteesta. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 63 sivua (fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5).

Aineiston analysointi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä, joka tarkoittaa aineistolähtöistä analyysia. Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimusongelma ohjaa. (Burns & Grove 2009, 528, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 109-110, Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.) Ensiksi aineisto luettiin huolellisesti läpi kahteen kertaan kokonaisuuden hahmottamista varten. Samanaikaisesti aineiston alkuperäisilmauksista tehtiin havaintoja ja aineistoon tehtiin merkintöjä pelkistämistä ja ryhmittelyä varten tutkimuskysymysten ohjaamina. (Elo & Kyngäs 2008, 109-110).

Aineiston analyysi eteni vaiheittain. Aineistosta etsittiin alkuperäisilmauksia, jotka pelkistettiin. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Pelkistetyt ilmaukset abstrahoitettiin, mikä tarkoittaa käsitteellistämistä, jonka jälkeen ne luokiteltiin tiivistettyinä alakategorioihin. Alakategorioista muodostettiin yläkategoriat, jonka jälkeen yläkategorioille muodostettiin niitä kuvaavat yhdistävät kategoriat eli pääkategoriat (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, Elo & Kyngäs 2008, Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-106) Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta konfliktien ratkaisemisesta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<i>”Keskustelen ensin molempien kanssa, että kuulee vähän, mikä on heidän molempien kanta siihen asiaan, koska yleensä se on aina niin erilainen”</i>	Keskustelu erikseen molempien osapuolten kanssa	Yksilökeskustelut	Konfliktin ratkaisumallit	Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä
<i>”Keskustelen molempien kanssa ja sitten yhdessä keskustellaan ja etsitään siihen ratkaisuja”</i>	Keskustelu erikseen osapuolten kanssa, jonka jälkeen yhdessä keskusteleminen	Yksilö- ja yhteiskeskustelut		
<i>”Sitten sovitaan jatkotoimet, me olemme sillä yleensä päässeet eteenpäin”</i>	Jatkotoimista sopiminen asian etenemiseksi	Jatkotoimenpiteistä huolehtiminen	Konfliktin jälkityöt	

5 TULOKSET

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat (N=9) työskentelivät osastonhoitajana tai apulaisosastonhoitajana tutkimusorganisaatiossa. Haastateltavista kahdeksan henkilöä työskenteli osastonhoitajana ja yksi henkilö työskenteli apulaisosastonhoitajana tutkimusorganisaatiossa. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja miehiä oli kaksi. Haastateltavien koulutus oli ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto (89 %) tai alempi korkeakoulututkinto (22 %). Johtamiskokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 11 vuotta. Taustatietojen perusteella haastateltavien lähijohdetavan henkilöstön määrä oli keskimäärin 73 henkilöä. Haastateltavista 56 %:a ei ollut saanut aiemmin koulutusta työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta ja 44 %:a oli saanut aiemmin koulutusta työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta esimerkiksi organisaation sisäisessä täydennyskoulutuksessa tai erikoistumisopintojen yhteydessä.

5.2 Konfliktien taustalla olevat tekijät työyhteisössä

Konfliktien taustalla työyhteisössä olivat **henkilöön, työtehtäviin, työympäristöön, esimiehen toimintaan ja organisaation toimintaan liittyvät tekijät** (Taulukko 4).

Henkilöön liittyvät tekijät jaettiin 15:sta alaluokkaan, joita olivat erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet, työelämätaidottomuus, epäasiallinen käyttäytyminen, erilainen tausta, erilainen arvomaailma ja periaatteet, kokemukset epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta, kokemukset epäonnistuneesta vaikuttamisesta, kokemukset epäonnistuneesta vuorovaihtuksesta, aiemmat kokemukset konflikteista, epävarmuus, muutoksiin reagoiminen, odotuksissa pettyminen, työtehtävien suorittaminen hyväksymättömällä tavalla, henkilökohtainen jakaminen ja asenteet. **Henkilöön liittyvät tekijät** perustuivat henkilön tai henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, näkemyksiin tai henkilön historiaan tai toimintaan.

Taulukko 4. Konfliktien taustalla olevat tekijät työyhteisössä.

KONFLIKTIEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT TYÖYHTEISÖSSÄ				
Henkilöön liittyvät tekijät	Työtehtäviin liittyvät tekijät	Työympäristöön liittyvät tekijät	Esimiehen toimintaan liittyvät tekijät	Organisaation toimintaan liittyvät tekijät
Erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet Työelämätaidottomuus Epäasiallinen käyttäytyminen Erilainen tausta Erilainen arvomaailma ja periaatteet Kokemukset epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta Kokemukset epäonnistuneesta vaikuttamisesta Kokemukset epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta Aiemmat kokemukset konflikteista Epävarmuus Muutoksiin reagoiminen Odotuksissa pettyminen Työtehtävien suorittaminen hyväksymättömällä tavalla Henkilökohtainen jaksaminen Asenteet	Erilaiset työ- ja toimintatavat Erilaiset näkemykset työtehtävän suorittamisesta Epäselvät ohjeet tai määräykset työtehtävien suorittamisesta Riittämätön perehdytys Erilaiset osaamistasot Toisen henkilön työn suoritustapaan tai aikataulutukseen puuttuminen	Roolijaon epäselvyys tai sovitusta roolijaosta poikkeaminen Työn- tai vastuunjako yksiköissä tai yksiköiden välillä Yksiköiden erilaiset toimintatavat tai pelisäännöt Työnkuvan tai osaamisvaatimusten laajentuminen ja palkkakehityksen epätasa-arvo Reviirijattelu Ongelmat vuorovaikutuksessa Käsittelemättömät ristiriidat Huono työilmapiiri Ohjeiden ymmärtäminen eri tavalla Koulutukselliset eroavaisuudet Työntekijöiden välinen keskinäinen kilpailu Ammatillisen kokemuksen puute Kokeneen henkilöstön väsymys ja ylikuormittuminen Yhteistyötaitojen puute	Työtehtävän laiminlyönti	Henkilös- töresurssit Epäselvät ohjeistukset tai määräykset Organi- saa- tiomu- tokset

Lähijohtajien kokemusten mukaan työyhteisön konfliktien taustalla olivat **henkilöön liittyvistä tekijöistä** useimmiten erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet sekä työelämätaidottomuus, jotka koettiin hankalina hoitotyön johtamisen näkökulmasta. Lähijohtajien kuvausten perusteella työyhteisöissä työskenteli erilaisia persoonia ja erilaiset luonteenpiirteet omaavia henkilöitä, mistä aiheutui konflikteja henkilöiden välille tai työyhteisössä yleisesti. Osa henkilöistä luonnehdittiin olevan vahvoja persoonia ja osa helpommin alistuvia. Henkilön konfliktiherkkyden

arvioitiin olevan yhteydessä konfliktien esiintymiseen tai konflikteihin reagoimiseen. Lähijohtajien kokemusten mukaan työelämätaidottomuus oli merkittävä ongelma ja konfliktien aiheuttaja työyhteisössä. Työelämätaidottomuus ilmeni työyhteisössä henkilön itsekkyytenä, yhteistyö- tai vuorovaikutustaitojen puutteena tai työkäyttäytymisen ongelmina. Konfliktit aiheutuivat henkilön epäasiallisesta käyttäytymisestä johtuen, mikä ilmeni lähijohtajien kuvausten perusteella selän takana pahan puhumisena, toisten arvosteluna, huonoina käytöstopoina, työvuoroista myöhästelynä, sopimusten noudattamatta jättämisenä, vastuuttomuutena, rajojen kokeilemisena ja uuden työntekijän testaamisena kokeneen työntekijän toimesta. Epäasiallisen käyttäytymisen arvioitiin olevan osin yhteydessä työelämätaidottomuuteen.

”Persoonaan liittyvät asiat ovat niitä kaikkein hankalimpia, ne ovat joko näitä hyvin herkkiä semmoisia haavoittuvia, jotka ovat koko ajan vähän puolustuskannalla ja sitten näitä hyvin vahvoja persoonia, jotka sitten tahtovat jyrätä ja sen viimeisen sanan päästä sanomaan joka käännteessä.”

”Omat menot, omat ajatukset, omat toiveet, unelmat, haaveet, tämmöiset asiat ovat voimakkaampana, kuin se ymmärrys siitä, että miksi täällä töissä ollaan. Se minä menee edelle siellä niin, se voi aiheuttaa niitä konflikteja ja ihan ristiriitatilanteita työyhteisössä. Semmoinen itsekeskeisyys ja yhteistyötaidottomuus siinä. Että ei joukkueena tai ei ole työyhteisötaitoja toimia ja muita huomioida siinä asiassa.”

Lähijohtajien kuvausten perusteella työyhteisön konflikteja aiheutti erilaisuus eri muodoissa. Henkilöiden erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet, erilaiset taustat ja erilainen arvomaailma ja periaatteet aiheuttivat konflikteja. Organisaatiossa ja yksiköissä työskenteli erilaisen taustan omaavia työntekijöitä, millä tarkoitettiin kulttuurieroja tai sukupolvien välisiä eroja työntekijöiden keskuudessa. Henkilöiden erilaisen taustan arvioitiin aiheuttavan konflikteja ja tämä ilmeni muun muassa työtehtäviin liittyvinä näkemyseroina työtehtävien suorittamistavoissa tai toimintatavoissa työyksikössä. Erilainen arvomaailma ja periaatteet ilmenivät muun muassa sukupolvien välisinä eroina työhön asennoitumisessa.

”Meillä jokaisella on erilainen se arvomaailma, niin ne arvot voi jossakin tilanteissa sitten törmätä ja niistä tulee niitä konflikteja.”

”Kaikki ihmiset eivät tule toimeen kaikkien kanssa, niin sitten siitä saattaa helposti tulla näitä, konflikteja sitten.”

Henkilöön liittyvistä tekijöistä merkittäviä konfliktien taustalla olevia syitä olivat henkilöiden erilaiset kokemukset, joita olivat työntekijöiden kokemukset epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta, kokemukset epäonnistuneesta vaikuttamisesta, kokemukset epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta ja aiemmat kokemukset konflikteista. Kokemukset epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta liittyivät useimmiten työsopimuksen jatkumiseen, työvuorojen tai vuosiloman ajankohtaan tai palkkaukseen. Kokemukset epäonnistuneesta vaikuttamisesta kuvattiin vaikutusmahdollisuuksien vähytenä ja kokemuksina, ettei henkilö ollut saanut apua pyytäessään työntekävien suorittamiseen liittyen. Kokemukset epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta aiheutuivat kuulluksi tulemisen puutteesta tai väärinymmärretyksi tulemisestä työyhteisössä. Aiemmat kokemukset konflikteista tarkoittivat henkilön aiempia kokemuksia työyhteisön konflikteista ja niiden ratkaisemisesta sekä henkilöiden välisiä aiempia ristiriitoja.

”Epätasa-arvoisuuden tunne. Eli jos joku työntekijä kokee, että esimerkiksi toinen saa paremmat työvuorot, on enemmän, juhlapyhinä töissä, tai on enemmän juhlapyhinä vapaalla, se voi olla ihan laidasta laitaan se konfliktin syy.”

Lähijohtajien kuvausten mukaan tutkimusorganisaatiossa ja työelämässä on tapahtunut muutoksia, mistä on aiheutunut epävarmuutta eri muodoissa. Muutoksiin reagoidaan eri tavoin. Epävarmuus ilmeni työsopimuksen jatkumisen epävarmuutena ja omana epävarmuutena työn suorittamiseen liittyen. Henkilöstö reagoi muutoksiin eri tavoin, mikä ilmeni muutosten pelkona tai niiden kokemisena uhkana sekä muutosvastarintana. Lähijohtajien kokemusten mukaan henkilöstöllä oli odotuksia työnkuvaan, työtehtävien suorittamiseen tai työsopimuksen jatkumiseen liittyen. Henkilöiden odotuksissa pettymisen arvioitiin olevan yhteydessä konfliktien aiheutumiseen työyhteisössä.

”Nythän on niin hirveästi tullut muutoksia tässäkin talossa ja tässäkin yksikössä on ollut muutto ja kaikkea tällaista, niin sitten tällainen muutosten pelkokin voi olla siellä syynä että, sitten joku on vähän semmoinen vastarinnan kiiski, ettei halua sopeutua siihen muutoksen. Kokee sen uhkana.”

Henkilöön liittyvistä tekijöistä konfliktien syntymiseen olivat yhteydessä työtehtävien suorittaminen hyväksymättömällä tavalla, henkilökohtainen jaksaminen ja asenteet. Merkittävä konfliktien aiheuttajia työyhteisössä olivat työtehtävien suorittaminen hyväksyttämättömällä tavalla, jonka taustalla oli havaittu henkilön taholta tehty työtehtävien tai ohjeiden laiminlyönti,

ohjeiden tai määräysten väärin ymmärtäminen, työtehtävien valikointi, tiedonpuute, työn hallinnan ongelmat ja ammattitaidon kehittämisen laiminlyönti. Lähijohtajien kokemusten mukaan työntekijän henkilökohtainen jaksaminen oli yhteydessä konfliktien syntymiseen ja niihin reagoimiseen. Henkilökohtaiseen jaksamiseen työelämässä vaikuttivat henkilön yksityiselämän ongelmat ja pitkittynyt työperäinen väsymys. Henkilön asenteilla nähtiin olevan vaikutus työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin, koska lähijohtajien kuvausten perusteella yhden henkilön negatiivinen elämänasenne, negatiivinen asennoituminen työhön tai työmotivaation puute saattoi heijastua koko työyhteisöön, mistä aiheutui työyhteisössä konflikteja.

”Väsymys ja kova työpaine ovat aika monta kertaa semmoinen kestävä juttu että, siinä sitten väsymisen kautta tulee niitä, kuohahduksia ja konflikteja.”

Työtehtäviin liittyvät tekijät jaettiin kuuteen alaluokkaan, joita olivat erilaiset työ- ja toimintatavat, erilaiset näkemykset työtehtävän suorittamisesta, epäselvät ohjeet tai määräykset työtehtävien suorittamisesta, riittämätön perehdytys, erilaiset osaamistasot ja toisen henkilön työn suoritustapaan tai aikataulutukseen puuttuminen. **Työtehtäviin liittyvät tekijät** ilmenivät lähijohtajien kuvauksista henkilöstön välisinä ristiriitoina, joiden taustalla oli erilaiset näkemykset saman työtehtävän suorittamisesta.

Työtehtäviin liittyvistä tekijöistä merkittäviä konfliktin aiheuttajia työyhteisössä oli erilaisuuden tai epäselvyyden esiintyminen tai toteutuminen eri muodoissa. Työntekijöiden erilaiset työ- ja toimintatavat ja epäselvät ohjeet tai määräykset työtehtävien suorittamisesta aiheuttivat konflikteja yksiköissä tai yksiköiden välillä. Lähijohtajien kuvausten mukaan erilaiset näkemykset työtehtävän suorittamisesta aiheuttivat ristiriitoja ja epäreiluuden tuntemuksia, mistä aiheutui konflikteja työyksiköissä tai työyksiköiden välillä. Yksiköiden väliset konfliktit aiheutuivat, koska henkilöstö ei ymmärtänyt, miksi toisessa yksikössä sama työtehtävä voitiin suorittaa eri tavalla. Yksikön sisällä syntyi konflikteja henkilöiden tai ammattiryhmien välillä joutuessa henkilöiden erilaisista näkemyksistä työtehtävän suorittamisesta esimerkiksi potilaan hoitoon liittyvissä asioissa. Ongelmana työtehtävien suorittamiseen liittyen koettiin olevan riittämätön perehdytys ja työntekijöiden erilaiset osaamistasot, mistä aiheutui konflikteja yleisesti sekä kuormitusta kokeneelle henkilöstölle. Työyksikön sisällä ongelmana koettiin toisen henkilön työn suoritustapaan tai aikataulutukseen puuttuminen, mikä aiheutti ristiriitoja työntekijöiden välillä työvuoron aikana. Tämä ilmeni lähijohtajien kuvauksista muun muassa siten, että

henkilöt ajautuivat ristiriitatilanteeseen, koska toinen hoitaja antoi potilaalle enemmän tai vähemmän aikaa, kuin toisen hoitajan näkemyksen mukaan olisi ollut tarpeellista työtehtävän hoitamisen näkökulmasta.

”Huono ohjeistus tai perehdytys asioitten tekemiseen, että sittenhän ristiriitoja aiheuttaa tekevämmät hommat tai työt tai väärin tehdyt asiat. Sitten, joku puuttuu ja näin edelleen.”

Työyhteisön konfliktien taustalla oli **työympäristöön liittyvät tekijöitä**, jotka jaettiin 14:sta alaluokkaan, joita olivat roolijaon epäselvyys tai sovitusta roolijaosta poikkeaminen, työn- tai vastuunjako yksiköissä tai yksiköiden välillä, työnkuvan tai osaamisvaatimusten laajentuminen ja palkkakehityksen epätasa-arvo, reviiriajattelu, ongelmat vuorovaikutuksessa, käsittelemättömät ristiriidat, huono työilmapiiri, yksiköiden erilaiset toimintatavat ja pelisäännöt, ohjeiden ymmärtäminen eri tavalla, koulutukselliset eroavaisuudet, työntekijöiden välinen keskinäinen kilpailu, ammatillisen kokemuksen puute, kokeneen henkilöstön väsymys ja ylikuormittuminen ja yhteistyötaitojen puute. **Työympäristöön liittyvät tekijät** perustuivat yksikön sisäisiin tai yksiköiden välisiin eroavaisuuksiin, toimintatapoihin, sääntöihin tai ohjeisiin, olosuhteisiin ja henkilöstön osaamiseen.

Näistä tavallisimpia konfliktien aiheuttajia olivat lähijohtajien kuvausten mukaan roolijaon epäselvyys tai sovitusta roolijaosta poikkeaminen, työn- tai vastuunjako yksiköissä tai yksiköiden välillä tai yksiköiden erilaiset toimintatavat tai pelisäännöt. Roolijaon epäselvyys tai sovitusta roolijaosta poikkeaminen oli tyypillinen konfliktien taustalla oleva syy. Työn- ja vastuunjakoon liittyvät kysymykset aiheuttivat konflikteja henkilöiden, ammattiryhmien ja yksiköiden välillä sekä yksiköiden sisäisesti. Tähän liittyi myös työnkuvan tai osaamisvaatimusten laajentuminen ja palkkakehityksen epätasa-arvo, minkä henkilöstö koki epäoikeudenmukaisena kohteluna organisaation taholta lähijohtajien kuvausten perusteella. Henkilöstön oli vaikea ymmärtää tai hyväksyä työnkuvan tai osaamistason laajennuksia ilman riittävää palkkakehitystä. Työnkuvan tai osaamistason laajennusten vuoksi konflikteja aiheutui myös ammattiryhmien välille. Yksiköiden erilaiset toimintatavat ja pelisäännöt aiheuttivat konflikteja yksiköiden välillä, mikä ilmeni lähijohtajien kokemusten mukaan esimerkiksi työn järjestämistapaan tai työajankäyttöön liittyvänä epätasa-arvon kokemisena henkilöstön taholta.

Työyksiköiden sisällä kuvattiin ilmenevän henkilöstön keskuudessa reviiriajattelua, millä tarkoitettiin, että henkilöt olivat muodostaneet reviiireitä yksikön sisällä ja puolustivat niitä. Reviiirit muodostuivat työn- tai vastuunjaon tai työpisteen sijainnin perusteella yksiköissä ja tästä aiheutui työn- ja vastuunjakoon liittyviä erimielisyyksiä ja yksikön sisäisiä konflikteja.

”Palkkakehitykset saattavat mennä ihan eri latua työkuvien muutosten myötä niin se on semmoinen mikä hiertää.”

”Ihan suorastaan työyksiköitten välilläkin on semmoisia raja-aitoja, että kuuluuko tämä teille vai meille.”

Konflikteja aiheuttivat ongelmat vuorovaikutuksessa, jotka ilmenivät henkilöiden välisinä väärintulkintoina, viestinnän epäselvyytenä tai puhumattomuutena työyhteisössä. Työyhteisön käsittelemättömät ristiriidat ja huono työilmapiiri olivat tavallisia konfliktin aiheuttajia. Huono työilmapiiri ilmeni henkilön selän takana pahan puhumisena tai kyräilynä. Ohjeiden ymmärtäminen eri tavalla aiheutti konflikteja yksiköissä ja yksiköiden välillä. Toimintatapoihin ja työn suorittamiseen liittyen henkilöstöllä oli koulutuksellista eroavaisuutta, mistä johtuen sama työntehtävä voitiin suorittaa hyväksytysti yksikössä tai yksiköissä eri tavoin, ja tämä aiheutti konflikteja henkilöiden tai yksiköiden välillä. Lähijohtajien kuvausten mukaan työntekijöiden välillä oli havaittu keskinäistä kilpailua työtaidoista, mikä aiheutti konflikteja henkilöiden välillä työvuoron aikana.

”Pelisäännöt voivat olla erilaiset eri yksiköissä, koska heillä on eri tavoitteet ja erilaiset hommat, niin se sitten kiihtyy semmoiseksi työntekijöitten keskinäiseksi riitelyksi.”

Työyksiköissä työskenteli eri taustan omaavia henkilöitä. Lähijohtajien kokemusten mukaan ammatillisen kokemuksen puute työyhteisössä eli nuori työyhteisö ja kokeneen henkilöstön väsymys ja ylikuormittuminen olivat merkittäviä konfliktien taustalla olevia tekijöitä. Kokenut henkilöstö oli ylikuormittunut vastuun määrästä tai väsynyt perehdytyksen määrän vuoksi. Nuorella työyhteisöllä tarkoitettiin työyhteisöä, jossa työskenteli paljon iältään nuoria työntekijöitä, tai työyhteisöä, jossa työskenteli paljon vastavalmistuneita työntekijöitä, joilla ei ollut työkokemusta alalta. Ongelmana koettiin yhteistyötaitojen puute, minkä kuvattiin ilmenevän siten, että henkilöiden välinen yhteistyö ei onnistunut ryhmässä toimimisen näkökulmasta, mistä aiheutui konflikteja.

”Nuori työyhteisö, että siihen tulee samanaikaisesti paljon nuoria kokemattomia työntekijöitä, välttämättä ei tarvitse olla nuoriakaan, mutta kokemattomia työntekijöitä, ja sitten kun tämänkin työ on aika lailla tiimityötä, yhteistyötä, niin siitä ihmiset hakevat omaa paikkaansa, niin syntyy niitä ristiriita tilanteita, kun ei vielä toista ihmistä tunneta tarpeeksi hyvin, että siinä saattaa se tietty ammatillisuus sitten häipyä.”

Lähijohtajien kokemuksen mukaan työyhteisön konfliktit voivat liittyä **esimiehen toimintaan**. Mahdollinen konfliktin aiheuttaja arvioitiin olevan esimiehen taholta tehty työtehtävän laiminlyönti, millä tarkoitettiin tilanteita, että esimies ei reagoi tai puutu työyhteisön taholta raportoituun ongelmaan asian korjaamiseksi tai jättää työn suorittamiseen tarvittavat välineet hankkimatta.

Työyhteisön konfliktien taustalla oli **organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä**, jotka luokiteltiin kolmeen alaluokkaan, joita olivat organisaatiotasolla määritellyt henkilöstöressurit, epäselvät ohjeistukset tai määräykset sekä organisaatiomuutokset. Lähijohtajien kokemuksen mukaan organisaatiotason määräykset ja päätökset tiedotettiin henkilöstölle. Päätökset ja muutokset pyrittiin perustelemaan henkilöstölle. Toisaalta henkilöstön toivottiin olevan aktiivisia ajankohtaisen tiedon hakemisessa. Tieto muuttuneista tai uusista ohjeista, määräyksistä tai perusteista ei kulkeutunut henkilöstölle riittävän hyvin, mistä aiheutui konflikteja. Ristiriitoja aiheutui henkilöstöressursseihin liittyen. Henkilöstö koki epäselvänä tilanteet, kun työvuorossa ei ollut riittävää määrää työntekijöitä, mistä aiheutui konflikteja.

”On liian vähän työporukkaa töissä, siitä tulee sitä työpainetta ja liian paljon joutuu hoitamaan niitä potilaita yhtä aikaa.”

5.3 Konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä

Konfliktien ennaltaehkäisemisen työyhteisössä kuuluivat **esimies, työntekijä, työympäristö ja työyksikkö konfliktien ennaltaehkäisijänä** (Taulukko 5). Lähijohtajien kokemusten mukaan esimies ja työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan monin keinoin ennaltaehkäisemään työyhteisön konflikteja. Työympäristön ja työyksikön kehittämällä oli yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen työyhteisössä.

Taulukko 5. Konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä.

KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ			
Esimies konfliktien ennaltaehkäisijänä	Työntekijä konfliktien ennaltaehkäisijänä	Työympäristö konfliktien ennaltaehkäisijänä	Työyksikkö konfliktien ennaltaehkäisijänä
Esimiehen läsnäolo Esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet Esimiehen oma esimerkillinen toiminta Esimiehen vastuullinen toiminta Tiedonkulun turvaaminen Henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen	Sääntöjen, sopimusten ja ohjeiden noudattaminen Kollegiaalinen toiminta Yhteistyötaitojen kehittäminen	Tiedonkulun kehittäminen Vuorovaikutuksen parantaminen Työilmapiirin parantaminen	Tehtävä- ja vastuujon selkeyttäminen Riittävä perehdyttäminen Tasapuolisuuden toteuttaminen Yhteistyön toteuttaminen

Esimies konfliktien ennaltaehkäisijänä kuvasi esimiehen toimintaa konfliktien ennaltaehkäisemiseksi. **Esimies konfliktien ennaltaehkäisijänä** jaettiin kuuteen alaluokkaan, joita olivat esimiehen läsnäolo, esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet, esimiehen oma esimerkillinen toiminta, esimiehen vastuullinen toiminta, tiedonkulun turvaaminen sekä henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen. Esimiehen läsnäoloa pidettiin merkittävänä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisen keinona. Esimiehen läsnäololla tarkoitettiin esimiehen fyysistä läsnäoloa työyksiköissä ja esimiehen tavoitettavissa olemista henkilöstön näkökulmasta. Lähijohtajien kokemusten mukaan esimiehen tulisi ymmärtää henkilöstön arkea ja olla läsnä työyksikössä tai puhelimitse tavoitettavissa. Esimiehen läsnäolo työyksiköissä oli riippuvainen johdettavien työyksiköiden määrästä tai sijainnista. Esimiehen läsnäoloa pidettiin tärkeänä konfliktien havaitsemisen kannalta. Lähijohtajien kokemusten mukaan esimies pystyi ennakoimaan ja arvioimaan mahdollisia konfliktien aiheuttavia tekijöitä työyhteisön toiminnan tuntemisen ja ymmärtämisen avulla sekä tarvittaessa puuttumaan konfliktien syntymiseen varhaisessa vaiheessa. Merkitystä arvioitiin olevan myös henkilöstön toiminnan seuraamisella esimiehen taholta.

”Tärkeimmät keinot ovat avoimuus, puhuminen ja oleminen läsnä siellä työyhteisössä.”

Konfliktien ennaltaehkäisemisen näkökulmasta tärkeänä pidettiin esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteita ja esimiehen omaa esimerkillistä toimintaa. Lähijohtajien kokemusten mukaan työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemiseen oli yhteydessä esimiehen ja henkilöstön yhteis-

työsuhteet, millä tarkoitettiin henkilöstön tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua, henkilöstön arvostamista sekä yhteistyön perustumista luottamukseen ja avoimuuteen. Lähijohtajien kokemusten mukaan merkittävää oli konfliktien ennaltaehkäisemisen kannalta molemminpuolinen luottamus yhteistyössä, henkilöstön näkemysten kuunteleminen ja henkilöstöltä saadun palautteen vastaanottamisen taito. Esimiehen esimerkillisellä toiminnalla tarkoitettiin esimiehen omaa esimerkillistä toimintaa kaikessa työskentelyssä, esimiehen henkilöstölle antamaa tukea kollegiaaliseen toimintaan ja käyttäytymiseen sekä esimiehen sitoutumista organisaation päätöksiin.

”Yrittää olla tasapuolinen, että itse ei aiheuttaisi siellä sitä ristiriitaa jollakin ei-tasapuolisella käytöksellä.”

”Esimieskin toimii hyvin vahvasti, sillä omalla esimerkillään.”

Esimiehen vastuullisella toiminnalla oli merkitystä konfliktien ennaltaehkäisemisessä. Lähijohtajien kokemusten mukaan esimiehen vastuullinen toiminta ilmeni esimiehen työjohto-oikeuden käyttämisenä ja vastuunottamisena päätöksistä esimerkiksi työnjakoon tai vastuunjakoon liittyen. Lähijohtajien mukaan konfliktien ennaltaehkäisemisessä nähtiin hyvänä keinona, että esimies kantaa vastuun päätöksistä ja käyttää tarvittaessa työjohto-oikeuttaan työn- tai vastuunjakoon liittyen konfliktien syntymisen estämiseksi työyhteisössä. Vastuullisella toiminnalla tarkoitettiin riittävästä henkilöstö- ja välineresursseista huolehtimista. Lähijohtajien kokemusten mukaan konflikteja pystyi ennaltaehkäisemään siten, että esimies oli huolehtinut henkilöstön työhön tarvittavien välineiden hankinnasta ja työvuorossa oli riittävästi henkilökuntaa. Vastuullisella toiminnalla tarkoitettiin epäasialliseen toimintaan, kohteluun, käyttäytymiseen tai vuorovaikutukseen puuttumista. Lähijohtajien kokemusten perusteella esimiehen oli tärkeää puuttua epäasialliseen toimintaan ja siten osoittaa henkilöstölle, että epäasiallista toimintaa tai käyttäytymistä ei hyväksytä, ja siihen puututaan esimiehen taholta konfliktien ennaltaehkäisemiseksi.

”Sekin ennaltaehkäisee, kun selkeä työnjohdollinen oikeus on osastonhoitajalla.”

Lähijohtajien kokemusten mukaan konfliktien ennaltaehkäisemiseen liittyy tiedonkulun turvaaminen, millä tarkoitettiin riittävästä tiedottamisesta ajankohtaisista asioista, yksikön ja organisaation tilanteesta sekä päätösten, ohjeiden ja toiminnan perustelemista ymmärrettävällä tavalla. Tärkeää oli myös kertoa henkilöstölle asioiden käsittelyn mahdollisuuksista ja paikoista.

”Tiedottaminen on aina se ykkösasia. Jos asiat ovat sellaisia, mistä voidaan päättää yhdessä ja kuulla eri osapuolia, niin sehän on aina paras tulos.”

”Avoimuus se on kyllä sellainen asia, että kaikesta pitää yrittää puhua ennen kuin se asia tuolla henkilökunnan kanssa leimahtaa jonkunlaiseen pisteeseen ja yrittää selittää se, sillä tavalla ei monisanaisesti, vaan selkeästi, että jokainen ymmärtäisi sen oikein, koska asioita voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Kertominen täytyy olla tosi yksiselitteistä ja sitten myös jättää aikaa kyselylle, että mitä sieltä tulee mieleen porukalta, kysellä ja keskustella.”

Lähijohtajien kokemusten perusteella henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen nähtiin tärkeänä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisen näkökulmasta. Henkilöstön osallistamisella ja vastuun jakamisella tarkoitettiin, että esimies jakoi vastuuta henkilöstölle toiminnan suunniteluun ja päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa sekä nimesi henkilöille vastuualueita työyksikössä. Merkittävä keino ennaltaehkäistä työyhteisön konflikteja arvioitiin olevan henkilöstön osallistaminen mielipiteen ilmaisuun, tiedon hakemisen sekä itsensä kehittämiseen.

”Kenenkään ei anneta jättäytyä sivustakatsojan rooliin, kukaan ei saa olla se sivustakatsoja, joka vaan arvostelee toisten toimintaa. Jokaiselle annetaan vastuualueita, jokaisen pitää vastata tästä toiminnasta”

”Jokaiselle kuuluu itsensä kehittäminen ja asioista selvää ottaminen ja tiedotuksen, vaikka sähköpostin, seuraaminen”

Työntekijä konfliktien ennaltaehkäisijänä kuvasi työntekijän toimintaa työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä. **Työntekijä konfliktien ennaltaehkäisijänä** jaettiin kolmeen alaluokkaan, joita olivat sääntöjen, sopimusten ja ohjeiden noudattaminen, kollegiaalinen toiminta ja yhteistyötaitojen kehittäminen. Lähijohtajien näkemysten mukaan työntekijät voivat omalla toiminnallaan ehkäistä konfliktien syntymistä työyhteisössä. Hyvänä keinona estää työyhteisön konflikteja nähtiin olevan sääntöjen, sopimusten ja ohjeiden noudattaminen, millä tarkoitettiin yhteisten pelisääntöjen ja toimintaohjeiden noudattamista työntekijän taholta.

Lähijohtajien kokemusten mukaan kollegiaalinen toiminta oli toivottavaa ja sen nähtiin olevan hyvä keino ennaltaehkäistä konflikteja. Kollegiaalisella toiminnalla tarkoitettiin henkilön osallistumista yhteistyökokouksiin ja päätöksentekoon sekä mielipiteensä ilmaisua yhteistyökokouksissa. Kollegiaalisella toiminnalla tarkoitettiin myös kollegiaalista käyttäytymistä ja vuorovaikutusta sekä omien rajojen luomista työyhteisössä. Kollegiaalisella toiminnalla tarkoitettiin

tiin myös sitä, että henkilöt kykenevät työskentelemään erilaisten henkilöiden kanssa ja hoitamaan työhön liittyvät suoritteet riippumatta siitä, ketkä työntekijät työskentelevät samassa työvuorossa. Tällä tarkoitettiin myös tietoista kuppikuntien syntymisen välttämistä työyksikön sisällä. Kollegiaaliseen toimintaan liittyi yhteistyötaitojen kehittäminen, jolla tarkoitettiin toisen henkilön ymmärtämistä, erilaisten mielipiteiden ja näkemysten sallimista sekä huomioimista ja omalla toiminnalla yhteistyöhön pyrkimistä työyhteisössä.

”Ymmärtää myös aina sitä toisentyyppistä työntekijää ja löytää ne kompromissit yhteisesti.”

”Omien rajojen luominen yhteisössä työntekijänä, että ei lähde mukaan mihinkään näihin juoruausiin tai selän takana puhumiseen, vaan tavallaan pitää ne omat semmoiset rajat, että toimii siinä yhteisössä neutraalina tekijänä, niin silloinhan se ei ehkäise sitä, ettei muitten välillä synny, mutta sillä voi varmistaa sen, että itse ei ole joka ikisessä kärhämässä mukana.”

Työympäristö konfliktien ennaltaehkäisijänä kuvasi työympäristön kehittämistä konfliktien ennaltaehkäisemiseksi. **Työympäristö konfliktien ennaltaehkäisijänä** jaettiin kolmeen alaluokkaan, joita olivat tiedonkulun kehittäminen, vuorovaikutuksen parantaminen ja työilmapiirin parantaminen. Tiedonkulun kehittämisellä tarkoitettiin yleistä avoimuuden lisäämistä asioista, päätöksistä, ohjeista ja toimintamalleista sekä tiedottamisen parantamista niihin liittyen organisaatio- ja yksikötasolla. Vuorovaikutuksen parantamisella tarkoitettiin avoimempaa asioista keskustelemaan oppimista, asioiden tarkentamista sekä tulkinnan välttämistä keskustelutilanteissa. Työilmapiirin parantaminen tarkoitettiin avoimen ja hyvän työilmapiirin kehittäminen ja vaalimista, millä nähtiin olevan merkittävä yhteys konflikteihin ennaltaehkäisyyn työyhteisössä.

”Tietysti se, että pidetään sitä työilmapiiriä semmoisena hyvänä ja avoimena, että jokainen uskaltaa sanoa sen oman mielipiteensä.”

Työyksikkö konfliktien ennaltaehkäisijänä kuvasi työyksikön kehittämistä konfliktien ennaltaehkäisemiseksi. **Työyksikkö konfliktien ennaltaehkäisijänä** jaettiin neljään alaluokkaan, joita olivat tehtävä- ja vastuujaon selkeyttäminen, riittävä perehdyttäminen, tasapuolisuuden toteuttaminen sekä yhteistyön toteuttaminen. Lähijohtajien näkemysten mukaan merkityksellisiä tekijöitä konfliktien ennaltaehkäisemisessä olivat selkeät tehtävä- ja vastuujaot henkilöstön välillä, henkilöstön ja esimiehen välillä sekä eri työyksiköiden tai ammattiryhmien välillä. Tehtävä- ja vastuujaon selkeydellä arvioitiin voitavan estää tarpeettomia konflikteja työyhteisössä. Tähän liittyi myös riittävä perehdyttäminen, jolla tarkoitettiin sitä, että tehtävä- ja

vastuujaot olisi hyvä käydä läpi uuden työntekijän työyksikköön perehdyttämisvaiheessa. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi organisaation ohjeet ja työyksikön toimintamallit tarpeettomien väärinymmärrysten ja konfliktien välttämiseksi.

”Selkeä työnjako ja vastuunjako olisivat minun mielestä, millä ennaltaehkäistään.”

”Se on tietysti hirveän tärkeää, että jokainen tietää sen oman roolinsa siinä työyhteisössä, jokainen omasta siitä ammatillisesta perspektiivistään käsin sitten tuo niitä näkemyksiä esiin.”

Lähijohtajien kokemusten mukaan tasapuolisuuden toteuttamisella oli yhteys työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisyyn. Tasapuolisuuden toteutumista arvioitiin työyksiköissä tai yksiköiden välillä eri näkökulmista käsin. Tasapuolisuuden toteutumisen arviointi tarkoitti henkilöstön näkökulmasta useimmiten henkilöstön välistä työnjakoa, yhteisöllisestä työvuorosuunnittelua tai loma-ajankohtia, jotka aiheuttivat usein epäreiluuden tuntemuksia henkilöstössä. Lähijohtajien kokemusten mukaan tasapuolisuuden toteuttamisella voitiin ennaltaehkäistä konflikteja. Konkreettisia esimerkkejä tasapuolisuuden toteuttamisesta olivat esimerkiksi työyksikön kiertävät vuosilomalistat ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun suunnittelun periaatteista keskustelu sekä sopiminen työyksikössä.

Tasapuolisuuden toteuttaminen ja yhteistyön toteuttaminen olivat yhteydessä toisiinsa. Yhteistyön toteuttamisella tarkoitettiin yhteisistä pelisäännöistä keskustelemista ja sopimista työyksikössä sekä yhteisistä päätöksistä tiedottamista työyksiköissä aktiivisesti. Käytännön esimerkki tästä oli yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Lähijohtajien kokemusten mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelun periaatteista sovittiin yhdessä, sopimukset kirjattiin ja työvuorosuunnittelun ohjeita päivitettiin yhteisissä kokouksissa. Näillä keinoilla pyrittiin toteuttamaan yhteistyötä ja vähentämään henkilöstön epäreiluuden tuntemuksia. Lähijohtajien kokemusten mukaan yhteistyön toteuttamiseen liittyi myös yhteisistä arvoista keskustelu työyksiköissä, loma-ajankohdista neuvottelu sekä henkilöstön aktiivinen osallistuminen työyksikön yhteistyökokouksiin.

”Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, että kun siihen opittiin, niin se vähensi sitä, että ei niistä työvuoroista tarvitse riidellä. Ja sitten on esimerkiksi kiertävät vuosilomalistat.”

”Työvuorosuunnittelun yhteinen ohje on, mikä on yhdessä tehty ja mitä yhdessä päivitetään. Että jos jollakin on siihen jotakin sanomista, niin se sitten osastokokouksessa käsitellään ja sen mukaan lähdetään viemään eteenpäin”

5.4 Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä

Konfliktien ratkaisemiseen työyhteisössä kuuluivat **konfliktiin reagoiminen, konfliktien käsittelyn ja ennaltaehkäisemisen yhteys, konfliktien ratkaisumallit ja konfliktien jälkityöt** (Taulukko 6).

Taulukko 6. Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä.

KONFLIKTIEN RATKAISEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ			
Konfliktiin reagoiminen	Konfliktien ratkaisemisen ja ennaltaehkäisemisen yhteys	Konfliktien ratkaisumallit	Konfliktien jälkityöt.
Varhainen puuttuminen havaittuun konfliktiin Konfliktien ennakointi Ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen	Avoimuuden ja tietoisuuden lisääminen konfliktien käsittelystä	Henkilöstön omatoimisuuden tukeminen konfliktien ratkaisemisessa Yksilökeskustelut Yksilö- ja yhteiskeskustelut Kolmannen osapuolen avun hyödyntäminen konfliktien ratkaisemisessa Esimiesten yhteiskeskustelut	Jatkotoimenpiteistä huolehtiminen Konfliktista keskusteleminen työyhteisössä (mikäli konflikti koskenut koko työyhteisössä)

Konfliktiin reagoiminen tarkoitti lähijohtajien näkemysten mukaan varhaista puuttumista havaittuun konfliktiin esimiehen taholta eli mahdollisimman pian niiden havaitsemisen jälkeen. Kaikki työyhteisön konfliktit eivät tule esimiehen tietoon lähijohtajien näkemysten mukaan. Esimies sai tavallisimmin tiedon konfliktista havainnoimalla työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä tai siten, että henkilöstö raportoi konfliktista esimiehelle. Lähijohtajien kokemusten mukaan esimies pystyi ennakoimaan konflikteja esimerkiksi tuntemalla lähijohdettavan henkilöstön tai aihepiirin, josta konfliktit useimmiten aiheutuvat työyhteisössä. Konfliktin havaittuaan lähijohtajat pyrkivät löytämään ratkaisuvaihtoehtoja konfliktin selvittämiseksi.

”Nopea reagointi eli kun jotakin roihahtaa ja se tulee esimiehen tietoon, siihen asiaan tartutaan nopeasti. Toki pitää odottaa, että se suurin tunnekuuhu laantuu siellä, mutta sitten ei vetkuteta sitä asiaa tai ei vältellä siihen asiaan puuttumista, vaan että siihen reagoidaan nopeasti.”

Lähijohtajien kokemusten mukaan **konfliktien ratkaisemisen ja konfliktien ennaltaehkäisemisen yhteys** tarkoitti sitä, että konfliktien ratkaiseminen toimi konfliktien ennaltaehkäisemisen keinona. Avoimuuden ja tietoisuuden lisääminen konfliktien ratkaisemisesta ilmeni haastateltavien kertomana siten, että tärkeänä pidettiin henkilöstön tietoisuutta olemassa olevista konfliktien ratkaisumalleista. Lähijohtajat arvioivat, että avoimuuden ja tietoisuuden lisääminen konfliktien ratkaisumalleista voisi vähentää tarpeettomia konflikteja ja toisaalta lisätä turvallisuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa.

Lähijohtajien kuvauksista tunnistettiin erilaisia **konfliktien ratkaisumalleja**, jotka jaettiin viiteen alaluokkaan, joita olivat henkilöstön omatoimisuuden tukeminen konfliktien ratkaisemisessa, yksilökeskustelut, yksilö- ja yhteiskeskustelut, kolmannen osapuolen avun hyödyntäminen konfliktien ratkaisemisessa ja esimiesten yhteiskeskustelut. Konfliktien ratkaisumallien yhteinen menetelmä oli erilaiset keskustelut. Lähijohtajien kuvausten perusteella esimiehet pyrkivät aktiiviseen konfliktien ratkaisemiseen päivittäisen työn ohella ja osa haastateltavista kuvasi konfliktien ratkaisemisen tapahtuvan kertaluontoisesti. Toisaalta haastateltavat kuvasivat työyhteisöissä aiheutuvan pitkäkestoisia konflikteja, joiden ratkaisemiseksi tarvittiin enemmän aikaa tai useampia tilaisuuksia. Osa haastateltavista kuvasi työyhteisöissä ilmenevän toistuvia konflikteja, jotka aiheutuivat tietystä samasta aiheesta tai samasta aiheesta tiettyjen henkilöiden välillä, ja näiden toistuvien konfliktien ratkaisemisen kuvattiin olevan haasteellista.

Henkilöstön omatoimisuuden tukemista konfliktien ratkaisemisessa tarkoitti henkilöstön itseohjautuvuuden tukemista esimiehen taholta konfliktien ratkaisemiseksi. Tarvittaessa esimies osallistui konfliktien ratkaisemiseen. Osa konfliktien ratkaisemisesta kuvattiin onnistuvan niin, että osapuolet ratkaisivat konfliktit keskenään keskustellen ilman esimiehen läsnäoloa. Tarvittaessa esimies järjesti osapuolille yksilökeskustelut, millä tarkoitettiin, että esimies keskusteli erikseen osapuolten kanssa ja yhteistä loppukeskustelua ei toteutettu esimiehen järjestämänä. Osapuolet saattoivat keskustella keskenään yksilökeskusteluiden jälkeen, mutta esimies ei osallistunut keskusteluun tai ei välttämättä tiennyt, ovatko osapuolet keskustelleet keskenään yksilökeskusteluiden jälkeen.

”Olen antanut ohjeeksi, että ensisijaisesti, jos on semmoisesta pienemmästä asiasta kyse, että voiko asianosaset sen jotenkin sumplia.”

Tavallisimmin käytetty menetelmä konfliktien ratkaisemiseksi oli lähijohtajien kuvausten perusteella yksilö- ja yhteiskeskustelut tai kolmannen osapuolen avun hyödyntäminen konfliktien

ratkaisemisessa. Yksilö- ja yhteiskeskustelulla tarkoitettiin, että esimies keskusteli ensin erikseen osapuolten kanssa, jonka jälkeen järjestettiin yhteinen keskustelutilanne, jossa esimies oli mukana. Yksilö- ja yhteiskeskustelujen tarkoitus oli, että esimies yrittää itse ensin ratkaista konfliktin asianosaisten kesken kasvotusten asioita läpikäyden keskustelemalla. Kolmannen osapuolen avun hyödyntämisellä konfliktien ratkaisemisessa tarkoitettiin, että kolmas konfliktitilanteen ulkopuolinen osapuoli osallistui konfliktien ratkaisuun esimiehen apuna tarvittaessa ja oli paikalla yhteiskeskustelutilanteessa tukemassa tai kuuntelemassa esimestä tai henkilöstöä. Kolmas osapuoli oli tavallisimmin työsuojeluvaltuutettu, apulaisosastonhoitaja, toinen osastonhoitaja tai ylihoitaja. Lähijohtajien kuvausten mukaan konfliktien ratkaisumalleja yksilö- ja yhteiskeskustelut ja kolmannen osapuolen avun hyödyntämistä konfliktien ratkaisemisessa käytettiin vaihdellen. Näitä ratkaisumalleja käytettiin joko niin, että esimies järjesti ensin yksilökeskustelut, jonka jälkeen järjestettiin yhteiskeskustelu, johon osallistui konfliktissa mukana olleet henkilöt, esimies ja kolmas osapuoli tarvittaessa. Osa haastateltavista kertoi, että kolmas osapuoli pyydetään aina automaattisesti paikalle yksilö- tai yhteiskeskusteluun esimiehen tai henkilöstön tueksi konfliktin ratkaisemiseksi.

”Keskustelen ensin molempien kanssa erikseen ja sitten yhdessä keskustellaan ja etsitään siihen ratkaisuja. Mahdollisesti sitten käydään seuranta palaveri, jos on tarpeen.”

”Minä en ole esimiehenä yksin, vaan meillä on minun aisapari apulaisosastonhoitaja siinä mukana. Ja aina saa ottaa tukihenkilön mukaan, jos siltä tuntuu. On se luottamusihminen, työ-kaveri tai joku muu.”

Jos käsiteltävä konflikti liittyi työyksiköiden asioihin tai ongelmiin, järjestettiin esimiesten yhteiskeskustelut, millä tarkoitettiin, että konfliktien ratkaiseminen toteutettiin eri yksiköiden esimiesten kesken keskustellen. Keskustelujen tarkoitus oli löytää yhteinen ratkaisu konfliktien ratkaisemiseksi ja ongelmien korjaamiseksi.

”Käydään keskustelua eri yksiköiden välillä esimiesten kanssa ja sieltä kautta lähdetään myös pyörittelemään asioita.”

Konfliktien ratkaisemiseen liittyi lähijohtajien kokemusten perusteella **konfliktien jälkityöt**, joita olivat konfliktien jatkotoimenpiteistä huolehtiminen ja konfliktista keskusteleminen työyhteisössä (mikäli konflikti koski koko työyhteisöä). Lähijohtajien kokemusten mukaan jatkotoimenpiteistä huolehtiminen tarkoitti jatkotoimenpiteistä sopimista ja muistion tai sopimuksen laatimista konfliktin ratkaisemisen tilaisuudesta. Mikäli konfliktin ratkaiseminen ei onnistunut

esimiehen keinoin, esimies huolehti konfliktin ratkaisemisen eteenpäin viemisestä organisaatiossa. Lähijohtajien kokemusten mukaan konfliktista keskusteleminen työyhteisössä nähtiin tärkeänä, mikäli konflikti oli koskettanut koko työyhteisöä. Osa haastateltavista kertoi, että tiedottaminen konfliktin ratkaisemisesta voidaan toteuttaa esimerkiksi osastopalaverissa, mikäli konflikti oli koskettanut koko työyhteisöä.

”Omassa asemassa jos ei pysty päättämään, niin sitten eteenpäin välittää tietoa, että jos sieltä löytyy ratkaisua sitten, että kuka pystyy vaikuttamaan asiaan.”

”Jos se on semmoinen asia, mikä on ollut kaikkien tiedossa, tai ei nyt kaikkien, mutta osan tiedossa siellä yhteisössä, niin siitä asiasta myös tiedotettaisiin, jollain tavalla myös sitä yhteisöä, että he tietävät, että asiaan on reagoitu tai että asialle on tehty jotakin, ettei jää mitään varaa huhuille ja tällaisille spekulatioille siellä, vaan että meillä on napakka tiedotus myös tähän asiaan ja jatketaanko asiaa vielä vai onko asia loppuun käsitelty.”

”Asioista voidaan puhua niissä osastokokouksissa yleisellä tasolla, mutta ei niin, että se vedetään siihen yksittäiseen tapahtumaan.”

5.5 Konfliktien ratkaisemisen, ennaltaehkäisemisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys

Tämän tutkimuksen tuloksista, jotka perustuivat lähijohtajien kokemuksiin ja näkemyksiin konfliktien ratkaisemisesta sekä ennaltaehkäisemisestä työyhteisössä, havaittiin transformationaalisen johtamisen piirteitä. Tulokset jaettiin **konfliktien ratkaisemisen ja konfliktien ennaltaehkäisemisen kuvauksiin**, joita arvioitiin suhteessa TJ:n komponentteihin. Konfliktien ratkaisemisen ja TJ :n havaittu yhteys on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Konfliktien ratkaisemisen ja TJ:n havaittu yhteys.

KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN JA TJ:N YHTEYS	
Konfliktien ratkaisemisen kuvaukset aineistossa	TJ:n komponentti, johon konfliktien ratkaisemisen kuvaus viittaa
Konfliktien ratkaiseminen keskustellen Henkilöstön kuunteleminen Yksilökeskustelut Esimiehen ajan käyttö konfliktien ratkaisemiseen	Yksilöllinen huomiointi
Henkilöstön omatoimisuuden tukeminen konfliktien ratkaisemisessa	Älyllinen stimulointi

Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä toteutettiin keskustelujen avulla, mikä viittaa TJ:n komponenteista yksilölliseen huomiointiin, minkä kuvattiin toteutuvan henkilöstön kuuntelemisena ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämisenä keskustelujen avulla. Lähijohtajat käyttivät aikaa konfliktien ratkaisemiseen, mikä viittasi henkilöstön yksilölliseen huomiointiin. Lähijohtajat tukivat henkilöstön omatoimisuutta konfliktien ratkaisemisessa, mikä viittasi TJ:n komponenteista älylliseen stimulointiin.

Konfliktien ennaltaehkäisemisen kuvauksista havaittiin TJ:een sopivia piirteitä, jotka ilmenivät esimies konfliktien ennaltaehkäisijänä tuloksista. Havaitut TJ:een viittaavat tuloksista poimitut kuvaukset olivat esimiehen oma esimerkillinen toiminta, esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet, esimiehen läsnäolo sekä henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen. Konfliktien ennaltaehkäisemisen ja TJ:n yhteys on esitelty taulukossa 8.

Taulukko 8. Konfliktien ennaltaehkäisemisen ja TJ:n havaittu yhteys.

KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISEMISEN JA TJ:N YHTEYS	
Konfliktien ennaltaehkäisemisen kuvaukset aineistossa	TJ:n komponentti, johon konfliktin ennaltaehkäisemisen kuvaus viittaa
Esimiehen oma esimerkillinen toiminta Esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet	Ihanteellinen vaikutus
Esimiehen läsnäolo	Yksilöllinen huomiointi
Henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen	Älyllinen stimulointi

Esimiehen oma esimerkillinen toiminta konfliktien ennaltaehkäisemisessä viittasi TJ:n komponenteista esimiehen ihanteelliseen vaikutukseen. Esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteilla tarkoitettiin kuvausten perusteella henkilöstön tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua, henkilöstön arvostamista sekä yhteistyön perustumista luottamukseen ja avoimuuteen, mikä viittasi TJ:n komponenteista ihanteelliseen vaikutukseen. Esimiehen läsnäolo oli viittasi yksilölliseen huomiointiin ja henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen älylliseen stimulointiin.

5.6 Konfliktien ratkaisemisen merkitys työyhteisössä

Konfliktien ratkaisemisen työyhteisössä kuvattiin olevan merkityksellistä ja konfliktien ratkaisemisen merkitys kuvattiin **työyhteisön, potilaan ja organisaation saavuttamana hyötynä** (Taulukko 9).

Taulukko 9. Konfliktien ratkaisemisen merkitys työyhteisössä.

KONFLIKTIEN RATKAISEMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ		
Työyhteisön saavuttama hyöty	Potilaan saavuttama hyöty	Organisaation saavuttama hyöty.
Työilmapiirin paraneminen Turvallisuuden tunteen lisääntyminen Vaikutusmahdollisuuksien paraneminen Työyhteisön toiminnan ja työmenetelmien kehittyminen Työssä jaksamisen lisääntyminen Konfliktien ratkaisemisen tehostuminen Esimiestyön tehostuminen	Potilastyöhön käytetyn ajan lisääntyminen Hoidon laadun paraneminen	Organisaation vetovoimaisuuden paraneminen

Työyhteisön saavuttama hyöty jaettiin seitsemään alaluokkaan, joita olivat työilmapiirin paraneminen, turvallisuuden tunteen lisääntyminen, vaikutusmahdollisuuksien paraneminen, työyhteisön toiminnan ja työmenetelmien kehittyminen, työssä jaksamisen lisääntyminen, konfliktien ratkaisemisen tehostuminen ja esimiestyön tehostuminen. Lähijohtajien kokemusten mukaan konfliktien ratkaiseminen vaikutti työilmapiirin paranemiseen, millä oli yhteys työrauhan parantumiseen ja avoimuuden lisääntymiseen työyhteisössä. Konfliktien ratkaisemisella nähtiin olevan yhteys turvallisuuden tunteen lisääntymiseen työyhteisössä. Lähijohtajien kokemusten

mukaan ratkaisemattomat konfliktit voivat aiheuttaa työyhteisössä pelkoa ja epätietoisuutta, minkä vuoksi konfliktien ratkaiseminen nähtiin tärkeänä henkilöstön turvallisuuden tunteen lisäämisen näkökulmasta. Konfliktien ratkaisemisella nähtiin olevan yhteys työssä jaksamisen lisääntymiseen, millä tarkoitettiin henkilöstön sairauspoissaolojen vähentymistä, henkilöstön työmotivaation paranemista, henkilöstön työtyytyväisyyden parantamista, työtehon lisääntyminen ja työyhteisöön kohdistuvan kuormituksen ja rasitteiden vähentymistä.

”Konflikti voi vaikuttaa sairaspöissaoloihinkin sitten, jotkut kokevat hyvin raskaina tämmöiset asiat, jos työyhteisössä on konflikti. Hyvä työilmapiiri on ääretön voimavara.”

”Jos konflikteista voidaan eli oppia virheistä, tapahtumista, teoista mitä on tehty, niin se kuitenkin loppupeleissä lisää yhteisöllisyyttä ja asioiden läpikäymistä, avoimuutta, ehkä rohkeutta tuoda asioita esille, ja sitten se että, se vahvistaa kuitenkin sitä työyhteisöä”.

Lähijohtajien kokemusten mukaan konfliktien ratkaisemisella oli yhteys vaikutusmahdollisuuksien paranemiseen, millä tarkoitettiin henkilöstön kuulluksi tulemisen kokemuksen vahvistumista, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamista ja asioiden käsittelyn tehostuminen työyhteisössä. Konfliktien ratkaisemisella nähtiin olevan yhteys työyhteisön toiminnan ja työmenetelmien kehittämiseen, millä tarkoitettiin työn toteuttamisen menetelmien kehittämistä ja työyhteisön toimivuuden parantamista.

”Kuuluvat tavallaan siihen työn tekemisen meininkiin, jotenkin ehkä jalostavatkin sitä työtä.”

”Jos se hyvin on hoidettu niin työyhteisöstä tulee motivoituneempi siinä mielessä, että he kokevat, että heitä kuunnellaan ja hekin voivat vaikuttaa asioihin.”

Lähijohtajien näkemysten mukaan konflikteista ja konfliktien ratkaisemisesta voitiin oppia. Konfliktien ratkaiseminen oli yhteydessä konfliktien ratkaisemisen tehostumiseen, millä tarkoitettiin konfliktienhallinnan paranemista työyhteisössä. Tähän liittyi myös esimiestyön tehostuminen. Esimiestyön tehostumisella tarkoitettiin, että esimies pystyi oppimaan konfliktien ratkaisemisesta, ja konfliktien ratkaisemisen avulla voitiin osoittaa, että esimies puuttuu työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin ja esimerkiksi epäasialliseen käyttäytymiseen.

”Konflikteista voi esimies oppia paljon.”

”Tavallaan se kertoo siitä esimiehestä myös sen, että uskaltaako se puuttua.”

Potilaan saavuttama hyöty jaettiin kahteen alaluokkaan, joita olivat potilastyöhön käytetyn ajan lisääntyminen ja hoidon laadun paraneminen. Lähijohtajien kokemusten mukaan konfliktit kuluttivat työaika ja työntekijöiden energiaa, minkä vuoksi konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen arvioitiin lisäävän potilastyöhön käytettävää aikaa ja lisäävän henkilöstön voimavaroja, mikä oli yhteydessä hoidon laadun paranemiseen. Toisaalta konfliktit nähtiin luonnollisena osana työyhteisön toimintaa ja konfliktien arvioitiin toisaalta kehittävän työtapoja ja työyhteisön toimintaa.

”Konflikti on energiasyöppö. Ja se kaikki energia, mikä käytetään siihen riitelyyn, niin se on moninkertaisesti pois potilashoitotyöstä.”

Lähijohtajien kokemusten mukaan työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisellä ja ratkaisemisella **saavutettiin organisaation hyötyä**, mikä liittyi organisaation maineeseen. Lähijohtajien mukaan konfliktien ennaltaehkäiseminen ja ratkaiseminen olivat yhteydessä organisaation vetovoimaisuuden paranemiseen. Lähijohtajat arvioivat, että mikäli organisaatiossa ei kiinnitetä huomiota konfliktien ennaltaehkäisyyn tai ratkaisemiseen, ratkaisemattomat konfliktit voivat aiheuttaa haittaa organisaation imagolle, mikä voi hankaloittaa henkilöstön rekrytointia.

”Sehän on myös rekrytointivaltti, jos työyhteisöllä on huono maine, niin eihän sinne kukaan halua töihin.”

”Vetovoimaisuuden kannalta äärimmäisen tärkeä asia.”

5.7 Yhteenvedo tuloksista

Lähijohtajien kokemusten ja näkemysten perusteella työyhteisön konfliktien taustalla oli tavallisimmin henkilöön liittyvistä tekijöistä erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet tai työelämätaidottomuus. Henkilöön liittyvistä tekijöistä konflikteja aiheutui henkilön epäonnistumisen kokemusten tai vääryyden kokemusten vuoksi, joista merkittäviä konfliktien aiheuttajia olivat kokemukset epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta, kokemukset epäonnistuneesta vaikuttamisesta ja kokemukset epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta. Tutkimusorganisaatiossa oli tehty muutoksia ja muutoksiin reagoitiin eri tavoin, mistä aiheutui konflikteja sekä epävarmuutta, joka oli yksi merkittävä konfliktien taustalla oleva tekijä lähijohtajien kokemusten mukaan.

Konfliktien taustalla oli työtehtäviin liittyviä tekijöitä, joista merkittäviä konfliktien aiheuttajia olivat erilaiset työ- ja toimintatavat ja epäselvät ohjeet tai määräykset työtehtävien suorittamisesta. Tähän liittyi myös riittämätön perehdytys työtehtävien suorittamiseksi ja henkilöstön erilaiset osaamistasot. Lähijohtajien kokemusten mukaan työympäristöön liittyvistä tekijöistä ongelmia aiheutui ammatillisen kokemuksen puutteesta, kokeneen henkilöstön väsymisestä sekä ylikuormittumisesta, jonka taustalla oli kokeneen henkilöstön kantaman vastuun tai perehdytyksen määrä. Merkittävät ongelmat olivat rooli- tai vastuujaon epäselvyydet, jotka aiheuttivat konflikteja yksiköiden sisällä tai yksiköiden välillä. Työnkuvan tai osaamisvaatimusten laajentuminen ja palkkakehityksen epätasa-arvo aiheuttivat konflikteja ja olivat yhteydessä organisaatiomuutoksiin. Lähijohtajien kokemusten mukaan reviiriajattelu aiheutti konflikteja yksikön sisällä.

Työyhteisön konfliktien taustalla oli organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä, joista merkittävä oli organisaatiomuutokset. Esimiehen toiminta oli yhteydessä konfliktien syntyyn liittyviin tekijöihin ja lähijohtajien kokemusten mukaan konflikteja aiheutui suurella todennäköisyydellä, mikäli esimies laiminlöi työtehtäviään, jotka liittyivät henkilö- tai työvälineresurssien turvaamiseen.

Haastateltavien näkemysten mukaan esimies ja työntekijät pystyivät omalla toiminnallaan monin keinoin ennaltaehkäisemään työyhteisön konflikteja. Merkittävä konfliktien ennaltaehkäisemisen keino oli esimiehen läsnäolo, millä tarkoitettiin esimiehen saatavilla olemista henkilöstön näkökulmasta. Hyvänä keinona konfliktien ennaltaehkäisemisessä nähtiin esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet, joiden perustana olivat avoimuus ja luottamus sekä henkilöstön arvostaminen. Lähijohtajien näkemysten mukaan esimiehen oma esimerkillinen toiminta liittyi läheisesti konfliktien ennaltaehkäisemiseen työyhteisössä. Henkilöstön osallistamisella ja vastuun jakamisella oli merkittävä yhteys työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemiseen, millä tarkoitettiin vastuun jakamista henkilöstölle esimerkiksi päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun liittyen. Työntekijä työyhteisön ennaltaehkäisijänä kuvasi työntekijän toimintaa konfliktien ennaltaehkäisemisessä. Työntekijän kollegiaalisella toiminnalla ja organisaation sääntöjen, ohjeiden sekä sopimusten noudattamisella työskentelyssä oli merkitystä konfliktien ennaltaehkäisemisen näkökulmasta.

Lähijohtajien näkemysten mukaan konfliktien ennaltaehkäisemisessä työympäristöllä ja työyksiköllä oli yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen. Merkityksellisiä konfliktien ennaltaehkäisemisen menetelmiä olivat tiedonkulun kehittäminen sekä vuorovaikutuksen ja työilmapiiriin

parantaminen. Näillä arvioitiin olevan yhteys henkilöiden välisten, yksikön sisäisten sekä yksikön välisten konfliktien ennaltaehkäisemiseen. Työyksikkö konfliktien ennaltaehkäisijänä kuvasi työyksikön kehittämistä konfliktien ennaltaehkäisemisessä. Tehtävä- ja vastuunjaon selkeyttämisellä arvioitiin olevan vahva yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen yksiköissä. Tähän liittyi myös riittävä perehdytys työtehtäviin ja ohjeisiin. Tasapuolisuuden ja yhteistyön toteuttamisella työyksikössä tarkoitettiin tasapuolisuuden toteuttamista työnjaossa ja yhteisöllisessä työvuorosunnittelussa. Lähijohtajien kokemusten mukaan yhteistyön toteuttaminen tarkoitti henkilöstön aktiivista osallistumista yhteistyökokouksiin sekä yhteiseen päätöksentekoon, millä nähtiin olevan yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen työyksiköissä.

Työyhteisön konfliktit tulivat esimiehen tietoon eri tavoin. Lähijohtajat tunnistivat konfliktit tai konflikteista tultiin kertomaan esimiehelle. Lähijohtajat reagoivat kuvauksen perusteella havaittuun konfliktiin useimmiten mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja konflikteihin etsittiin ratkaisuvaihtoehtoja. Haastateltavien kuvauksista tunnistettiin erilaisia konfliktien ratkaisumalleja, joiden yhteinen käytetyin menetelmä oli keskustelu asianosaisten kanssa. Konfliktien ratkaisumallit olivat henkilöstön omatoimisuuden tukeminen konfliktien ratkaisemisessa, yksilökeskustelut, yksilö- ja yhteiskeskustelut, kolmannen osapuolen avun hyödyntäminen konfliktien ratkaisemisessa ja esimiesten yhteiskeskustelut.

Lähijohtajat pyrkivät tukemaan henkilöstöä omatoimisuuteen konfliktien ratkaisemisessa ja olivat tarvittaessa henkilöstön tukena. Tavallisimmin käytetyin keino oli yksilö- ja yhteiskeskustelu, millä tarkoitettiin, että esimies keskusteli ensin erikseen konfliktista asianosaisten kanssa ja tämän jälkeen järjestettiin esimiehen toimesta yhteiskeskustelu asianosaisten kanssa, jossa esimies oli paikalla. Kolmannen osapuolen apua käytettiin harkinnanvaraisesti. Osa vastaajista koki kolmannen osapuolen avun olevan hyvin tarpeellista, ja tästä johtuen kolmas osapuoli oli lähes poikkeuksetta paikalla kuuntelemaan tai tukena. Osa haastateltavista kertoi, että kolmas osapuoli pyydetään mukaan konfliktien ratkaisemiseen, mikäli esimies kokee, että omat keinot eivät riitä konfliktien ratkaisuun. Konfliktien ratkaisemiseen liittyivät konfliktien jälkityöt, joita olivat konfliktien jatkotoimenpiteistä huolehtiminen, millä tarkoitettiin muistion tai pöytäkirjan laatimista konfliktien ratkaisemisesta tai konfliktien ratkaisemisen tarvittavan asiankäsittelyn siirtämistä eteenpäin organisaatiossa. Konfliktien jälkityöt tarkoittivat myös konfliktista keskustelemista työyhteisössä, mikäli konflikti koski koko työyhteisöä.

Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä toteutettiin keskustelujen avulla, mikä viittasi transformationaaliseen johtamiseen. Konfliktien ennaltaehkäisemisen kuvauksista löydettiin TJ:een

sopivia piirteitä, jotka liittyivät esimiehen toimintaan. Näistä merkittäviä olivat esimiehen oma esimerkillinen toiminta ja läsnäolo, henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen sekä esimiehen ja henkilöstön yhteistyösuhteet.

Lähijohtajien kokemusten perusteella konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä oli merkityksellistä, mikä ilmeni työyhteisön, potilaan ja organisaation saavuttamana hyötynä. Merkittävä hyöty työyhteisölle oli työilmapiirin paraneminen ja turvallisuuden tunteen lisääntyminen. Onnistuneella konfliktien ratkaisemisella nähtiin olevan yhteys henkilöstön työssä jaksamiseen. Lähijohtajien mukaan konfliktien ratkaiseminen paransi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja konfliktien ratkaiseminen kehitti työyhteisön toimintaa sekä työmenetelmiä. Konfliktien ratkaiseminen tehosti esimiestyötä ja työyhteisön konfliktien ratkaisemista oppimiskokemusten avulla.

Konfliktien ratkaisemisella oli yhteys potilaaseen, millä tarkoitettiin, että potilas saavutti hyötyä työyhteisön onnistuneella konfliktien ratkaisemisella. Potilaan saavuttama hyöty arvioitiin ilmenevän hoidon laadun paranemisena ja henkilöstön potilastyöhön käytetyn ajan lisääntymisenä. Lähijohtajien kokemusten perusteella konfliktien ratkaisemisella työyhteisössä oli yhteys organisaation vetovoimaisuuden parantumiseen.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tulokset kuvaavat lähijohtajien kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä sekä konfliktien ennaltaehkäisemistä ja ratkaisemista hoitotyön kontekstissa. Tulosten perusteella konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen kuvauksista havaittiin transformationaalisen johtamisen piirteitä. Tulokset kuvaavat moninaisesti työyhteisön konfliktien taustalla olevia tekijöitä sekä lähijohtajien näkemyksiä ja kokemuksia työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisestä. Tulokset kuvaavat työyhteisön konfliktien ratkaisemisen menetelmiä, jotka perustuvat lähijohtajien kuvauksiin heidän käyttämistään menetelmistä konfliktien ratkaisemisessa.

Konfliktien taustalla olevat tekijät työyhteisössä

Työyhteisön konfliktien taustalla olevat tekijät luokiteltiin yksilöön-, työtehtäviin-, työympäristöön-, esimiehen toimintaan tai organisaation toimintaan liittyviksi tekijöiksi. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kansainväliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä. Kansainvälisen tutkimuksen ja teoreettisen tiedon perusteella työyhteisön konfliktien taustalla oli yksilö- ja ympäristölähtöisiä tekijöitä (Porter-O`Grady & Malloch 2011). Tämän tutkimuksen aineisto perustui induktiivisella sisällönanalyysillä tuotettuun tietoon, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa ei käytetty Porter-O`Grady & Mallochin (2011) esittämää luokitusta konfliktien taustalla olevista yksilö- ja ympäristölähtöisistä tekijöistä.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kansainvälistä tutkimustietoa henkilöön liittyvistä tekijöistä monelta osin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön konfliktien taustalla oli henkilöön liittyvistä tekijöistä erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet, mikä tukee aiempia tutkimustuloksia ja kirjallisuutta (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 173, Bochatay ym. 2017). Tämän tutkimuksen tulosten, teorian ja aiemman tutkimuksen mukaan henkilöiden arvioitiin suhtautuvan työyhteisön konflikteihin eri tavoin. Henkilöiden erilaisen persoonan ja luonteenpiirteiden sekä konflikteihin reagoimisen voidaan täten arvioida olevan universaalinen ilmiö, millä on yhteys konfliktien syntymiseen työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilön epäonnistumisen tai vääryyden kokemukset olivat yhteydessä työyhteisön konflikteihin ja ne ilmenivät useimmiten lähijohtajien kuvauk-

sisä henkilön kokemuksina epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta tai vaikuttamisesta sekä henkilön kokemuksina epäoikeudenmukaisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta. Aiemman tutkimuksen mukaan henkilön kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai toisten vastuuttomasta käytöksestä aiheuttivat konflikteja (Wright ym. 2014), miltä osin tutkimustulokset ovat yhteneväisiä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei esitetty aiempaa tutkimustietoa henkilön työelämätaidojen puutteesta, mikä oli tämän tutkimuksen tulosten perusteella merkittävä konfliktien aiheuttaja työyhteisössä ja johtamisen kannalta haasteellinen asia lähijohtajien kokemukseen perustuen. Usea haastateltava koki työelämätaidottomuuden olevan merkittävä ongelma ja konfliktien aiheuttaja työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työympäristöön liittyvistä tekijöistä rooli- tai vastuunjaon epäselvyydet aiheuttivat konflikteja, mikä tukee aiempaa tutkimusta konfliktien taustalla olevista tekijöistä. Tuloksista ei kokonaisuudessaan ilmennyt, mistä työyksikön tai organisaation rooli- tai vastuunjaon epäselvyydet johtuvat eikä sitä esitetty kirjallisuuskatsauksessa. Tulosten perusteella pohdittavaksi jää, oliko organisaation ohjeiden tai määräysten epäselvyys yhteydessä rooli- tai vastuunjaon epäselvyyksiin. Tulosten perusteella organisaation ohjeet saatettiin ymmärtää eri tavoin. Aiemman tutkimuksen mukaan työyhteisön konfliktien taustalla oli rooli- ja työn- tai vastuunjaon epäselvyydet tai erimielisyydet työyhteisössä (Eagar ym. 2010, Pehrman 2012, Bochatay ym. 2017). Täten voidaan arvioida, että rooli-, työn- ja vastuunjaon epäselvyys on ilmiö, josta voi aiheutua väärinymmärtämiä tai väärintulkintoja, joilla on yhteys työyhteisön konfliktien syntymiseen erilaisissa työyhteisöissä kansainvälisesti.

Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen konfliktien taustalla oli työtehtäviin liittyviä tekijöitä, joista merkittäviä konfliktien aiheuttajia olivat myös erilaiset työ- ja toimintatavat, epäselvät ohjeet tai määräykset työtehtävien suorittamisesta tai riittämätön perehdys. Lähijohtajien kuvausten perusteella henkilöön liittyvistä tekijöistä muutoksiin reagoiminen sekä epävarmuus aiheuttivat konflikteja, minkä voidaan arvioida kuvaavan organisaation muutosten esiintyvyyttä. Lähijohtajien kuvausten perusteella työyksiköissä työskenteli erilaiset ammatillisen taustan omaavia henkilöitä ja eri-ikäisiä henkilöitä, minkä perusteella voidaan arvioida erilaisien työtapojen ja toimintatapojen sekä koulutukselliset erot olevan luonnollinen ilmiö tutkimusorganisaatiossa. Toisaalta lähijohtajien kuvauksista ilmeni kokeneen henkilön kuormittuminen ja työyhteisön kokemattomuuden yhteys konfliktien syntymiseen, mille ei esitetty aiempaa tietoperustaa aiemmasta tutkimuksesta tai kirjallisuuskatsauksesta. Konflikteja aiheuttivat koulutukselliset erot (Pavlakis ym. 2010) ja työn- tai vastuunjaon epäselvyydet (Pehrman 2012, Bochatay ym. 2017).

Konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön konflikteja voidaan ennaltaehkäistä monin keinoin. Merkittävässä asemassa konfliktien ennaltaehkäisyssä olivat esimies sekä työntekijät. Konfliktien ennaltaehkäisyyn voitiin vaikuttaa työympäristöä ja työyksikköä kehittämällä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tietoa asiasta, koska tulosten perusteella lähijohtajien kokemusten perusteella työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen parantaminen oli merkittävä konfliktien ennaltaehkäisemisen keino. Tärkeänä nähtiin myös tiedonkulun kehittämisen. Konfliktien ennaltaehkäisemisen tärkeitä keinoja olivat kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen mukaan työyhteisön avoin ilmapiiri, vuorovaikutuksen toimivuus sekä luottamuksellisuus (McDonald ym. 2010, Porter-O`Grady & Malloch 2011, 168-173). Työyhteisön avoimen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehittäminen voidaan arvioida olevan kansainvälisesti hyväksi havaittu keino työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä.

Haastatellut lähijohtajat olivat tietoisia konfliktien ennaltaehkäisemisen keinoista ja kuvasivat hyväksi havaitsemiaan keinoja runsaasti. Tämän tutkimuksen tulokset kuvasivat esimiehen toiminnan olevan merkityksellistä konfliktien ennaltaehkäisyssä, mikä vahvistaa aiempaa tietoa esimiehen roolista konfliktien ennaltaehkäisyssä (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 168-173.) Aiemman tutkimuksen mukaan TJ:lla oli yhteys työyhteisön vähempiin konflikteihin sekä henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijän omalla toiminnalla oli yhteys konfliktien ennaltaehkäisyyn ja toisaalta konfliktien taustalla olevista tekijöistä tunnistettiin lukuisia henkilöön liittyviä tekijöitä. Konfliktien ennaltaehkäisemisen näkökulmasta henkilöstön tulisi kiinnittää huomiota kollegiaaliseen toimintaan sekä ohjeiden ja sääntöjen noudattamiseen. Hoitotyön johtamisen ja organisaation ylimmän johdon tulisi huomiota kiinnittää ohjeiden, määräysten sekä vastuu- ja sekä roolijaon selkeyteen, jotta henkilöillä ja työyhteisöllä olisi mahdollisuus onnistua ohjeiden, sääntöjen sekä sopimusten noudattamisessa konfliktien ennaltaehkäisemiseksi työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa työntekijän toiminta konfliktien ennaltaehkäisemiseksi perustui lähijohtajien näkemyksiin ja kokemuksiin.

Konfliktien ratkaiseminen työyhteisössä

Haastatellut lähijohtajat olivat kokeneita ja johtamiskokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 11 vuotta. Taustatietojen perusteella haastateltavien lähijohdettavan henkilöstön määrä oli keskimäärin 73 henkilöä. Tutkimuksessa oli mukana lähijohtajia eri kokoisista yksiköistä ja johtajia, joilla oli johdettavana useita yksiköitä, mikä rikasti aineistoa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajat suosivat varhaista puuttumista havaittuun konfliktiin. Lähijohtajien kuvauksista tunnistettiin konfliktien ratkaisumalleja, joiden yhdistävä elementti oli keskustelu. Lähijohtajien kokemusten mukaan keskustelu oli hyvä keino ratkaista työyhteisön konfliktit, mikä tukee aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta keskustelun merkityksestä konfliktien ratkaisemisessa (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 173-199, Pehrman 2012). Kirjallisuuskatsauksen perusteella työyhteisön konflikteihin tulisi puuttua esimiehen toimesta mahdollisimman pian niiden havaitsemisen jälkeen (Porter-O`Grady & Malloch 2011, 173-199).

Haastateltavista hieman alle puolet oli saanut aiemmin koulutusta konfliktien ratkaisemisesta ja hieman yli puolet ei ollut saanut. Haastattelujen perusteella havaittiin, että konfliktien ratkaisemisen taustalla oli tutkimusorganisaation ohjeet, joita lähijohtajat hyödynsivät konfliktien ratkaisemisessa. Aiemman tutkimuksen mukaan konfliktien käsittelykoulutusta tarvitaan (Zakari ym. 2010, Pavlakis ym. 2011, Basogul & Özgür 2016) ja hoitotyön johto on avainasemassa konfliktin ratkaisemisessa tarvittavien vuorovaikutustaitojen tukemisessa (Wright ym. 2014). Täten hoitotyön johtajan taito ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konflikti on merkityksellistä ja hoitotyön johtajan taitoa ennaltaehkäistä ja ratkaista työyhteisön konfliktit tulisi kehittää systemaattisemmin koulutuksen avulla. Konfliktien ratkaisemisessa voidaan hyödyntää asiantuntijoiden laatimaa suositusta (CCL 2018).

Konfliktien ratkaisemisen, ennaltaehkäisemisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen kuvauksista havaittiin TJ:n piirteitä, jotka jäivät hieman niukoiksi. Toisaalta on huomioitava, että haastatteluissa lähijohtajilta kysyttiin kokemuksia työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä sekä kokemuksia konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja ratkaisemisesta eli haastattelu-teemat keskittyivät lähijohtajien kokemusten ja näkemysten ympärille. Haastatteluissa ei arvioitu lähijohtajien johtamistyyliä suorien kysymysten avulla, joten TJ:n yhteyden arviointi tuloksissa perustui tutkimuksen tekijän tekemiin havaintoihin TJ:n piirteistä aineistosta poimituna.

Lähijohtajien kuvauksista havaittiin viitteitä TJ:een konfliktien ratkaisemisesta työyhteisössä konfliktien ratkaisumalleista. Konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja TJ:n yhteydestä löydettiin yhteyksiä tuloksesta esimies konfliktien ennaltaehkäisijänä, joista tärkeimpiä löydöksiä olivat esimiehen oma esimerkillinen toiminta, läsnäolo sekä henkilöstön osallistaminen ja vastuun jakaminen henkilöstölle. Kirjallisuuskatsauksen perusteella TJ:n on arvioitu sopivan hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen (Pehrman 2012) ja TJ:n on arvioitu olevan yhteys työyhteisön vähempiin konflikteihin sekä henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin (Munir ym. 2012). Aiemman tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien tulisi saada tietoa, koulutusta ja rohkaisua TJ:n käytännön toteuttamisesta parantaakseen organisaatiossa esiintyvien konfliktien ratkaisemista (Hunitie 2016). Kansainvälisen aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella TJ:lla oli yhteys konfliktien ennaltaehkäisemiseen sekä ratkaisemiseen, minkä perusteella TJ:n osamista tulisi vahvistaa hoitotyön johtamisessa kansallisesti.

Konfliktien ratkaisemisen merkitys työyhteisössä

Lähijohtajien kokemusten perusteella konfliktien ratkaiseminen oli merkityksellistä, koska konfliktien ratkaisemisella nähtiin saavutettavan hyötyä työyhteisölle, potilaalle ja organisaatiolle. Konfliktien ratkaisemisella saavutettu hyöty jaoteltiin tuloksissa edellä mainitulla tavalla. Toisaalta voidaan ajatella, että työyhteisön ja potilaan saavuttama hyöty tuottaa kokonaisuudessaan hyötyä koko organisaatiolle, minkä perusteella työyhteisön konfliktien ratkaisemisella on kokonaisuudessaan suuri merkitys, ja lähijohtaja on avainasemassa konfliktien ennaltaehkäisemisessä sekä ratkaisemisessä. Teorian mukaan hoitotyön johtajan olisi ymmärrettävä konfliktien taustalla olevia syitä konfliktien ennaltaehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi (Porter-O'Grady & Malloch 2011, 173-199, Kaitelidou ym. 2012.), minkä perusteella tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä sekä hoitotyön johtajien koulutuksessa.

Potilaan saavuttaman hyöty on tutkimustuloksena merkityksellinen, koska terveydenhuollon uudistusten tavoitteena on parantaa potilaan eli asiakkaan asiakaskokemusta (STM 2017). Tämän perusteella työyhteisön konfliktien ennaltaehkäiseminen ja ratkaiseminen voisivat edistää potilaan asiakaskokemuksen parantumista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus, jotka ovat esittäneet Lincoln & Guba (Lincoln & Guba 1985,

Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198, Polit & Beck 2018, 295-296). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on esitetty erilaisia kriteerejä ja Lincoln & Guban (1985) kriteerejä on sovellettu tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Polit & Beck 2018, 295-297, Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-162).

Uskottavuus (creability) tarkoittaa tutkimuksen tekijän subjektiivisuutta ja objektiivisuutta tutkimuslöydöksiä kohtaan sekä tuloksien kuvaamista selkeästi, jotta lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty. (Lincoln & Guba 1985, Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198, Polit & Beck 2018, 295-296). Tutkimuksen tekijä suhtautui tutkimusprosessin aineiston keruuseen, analysointiin sekä tulosten kuvaamiseen mahdollisimman objektiivisesti ja sulki tietoisesti ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä syrjään objektiivisuuden varmistamiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin lähijohtajien kokemusten ja näkemysten kuvauksiin tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelurungon esitetaus suoritettiin ensimmäisessä haastattelussa ja teemahaastattelurungon arvioitiin olevan tarkoituksenmukainen, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tekijä haastatteli kaikki lähijohtajat itse ja esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, mikä vähensi väärinymmärrysten mahdollisuutta. Aineiston kerääminen kuvattiin raportissa mahdollisimman tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi huomioiden haastattavien anonymiteetin toteutuminen.

Aineiston riittävyyden arvioinnissa käytettiin käsitettä saturaatio, jonka voidaan määritellä tarkoittavan aineiston kylläntymistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Aineiston saturaation lähtökohtana on, että tutkimusaineisto tuo riittävästi esille haetun teoreettisen peruskäsitteen ja tiedonantajat eivät enää tuota uutta tietoa tutkimustehtävän näkökulmasta (Burns & Grove 2009, 361, Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 110, Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tämän tutkimuksen aineiston saturaatiota arvioitiin haastattelujen edetessä ja huomattiin, että osaan tutkimuskysymyksistä aineiston saturoituminen arviolta noin seitsemännen haastattelun kohdalla. Tutkimuksen tekijä arvioi haastattelujen (N=9) jälkeen, että aineistoa on koossa riittävästi tehtyjen haastattelujen sisältöjen perusteella. Joihinkin tutkimuskysymyksiin olisi mahdollisesti voinut saada vielä lisää tietoa rikastamaan aineistoa, mutta toisaalta suunnitelman mukainen määrä haastatteluja oli lähes onnistuttu tekemään ja tutkimuksen aikataulun näkökulmasta tutkimusprosessissa oli edettävä seuraavaan vaiheeseen.

Aineiston analyysi kuvattiin aukikirjoitettuna ja esimerkin avulla, jotta lukijan olisi mahdollista muodostaa käsitys, miten analyysi on tehty (Kyngäs ym. 2011). Tulokset esitettiin tutkimusraportissa mahdollisimman selkeästi tutkimuskysymyksittäin sisällön analyysissa muodostettujen yläluokkien mukaisessa järjestyksessä, jonka arvioitiin selkeyttävän tulosten luettavuutta sekä tulosten ylä- ja pääluokkien välisten asiayhteyksien ymmärtämistä. Tulokset kuvattiin sekä aukikirjoitetussa muodossa että taulukoina mahdollisimman tarkasti ja kattavasti uskottavuuden parantamiseksi. Tuloksien yhteydessä esitettiin lainauksia alkuperäisestä aineistosta uskottavuuden lisäämiseksi. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198.)

Siirrettävyys (transferability) tarkoittaa, miten hyvin tulokset olisivat siirrettävissä muuhun tutkimusympäristöön (Lincoln & Guba 1985, Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 197-198, Polit & Beck 2018, 296) Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan siirtää muuhun tutkimusympäristöön, koska tulokset perustuvat haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja ratkaisemisesta tutkimusorganisaatiossa. Toisesta organisaatiosta tai henkilöstöltä kerättyä aineisto ja tulokset voisivat olla erilaiset. Tutkimusasetelma ja tutkittavien taustatiedot on kuvattu, joten tutkimus olisi mahdollista toteuttaa samalla asetelmalla muussa ympäristössä. Tulokset kuvaavat työyhteisön konfliktien taustalla olevia tekijöitä sekä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemistä sekä ratkaisemista ilmiönä, josta voi löytyä samoja piirteitä eri ympäristöstä tai eri ammattialoilta. Tulokset olivat osin yhteneväisiä kansainvälisen tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa, mikä vahvistaa tulosten siirrettävyyttä.

Riippuvuus (dependability) viittaa tiedon pysyvyyteen ja sitä voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen toistettavuutta samassa tai eri ympäristössä ja samalla tai eri kohderyhmällä (Polit & Beck 2018, 296). Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat, koska heillä arvioitiin olevan paljon tietoa ja kokemusta työyhteisön konflikteihin johtaneista tekijöistä ja kokemusta konfliktien ratkaisemisesta työyhteisössä (Burns & Grove 2009, 355, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 112, Tuomi & Sarajarvi 2018, 98). Haastateltavat lähijohtajat olivat kokeneita. Jos tutkimus olisi toteutettu eri olosuhteissa, eri aikaan tai toisella kohderyhmällä, analyysin perusteella muodostetut tulokset olisivat voineet olla erilaisia.

Vahvistettavuuden (confirmability) parantamiseksi aineisto nimettiin mahdollisimman aineistolähtöisesti ja haastateltavien näkemys tuotiin tuloksissa esiin mahdollisimman hyvin (Polit & Beck 2018, 296.) Haastattelut nauhoitettiin tutkittavien luvalla, jotta tutkimuksen tekijällä oli

mahdollisuus palata alkuperäisaineistoon analyysivaiheen aikana. Haastattelunauhoitteet kirjoitettiin auki sanasta sanaan ja alkuperäiseen aineistoon palattiin analyysivaiheessa sekä tulosten kirjoittamisen vaiheessa useita kertoja vahvistettavuuden parantamiseksi.

Tulokset vahvistivat osittain aiempaa tutkimustietoa sekä teoriaan perustuvaa tietoa työyhteisön konfliktien taustalla olevista tekijöistä ja tuottivat uutta lähijohtajien subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa tietoa konfliktien taustalla olevista tekijöistä työyhteisössä. Tutkimusraportin kirjallisuuskatsauksessa yhdistettiin aiempi tutkimus sekä teoria, millä pyrittiin tuottamaan teoreettisesti eheä kokonaisuus ja lähtökohta tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa ei käytetty tutkimusaineiston, tutkijoiden tai metodista triangulaatiota (Polit & Beck 2018, 298-299, Tuomi & Sarajärvi 2018, 168), mikä olisi voinut parantaa vahvistettavuutta.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa tammikuussa 2018 tutkimusorganisaatiosta lupakäytäntöjen mukaisesti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 222-223). Tutkimusprosessissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, mikä tarkoittaa rehellisyyttä, yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyön aikana sekä tulosten tallentamisen, esittämisen ja arvioimisen aikana (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimukseen osallistuminen perustui oikeudenmukaisuuteen, mikä tarkoittaa, että tutkittaviksi valikoituvat olivat tasa-arvoisessa asemassa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221).

Haastateltavat rekrytoitiin heidän vapaaehtoisuuteen perustuen ja osallistuminen tutkimukseen perustui haastateltavan tietoiseen kirjalliseen suostumukseen. Haastateltaville annettiin riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja haastateltavan oikeuksista (Liite 3). Tutkimuksen tekijä antoi selvityksen siten, että haastateltava pystyi päättämään suostumuksestaan tietoisena tutkimukseen liittyvistä asioista ja suostumus perustui haastateltavan vapaaehtoisuuteen. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus (Liite 4) tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavilla oli oikeus peruttaa suostumuksensa, milloin tahansa ilman, että siitä koitui hänelle seurauksia ja haastateltavia tiedotettiin tästä oikeudesta etukäteen. (Tutkimuslaki 488/1999.)

Tutkimusprosessissa huolehdittiin haastateltavien anonymiteettista. Aineisto kerättiin haastatteleamalla ja aineisto muodostui sanasta sanaan aukikirjoitetusta haastattelunauhoitteesta. Haas-

tateltavien nimiä ei yhdistetty aineistoon ja tulokset raportoitiin ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ollut tunnistettavissa. Haastateltavilta kerättiin lomakkeella haastattelun yhteydessä taustatietoja (Liite 5), joilla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin tutkittavan sukupuoli, koulutus, lähijohdettavan henkilöstön määrä, johtamiskokemus vuosina ja aiempi koulutus konfliktien ratkaisemisesta. Taustatiedot raportoitiin yleisellä tasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ollut tunnistettavissa. Haastateltavien nimiä ei yhdistetty taustatietoihin. Tuloksissa esitetyt murkeimmat suorat lainaukset aineistosta käännettiin yleiskielelle anonymiteetin parantamiseksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221, Tutkimuslaki 488/1999.)

Tutkimusaineistoa säilytettiin lukitussa paikassa ja tutkimuksen tekijän tietokoneella salasanalla suojattuna. Tutkimuksen tekijää sitoi salassapitovelvollisuus, mikä tarkoitti, että tutkimustietoja ei luovutettu kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle henkilölle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221, Tutkimuslaki 488/1999.)

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus tuotti ajankohtaista tietoa konfliktien taustalla olevista tekijöistä ja konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja ratkaisemisesta hoitotyön työyhteisössä. Tämä tutkimus tuotti tietoa työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen sekä lähijohtajan transformationaalisen johtamisen yhteydestä hoitotyön kontekstissa. Tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä sekä hoitotyön johtajien koulutuksessa.

Tämän tutkimusten tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset ja suositukset:

1. Työyhteisön konfliktien syntymisen taustalla vaikuttavat erityyppiset tekijät, joiden tiedostaminen on tarpeellista konfliktien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa.
2. Työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemisessä merkityksellisiä toimijoita ovat esimies ja työntekijät. Työympäristön ja työyksikön kehittämisellä voidaan parantaa konfliktien ennaltaehkäisemistä työyhteisössä. Työyhteisöissä olisi tarpeellista keskustella konfliktien ennaltaehkäisemisestä sekä laatia malli konfliktien ennaltaehkäisemisestä yhteistyössä lähijohtajien ja henkilöstön kanssa.
3. Konfliktien ratkaisemisessa keskeistä on varhainen puuttuminen havaittuun konfliktiin ja konfliktien ratkaiseminen keskustellen asianosaisten kesken. Hoitotyön johtajien

transformationaalisen johtamisen osaamista tulisi vahvistaa organisaatioissa systemaattisesti lisäkoulutuksen avulla ja hoitotyön johtajien peruskoulutuksessa konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen tehostumiseksi työyhteisöissä.

4. Työyhteisön konfliktien ratkaisemisella saavutetaan monenlaista hyötyä. Konfliktien ratkaiseminen on merkityksellistä organisaation vetovoimaisuuden, potilastyytyväisyyden sekä työyhteisön toimivuuden näkökulmista. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota ja resursseja konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella nousi esille seuraavia jatkotutkimusaiheita:

- Tutkia työyhteisön konfliktien taustalla olevien tekijöitä ja konfliktien ennaltaehkäisemistä sekä ratkaisemista henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen.
- Toteuttaa hoitotyön lähiesimiesten konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen koulutus interventio ja arvioida intervention yhteyttä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen hoitotyön johtamisen näkökulmasta.
- Tutkia työyhteisön konfliktien taustalla olevien tekijöitä, konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen sekä transformationaalisen johtamisen yhteyttä muissa terveydenhuollon konteksteissa.
- Tutkia terveydenhuollon opiskelijoiden tai hoitotyön johtajien konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen osaamista sairaanhoitajien tai hoitotyön johtajien peruskoulutuksessa.

LÄHTEET

Al-Hamdan Z, Norrie P & Anthony D. 2014. Conflict management styles used by nurses in Jordan. *Journal of Research in Nursing* 19(1), 40-53.

Al-Hamdan Z & Nussera H & Masa`Deh R. 2016. Conflict management style of jordanian nurse managers and its relationship to staff nurse`s intent to stay. *Journal of Nursing Management* 24, E137-145.

Aw V & Ayoko O. 2016. The impact of follower`s conflict behaviors on team`s transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management* 28(4), 509-532.

Ayoko O & Callan V. 2010. Team`s reactions to conflict and team`s task and social outcomes: The moderating role of transformational leadership and emotional leadership. *European Management Journal* 28(3), 220-235.

American Nurses Credentialing Center (ANCC). 2008. Application manual. Magnet recognition program. Silver Spring.

Basogul C & Özgür G. 2016. Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nursing Research* 10(2016), 228-233.

Bochatay N, Bajwa N, Cullati S, Muller-Juge V, Blondon K, Perron N, Maitre F, Vu N, Kim S, Savoldelli G, Hudelson P & Nendaz M. 2017. A multilevel analysis of professional conflicts in health care teams: Insight for future training. *Academic Medicine* 92(11), 84-92.

Burns N & Grove S.K. 2009. *The practice of nursing research. Appraisal, synthesis and generation of evidence.* 6. painos. Saunders company, Philadelphia.

Center for Creative Leadership (CCL). 2018. Articles. Six steps to help you to resolve conflicts of direct reports. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/calm-conflict> Luettu 30.3.2018.

Curtis E & O`Connell R. 2011. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management* 18(5), 32-35.

Eagar S, Cowin L, Gregory L & Firtko A. 2010. Scope of practice conflict in nursing: A new war or just the same battle. *Contemporary Nurse* 36(1-2), 86-95.

Elo S & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115.

Eneh V.O, Vehviläinen-Julkunen K & Kvist T. 2012. Nursing leadership practices perceived by finnish nursing staff: High ethics, less feedback and rewards. *Journal of Nursing Management* (20)2, 159-169.

Fischer S. 2016. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 72(11), 2644-2653.

Hammer A, Soz D, Ommen O, Röttger J & Pfaff H. 2012. The relationship between transformational leadership and social capital in hospitals - A survey of medical directors of all german hospitals. *Journal of Public Health Management & Practise* 18(2), 175-180.

- Hayden M, Wolf G & Zedreck-Gonzalez J. 2016. Beyond Magnet Designation. *Journal of Nursing Administration* 46(10), 530-534.
- Hirsjärvi S & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, Tallinna.
- Hoitotyön tutkimussäätiö. 2013. JBI menetelmäkirjasto. Tutkimusten kriittinen arviointi suomeksi. <http://www.hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi>. Luettu 25.3.2018.
- Hunitie M. 2016. A Cross-sectional study of the impact of transformational leadership on integrative conflict management. *Asian Social Science* 12(5), 47-53.
- Iglesias M & Vallejo R. 2012. Conflict resolution styles in the nursing profession. *Contemporary Nurse* 43(1), 73-80.
- Itä-Suomen yliopisto. 2017. Hoitotieteen laitos. Tutkimus. <https://www.uef.fi/web/hoitotiede/tutkimus> Luettu 2.12.2017.
- Jin Y. 2010. Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A National survey of public relations leaders. *Journal of Relations Research* 22(2), 159-181.
- Kaitelidou D, Kontogianni A, Galanis P, Siskou O, Mallidou A, Pavlakis A, Kostagiolas P, Theodorum M & Liaropoulos L. 2012. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management* 20, 571-578.
- Kankkunen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kielijelppi 2010. Puheviestintä. Ryhmä ja ryhmäviestintä. Konfliktit ryhmässä. <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/konfliktit-ryhmassa> Luettu 12.4.2018.
- Kvist T, Mäntynen R, Turunen H, Partanen P, Miettinen M & Wolf G.A & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes. *Journal of Nursing Management* 21(1), 152-164.
- Kyngäs H, Elo S, Pölkki T, Kääriäinen M & Kanste O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138-149.
- Lincoln Y & Guba E. 1985. *Naturalistic inquiry*. 1. painos. Sage Publications, CA.
- McDonald G, Vickers M, Mohan S, Wilkes L & Jackson D. 2010. Workplace conversations: Building and maintaining collaborative capital. *Contemporary Nurse* 36(1-2), 96-105.
- Munir F, Nielsen K, Garde A, Albertsen K & Carneiro I. 2012. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care worker's job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management* 20(4), 512-521.
- Mäntynen R, Vehviläinen-Julkunen K, Miettinen M & Kvist T. 2015. Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta? *Hoitotiede* (27)1, 18-30.
- Northouse P. 2015. *Leadership. Theory and practise*. 7. painos. Sage Publications.

- Pavlakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi P & Soskou O. 2011. Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review* 58, 242-248.
- Pehrman T. 2012. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen työyhteisösovittelu. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 30.3.2018.
- Polit D & Beck C. 2018. *Essentials of nursing research. Appraising evidence for nursing practise.* 9. painos. Wolters Kluwer, Philadelphia.
- Porter-O`Grady T & Malloch K. 2011. *Quantum leadership. Advancing innovation, transforming health care.* 3. painos. Jones & Bartlett Learning, Sudbury MA.
- Saeed T, Almas S & Anis-ul-Haq. 2014. Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management* 25(3), 214-225.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2017. Kärkihankkeet ja säädösvalmistelu. Palvelut asiakasläh- töisiksi. <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus> Luettu 2.12.2017.
- Suomisanakirja. 2018. <https://www.suomisanakirja.fi/konflikti> Luettu 12.4.2018.
- Tuomi J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kus- tannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu 28.10.2017.
- Tutkimuslaki 488/1999. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990488> Luettu 28.10.2017.
- Työterveyslaitos. 2018. Koulutukset ja palvelut. Konfliktit ja kriisit työpaikalla. <https://www.ttl.fi/palvelu/konfliktit-kriisit-kiusaaminen-tyopaikalla/> Luettu 5.4.2018.
- Wright R, Mohr C & Sinclair R. 2014. Conflict on the treatment floor: an investigation of in- terpersonal conflict experienced by nurses. *Journal of Research in Nursing* 19(1), 26-37.
- Ylitörmänen T, Kvist T & Turunen H. 2015. A Web-based survey of finnish nurse`s perceptions of conflict management in nurse-nurse collaboration. *International Journal of Caring Sciences* 8(2), 263-273.
- Zakari NM, AL Khamis NI & Hamadi HY. 2010. Conflict and professionalism: perceptions among nurses in Saudi Arabia. *International Nursing Review* 57, 297-304.
- Zhang X, Cao Q & Tjosvold D. 2011. Linking transformational leadership and team perfor- mance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies* 48(7), 1586-1611.

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kuvailevalle tutkimukselle / tapaussarjalle (JBI 2011)
(kvantitatiiviset tutkimukset)

Tutkimus	1.Perustuiko tutkimus satunnaistettuun tai näennäisesti satunnaistettuun otantaan?	2.Olivatko otoksen hyväksymiskriteerit määritetty selkeästi?	3.Oliko sekoitettavat tekijät tunnistettu ja todettiin niiden käsittely?	4.Arviointiinko tulokset käytäten objektiivisia kriteerejä?	5.Jos ryhmiä vertailtiin keskenään, oliko niiden kuvaus riittävä?	6.Oliko seurantajakso riittävän pitkä?	7.Olivatko tutkimuksen keskeyttäneiden tulokset kuvattu ja sisällytetty analyysiin?	8.Oliko tulokset mitattu luotettavasti?	9.Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	JBI pisteet
Al-Hamdan ym, 2016	E	K	K	K	K	K	E	K	K	7/9
Al-Hamdan ym, 2014	?	K	E	K	n/a	K	E	K	K	5/9
Aw & Ayoko, 2016	K	K	K	K	n/a	?	E	K	K	6/9
Ayoko & Callan, 2010	?	?	K	K	n/a	?	E	K	K	4/9
Basogul & Özgür, 2016	K	K	?	K	n/a	K	E	K	K	6/9
Hammer ym, 2012	K	K	E	K	n/a	K	E	K	K	6/9
Hunitie, 2016	K	K	E	K	n/a	?	E	K	K	5/9
Iglesias & Vallejo, 2012	E	K	E	K	K	K	E	K	K	6/9
Jin, 2010	K	K	E	K	n/a	?	E	K	K	5/9
Kaitelidou ym, 2012	K	K	K	K	K	?	E	K	K	7/9
Munir ym, 2012	K	K	K	K	n/a	K	E	K	K	7/9

LIITE 1. Artikkelien laadunarviointi (2/3)

Pavla- kis ym, 2011	K	K	K	K	K	?	E	K	K	7/9
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Saeed ym, 2014	K	K	K	K	n/a	?	E	K	K	6/9
Wright ym, 2014	E	K	K	K	n/a	K	?	K	K	6/9
Ylitör- mänen ym, 2015	E	K	K	K	n/a	K	E	K	K	6/9
Zakari ym, 2010	K	K	K	K	n/a	?	E	K	K	6/9
Zhang ym, 2011	?	?	K	K	n/a	K	E	K	K	5/9

Kriteerien toteutumisen selitykset: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a).

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle (JBI 2011).

(kvalitatiiviset tutkimukset)

Tut- ki- mus	1.On ko ku- vattu filo- sofi- nen näkö- kulm a ja tutki- mus- meto- dolo- gia yhte- ne- vät?	2.On ko tutki- mus- meto- dolo- gia ja tutki- mus- kysy- mys tai ta- voit- teet yhte- nevät	3.Onko tut- kimus- meto- dolo- gia ja aineis- ton ke- ruu- mene- telmät yhte- nevät?	4.Onko tut- kimus- meto- dolo- gia ja aineis- ton esittä- minen ja ana- lyysi yhte- nevät?	5.Onko tut- kimus- meto- dolo- gia ja tulost- tul- kinta yhte- nevät?	6.Onko tut- kijan kult- tuuri- nen tai teo- reetti- nen ase- mointi il- maistu ?	7.On ko tutki- jan vai- kut- us tutki- muk- seen ja päin- vas- toin- ku- vattu?	8.Ova tko osal- listu- jat ja hei- dän ää- nensä asi- aan- kuu- lu- vasti ku- vattu?	9.Onko tutki- mus to- teutettu noudat- taen nykyi- siä eet- tisiä periaat- teita ja onko tarvit- tava eettisen toimi- kunnan hyväk- syntä han- kittu?	10.Pe- rustu- vatko tutki- muksen johto- päätok- set ana- lyysiin ja tu- lost- tulkin- taan?	JBI pis- teet
Boch atay ym, 2016	?	K	K	K	K	K	E	K	K	K	8/10
Eagar ym, 2010	?	?	K	?	?	E	E	K	K	K	4/10
McD onald	?	K	K	K	?	E	E	K	K	?	5/10

LIITE 1. Artikkelien laadunarviointi (3/3)

ym, 2010											
Pehr- man, 2012	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10

Kriteerien toteutumisen selitykset: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a).

JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle (JBI 2011).

Tutki- mus	1.Onko kat- sauksen kysy- mys selvästi ja yksi- selittei- sesti esi- tetty?	2.Oli ko haku stra- tegia asi- an- mu- kai- nen?	3.Oli vatk o käy- tetyt tie- don läh- teet riit- tä- viä?	4.Oli- vatko sisään- ottokri- teerit asian- mukai- set ver- rattuna tutki- musky- syyk- seen?	5.Oli- vatko tutki- mus- ten arvi- ointi- kri- teerit asian- mu- kai- set?	6.To- teuttiko tutki- musten kriitti- sen ar- vioin- nin it- senäi- sesti vähin- tään kaksi arvioi- jaa?	7.Käy- tet- tiinkö tietojen uutta- misvai- heessa mene- telmiä virhei- den mi- nimoi- miseksi ?	8.Käy- tet- tiinkö tutki- mustu- lostien yhdis- tämi- sessä asian- mukai- sia me- netel- miä?	9.Tu- ke- vatko tutki- mus- ten tulok- set teh- tyjä suosi- tuk- sia?	10.O vatko lin- jauk- set li- sätut- ki- muk- sista asian- mu- kai- set?	JBI pis- teet
Fischer 2016	K	K	K	K	K	E	?	K	K	K	8/10

Kriteerien toteutumisen selitykset: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a)

Konfliktit ja niiden käsittely työyhteisössä – Osastonhoitajien haastattelu

Teemahaastattelurunko

1) Konfliktien syntymisen taustalla olevat tekijät työyhteisössä.

- Minkä tyyppisiä konflikteja esiintyy työyhteisössä, kerro esimerkkejä?
- Mistä konfliktit aiheutuvat työyhteisössä näkemyksesi mukaan?

2) Konfliktien ennaltaehkäiseminen työyhteisössä.

- Miten toimit konfliktien ennaltaehkäisemiseksi lähijohtajana, kerro esimerkkejä?
- Mitkä ovat mielestäsi parhaat keinot ennaltaehkäistä työyhteisön konflikteja?

3) Konfliktien käsittely työyhteisössä.

- Miten toimit lähijohtajana konfliktien ratkaisemiseksi, kerro esimerkkejä?
- Mitkä ovat mielestäsi parhaat toimintamallit ratkaisemiseksi työyhteisössä?

4) Konfliktien käsittelyn merkitys työyhteisölle.

- Mikä merkitys on mielestäsi konfliktien käsittelyllä työyhteisölle?

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA**(15.2.2018)**

Tutkimus Konfliktit ja niiden käsittely työyhteisössä – Osastonhoitajien haastattelu.

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseen, jossa tutkitaan työyhteisön konfliktien syntymisen taustalla olevia tekijöitä ja johtamistyylin yhteyttä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn. Olemme arvioineet, että sovellet tutkimukseen, koska toimit osastonhoitajana/apulaisosastonhoitajana tutkimusorganisaatiossa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Sinun osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen Sinulle järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen Sinulta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen tekijä on Itä-Suomen yliopiston TtM-opiskelija Tanja Lappi ja tutkimuksesta vastaavat henkilöt ovat Itä-Suomen yliopiston yliopistonlehtori TtT Pirjo Partanen ja Itä-Suomen yliopiston apulaisprofessori, TtT Tarja Kvist.

(xxxxxx) on antanut organisaationluvan tutkimukselle.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Tutkimuksesta kieltäytymisestä tai sen keskeyttämisestä ei aiheudu Sinulle seuraamuksia.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työyhteisön konfliktien syntymisen taustalla olevia tekijöitä ja johtamistyylin yhteyttä työyhteisön konfliktitilanteiden ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn. Tutkimuksen valintakriteerejä ovat, että tutkimukseen osallistuja toimii osastonhoitajana/apulaisosastonhoitajana tutkimusorganisaatiossa ja tutkittavan vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen rekrytoidaan mukaan 10 osastonhoitajaa/apulaisosastonhoitajaa tutkimusorganisaatiosta.

Tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu. Haastattelun kesto on arvioitu olevan noin tunti. Haastattelussa Sinua pyydetään kuvailemaan työyhteisön konfliktien taustalla havaitsemiasi tekijöitä ja kertomaan kokemuksiasi työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaisemisesta sekä ennaltaehkäisystä. Haastattelun yhteydessä Sinua pyydetään täyttämään kyselylomake, jossa kysytään taustatietojasi (sukupuoli, koulutus, lähijohdettavan henkilöstön määrä, johtamiskokemus vuosina ja millaista koulutusta olet saanut konfliktien ratkaisemisesta).

Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuoj

Haastattelu tallennetaan ja aukikirjoitetaan sanasta sanaan. Nimiä ei yhdistetä aineistoon ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Taustatiedot raportoidaan yleisellä tasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Nimiä ei yhdistetä taustatietoihin. Haastattelun aikana syntyneet tallenteet (haastattelu nauhoitteet) tuhoataan tutkimuksen tekijän toimesta asianmukaisesti litteroinnin (haastattelun puhtaaksi kirjoittamisen) jälkeen. Tutkimustiedostoa säilytetään tutkimuksen suorittajan tietokoneella ja muistitikulla salasanalla suojattuina ja tutki-

mustiedostot tietokoneelta ja muistitikku tuhotaan tutkimuksen suorittajan toimesta asianmukaisesti tutkimusraportin valmistumisen jälkeen (12/2018). Tutkittavan suostumuksen perusteella kerättäviä tietoja ei käytetä tutkimuksiin myöhemmin.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kyseessä on TtM-opiskelija Tanja Lapin Pro gradu –opinnäytetyö. Valmis tutkielma julkaistaan Itä-Suomen yliopiston Hoitotieteen laitoksen verkkosivuilla (<http://www.uef.fi/fi/web/hoitotiede/pro-gradut>). Tuloksista kirjoitetaan mahdollisesti käsikirjoitus, jota tarjotaan julkaistavaksi kotimaiseen tai kansainväliseen tieteelliseen tai ammatilliseen lehteen.

Lisätiedot

Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja.

Tutkijoiden yhteystiedot

TtM-opiskelija

Tanja Lappi

Itä-Suomen yliopisto

Puh (tieto poistettu)

Sposti: (tieto poistettu)

Yliopistonlehtori, TtT,

Pirjo Partanen

Itä-Suomen yliopisto

SPosti: (tieto poistettu)

Apulaisprofessori, TtT,

Tarja Kvist

Itä-Suomen yliopisto

Sposti: (tieto poistettu)

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Konfliktit ja niiden käsittely työyhteisössä – Osastonhoitajien haastattelu

TtM-opiskelija Tanja Lappi

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tieteelliseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvata työyhteisön konfliktien syntymisen taustalla olevia tekijöitä ja johtamistyylin yhteyttä työyhteisön konfliktien ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tutkimustiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tiedotteen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti, minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Tiedot antoi _____ __/__/20___. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä peruutukseni aiheuta minulle seuraamuksia. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Tutkittavan nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

TtM-opiskelija Tanja Lappi

Päivämäärä

Allekirjoitus

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus jää tutkimuksen suorittajalle. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

TAUSTATIEDOT

Konfliktit ja niiden käsittely työyhteisössä – Osastonhoitajien haastattelu

Sukupuoli

- 1) Nainen
- 2) Mies

Koulutus

- 1) Ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto (ylempi korkeakouluaste)
- 2) Alempi korkeakoulututkinto, ammattikorkeakoulututkinto tai ammatillinen korkeaste (alempi korkeakouluaste)
- 3) Opintoaste tai alimman korkeasteen koulutus (alin korkeaste)

Lähijohdettavan henkilöstön määrä _____ henkilöä

Johtamiskokemus _____ vuotta

Oletko saanut aiemmin koulutusta työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta?

- 1) En ole saanut
- 2) Kyllä, olen saanut
- 3) Millaista koulutusta olet saanut aiemmin koulutusta konfliktien ratkaisemisesta?

LIITETAULUKKO 1. Kirjallisuushaun kuvaus

Liitetaulukko 1. Kirjallisuushaun kuvaus.

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulos	Valitut tiivistelmän perusteella	Valitut kokotekstin perusteella
CINAHL 27.11.2017	”conflict* AND NOT ”work-family conflict* AND ”transformational leader*” OR ”transformational manage*”	Published: 2010-2017 Language: English Peer reviewed	n=18	n=4	n=3
SCOPUS 27.11.2017	”konflik* AND joht*”	Published: 2010-2017 Language: English Article / review	n=56	n=7	n=6
PUBMED 30.11.2017		Published: 2010-2017 Language: English	n=38	n=2	n=2
MEDIC 1.12.2017		Julkaistu: 2010-2017	n=4	n=0	n=0
CINAHL 1.12.2017	”conflict resolution” OR conflict* resolution* OR conflict* management* AND workplace AND nursing”	Published: 2010-2017 Language: English Peer reviewed	n=36	n=2	n=1
SCOPUS 1.12.2017	”konflik* AND työyht*”	Published: 2010-2017 Language: English Article /review	n=78	n=10	n=6
PUBMED 1.12.2017		Published: 2010-2017 Language: English	n=38	n=0	n=0
MEDIC 1.12.2017		Julkaistu: 2010-2017	n=4	n=1	n=1
Manuaalinen haku 25.9-30.11.2017.		Julkaistu 2010-2017. Julkaisukieli suomi tai englanti.		n=5	n=3
Yhteensä			n=584	n=31	n=22

Liitetaulukko 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.

Tekijä (t), vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto / Otos	Menetelmä	Päätulokset	JBI pisteet
Al-Hamdan ym, 2014, Jordania	Tutkia sairaanhoitajien konfliktinkäsittely tyyliä.	Sairaanhoitajat (n=350) 3 eri sairaalasta.	Kvantitatiivinen poikileikkaus tutkimus, kyselylomake, The Rahim organization conflict inventory II (ROCI II).	Sairaanhoitajat käyttivät konfliktinkäsittelyssä eniten sopeutuvaa (yhteistyöhön pyrkivää) tyyliä. Sopeutuvalla tarkoitetaan, että yksilöt kohtaavat konfliktitilanteen suotuisalla asenteella, mikä rohkaisee yksilöitä ongelman ratkaisussa ja yleisesti johtaa parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Konflikteja syntyy hoitotyössä luontaisesti ja niitä on käsiteltävä käyttämällä erilaisia strategioita. Vanhemmat sairaanhoitajat suosivat sovitteluvaa tapaa ja nuoremmat hoitajat välttelevää tapaa.	5/9
Al-Hamdan ym, 2016, Jordania	Tutkia hoitotyön johtajien konfliktien käsittelytyyliä ja sen yhteyttä sairaanhoitajien aikomuksiin jäädä organisaation palvelukseen.	Hoitotyön johtajat (n=42) ja sairaanhoitajat (n=320) neljästä sairaalasta.	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The Rahim Organization Conflict Inventory II (ROCI II) ja The McCain intent to stay scale.	Hoitotyön johtajat käyttivät eniten sopeutuvaa konfliktien käsittelytapaa ja vähiten dominoivaa käsittelytapaa, jonka arvioitiin olevan tulosten perusteella huonoin vaihtoehto konfliktien käsittelyssä suhteessa sairaanhoitajien halukkuuteen jäädä organisaation palvelukseen.	7/9
Aw & Ayoko, 2016, Singapore	Tutkia alaisten käyttäytymistä konflikteissa, transformationaalisen johtamistyylin ja työryhmän jäsenten vaihtuvuuden yhteyttä.	Tutkittavat työskentelivät johtajina tai alaisina, jotka työskentelivät lähi- tai keskitason johtajina myynti-, markkinointi- tai toiminta-tehtävissä (n=261)	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake (joka kehitetty tätä tutkimusta varten lainaten osia eri mittareista).	Johtajan transformationaalinen johtamistyyli edisti työtiimin ongelmanratkaisukykyä konfliktitilanteissa, lisäsi työhön sitoutumista ja vähensi työtiimin jäsenten vaihtuvuutta.	6/9
Ayoko & Callan, 2010, Australia	Tutkia eri johtamistyylien vaikutusta työtiimien tulokseen.	97 työryhmää, tutkittavat työskentelivät johtajina tai työtiimin jäsenenä julkisen	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, Jehn's (1995) conflict scales, Project Leadership Questionnaire, WEIP Version 5, Conflict management scale,	Johtajan käyttäytyminen, johon liittyi korkeatasoinen emotionaalinen johtamistyyli, lisäsi merkittävästi työtiimien tehtävien suorituskykyä. Inspiroiva johtaminen ja visiosta keskusteleminen vähensivät työtiimin keskinäistä kiusaamista. Johtajalla on merkittävä rooli konfliktien ratkaisemisessa, tunteiden käsittelyssä ja konfliktien seurauksista työtiimin toimintaan.	4/9

LIITETAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (2/6)

		sektorin organisaatioissa (n=582).	Groups effectiveness scale.		
Basogul & Özgür, 2016, Turkki	Analysoida emotionaalisen älykkyyden tasoja ja sairaanhoitajien konfliktien käsittelystrategioita sekä niiden välisiä yhteyksiä.	Tutkittavat olivat sairaanhoitajia (n=277), jotka työskentelivät yliopistollisessa sairaalassa.	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The Rahim Organization Conflict Inventory II (ROCI II) ja Bar-On's Emotional Quotient Inventory (EQ-I).	Sairaanhoitajien emotionaalinen älykkyyys vaikutti konfliktien käsittelystrategiaan. Sairaanhoitajien tulisi kehittää emotionaalista älykkyyttä, jotta konfliktien käsittelyssä voidaan käyttää tehokkaita strategioita. Terveystieteiden kontekstissa tarvitaan konfliktien käsittelyä koskevaa ja emotionaalista älykkyyttä kehittävää koulutusta.	6/9
Bochatay ym, 2017, Sveitsi	Tutkia terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia konflikteista ja niiden ominaispiirteistä.	Tutkittavat työskentelivät yliopistollisessa sairaalassa kliinisessä hoitotyössä neljällä eri osastolla ja olivat ammatiltaan hoitotyöntekijöitä ja hoitotyön lähiesimiehiä (n=82).	Kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoidut haastattelut.	1) Konfliktitilanteiden johtaneita tekijöitä tunnistettiin kuusi ja ne olivat huonot ihmissuhteet (joiden taustalla olivat erilaiset persoonat ja luonteenpiirteet), potilaiden hoitoon liittyvät työtehtävät (erimielisyydet potilaan hoitoa koskevissa asioissa), muut työtehtävät (erilaiset näkemykset hoitovälineistön käytöstä ja puhdistusmenetelmistä), työtiimin toimintaan liittyvät tekijät (vuorovaikutus, koordinointi), rakenteelliseen prosessiin liittyvät tekijät (resurssien kohdentaminen, ammatilliset roolit ja vastuut, erimielisyydet loma-ajan kohdista ja työvuoroista) ja sosiaaliset tekijät (ryhmän yleiset näkökulmat, joita yksi ryhmän jäsen ei koe omakseen).	8/10
Eagar ym, 2010, Australia	Tutkia hoitajien keskinäistä sekä työtiimien välistä tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja työnjakoa.	Kuusi sairaanhoitaja ryhmää, kolmesta eri sairaalasta.	Kvalitatiivinen tutkimus, ryhmähaastattelut.	Jos työtiimin jäsenet eivät ymmärrä roolejaan ja ammatillisia rajoja, voi syntyä konflikteja Käytännön roolijaon epäselvyyksissä, liittyen potilasjakoon, työmäärään tai lääkehoidon hallintoon liittyvissä kysymyksissä, hoitajat kokivat tullessaan stressaantuneiksi ja sorretuiksi. Konfliktitilanteilla voi olla seurauksia sairaanhoitajille itselleen sekä potilaille.	4/10
Fischer, 2016, Yhdysvallat	Analysoida transformationaalisen johtamistyylin käsitettä hoitotyön kontekstissa.	Analyysiin sisältyi 80 artikkelia kolmesta tietokannasta (n=80).	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, sisälönanalyysi Walker & Avantin (2005) mukaisesti.	Transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa selkeästi organisaatiokulttuuriin ja potilaiden hoidon tuloksiin hoitotyön kontekstissa. Transformationaalinen johtamistyyli ei ole "ihmelääke" potilaiden hoidon tuloksien parantamisessa, sitä tulisi käyttää yhdessä muiden johtamisen taitojen kanssa työryhmän suorituskyvyn optimoinnissa. Transformationaalista johtamistyyliä pidetään opittavien taitojen joukkona.	8/10

LIITETAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (3/6)

				Hoitotyön kontekstissa transformationaalisella johtamistyyllillä on osoitettu olevan yhteys huipputehokkaiden tiimien toimintaan ja parantavan potilaiden hoidon laatua. Transformationaalista johtamistyyliä on tutkimuksessa harvemmin tarkasteltu kykyjen joukkona, joita voidaan oppia.	
Hammer ym, 2012, Saksa	Tutkia sosiaalisen pääoman ja johtamistyylin yhteyttä saksalaisissa sairaaloissa.	Tutkittavat olivat lääketieteellisiä johtajia (n=551).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, German adaption of Transformational Leadership Inventory. Sosiaalista pääomaa mitattu erillisellä mittarilla, joka kehitetty Colemanin, Putnamin ja Fukuyaman teorioiden perusteella.	Lääketieteen johtajien käsityksen mukaan johdon transformationaalinen johtamistyyllillä on yhteys koettuun sosiaaliseen pääomaan. Johdon transformationaalinen johtamistyyli vahvistaa sairaalan sosiaalista pääomaa.	6/9
Hunitie, 2016, Jordania	Tutkia transformationaalisen johtamistyylin komponenttien (yksilöllinen harkinta, älyllinen stimulointi, inspiroiva motiivointi ja ihanteellinen vaikutus) vaikutusta tiettyihin konfliktien käsittelytyyleihin, esimerkiksi integroivaan.	Tutkittavat olivat julkishallinnon johtajia (n=73).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, 5X-Short) ja Organizational Conflict Management Scale.	Transformationaalisen johtamistyyli komponentit (yksilöllinen harkinta, älyllinen stimulointi, inspiroiva motiivointi ja ihanteellinen vaikutus) vahvistivat konfliktien ratkaisemisessa sopeutuvaa konfliktien käsittely tyyliä. Erityisesti älyllinen stimulointi on ulottuvuus, jolla oli suurin vaikutus sopeutuvaan konfliktien käsittely tyyliin. Johtajien tulisi saada tietoa, koulutusta ja tulla rohkaistuksi transformationaalisen johtamistyylin käytännön toteuttamisesta ja johtajien tulisi käyttää heidän sopeutuvia ominaisuuksia parantaakseen organisaatiossa konfliktien ratkaisemista.	5/9
Iglesias & Vallejo, 2012, Espanja	Tunnistaa sairaanhoitajien vallitsevat konfliktien käsittelytyylit kahdessa eri työympäristössä, akateemisessa ja kliinisessä työympäristössä, sekä vertailla saatuja tuloksia keskenään.	Sairaanhoitajat (n=130).	Kvantitatiivinen poikkileikkaus tutkimus, kyselylomake, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.	Yleisin konfliktinkäsittely tyyli oli konflikteja sovitteleva tyyli. Tulevaisuudessa tarvitaan tutkimuksia erilaisista konfliktinkäsittely tyyleistä ja tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan lisätä ymmärtämystä konfliktien käsittelytyyleistä sairaanhoidon organisaatioissa.	6/9
Jin, 2010, Yhdysvallat	Tutkia emotionaalisia ydinpiirteitä ja taitoja tehokkaan julkisten suhteiden johtamisessa.	Tutkittavat työskentelivät johtajina julkisessa hallinnossa (n=124).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake. Leadership Preference Index (Aldoory & Toth	Transformationaalinen johtamistyyli oli yleisin johtamistyyli ja johtajan empatiakyky oli tärkeää johtamisessa. Transformationaalisella johtamistyyli ja johtajan empatiakyky edistivät johtajan kykyä saavuttaa työtiimin luottamus, käsitellä työntekijöiden pettymyksiä ja optimistisuutta ja huomioidessa työntekijän ja	5/9

LIITETAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (4/6)

			2004), Emotional Competence Inventory ja lainaten osia eri mittareista teorioiden perusteella.	ylimmän johdon näkemykset päätöksentekoon liittyvissä konfliktitilanteissa.	
Kaitelidou ym, 2012, Kreikka	Arvioida merkittäviä konfliktitilanteisiin johtavia syitä ja tunnistaa konfliktien käsittelyn vaihtoehtoisia menettelytapoja.	Hoitohenkilökunta (sairaanhoitajat, hoitopulainen ja lääkärit) kahdessa lastensairaalassa ja kahdella lastenosastolla muussa sairaalassa (n=286).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The questionnaire specific for conflicts in healthcare organizations (based on Tenglimoglu and Kisa 2005).	Välttely oli käytetyin konfliktinkäsittely keino. Sovittaminen oli vähiten käytetyin konfliktinkäsittely keino. Konfliktiin johtavia syitä olivat organisaation sisäiset ongelmat, enemmän kuin yhdeltä johtajalta saadut ohjeistukset, koulutukselliset eroavaisuudet ja puutteet kommunikaatiossa. Tullakseen tehokkaammaksi konfliktien ratkaisemisessa, hoitohenkilökunnan on ymmärrettävä konfliktitilanteisiin johtavia syitä ja konfliktinkäsittely strategioita.	7/9
McDonald ym, 2010, Australia	Tutkia tukevan ja ei-tukevan työpaikkakeskustelun merkitystä sairaanhoitajien ja kätilöiden ja heidän kollegojensa työssä.	Sairaanhoitajat ja kätilöt (n=10).	Kvalitatiivinen tutkimus, haastattelut.	Tunnistamalla työpaikkakeskustelun roolin ja mahdollisuuden voidaan edistää valmiuksia työntekijöiden tukemisessa, konfliktitilanteiden käsittelyssä ja työtyytyväisyydessä.	5/10
Munir ym, 2012, Tanska	Tutkia työelämän konfliktin ja transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä terveydenhuollon työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin.	Vanhustenhoitossa työskentelevä henkilökunta (n=188).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, Global Transformational Leadership Scale ja Copenhagen psychosocial questionnaire (COPSOQ).	Transformationalisella johtamistyyllillä on yhteys työelämän vähempiin konfliktieihin, työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Transformationaalinen johtamistyyli voi parantaa työntekijän käsityksiä työelämän tasapainosta ja työntekijän hyvinvoinnista.	7/9
Pavlakis ym, 2011, Kypros	Tutkia olemassa olevia konfliktitilanteita ja konfliktitilanteiden käsittelyä terveydenhuollon henkilöstön välillä julkisissa sairaaloissa Kyproksella. Arvioida, mitkä tekijät johtavat terveydenhuoltohenkilöstön	Terveydenhuollon ammattilaiset (n=1037) seitsemästä eri sairaalasta. Tutkittavat olivat sairaan-	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The questionnaire specific for conflict in healthcare organizations (based on Tenglimoglu and Kisa 2005).	65% vastaajista kertoi, ettei koskaan ole saanut ohjausta konfliktien ratkaisemisesta. 37% vastaajista kertoi käyttävänsä 19% työajastaan päivittäin konfliktien ratkaisemiseen. Organisaation ongelmat ja epäselvyydet sekä puutteet viestinnässä olivat suurimpia konfliktitilanteiden aiheuttajia. Konfliktien käsittelyssä vastaajien mielestä parhaimmat keinot olivat välttäminen ja yhteistyö.	7/9

LIITETAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (5/6)

	välisiin konfliktitilanteisiin, arvioida konfliktitilanteista aiheutuvia seurauksia ja konfliktinkäsittelyn strategioita.	hoitajia, lääkäreitä, psykologeja, fysioterapeutteja ja työterapeutteja. Suurin osa (79%) tutkittavista oli sairaanhoitajia.		Konfliktitilanteiden käsittely koulutusta tarvitaan, paremmalla kommunikaatiolla ja oikeudenmukaisilla johtamiskäytänteillä ja selkeillä toimenkuvilla /odotuksilla voidaan helpottaa muutosta ja korjata negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä.	
Pehrman, 2012, Suomi	Selvittää, kuinka sovittelu toimii työyhteisön konfliktien ratkaisumenetelmänä ja mikä merkitys on oppimisella sovittelu-prosessissa sekä mil-laista johtajuutta sovitteleva konfliktien ratkaiseminen edellyttää.	Eri henkilöstöryhmien edustajat (n=153) kahdeksasta eri työyhteisöstä ja sovittelijat (n=12). Tutkimus muodostui 14 :sta konfliktitilanteesta.	Väitöskirjatutkimus. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä, aineisto kerättiin lomakekyselyillä, haastattelulla eri osapuolia sekä havainnoimalla ja nauhoittamalla sovittelutilanteita.	Konfliktit syntyvät jokapäiväisistä ja käytännön tilanteista. Merkittäviä konfliktin aiheuttajia olivat epäasiallinen vuorovaikutus, väärät tulkinnat ja puhumattomuus. Tehtäväsuuntuneista tekijöistä merkittäviä tekijöitä konfliktien aiheuttajina työnjakoon ja työtappoihin liittyvät erimielisyydet. Sovittelu soveltui hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisumenetelmäksi ja osapuolet oppivat sovittelun aikana. Oppiminen oli sitä tehokkaampaa, mitä varhaisemmassa vaiheessa konfliktiin puututtiin. Konflikteihin tulee puuttua rohkeasti. Transformationaalinen johtamistyyli soveltui hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisemisen perustaksi.	10/10
Saeed ym, 2014, Pakistan	Tutkia johtajien johtamistyylien ja konfliktien käsittelytyylejä käsitellessä ihmisten välisiä konflikteja (johtajien ja alaisten välisiä).	Johtajat, jotka työskentelivät yksityissektorilla teollisuus alalla (n=150)	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The Organizational Conflict Management Inventory (OCMI) ja The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Johtajat, joiden johtamistyyli vaikutti olevan transformationaalinen johtamistyyli, hyväksyivät konfliktien käsittelyssä sopeutuvan ja huomaavaisen konfliktienkäsittely tyylin.	6/9
Wright ym. 2014, Yhdysvallat	Tunnistaa ja kuvailla sairaanhoitajien keskinäisten konfliktien ominaispiirteitä.	Sairaanhoitajat (n=144) vastasivat kyselylomakkeeseen, 1057 konfliktitilanteen kuvausta, joista (n=143) kuvausta oli otettu mukaan analyysiin.	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä. Kyselylomake ja sisällyönanalyysi konfliktitilanteiden kuvauksista.	Konfliktit liittyivät seuraaviin asioihin: kokemus tulleensa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, toisten vastuuton käytös ja työhön liittyvät erimielisyydet. Kattava työpaikan konfliktitilanteiden ehkäisy strategia tulisi sisältää monipuolisia menettelytapoja sairaanhoitajien konfliktitilanteiden näkökannalta. Terveystuon organisaatioiden tulisi edistää oikeudenmukaista ja kohteliasta sairaanhoitajien kohtelua vähentääkseen konfliktitilanteita.	6/9

LIITETAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset (6/6)

Ylitörmänen ym, 2015, Suomi	Tutkia sairaanhoitajien käsityksiä sairaanhoitajien yhteistyössä tapahtuneiden konfliktien käsittelystä ja sairaanhoitajien taustatekijöiden yhteyttä konfliktien käsittelylle.	Sairaanhoitajat (n=113).	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, Nurse-Nurse Collaboration (NNC) Scale.	Sairaanhoitajien tapaan reagoida konfliktitilanteeseen on yhteydessä työvuoro ja työtoverit.	6/9
Zakari ym, 2010, Saudi-Arabia	Tutkia sairaanhoitajien käsityksiä konflikteista ja ammattitaidostaan.	Sairaanhoitajat ja hoitotyön johtajat (n=346) kolmelta eri terveydenhuollon sektorilta.	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, The Perceived Conflict Scale ja The Valiga Concept of Nursing Scale.	Ryhmän/konsernin sisäisillä ja osastojen välisiä konfliktitilanteilla oli tilastollisesti merkittävä korrelaatio suhteessa tutkittavien käsityksiin ammattitaidostaan. Käsitykset ammattitaidosta voivat selittyä sairaanhoitajan henkilökohtaisella taustalla, perheen tai yhteiskunnan tai kuluttajien näkemysellä/ käsityksellä sairaanhoitajan ammatista. Konfliktitilanteiden käsittelykeinojen ymmärtäminen voi lisätä sairaanhoitajien konfliktitilanteiden käsittelyn positiivista lopputulosta ja johtaa parempiin ihmissuhteisiin työpaikalla ja lisätä työtyytyväisyyttä sekä lisätä sairaanhoitajien pysymistä alalla. Hoitotyön johtajia kannustetaan luomaan työympäristöön ilmapiiriä, joka tukee ammatillisuutta ja minimoi konfliktitilanteita. Koulutusta konfliktitilanteiden käsittelystä tarvitaan sairaanhoitajien ja heidän johtajille.	6/9
Zhang ym, 2011, Kiina	Kehittää mallia transformationaalinen johtamistyylin vaikutuksesta tiimin yhteistyöhön ja kykyyn konfliktien käsittelyn näkökulmasta tiimin hyväksymänä.	Työtiimit (n=108), tutkittavat työskentelivät johtajina suurissa yrityksissä (n=711)	Kvantitatiivinen tutkimus, kyselylomake, Transformational Leadership Behavior (Podsakoff et al. 1990) ja muut kyselylomakkeet oli laadittu tätä tutkimusta varten lainaten aiempia mittareita tai niiden osia.	Transformationaalinen johtamistyyli edisti työtiimin koordinoitua ja suorituskykyä rohkaisemalla työtiimejä omaksumaan yhteistyöhön pyrkivän (ei kilpailevan) konfliktienkäsittely tavan. Transformationaalinen johtamistyyli voi auttaa työtiimin jäseniä käsittelemään konfliktit työtiimin eduksi.	5/9

