

Monica Wilenius-Löfman

Coaching esimiehen työkaluna työyhteisön konfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Monica Wilenius-Löfman Coaching esimiehen työkaluna työyhteisön konfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi 71 sivua + 2 liitettä 7.5.2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten coachingkoulutuksen suorittaneet esimiehet hyödyntävät coachingia ja coachingtaitojaan työyhteisössä vallitsevien konfliktien estämisessä ja selvittämisessä ja miten he kokevat menetelmän soveltuvan siihen tarkoitukseen. Tarkoituksena oli selvittää, mihin mahdolliseen muuhun käyttöön esimiehet kokivat coachingin tuovan lisäarvoa heidän esimiestyössään. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä ovat esimiesten näkökulmasta hyvän konfliktihallinnan tärkeimpiä esimiesominaisuuksia tai -taitoja. Tutkimusongelma muodostui pääongelmasta, joka tarkentui coachingin, konfliktihallinnan ja esimiestyön teemoista muodostuvien apukysymysten avulla.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla tarkistettiin sellaisia organisaatiosta johtuvia rakenteellisia ja henkilölähtöisiä tekijöitä, jotka osaltaan saattavat herkistää ja altistaa työyhteisöä konflikteille. Viitekehyksen kautta tarkasteltiin myös niitä esimiestaitoja ja -ominaisuuksia, jotka ovat ratkaisevia työyhteisökonfliktien estämisessä ja ratkaisemisessa. Teoreettisesta viitekehyksestä nostettiin esille coachingin ominaispiirteitä ja käyttömahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti kuuden haastattelun avulla. Edellytys haastatteluihin osallistumiseen oli, että haastateltavat olivat suorittaneet coachingkoulutuksen ja että heillä oli esimieskokemusta. Haastateltavat edustivat sekä julkishallintoa että yksityis-sektoria. Haastatteluaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, teoriasidonnaisesti.</p> <p>Haastatteluaineiston analyysin tulos oli, että esimiehet käyttivät coachingia hyvin monipuolisesti omissa organisaatioissaan ja että rajoituksia sen käytettävyyteen ei juurikaan koettu olevan. Coachingia hyödynnettiin konfliktinhallintaan monella eri tavalla sekä ennaltaehkäisevästi että suoraan konfliktien selvittelyyn. Coachingia käytettiin sekä yksilö- että ryhmätasolla muun muassa tavoitteiden asetteluun, työyhteisön kehittämiseen, yksilöiden tukemiseen ja motivointiin. Coachingista oli selvää lisäarvoa esimiestyössä. Esimiestyössä esimiehen taidot ja ominaisuudet vaikuttivat työpaikan työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan, parhaimmillaan ennaltaehkäisevästi ja pahimmillaan haitallisesti.</p> <p>Haastatteluotoksen rajallisuuden vuoksi coachingin mahdollisia hyötyjä konfliktien estämisessä tai selvittämisessä tutkittiin lähinnä yksittäisten esimiesten kokemusten kautta, kuten myös haastateltavien näkemyksiä esimiesten hyödyllisistä ominaisuuksista konfliktinhallinnassa. Selvittämällä myös työyhteisön jäsenten kokemuksia coachingista, konfliktinhallinnan työkaluna, saataisiin monipuolisempi kuva menetelmän hyödyistä konfliktinhallinnassa.</p>	
Avainsanat	Coaching, konfliktinhallinta, ristiriita, konflikti, esimiestyö, johtaminen

Author Title Number of Pages Date	Monica Wilenius-Löfman Coaching a managerial tool for prevention of conflicts or conflict resolution 71 pages + 2 appendices 18 June 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to chart how managers, who are trained in coaching, use the method and their coaching skills in prevention of conflicts or in conflict management in their work communities. In addition, the aim was to investigate the managers' perception of coaching as a suitable means of prevention and resolution of conflicts. Furthermore the managers' views on any additional added value to their managerial work received from coaching were mapped. In addition, the most vital managerial characteristics and skills needed in prevention of conflicts or conflict management were charted.</p> <p>The frame of reference dealt with definition of conflicts and common reasons behind them, as well as defining coaching and the benefits of the method. In addition, managerial skills and traits preventing conflict behavior and contributing to wellbeing at the workplace were investigated. The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative research and the material was collected by semi-structured interviews. Prerequisites for participating in the interviews were the managers' coaching skills and leadership experience. The interviewees represented both public administration and private sector. The content of the interviews was analyzed by the use of a theory-bound content analysis.</p> <p>The results of the analysis reveal that coaching was used in a pluralistic way in the work communities and very few restrictions to the usability were found. The managers made full use of coaching, both in a preventive way and as a mean of conflict solving. Coaching was used both for individuals and for groups among other things for setting goals, developing of the work community and for supporting and motivating individuals. The managers experienced a clear added value in their work owing to coaching. The analysis discloses that the professional skills and characteristics of the managers influenced work wellbeing, at its finest preventively and at worst by affecting health and safety in the work community.</p> <p>Due to the restrictive scope of sample answers regarding the benefits of coaching in prevention of conflicts or as a conflict resolution tool, the results mainly reflecting the interviewed managers' individual experiences, as well as their views on vital managerial characteristics and skills needed in prevention of conflicts or conflict management. By mapping also the work community members' views on coaching in prevention of conflicts or conflict management, a more comprehensive picture of any benefits of coaching could be received.</p>	
Keywords	Coaching, conflicts, conflict resolution, prevention of conflicts, conflict management, leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Viitekehys	6
2	Työyhteisön konfliktit	7
2.1	Muuttuvan työelämän luomat paineet	7
2.2	Konflikti – työyhteisön katalysaattori vai tuho?	8
2.3	Konflikti käsitteenä ja ilmiönä	9
2.4	Organisatorisia ja työyhteisöllisiä syitä konflikteihin	12
2.4.1	Hämärtynyt perustehtävä ja epäselvät säännöt	12
2.4.2	Epäselvät tavoitteet, tehtäväkuvat ja roolit	13
2.4.3	Fyysisen työympäristön ja psykososiaalisten tekijöiden merkitys	13
2.4.4	Stressi, resurssit ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	14
2.4.5	Puutteellinen esimiestyö	15
2.4.6	Konfliktiherkkyys ja konfliktin välttely	16
2.4.7	Muutokset ja heikko muutosjohtaminen	16
2.5	Henkilölähtöisiä syitä konflikteihin	17
2.5.1	Perustarpeista ja arvostuksen puutteesta kumpuavat ristiriidat	17
2.5.2	Arvojen ja sääntöjen vastainen sekä työtehtäviä laiminlyövä käytös	18
2.5.3	Ammattitaidon puute ja kulttuurierot	18
2.5.4	Yksilön henkilökohtaiset ongelmat	19
2.5.5	Sairaus ja päihderiippuvuus	19
2.5.6	Yksilöiden väliset eroavuudet ja erilaisuuden sietäminen	20
2.5.7	Yhteistyö- ja luottamusongelmat	20
2.5.8	Häiriintynyt viestintä	21
2.5.9	Epäasiallinen kohtelu ja työpaikkakiusaaminen	21
2.6	Työnantajan konfliktinhallinnan vastuu ja konfliktinratkaisumenetelmät	22
2.7	Esimiestaitoja ja -ominaisuuksia hyvän konfliktinhallinnan näkökulmasta	23
2.7.1	Perusasioiden huomioiminen ja varhainen puuttuminen	23
2.7.2	Työyhteisön jäsenten huomioon ottaminen ja arvostus	24
2.7.3	Avoin ja keskusteleva vuorovaikutus	25
2.7.4	Viestinnän ja palautteen merkitys	25
2.7.5	Konfliktien syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen	26

2.7.6	Tunteiden merkitys ja niiden hallitseminen	26
2.7.7	Tietoinen läsnäolo ja aito kuunteleminen	28
2.7.8	Luottamuksen ja välittämisen ilmapiiiri	28
2.7.9	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen	29
2.7.10	Esimiehen omat voimavarat ja ulkopuolisen avun tarve	29
3	Coaching	30
3.1	Coachingin taustasta	30
3.2	Coaching määritelmä	31
3.3	Coaching moniulotteisena menetelmänä	32
3.4	Coachingin ominaispiirteet	33
3.4.1	Coachingin kulmakivet – eettisyys, luottamus ja kunnioitus	33
3.4.2	Ammattimainen keskustelu	34
3.4.3	Coachattavan vastuu, vapaaehtoisuus ja osallistuminen	34
3.4.4	Tavoitteellisuus	35
3.4.5	Kysymysten merkitys ja aktiivinen kuunteleminen	36
3.5	Coachingin käyttötarkoitukset	37
3.5.1	Esimiehen työkalu ja kehittämismenetelmä	37
3.5.2	Ratkaisukeskeisyys ja tavoitelähtöisyys	38
3.5.3	Saavutusten, toiminnan ja motivaation kehittäminen	39
3.5.4	Psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen	40
3.6	Coaching konfliktinratkaisumentelmänä	40
3.6.1	Vastuu ja aktiivinen osallistuminen ratkaisun etsimiseen	41
3.6.2	Tarkoituksenmukaisia ja positiivisia toimintamalleja	41
4	Opinnäytetyön toteutus	42
4.1	Aineiston hankinta ja keruu	42
4.2	Sisällönanalyysi teoriasidonnaisesti	44
4.2.1	Sisällönanalyysi	44
4.2.2	Teoriasidonnainen lähestymistapa	45
4.2.3	Aineiston analysointi	46
5	Tutkimuksen tulokset	50
5.1	Johdatusta analyysin tulkintaan	50
5.2	Erimielisyyksiä tai konflikteja tuottavat tekijät työyhteisössä	52
5.3	Esimiestaitoja ja -ominaisuuksia työyhteisön konfliktihallinnassa	55
5.4	Coachingin ja coachingtaitojen hyödyntäminen työyhteisön konfliktin- hallinnassa	58

5.5	Coachingin soveltuvuus työyhteisön konfliktihallinnassa	62
5.6	Coachingin hyödyt työyhteisössä ja esimiestyössä	64
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	66
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	66
6.2	Opinnäytetyön arviointia	68
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	71
	Lähteet	73
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Tutkimusongelmien sisällönanalyysi	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan coachingin toimivuutta coachingkoulutuksen suorittaneiden esimiesten mahdollisena konfliktinhallintamenetelmänä työyhteisöissä. Lisäksi selvitellään teoreettisen viitekehyksen kautta coachingin käyttömahdollisuuksia ja hyötyjä. Viitekehyksessä käsitellään myös yleisesti esiintyviä, työyhteisöissä eripuraisuutta ja konfliktia aiheuttavia syitä ja ilmiöitä, koska konfliktinhallinnan kannalta on olennaista ymmärtää näiden taustatekijöiden merkitystä. Esimiestaidot ja -ominaisuudet ovat merkittäviä niin työyhteisön toimivuuden kuin konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen kannalta. Viitekehyksessä tarkastellaan sujuvalle työyhteisötoiminnalle oleellisia esimiestaitoja ja ominaisuuksia.

Kovenevat työmarkkinat, globaalit muutosliikkeet ja taloudelliset realiteetit asettavat uusia vaatimuksia niin organisaatioille kuin työvoimalle. Muutos tapahtuu yhä nopeammin, kilpailu kiihtyy ja kansainvälisyys ja teknologinen kehitys mullistavat perusteellisesti yritysten toimintoja. (Järvinen 2014, 15–21; Järvinen & Vataja & Tuominen 2011, 17.) Työelämän jatkuvat muutokset ja näiden johdosta aiheutuneet paineet luovat epävakaan työympäristön, joka käynnistää työyhteisöissä nykyistä herkemmin ilmapiiriongelmiä ja ristiriitoja (Bowen 2005, 22–25; Järvinen 2014, 21–23). Huonosti hoidetut konfliktit saattavat johtaa kielteiseen työilmapiiriin, turhautuneisuuteen, heikentyneeseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä pahimmassa tapauksessa terveysongelmiin (Jordan 2013).

Lainsäädännöllä turvataan työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, myös psykososiaalista hyvinvointia. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan ehkäisemään ennalta ja torjumaan työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen terveyteen kohdistuvia haittoja sekä puuttumaan työympäristössä ja työolosuhteissa havaittuihin epäkohtiin viivyttämättä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §). Organisaation johdon merkitys on keskeinen konfliktien käsittelyssä ja siinä, miten niihin suhtaudutaan yrityksessä. (Järvinen 2014, 21–23, 80.) Työyhteisön ongelmien työstäminen muodostaa olennainen osan esimiestyötä, mutta pahimmillaan esimiehen puuttumattomuus saattaa lisätä konfliktiherkkyyttä (Jones & Brinkert 2008, 7; Pehrman 2011, 106).

Hyvin toimivassa työyhteisössä sen jokaisen jäsenen tulisi kantaa vastuuta ristiriitojen toteamisesta ja käsittelemisestä (Ljungström & Sagerberg 2004, 15). Toimiva työyhteisö voi olla ongelmaton, mutta olennaista on kyky käsitellä ja ratkoa ristiriitoja (Järvinen 2014, 21–23, 80). Kohtuullinen määrä konflikteja, rakentavasti ratkaistuin, on terveen organisaation kehitykselle välttämätön (Rahim 2001, 13). Kaikissa työyhteisöissä ei kuitenkaan ole sellaista ilmapiiriä, jotta erimielisyyksiin tai konflikteihin haluttaisiin tai uskaltaisiin tarttua (Ljungström & Sagerberg 2004, 15).

Rakentava konfliktienhallinta vaatii kuitenkin ensin konfliktien olemassaolon tunnistamista (Nilsson & Waldemarson 2010, 157). Nykyisin organisaatioiden konfliktitietoisuus ja -taidot ovat lisääntymässä, yrityksissä tiedostetaan entistä paremmin konfliktihallinnan merkitys ja esimiesten keskeinen rooli niiden ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa (Noble 2012, 7). Siitä huolimatta monilta työyhteisöiltä puuttuu osaamista ja keinoja ehkäistä ja ratkaista konflikteja (Pehrman 2011, 23). Esimiesten konfliktihallinnan osaaminen on niitä esimiestaitoja, joiden merkitys ulottuu jopa organisaation kilpailukykyyn ja joiden puutteellisuus saattaa aiheuttaa merkittäviä taloudellisia seurauksia (Jones & Brinkert 2008, 11).

Coachingin avulla organisaatiot voivat kehittää konfliktinratkaisumenetelmiään ja esimiestyön kautta konkreettisesti hyödyntää sitä konfliktien estämiseksi ja työstämiseksi. Menetelmää voidaan soveltaa niin yksilö- kuin ryhmäcoachingiin, jossa halutaan vahvistaa yksilön kykyä tunnistaa ja työstää omia epätarkoituksenmukaisia kokemus- ja toimintatapojaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 28; Noble 2012, 7.) Coachingin avulla voidaan oppia konflikteja ennaltaehkäiseviä, käypiä konfliktinhallintataitoja ja tarkoituksenmukaisia viestintätapoja. Paremman itsetuntemuksen kautta coachattava oppii herkemmin huomioimaan ja ymmärtämään myös toisten tarpeita ja käyttäytymistä. Itsesäätelykyvyn kehittyessä coachattavan kyky toimia tilanteenmukaisella tavalla vahvistuu. (Noble 2012, xiv–xv, 7; Macfarlane & Mayer 2012, xiv–xv; Stelter 2003, 35–38.)

Tieteellisiin tutkimuksiin pohjautuva tieto coachingin toimivuudesta esimerkiksi konfliktinratkaisumenetelmänä on vielä puutteellista, mutta yliopistojen lisääntyneen coachingin- sekä konflikticoachingin koulutustarjonnan ansiosta tutkimustieto lisääntyy tulevaisuudessa (Jones & Brinkert 2008, 12, 291). Sen sijaan sovittelun soveltuvuudesta työyhteisöjen konfliktinhallinnassa on jo nyt saatu myönteisiä tutkimustuloksia (Pehrman 2011, 188).

Kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen on kehittynyt toimiessani työhyvinvointiasiantuntijana ja coachina. Työelämän moninaisuuden ja jatkuvien muutospaineiden vuoksi työyhteisöissä syntyy väistämättä erimielisyyksiä ja konflikteja. Opinnäytetyöni idea rakentuu toimessani tekemiini havaintoihin ja saamiini myönteisiin kokemuksiin – tavoite- ja tulevaisuushakuisena menetelmänä coachingia voitaneen hyödyntää laajemmin, perinteisten käyttötarkoitusten ohella, esimerkiksi konfliktinhallintaan. Menetelmänä coaching on joustava, ja tämän vuoksi se soveltuu monen tyyppisiin tilanteisiin.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Tämän työn tietolähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, verkkomateriaalia, tilastotietokantoja, aiempien tutkimusten tuottamia materiaaleja, lehtiartikkeleita, virallisia tilastoja ja lainsäädäntöä, sekä eri tahojen julkaisemia ohjeistuksia.

1.2 Työn tavoite ja rajaukset

Tämän kehittämishanketyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, miten coachingkoulutuksen suorittaneet esimiehet hyödyntävät coachingia ja coachingtaitojaan työyhteisössä vallitsevien ristiriitojen tai konfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi ja miten he kokevat coachingin soveltuvan siihen tarkoitukseen. Opinnäytetyössä selvitetään esimiesten kokemuksia coachingin mahdollisesta muusta käytöstä työyhteisössä ja menetelmän tuomasta potentiaalisesta lisäarvosta esimiestyössä. Haastattelujen avulla kartoitetaan myös esimiesten kokemuksia esimiestaitojen ja ominaisuuksien hyödyistä työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisevässä työssä ja mahdollisten ristiriitojen selvittämisessä. Tämän lisäksi selvitetään, mitkä tekijät aiheuttavat eniten ristiriitoja ja konflikteja työyhteisöissä näiden esimiesten kokemusten perusteella.

Opinnäytetyössä ei käsitellä valmentavaa johtajuutta esimiehen päivittäisjohtamisen työkaluna. Opinnäytetyössä ei niin ikään käsitellä työnjohdon ja työyhteisön välisiä konflikteja. Opinnäytetyössä keskitytään niihin organisaation rakenteellisiin ja henkilölähtöisiin taustatekijöihin, jotka altistavat työyhteisöä konflikteille. Sen sijaan työn ulkopuolelle on jätetty hyvin toimivan organisaation ja työyhteisön tunnusomaisia piirteitä ja mekanismeja sekä työhyvinvointia tukevia tekijöitä ja prosesseja. Työssä ei myöskään kuvata eri konfliktityyppejä lähemmin.

Opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan coachingin käyttömahdollisuuksia, menetelmän prosessi- ja rakennekuvausten tilalle. Coachingin ominaispiirteitä on nostettu esiin, koska niiden merkitys on menetelmälle keskeinen.

Opinnäytetyö rajautuu kuuden coachingvalmennuksen suorittaneen ja työelämässä olevaan esimiehen coachingin käyttökokemuksiin. Rajauksen avulla selvitetään pelkästään esimiesten kokemuksia coachingin mahdollisista hyödyistä työyhteisössä vallitsevissa konfliktitilanteissa ja heidän kokemuksiaan menetelmän toimivuudesta. Tämän lisäksi tarkastellaan coachingin mahdollisia muita käyttömahdollisuuksia esimiestyössä. Rajauksen avulla pyritään tuomaan esille esimiestehtävissä olevien näkökulmia menetelmän soveltuvuudesta esimiehen työkaluna konfliktinhallinnassa. Työn ulkopuolelle jää kokonaan muun organisaation ja esimerkiksi alaisasemassa olevien arviot coachingin toimivuudesta konfliktinhallinnassa sekä heidän näkemyksensä niistä esimiestaidoista ja ominaisuuksista, jotka edesauttavat työyhteisöjä ristiriitojen välttämässä ja ratkaisemisessa.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön ensisijainen tavoite on edistää työelämälähtöistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (Pitkäranta 2014, 6). Jokainen toiminnaltaan sujuvakin organisaatio ja työyhteisö kohtaavat ristiriitoja ja konflikteja. Konflikteja ehkäisevään toimintaan ja niiden ratkaisemiseen esimiehet tarvitsevat toimivia työkaluja, joista coaching saattaa olla lähes käyttämätön keino. Tämä työ on toteutettu omassa työssäni, työhyvinvointiasiantuntijana syntyneen kiinnostuksen pohjalta ja ulkopuolista toimeksiantajaa ei ole. Coachingvalmennuksen suorittaneena olen kiinnostunut selvittämään menetelmän perinteisesti laajempia ja vähemmän tiedostettuja käyttötarkoituksia, kuten sen mahdollista soveltuvuutta konfliktinhallintatyökaluksi. Aiheen saralla oman osaamiseni karttumisen lisäksi aikomuksena on toimittaa valmiin työn haastatteluihin osallistuville.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta, koska tämän opinnäytetyön varsinainen tarkoitus ei ollut teorian tai hypoteesin testaaminen vaan materiaalin monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa suositetaan haastateltavien näkökulmia ja äänten esille pääsemistä. Aineistoa työstetään perusteellisesti ja sen mielipiteen valossa, joka syntyy syvällisen perehtymisen kautta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160–161.) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen

voidaan tehdä muutamaa havaintoyksikköä hyödyntäen, ja menetelmä tarjoaa näiden avulla mahdollisuuden ilmiön hyvään kuvaukseen (Kananen 2011, 17). Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole koota mahdollisimman suurta tutkittavien joukkoa – oleellisintä ei ole päätelmien yleistettävyys vaan tutkittavien asiantuntemus asiasta (Alasuutari 2011, 84).

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus on joustavampi kuin kvantitatiivinen ja mahdollistaa kysymysten henkilökohtaisen esittämisen haastateltaville. Haastattelussa ”olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa”. Aineistokeruunmenetelmänä haastattelut mahdollistavat potentiaalisia tarkennuskysymyksiä sekä havaintoja, kuten haastateltavien kielenkäyttöön, tunteisiin ja kehonkielen liittyviin seikkoihin, jota määrällinen tutkimus ei salli. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ihminen, joka luo tutkimuksessa merkitystä ja joka on aktiivinen osapuoli. Laadullinen tutkimusmenetelmä on todellisen elämän selostaminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 152; 194; 199–200.) Laadullisen tutkimuksen ”pehmeä ote” ja joustavuus sallii sopeutuvaista tutkimuksellista näkökulmaa kuitenkin tinkimättä kriittisestä teoriaosasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 52–53). Tutkimusaineisto on itse kerätty ja koottu tätä opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyön teoreettinen otanta koostui kuuden haastatteluun coachingvalmennuksen suorittaneen esimiehen vastauksista. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitu haastattelu, mikä tarkoittaa, että kysymykset olivat samat tai miltei samat ja ne esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Kysymyksiä oli viisi. Yleisimmät kysymykset esitettiin haastattelun alkupuolella ja spesifiset sen lopussa. Kysymykset koottiin opinnäytetyön aiheeseen liittyvästä viitekehuksesta, ja ne lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse.

Ensimmäisten kahden haastattelukysymyksen tarkoitus oli johdatella haastateltavat ajattelemaan konfliktitilanteita työyhteisössä ja niitä esimiestaitoja ja ominaisuuksia, jotka edesauttavat työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisemisessä ja niiden selvittämisessä. Kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä 1. Kolmas kysymys siirsi haastateltavien ajatukset toiseen aiheeseen, coachingiin. Kolmannen kysymyksen avulla haluttiin kiteyttää opinnäytetyön ydin kysymysasetelmaan ja yhdistää tarkastelun kohteina oleva coaching ja esimiestyö kysymällä coachingin mahdollisesta hyödystä esimiestyössä. Neljännellä ja viidennellä kysymyksellä selvitettiin miten esimiehet kokevat coachingia soveltuvan

työyhteisökonfliktien estämiseen ja selvittämiseen ja miten he siinä hyödyntävät coachingia ja coachingtaitojaan.

1.4 Viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teoreettisen viitekehysten avulla konfliktikäsitettä ja käsitellään yleisesti esiintyviä, niin organisaatiosta johtuvia rakenteellisia kuin henkilölähtöisiä, työyhteisöissä eripuraisuutta ja konfliktia aiheuttavia tekijöitä ja ilmiöitä, koska konfliktinhallinnan kannalta on olennaista ymmärtää näiden taustatekijöiden merkitys. Esimiestaidot ja ominaisuudet ovat merkittävässä roolissa niin työyhteisöjen toimivuuden kuin konfliktien ennaltaehkäisemisen ja ratkaisemisen kannalta, ja tämän takia tarkastellaan viitekehyksessä niitä esimiestaitoja ja ominaisuuksia, jotka osaltaan luovat kestävä pohjan ei pelkästään työyhteisön jäsenten väliseen saumattomaan yhteistyöhön vaan myös esimiehen ja työyhteisön avoimeen ja luotettavaan yhteistoimintaan.

Opinnäytetyössä avataan teorian avulla coachingin ominaispiirteitä ja menetelmän tarjoamia keskeisiä käyttömahdollisuuksia, ei pelkästään konfliktinhallintamenetelmänä vaan myös ristiriitojen ennaltaehkäisevästä perspektiivistä sekä yksilön kehityksen ja kasvun konfliktinhallinnan näkökulmasta. Yksilön itsetutkiskelun ja oman kasvun kautta syntyy syvempää ymmärrystä, ei pelkästään itseään mutta myös muita kohtaan – asioihin saadaan perspektiiviä ja konfliktiherkkyys vähenee.

Viitekehysten kautta peilataan haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia työyhteisöissä esiintyvien konfliktien taustatekijöistä, esimiestaitojen ja -ominaisuuksien merkityksestä konfliktinhallinnassa sekä coachingista menetelmänä esimiehen työkaluna konfliktinhallinnassa ja sen toimivuudesta siinä. Aikomus on työstää kutakin osaa erillisenä osana alueena, mutta kuitenkin myös yhdistää niitä.

Lähdetietoina on käytetty alan ammattikirjallisuutta ja muita vastaavia julkaisuja, alan tutkimusainestoa, tieteellisiä artikkeleita, lehtiartikkeleita, Suomen laki sekä verkkojulkaisuja.

2 Työyhteisön konfliktit

2.1 Muuttuvan työelämän luomat paineet

Kovenevat työmarkkinat, globaalit muutosliikkeet ja taloudelliset realiteetit asettavat uusia vaatimuksia niin organisaatioille kuin työvoimalle. Monet perinteiset toimialat, työpaikat ja ammatit häviävät tai muuttavat muotoaan muun muassa digitalisaation tai töiden projektiluonteen johdosta. Teknologinen kehitys ja verkostoituminen mullistavat perusteellisesti yritysten toimintoja, joissa yhteisöllisellä medially on vahva merkitys. Muutos tapahtuu yhä nopeammin, kilpailu kiihtyy ja kansainvälistyy. Myös yritysten sisäinen toiminta kokee muutoksen ja vaaditaan uudenlaista osaamista. Henkilöstölle asetetaan yhä tiukempia vaatimuksia tulosten saavuttamisen, uusien asioiden ja työtehtävien nopean omaksumisen suhteen. (Järvinen 2014, 15–21; Järvinen & Vataja & Tuominen 2011, 17.)

Jatkuvat muutostilanteet eivät pelkästään aiheuta epävarmuutta vaan vaikuttavat myös työn sujuvuuteen ja hallittavuuteen (Työterveyslaitos 2016). Henkilöstösopistukset, toimintojen ulkoistamiset ja velvoite tehdä ”enemmän vähemmällä” ovat nykypäivää monessa yrityksessä (Bowen 2005, 22–25). Vastavoimana toimii toisaalta yhteiskunnallinen paine eläkeiän nostamiseksi, mikä merkitsee työurien pidentämistä. Tämä itsessään luo paineita niin organisaatioiden työjohtamisjärjestelmiin kuin työn sisältöön ja merkitykseen. (Virtanen & Sinokki 2014, 238–239.)

Paine ja epävarmuus luovat epävakaan työympäristön, mikä käynnistää työyhteisöissä nykyistä herkemmin ilmapiiriongelmiä ja ristiriitoja (Bowen 2005, 22–25; Järvinen 2014, 21–23). Ihmiset voivat reagoida muutoksiin ja kohdata monenlaisia tunteita kuten raivoa, surua, pelkoa, syyllisyyttä ja jopa kateutta (Granér 1994, 131–137).

Organisaation johdolla on merkittävä rooli siinä miten konflikteja käsitellään ja minkälaista konfliktien käsittelykulttuuria luodaan (Järvinen 2014, 21–23, 80; Larsen 2002, 77). Vaikeus käsitellä konfliktia ja sen takana olevia ristiriitoja johtuu kuitenkin usein *konfliktinratkaisutaitojen puutteesta* (Pehrman 2011, 23). Kehitystrendeistä huolimatta, esimiehen on edelleen osattava lähestyä ja ratkoa työyhteisössä syntyviä ongelmia. Toimivalla työyhteisöllä on kyky käsitellä ongelmiaan, sen sijaan, että olisi ongelmaton. (Järvinen 2014, 21–23, 80; Larsen 2002, 77.)

2.2 Konflikti – työyhteisön katalysaattori vai tuho?

Organisaatioissa esiintyy hyvin erityyppisiä konflikteja ja niiden taustalla voi olla monenlaisia syitä (Kaufmann & Kaufmann 2005, 104). Organisaatiotoiminnan kehitykselle on monesti äärimmäisen tärkeätä, että on näkemyseroja ja vastakkaisia mielipiteitä, jotta toiminta ja prosesseja kehitettäisiin rakentavasti. Ristiriidat toimivat myös kehityksen ja oppimisen katalysaattoreina. (Järvinen 2014, 65.) Kohtuullinen määrä ja rakentavasti työstetyt konfliktit ovat välttämättömiä yrityksen optimaalisen tehokkuustason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi (Rahim 2001, 12). Armstrong (1999, 49) painottaa erimielisyyksien tärkeyttä niin työtehtävissä kuin projekteissa. Konflikteille pitää antaa tilaa ja niitä tulisi kohdata. Työyhteisö ei voi olla yhtä mieltä kaikista asioista. ”Ristiriidat kuuluvat elämään. Konfliktit ovat osoitus ihmisten, tilanteiden ja suhteiden moninaisuudesta, eivätkä tee elämää ainoastaan vaikeaksi, vaan myös ihanaksi”. (Grossmann 2000, 193.)

Organisaatio, jossa konflikteja harvemmin esiintyy, kannustanee ryhmäajattelua ja edustanee rohkeuden puutetta ja keskinkertaisuutta. Toisaalta saattaa työyhteisö, missä konfliktit rehevöivät, kohdata yhteisöllisen hajoamisen. Toisin sanoen molemmat ääritilat ovat organisaatiolle haitallisia. (Rahim 2001, 23.)

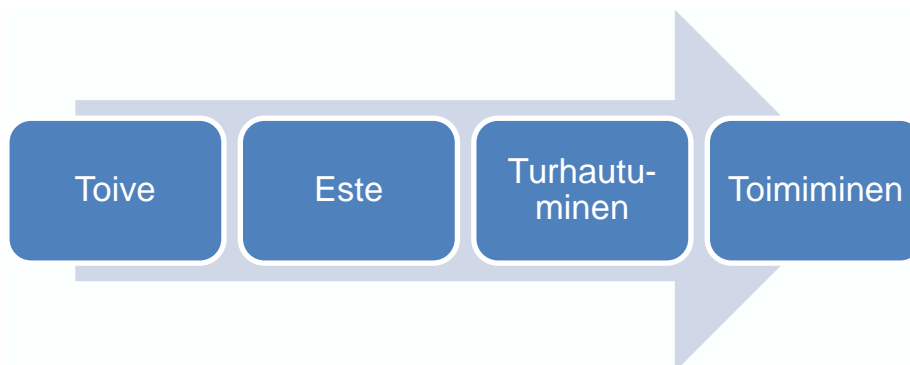
Huonosti hoidetut konfliktit voivat johtaa turhautuneisuuteen, heikentyneen tehokkuuteen, kielteiseen työilmapiiriin ja pahimmassa tapauksessa terveysongelmiin (Jordan 2013). Konfliktit laukaisevat helposti kaoottisia ja kielteisiä tunteita, jotka saattavat vaikuttaa hyvinkin rajoittavasti niin tuottavuuteen, ongelmanratkaisuun kuin suoritukseenkin (Kaufmann ym. 2005, 102). Ratkaisemattomiksi ja käsittelemättömiksi jääneistä ongelmista ja ristiriidoista voi ajan mittaan syntyä jopa vakaviakin työyhteisökonflikteja (Vartia 1994,198). Konfliktit syövät monesti asianosaisten voimavaroja ja resursseja ja tämän lisäksi konflikteilla on taipumus levitä (Ljungström & Sagerberg 2004, 17). Konfliktit eivät synny tyhjästä - niihin on aina jokin todellinen syy (Lassila 2002, 41).

Kaikkien työyhteisön osapuolten tulisi kantaa vastuuta työyhteisön toimivuudesta ja siinä esiintyvistä vaikeuksista ja ristiriidoista (Järvinen 2014, 21–65). On kuitenkin konflikteja, jotka eivät ole selvitettävissä. Tästä huolimatta työnantajan tulisi aina käsitellä kaikkia työyhteisön työn tekemistä haittaavia ongelmia, koska mitä kauemmin konfliktit saavat jatkua, sitä vaikeammin ne ovat ratkaistavissa. (Vartiainen 2012; Wahlberg 2014, 179.) Konfliktinratkaisemisen kannalta, varsinkin esimiehen, olisi myös hyvä olla tietoinen konfliktien tyypillisistä aiheuttajista (Järvinen 2014, 65, 109).

2.3 Konflikti käsitteenä ja ilmiönä

Konfliktilla ymmärretään Kotimaisten kielten keskuksen, Kielitoimiston sanakirjan mukaan selkkausta tai (risti)riitaa (2017). Sana konflikti on peräisin latinan sanasta *conflictus*, joka tarkoittaa *yhteenottoa, yhteen törmäämistä, ristiriitaa tai voimien välistä kamppailua*. Konfliktit muodostuvat yhden tai useamman henkilön *välisistä erityyppisistä jännitystiloiista, käsitysten ristiriidoista tai vuoropuheista*, jotka usein johtavat heikentyneeseen viestintään. (Eisele 2007, 101; Shapiro 2004, 3.) Konflikti voidaan myös nähdä *etujen törmäyksenä*, jossa etu on henkilön kokema tärkeä asia. Etu-termiä käytetään yleisesti kirjallisuudessa kaiken kattavana sanana tarpeille, toiveille ja tavoitteille. (Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 25.)

Konflikteja on monenlaisia, aina erimielisyyksistä sotaan. Termiä konflikti käytetään kuitenkin usein isojen tai vakavien konfliktien yhteydessä, mikä antanee vääristyneen kuvan siten, että ongelman on oltava katastrofaalinen, jotta sanaa voitaisiin käyttää. Tästä huolimatta sekä vähäpätöisillä että laajoilla konflikteilla on samantyyppisiä erityispiirteitä. (Granér 1994, 149.) Monissa konfliktimääritelmässä *ei kuitenkaan tehdä selkeää eroa erimielisyyden, kiistan tai konfliktin väliin, vaan ilmiöt sulautuvat toisiinsa* (Larsen 2002, 9). Konflikti voidaan määritellä *kiistaksi, erimielisyydeksi tai kamppailuna määräysvalasta, jopa aktiiviseksi vastarinnaksi* (Lassila 2002, 37). Konfliktit voidaan myös kuvata olemassa olevina *ristiriitaisina etuina, toiveina ja tarpeina, joiden täyttymystä koetaan toisen tahon tavalla tai toisella estävän* (Ervasti 2004; Lennéer Axelson & Thylefors. 2013,19). Jordan (2013) täydentää Lennéer Axelsonin ja Thyleforsin näkemystä kahdella käsitteellä: *turhautuneisuudella ja toiminnalla* (kuvio 1). Turhautuneisuus syntyy, kun koetaan, että omat tärkeät edut estetään, mikä johtaa ainakin konfliktin osapuolten toispuoliseen toimintaan.



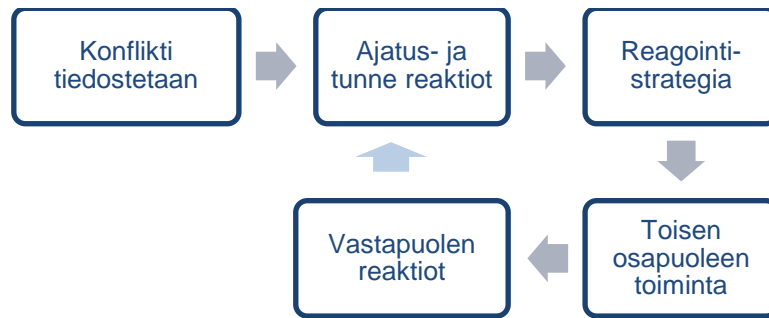
Kuvio 1. Jordanin konfliktimääritelmä (2013).

Konflikti on *kahden tai useamman asianosaisten välinen ristiriita* (Ervasti 2004). Baronin (1990, 198–199) mukaan konfliktin olemassaolon kriteerit täytyvät ainoastaan, jos toinen tai molemmat osapuolet tunnistavat tilanteen kriittiseksi ja jos konfliktikynnys ylittyy. *Konfliktikynnyksen ylittyminen* vaatii riittävän syviä ja kriittisiä erimielisyyksiä. Näin ollen sekä ristiriidan tunnistaminen että konfliktikynnyksen ylittyminen on välttämätöntä, jotta konfliktista voidaan puhua. Yksilöiden väliset erot konfliktitietoisuudessa ja -herkkyudessa vaihtelevat. Toisilla on taipumus muita herkemmin joutua konflikteihin.

Larsenin (2002, 9) mukaan konfliktin syntyminen edellyttää *molemminpuolista riippuvuussuhdetta*, vaikka aste voi vaihdella tilanteesta toiseen. Riippuvuussuhteen ei välttämättä tarvitse olla todellinen, vaan asianosaisten kuvitelma tilanteesta (Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 25). Konfliktit saattavat johtua yhdestä ainoasta syystä, mutta on myös olemassa monimutkaisia *konflikteja, jotka koostuvat monista eri konflikteista* (Granér 1994, 149–150).

Nykyään nähdään konfliktit usein *prosesseina* eikä pelkästään yksittäisinä tapahtumina. Tunnusomaista prosesseille on, että ne kehittyvät olemassa olevista ihmissuhteista, heijastaen kuitenkin myös osapuolten aikaisempaa vuorovaikutusta. Prosessi on yhtenäinen ja jatkuva, siihen kuuluu alkupiste ja lopputila, ja siihen heijastuvat osapuolten ajatukset, käsitykset, muistikuvat ja tunteet. (Baronin 1990, 198–199.) Thomaksen näemyksen mukaan konfliktiprosessi koostuu neljästä osasta, kuten kuviossa 2 kuvataan: a) osapuolet tiedostavat konfliktin; tunne- ja ajatteluperäiset suhtautumistavat ovat konfliktikulkuun ratkaisevia, b) osapuoli kehittää tunteisiinsa ja ajatuksiinsa pohjautuvan suunnitelman, siitä miten hänen tulisi edetä konfliktissa, c) vastapuoli tulkitsee toisen osapuolen aikomuksia, jotka laukaisevat hänessä vastareaktioita ja d) prosessi jatkuu. (Thomas 1976, teoksessa Kaufmann ym. 2005, 103–104.)

Myös Baron näkee (1990, 199–200) *konfliktin prosessina*, johon mahdollisesti, mutta ei välttämättä, vaikuttaa useampi tekijä tai tilanne, kuten 1) vastakkaiset intressit, 2) kielteiset tunnereaktiot, esimerkiksi viha tai vastemielisyys, 3) negatiiviset havainnot, kuten stereotyyppinen ajattelu, tai 4) todellinen tai kuviteltu toiminnan estäminen, joka saa aikaan vastapuolella sopimatonta toimintaa toisen osapuolen edun näkökulmasta. Tilanne voi nopeasti kehittyä konfliktiksi, jossa osapuolten intressit ovat ristiriidassa ja asianosaisilta puuttuu empatiaa toisia kohtaan.



Kuvio 2. Thomaksen konfliktiprosessi (Thomas 1976, teoksessa Kaufmann ym. 2005, 103–104).

Rahim (1985, 24–82) näkee konfliktit eritasoisina ilmiöinä ja hänen mukaansa ne voivat syntyä työyhteisössä *neljällä tasolla*; *yksilön sisäisenä* (intrapersonal), *kahden yksilön välisenä* (interpersonal), *ryhmän sisäisenä* (intragroup) tai *ryhmien välisenä*. Rahimin mukaan *ryhmien väliin* syntyvät konfliktit voivat puhjeta esimerkiksi eri tavoitteiden, työtapojen tai prosessien näkemuseroista. Konfliktit saattavat alkaa joko yksittäisten ryhmäjäsenten välille tai ryhmien välille. *Henkilökohtaiset konfliktit* saattavat muodostua esimerkiksi omantuntoon liittyvistä asioista tai ristiriitaisista tunteista. Olennaista konfliktien seurausten kannalta on *missä asiayhteydessä ne esiintyvät* ja miten niihin suhtaudutaan (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, 31–32).

Osapuolten *tunteilla on merkittävä rooli* konfliktin kehityksessä ja kulussa. Havaittuaan konfliktin asianosaisissa syntyy erilaisia tunnetiloja. Vahvat tunteet, kuten pelko tai viha, saattavat tehdä konfliktista intensiivisen. Kaikille konflikteille on tyypillistä, että ne saattavat muuttua tuhoisiksi mikäli osapuolet ovat tyytymättömiä ristiriidan lopputulokseen tai kokevat kärsineensä jonkinlaisen tappion konfliktin takia. Osapuolet itse vaikuttavat kuitenkin viime kädessä konfliktien kulkuun ja lopputulokseen. (Larsen 2002, 11; 26.)

Yleisesti voidaan todeta konflikteista, että rakkaalla lapsella on monta nimeä – yhtenäistä typologiaa esimerkiksi ihmisten välisiin konflikteihin ei ole ja rinnakkaisia käsitteitä löytyy kirjallisuudesta tutkijasta tai kirjoittajasta riippuen (Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 19–21). Myös Rahim (2001, 21) toteaa eri tutkijoiden tai kirjailijoiden käyttäneen omia käsitteitä kuvaamaan samantyyppisiä ilmiöitä.

2.4 Organisatorisia ja työyhteisöllisiä syitä konflikteihin

”On täysin turha yrittää kehittää tiimin ilmapiiriä tempuilla, jos perusasiat eivät ole kunnossa”. Helena Åhman (2004, 145)

Työyhteisö on jäsenten kokoelma, jossa jokaisen jäsenen ominaisuudet vaikuttavat kokosen toimintaan, tuottavuuteen ja menestykseen. Työyhteisössä vallitsevat arvot ja yrityksessä vallitsevat olosuhteet vaikuttavat, yksilön ominaisuuksien ja käyttäytymisen ohella, työyhteisön käyttäytymiseen. (Sundvik 2006, 14–15, 154.) Työyhteisökonfliktit juontavat sekä *organisaation rakenteellisista että henkilölähtöisistä tekijöistä* (Hareide 2006, 147). Konflikteja on monen tyyppisiä ja niitä luokitellaan taustatekijöiden mukaan (Lassila 2002, 12–13; Kaufmann & Kaufmann 2005, 104).

2.4.1 Hämärtynyt perustehtävä ja epäselvät säännöt

Työyhteisöjen ja tiimien ongelmat johtuvat usein *organisaation sisäisistä, rakenteellisista syistä* (Järvinen 2014, 109). Organisaation jokaisella jäsenellä tulisi olla selkeä sekä kollektiivinen *näkemyksellinen organisaation perustehtävästä ja mitä heiltä yksilöinä odotetaan* (Rintala & Hasunen 2010, 11; Åhman 2004, 146). Organisaation kaikkien työntekijöiden tulisi tietää mitä organisaatio tavoittelee ja miten siihen pyritään, eli *visio ja strategia* (Åhman 2004, 146). Näkemysvaje muodostuu kun työyhteisöllä ei ole näkemystä siitä, miten ryhmän perustehtävä tukee organisaation perustehtävän realisoitumista (Luoma & Arikoski 2006, 133). Ongelma- ja ristiriitatilanteissa on silloin vaarana, että tiimi ajautuu pois työnteon tosiasioista. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on abstrakti, konkreettisuus saattaa pirstoutua ja työntekijät näkevät vain oman yksikön tai henkilökohtaisen työnsä. (Järvinen 2004, 47–48; Järvinen 2014, 31.) Kun *perustehtävä hämärtyy*, työyhteisön toiminta muuttuu ja *”jokainen hoitaa omia asioita” eikä kaikkien työsuoritusta pidetä yhtä kriittisenä yhteisen loppusuorituksen tavoittamiseksi* (Rintala & Hasunen 2010, 11).

Organisaatiossa vallitsevat *kulttuuri, arvot ja normit, käsitykset ja oletukset* luovat puitteet yrityksen toimintatavoille ja vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työyhteisö toimii (Eisele 2007, 117–118). Arvot toimivat päätöksenteon, johtamisen ja henkilöstön käyttäytymisen ohjenuorana työyhteisössä (Virtanen & Sinokki 2014, 179).

2.4.2 Epäselvät tavoitteet, tehtäväkuvat ja roolit

Organisaatiossa vallitsevat *epämääräiset ja ristiriitaiset tavoitteet, epäselvät roolit ja valtuutukset sekä niukat voimavarat* ovat kaikki rakenteellisia tekijöitä, jotka altistavat työyhteisön konflikteihin. *Epäselvät tavoitteet* luovat epävarmuutta ja vaikeuttavat sekä määrätietoista että tuotannollista työskentelyä, samalla kun myös työn johtaminen sekä työtulosten arviointi vaikeutuvat ja työyhteisön konfliktiherkkyys kasvaa. (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, 19–21; Wahlberg 2014, 167–170, 177.) Roolikonfliktit työyhteisössä saattavat syntyä kun sen jäsenellä on *samanaikaisesti huolehdittavanaan useampia rooleja, joihin kohdistetut odotukset ovat konfliktissa keskenään*. Tämä voi aiheuttaa sekä stressiä että kommunikointivaikeuksia työyhteisössä. *Roolien epämääräisyys* saattaa vaivata tilanteissa, joissa työyhteisön jäsenillä ei ole tarkkaa kuvaa mikä on kunkin jäsenen rooli missäkin tilanteessa. (Heikkilä 2002, 125–127.)

Työyhteisön ihmissuhdeongelmat saattavat niin ikään juontaa juurensa *epäselvistä tehtäväkuvista tai osittain päällekkäisistä työkuvista*, jolloin työ voi jäädä tekemättä tai useampi henkilö tekee samoja asioita (Raines 2012, 61–63; Vartia 1994, 202). Konfliktin taustatekijöinä voivat myös olla *työyhteisön jäsenilleen asetetut tavoitteet*, jotka ajavat jäsenet *kilpailemaan toisiaan vastaan tai tavoittelemaan samoja asioita*. Jos yksilöiden tai ryhmien *keskinäinen riippuvuussuhde* työn suorituksen kannalta on korkea, toisten viivyttely tai keskeneräiset suoritukset voivat aiheuttaa kitkaa ja kiistaa työyhteisössä. (Wahlberg 2014, 167–170.)

2.4.3 Fyysisen työympäristön ja psykososiaalisten tekijöiden merkitys

Työn fyysiset olosuhteet kuten epäkäytännölliset työmenetelmät, tehottomat tietojärjestelmät, huonot työjärjestelyt, meluisa työympäristö tai puutteellinen työturvallisuus saattavat aiheuttaa työpahoinvointia ja kielteisiä tuntemuksia. Rasittavat työolosuhteet voivat syödä työntekijän voimavaroja ja vähentää työssä jaksamista. Myös *työntekijän heikko fyysinen kunto* saattaa kuormittaa muita työyhteisön jäseniä. (Wahlberg 2014, 167; Vesterinen 2006, 37.) Työturvallisuuteen kuuluu myös varmuus työpaikan säilymisestä – epävarmuus sen menettämisestä on yksi suurimpia stressintekijöitä (Virtanen & Sinokki 2014, 175).

Psykososiaaliset tekijät vaikuttavat viime kädessä siihen, miten esimerkiksi työympäristöön liittyvät ongelmat koetaan. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä ymmärretään työn sisältöön, työjärjestelyihin sekä työyhteisön yhteisölliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka saattavat rasittaa työntekijää. Psykososiaalinen työympäristö muodostuu myös johtamisesta, yksilön käyttäytymisestä työyhteisössä, jäsenten kanssakäymisestä sekä viestinnästä. (Työturvallisuuskeskus 2012, 30, 52; Työsuojeluhallinto 2017.)

2.4.4 Stressi, resurssit ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Stressin aiheuttamat haittavaikutukset vaihtelevat eri ihmisillä (Työturvallisuuskeskus 2012, 52). Koko työyhteisö saattaa olla nääntynyt työtaakan alla, esimerkiksi vähäisten resurssien tai jatkuvien muutosten seurauksena (Latvala-Kiskola 2006, 43). Työyhteisössä määrällisesti tai laadullisesti yli- tai alikuormittumisen aikaansaama *pitkäaikainen stressi muodostaa otollisen maaperän* jännitteille ja konflikteille työyhteisöissä – stressi purkautuu ihmisten välisinä ristiriitoina. Työyhteisössä saatetaan kokea stressaantuneen henkilön hankalaksi kollegaksi, jolloin ilmapiiri voi huonontua entisestään, kun yhteisöllinen tuki vähenee. (Järvinen 2004, 85; Vartia 1994, 202; Virtanen & Sinokki 2014, 194.)

Organisaatioiden *rajallisten resurssien* takia kilpaileminen niukoista voimavaroista on yleinen syy työyhteisöissä esiintyviin konflikteihin; syviä erimielisyyksiä voi syntyä henkilöstöresurssien, työtilojen, rahavarojen tai erilaisten etujen kohdentamisesta. Tämän tyyppisiä konflikteja vahvistavat entisestään usein *väärälaiset näkemykset oman osallistumisen tärkeydestä* esimerkiksi yhteisiin projekteihin – ihmisillä on taipumus *yliarvioida omaa työpanostaan ja vastaavasti aliarvioida toisten*. Kun kummatkin osapuolet kokevat ansaitsevan enemmän resursseja kuin mitä vastapuolen edustajat kokevat reiluksi, konflikti saattaa syntyä. (Baron 1990, 198–201.)

Menettelytavat, jotka supistavat tai kokonaan riistävät työyhteisön jäseniltä oikeuden vaikuttaa omiin työoloihinsa ja päätöksentekoprosesseihin, lisäävät myös työyhteisön jäsenten turhautumista ja raivoin tunteita (Bowen 2005, 25). Luoma ja Arikoski (2006, 134) muistuttavat, että työntekijä on työnsä paras ammattilainen ja sitoutumisen takia tulisi hänet ottaa mukaan esimerkiksi työn suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen.

2.4.5 Puutteellinen esimiestyö

Työnjohdon merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille on hyvin keskeinen. Esimiehen tehtävä on *edesauttaa työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa ja tukea sitä* yhä muuttuvassa työympäristössä. Mikäli koetaan, ettei työnjohto täytä sille asetettuja vaatimuksia, tämä voi aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita, ristiriitoja ja stressiä työyhteisössä. (Manka 2015, 124; Pääkkönen 2016; Wahlberg 2014, 169–170.) *Esimiehen toimintatyyli, johtaminen ja työnjohtovallan käyttö* voivat niin ikään aikaansaada häiriöitä ja vastakkaisuuksia ihmissuhteissa (Työturvallisuuskeskus). Huono esimies *ei huomioi muita ja uskoo tietävänsä kaiken*. Hän saattaa *keskittää valtaa itselleen* eikä anna arvoa muiden osaamiselle ja tietämiselle. (Pääkkönen 2016.)

Täysin vastakohtaiset johtamistyyliä kuten *johtamattomuus ja autoritaarinen johtaminen*, aiheuttavat monesti eniten ongelmia – ristiriitoja pelkäävä esimies saattaa vähätellä ongelmia tai jopa jättää ne ratkaisematta, kun taas auktoritaarinen esimies *ei kykene antaa tilaa poikkeaville ajatuksille*. Molemmissa tapauksissa työyhteisö toimii ontuen. (Työturvallisuuskeskus.) Esimies, joka *ei uskalla tarttua konfliktiin* tai jopa hiljaisesti hyväksyy konfliktin olemassa olon nostaa käyttäytymisellään koko työyhteisön konfliktiherkkyttä (Lassila 2002, 202). *Autoritaarisesti johdetussa työyhteisöissä* väkivaltaa, konflikteja ja tuhoisaa käyttäytymistä esiintyy useammin kuin muissa työyhteisöissä (Forsyth 2008, 72). Toisaalta *esimiestyhjiö* – tilanne jolloin työyhteisössä vallitsee epävarmuutta johdon toimivallasta – saattaa sysäistä eri ryhmyksiä omavaltaiseen toimintaan samalla rajoittaen muiden toimivaltaa. Tilanteesta syntyvät erimielisyydet vaikeuttavat yhteistyötä ja voivat aiheuttaa konflikteja eri asianosaisten väliin. (Baronin 1990, 201.) Johtajuustyhjiöitä saattaa esiintyä varsinkin nopeasti kasvavissa ja vahvasti suoritusluonteisissa organisaatioissa, jolloin *ryhmädynamiikka* voi muuttua erittäin epätarkoituksenmukaiseksi (Hoffman 2005, 36).

Työntekijöiden kokemus *esimiehen epäoikeudenmukaisuudesta* vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, kuten *liiallinen kaverillisuus* alaisen kanssa tai *työntekijän suosiminen* (Manka 2015, 126). *Epäoikeudenmukaisiksi koetut palkitsemisjärjestelmät* saattavat myös aiheuttaa kateutta ja riitaa työyhteisöissä, varsinkin jos palkitsemisperusteet ovat hämärän peitossa työntekijöiltä (Wahlberg 2014, 167–170). Organisaatiot, joissa *rasismi, seksismi, työpaikkakiusaaminen tai muu työpaikalle sopimaton käyttäytyminen* rehottaa kohtaavat myös muita useammin sisäisiä konflikteja (Raines 2012, 61–63).

2.4.6 Konfliktiherkkyys ja konfliktin välttely

Hyvin toimivassa työyhteisössä sen *jokaisen jäsenen tulisi kantaa vastuuta ristiriitojen toteamisesta, analysoinnista ja käsittelystä*. Kaikissa työyhteisöissä ei kuitenkaan ole *riittävän avointa keskustelukulttuuria* tai edes taitoja kohdata erimielisyyksiä, jotta niihin halettaiisiin tai uskallettaisiin tarttua. Konfliktin osapuolet saattavat uskoa, että *aiheen välttäminen* ajan mittaan vähentää ristiriitaa tai konfliktia. (Ljungström & Sagerberg 2004, 15.) Ongelmien ja konfliktien välttäminen saattaa kuitenkin johtaa ongelmakierteeseen, jolloin uusia ongelmia nousee vanhoista ristiriidoista (Järvinen 2014, 161).

Pehrman (2011, 23) arvioi, että vaikeus käsitellä konfliktia ja sen takana olevia ristiriitoja johtuu usein osapuolten *konfliktinratkaisutaitojen puutteesta*. Pitkäaikainen välttely voi kuitenkin vaikeuttaa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tämän lisäksi olla traumatisoivaa (Williams 2005, 58).

2.4.7 Muutokset ja heikko muutosjohtaminen

Jokaisen organisaation eloonjäämisen ja menestyksen kannalta *muutokset* ovat välttämättömiä (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3). Tehokkaassa ja hyvin toimivassa ryhmässä muutokset eivät aiheuta mainittavaa epätasapainoa, kun taas riitaisassa ryhmässä samat tekijät voivat vahvistua ja muodostaa hallitsevan mallin (Nilsson 2016, 89–99).

Jokaisen muutoksen läpivienti vaatii aina johtamista (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3). Muutostilanteessa esimiehen rooli korostuu, koska *muutos, jota ei johdeta* saattaa vaikuttaa epäedullisesti sekä henkilöstön motivaatioon ja hyvinvointiin että työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Muutos saattaa myös lisätä epävarmuutta ja epäselvyyksiä työyhteisössä. (Luoma & Arikoski 2006, 131; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3.)

Muutos ja konflikti kulkevat usein käsi kädessä (Granér 1994, 147). Useimmissa ihmisissä muutos herättää hämmennystä ja pelkoa (Rinne 2009, 29). Pelon lisäksi saattaa esiintyä myös vastarintaa sekä epäilyjä omasta, riittävästä osaamisesta (Multanen & Bredenberg & Koskensalmi & Lauttio & Pahkin 2005, 43). Organisaatiossa vallitseva

epävarmuus, esimerkiksi muutoksista tai työn jatkuvuudesta, lisäävät työntekijöiden välistä kilpailua, mikä itsessään nostaa konfliktiherkkyttä (Vartia 1994, 202). Työyhteisössä pelko, ahdistuneisuus ja viha voivat esiintyä eriasteisina ja monin tavoin, kuten yhtä henkilöä kohtaan tai koko yritystä vastaan. Vihan muuttuessa kontrolloimattomaksi seurauksena voi syntyä sekä henkilövahinkoja että ainevaurioita (Bowen 2005, 24–26).

2.5 Henkilölähtöisiä syitä konflikteihin

Konflikteissa kyse on ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan (Lassila 2002, 42). Kaikilla työntekijöillä on monenlaisia yksityiselämän haasteita, jotka joskus näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat henkilön työntekoon ja työyhteisön toimintaan (Järvinen 2004, 86). Konfliktin syntyessä huomio siirtyy työtehtävistä vuorovaikutuksellisiin asioihin. Työyhteisön ihmissuhteet ovat monisyisiä vuorovaikutusprosesseja ja jos vuorovaikutus syystä tai toisesta häiriintyy, tämä voi vaikeuttaa ei pelkästään yhteistyötä ja tiedonkulkua, vaan myös uudistusten ja muutosten läpivientiä. (Vartia 1994, 200.)

Työyhteisön vaikutus on suuri työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Työpaikan huonojen sosiaalisten suhteiden seurauksena sekä fyysinen että psyykinen hyvinvointi kärsii. Jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta työpaikan hyvästä työilmapiiristä ja hyvinvoinnista. (Virtanen & Sinokki 2014, 213–215.) Työturvallisuuslain mukaan ”työntekijän on vältettävä työpaikalla sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen ja terveydelleen haittaa tai vaaraa” (Työturvallisuuslaki 2002, 4 luku 18 §).

2.5.1 Perustarpeista ja arvostuksen puutteesta kumpuavat ristiriidat

Konflikti kehkeytyy usein jostain *tydyttämättömästä tarpeesta*, joka odottaa tilaisuutta ilmentää itseään (Williams 2005, 58). Ihmisten perustarpeisiin *kuuluvat turvallisuuden tunne sekä liittymisen ja arvostuksen tarve*, joista alkukantaisin on turvallisuuden tunne (Lassila 2002, 76–79). Perusturvallisuuteen kuuluvat myös työpaikan ihmissuhteet (Virtanen & Sinokki 2014, 159). Kaikki, mikä työyhteisössä horjuttaa näitä perustarpeita voidaan kokea potentiaalisena uhkana sekä myös konfliktin lähteenä (Lassila 2002, 76–79). Bowenin (2005, 24) mukaan työntekijän vihantunteiden takana piilee yleensä *pelko menettää jotain arvokasta*; työn menettämisen huoli, käytettävissä olevien resurssien menetys tai hallinnan puute työn suhteen.

Työntekijän kokema *henkilökohtainen arvostus* on yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyden tekijöitä (Sundvik 2006, 13). Rosenbergin (2003, 13) mukaan vääristynyt *tapa kohdata omia sisäisiä tarpeita ja kykenemättömyys ilmaista* niitä, voivat synnyttää vihamielisiä tunteita toisia ihmisiä kohtaan, varsinkin jos yksilö kokee, *etteivät toiset huomioi tai täytä hänen tarpeitaan*. Seurauksena on, että *tuomitaan ja arvostellaan toisten tekoja* sen sijaan, että tuotaisiin esille omia tarpeita. Tämä herättää vastapuolella tarvetta puolustautua ja vähentää todennäköisemmin samalla yhteistyöhalukkuutta.

2.5.2 Arvojen ja sääntöjen vastainen sekä työtehtäviä laiminlyövä käytös

Kaikissa työyhteisöissä on omat *normit ja säännöt* – dokumentoidut tai kirjoittamattomat – jotka määräävät työyhteisön toimintatapoja. *Käyttäytyminen, joka kyseenalaistaa tai rikkoo näitä sääntöjä*, voi johtaa yhteentörmäykseen muiden ryhmänjäsenten kanssa. Vastuutonta työssä toimimista on *työtä ja työyhteisön toimintaa häiritsevää ja hankaloitava toiminta*, kuten esimerkiksi omavaltainen käytös tai työn vähättelyä. (Vartia 1994, 201.)

Yksilön *omat arvot* saattavat myös erota organisaation arvoista, mikä lisää konfliktitaipumusta. Kahden yksilön arvojen erilaisuus ei kuitenkaan yleensä aiheuta yhtä rajuja yhteentörmäyksiä kuin yksilön ja organisaation arvojen erilaisuus (Lassila 2002, 51 – 156). Moni työntekijä tavoittelee *tietyn aseman tuomaa valtaa* ja mikäli pyrkimys tuottaa vastustusta työyhteisössä, tilanne saattaa eskaloitua konfliktiin (Wahlberg 2014, 171).

2.5.3 Ammattitaidon puute ja kulttuurierot

Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat sekä yksilön että työyhteisön kannalta tärkeitä taitoja. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä osaamisvaje tuottaa stressiä ja saattaa näin pitkällä tähtäimellä jopa aiheuttaa sairastumista. (Virtanen & Sinokki 2014, 201–202.) *Työntekijän taidon puute vaadittavien työtehtävien suorittamiseen* luo suotuisan kasvualustan ristiriidoille ja työyhteisökonflikteille (Wahlberg 2014, 167–170).

Työyhteisön monikulttuurisuus luo omat mahdollisuutensa mutta myös haasteensa työpaikalle (Virtanen & Sinokki 2014, 173). Työyhteisössä niin *kansalliset kulttuurierot kuin yksilöiden ominaispiirteet* voivat toisinaan rasittaa työpaikan suhteita siinä määrin, että

ristiriitoja ja konflikteja syntyy suvaitsevaisuuden väistyessä (Ljungström & Sagerberg 2004, 16).

2.5.4 Yksilön henkilökohtaiset ongelmat

Henkilökohtaisiin ongelmiin viittaa tilanne, jossa rakenteelliset puitteet ja edellytykset ovat kunnossa, mutta henkilön *työnteko ja käytös* eivät vastaa hänelle asetettuja odotuksia (Järvinen 2014, 112). Organisaatiosta riippumattomat syyt ovat esimerkiksi *yksilön luonteenpiirteisiin, psyykkiseen hyvinvointiin ja yksityiselämään liittyvät ongelmat*, jotka kaikki voivat muodostaa konfliktiherkkyttä (Lassila 2002, 50–52).

Yksilötasolla ongelmat voivat muodostua *motivaation puutteesta* (Lassila 2002, 50). Sekä myönteisyys että kiinnostuminen vaikuttavat motivaatioon. Työntekijät, jotka näkevät mahdollisuuksia, aktivoivat myönteisiä tunteita, kun taas uhkia näkevät työntekijät tuottavat negatiivisia tunteita. (Virtanen & Sinokki 2014, 203.)

Luonteenpiirteistä kumpuava ilmiö on yksilön kokemana huono itsetunto. *Itsetunnon heikko ihminen* saattaa etsiä virheitä ja panetella toisia luodakseen paremman kuvan tai vaikutelman itsestään. Käytös voi aiheuttaa ristiriitoja ja jopa konfliktitilanteita työyhteisössä. (Wahlberg 2014, 172–173.) Muiden ihmisten tarpeita kohtaan *tunne-elämältään epäkypsät henkilöt* joutuvat niin ikään muita herkemmin konflikteihin *puutteellisen empatiansa ja ymmärryskykynsä takia* (Lennéer Axelsson & Thylefors 2013, 27).

2.5.5 Sairaus ja päihderiippuvuus

Työyhteisössä *työtehtäviään laiminlyövä työntekijä* aiheuttaa helposti konflikteja, mutta työstä suoriutumista koskevat ongelmat eivät välttämättä aina johdu työntekijän piittämättömyydestä, vaan voivat olla seuraamus esimerkiksi *terveydellisistä ongelmista* (Vihavainen 2016).

Työntekijän henkilökohtaisessa elämässä saattaa olla ongelmia, jotka vaikuttavat alenavasti hänen työsuoritukseensa. Varsinkin yksilön *päihderiippuvuus* alkaa pitkälle edessään tuoda moninaisia haittoja työyhteisöön, niin sosiaalisia kuin taloudellisiakin. Tämän seurauksena yksilön *heikentynyt työsuoritus ja epänormaali käytös* luovat jännitteitä

ja vaikuttavat haitallisesti sekä työyhteisön tuottavuuteen että yhteishenkeen. (Työturvallisuuskeskus.)

2.5.6 Yksilöiden väliset eroavuudet ja erilaisuuden sietäminen

Työyhteisön ilmapiiri rakentuu ihmissuhteista, eli *yksilöiden välisestä "kemiasta"* (Karpunen 2006, 160). Työyhteisön moninaisuus, kuten jäsenten *ikä ja sukupolvierot ja niiden tuomat asenne-tai toimintatapaerot* saattavat tuoda jännitteitä työyhteisöön. Lisäksi *yksilöllinen tapa toimia ja käyttäytyä* voi merkittävästi poiketa normista ja johtaa vaikeuksiin työyhteisön jäsenten kesken. Myös ihmisten *persoonallisuus ja temperamentti* saattavat olla niin erilaiset, ettei yhteisymmärrystä löydy. (Dunderfelt 1999, 12; Vartia 1994, 201.) *Koettu erilaisuus* voidaan kokea täysin käsittämättömänä tai jopa epäasianmukaisena. Hidas työntekijä voi ärsyttää nopeaa ja huoleton tunnollista (Wahlberg 2014, 171–175). Toisaalta *samankaltaisuuskaan* ei ole työrauhan tae – tavoitellessaan samoja asioita samantyyppisten ihmisten välille voi syntyä haittaava *kilpailu* (Dunderfelt 1999, 12). Vaikka työyhteisössä tiedostetaankin, että *yksilötasolla ilmenee erilaisuuksia*, saatetaan tästä huolimatta erheellisesti olettaa, että jaetaan samoja *arvoja, ajatusmalleja ja reagointitapoja*. Tämä erehdyksellinen näkökanta saattaa vaikeuttaa *yksilön ymmärrystä toisia kohtaan* ja ajan mittaan aiheuttaa jopa konflikteja, mikäli asioista ei voida avoimesti keskustella. (Wahlberg 2014, 171–175.)

Joidenkin ihmisten *erilaisuuden sietokyky* on hyvin matala ja muunlainen käyttäytyminen provosoi heitä helposti. Koska nämä henkilöt reagoivat ja perustelevat asioitaan usein tunneperäisesti, heidän kohdallaan looginen ja analysoiva konfliktinhallinta saattaa olla hankalaa. (Larsen 2002, 37.) Myös *työyhteisön arimmat henkilöt* joutuvat muita useammin konflikteihin, koska pelästyessään he joko pakenevat tai riitelevät (Wahlberg 2014, 171).

2.5.7 Yhteistyö- ja luottamusongelmat

Heikot yhteistyökyvyt tai -taidot heikentävät yksilön mahdollisuutta menestyä erilaisissa verkostoissa, prosesseissa ja projekteissa, missä jokainen kantaa vastuuta ei pelkästään omasta vaan myös ryhmän tuloksesta (Armstrong 1999,53). Työntekijän, jolta *puuttuu vuorovaikutustaitoja*, on vaikeaa pärjätä työyhteisössä ja voi aiheuttaa kitkaa, koska

yhteistyötaidon puute vaikuttaa niin yhteisöllisyyteen, työyhteisön tulokseen kuin omaan osallistumiseen ja verkostoitumiseen (Sundvik 2006, 152). *Vuorovaikutuksen ja yhteistyön* ollessa työyhteisössä heikkoa voi tämä johtaa ihmissuhdeongelmiin, ristiriitoihin ja jopa konflikteihin (Fogelqvist 2017, 33; Vartia 1994, 197–201). Luottamus ja vuorovaikutus kulkevat käsi kädessä – luottamuksen kehittämiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja vuorovaikutus vaatii vastaavasti luottamusta (Oksanen & Virtanen 2012, 63).

Työyhteisössä luottamuksen kehittyminen vaatii asianosaisten molemminpuolista toimintaa. Luottamus saattaa kuitenkin monesta syystä horjua. Luottamuspula työyhteisöissä voi esiintyä työntekijöiden aggressiivisena käyttäytymisenä toisiaan kohtaan, mikä aiheuttaa konflikteja. (Heikkilä 2002, 194.) Toisaalta, konflikteille on myös tyypillistä, että ne aikaansaavat asianosaisten *keskinäisen luottamuksen puutetta* (Baron 1990, 198–201).

2.5.8 Häiriintynyt viestintä

Hyvin toimivassa työyhteisössä *viestintä* on avointa ja spontaania ja sitoo yhteen yhteisön eri toiminnot (Granér 1994, 72). Viestintä häiriintyy herkästi *kielen monimuotoisuuden*, ryhmäjäsenten *eriävien viestintätyylien sekä lausumattomien odotusten ja väärrien tulkintojen takia* (Nilsson 2016, 101–106). *Hyvin erilaiset viestintätavat* saattavat jo itsessään synnyttää ärsytystä ja konflikteja (Fogelqvist 2017, 33). *Kokemus ettei vastapuoli kuuntele* on tavanomainen syy konfliktien kehittymiseen (Eisele 2007, 101). Pahimmillaan kahden ihmisten välinen viestintä voi loppua kokonaan jolloin syntyy niin sanottu *viestintätyhjiö* (Larsen 2002, 33).

Erilaiset *tulkintavirheet ja väärinkäsitykset* lisäävät myös työpaikkaongelmia. Jokainen ihminen tulkitsee ja päättelee asioita omista kokemuksistaan ja käsityksistään, mutta myös odotuksistaan lähtien. (Fogelqvist 2017, 33; Vartia 1994, 197–201.)

2.5.9 Epäasiallinen kohtelu ja työpaikkakiusaaminen

Kateus työyhteisöissä saattaa johtaa *epäasialliseen kohteluun tai työpaikkakiusaamiseen* ja täten toimia konfliktien kasvunaloitana. *Epäasiallinen käyttäytyminen* lomittuu usein näkemuserojen ja ihmisten eri toimintatyylien kanssa. (Vihavainen 2016.) Mikäli

työyhteisössä ei pystytä käsittelemään ja tunnistamaan ongelmia haetaan usein syyllinen, syntipukki, joka toimii muiden jäsenten ahdistuksen ja syyllisyyden vapauttajana. Tässä ilmiössä ulkoistetaan yhteisöllinen paha yksilöön tai ryhmään. Tilanteen kärjistyessä syytön henkilö saatetaan ahdistaa ulos työyhteisöstä, jonka jälkeen työyhteisö pian löytää toisen maalitaulun. (Vartia 1994, 202.)

Työpaikkakiusaaminen ei pelkästään muodosta huomattavaa uhkaa työntekijän terveydelle, turvallisuudelle ja hyvinvoinnille vaan vaikuttaa merkittävästi myös hänen tehokkuuteensa ja työmotivaatioonsa (Jenkins 2007, vii). Työyhteisön yhteenkuuluvuus heikkenee ja stressi kasvaa (Wahlberg 2014, 166). Täten työpaikkakiusaamisella on sekä taloudellisia että oikeudellisia seurauksia työnantajille heikkenevän tuottavuuden muodossa, esimerkiksi lisääntyvien sairauspoissaolojen tai kasvavan henkilöstövaihtuvuuden kautta. Viime kädessä jopa työnantajan maine saattaa kärsiä mahdollisten riitaprosessien takia. (Jenkins 2007, vii.) Organisaation rakenteelliset epäkohdat, kuten *yhteisten pelisääntöjen puute*, voivat osatekijöinä vaikuttaa työpaikkakiusaamisen esiintymiseen (Wahlberg 2014, 186).

2.6 Työnantajan konfliktinhallinnan vastuu ja konfliktinratkaisumenetelmät

Organisaatiossa *konfliktinhallinnan vastuu on johtoportaan kaikilla tasoilla*. Konfliktien käsittelyssä johdon vaikutusvalta on merkitsevä; sen *reagointi- ja toimintatavat toimivat normien asettajina* läpi koko organisaation. (Ljungström & Sagerberg 2004, 126). Henkilöjohtaminen ja työyhteisön hyvinvointi ovat organisaation menestymisen keskeisiä tekijöitä. Työ ja työpaikalla olevat ihmiset ovat yhteenliittymä, jota tulisi tarkastella ja johtaa kokonaisvaltaisesti. Työilmapiirin ollessa huono myös työn tuloksellisuus on vajavaista, mikä vastaavasti heijastuu työyhteisön hyvinvointiin. (Järvinen 2014, 14–56.) *Esimiestyö on keskeinen* ja sillä on myönteinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen sekä epäsuora merkitys myös työntekijöiden terveyteen (Vartia 1994, 197).

Tehokas ja ennaltaehkäisevä konfliktinhallinta vaatii, että organisaatiolla on *vakiintuneita konfliktinratkaisumenetelmiä, sekä ratkaisukeskeisiä käytäntöjä ja taitoja*, jotka edistävät tulevaisuuteen suuntautuneita toimintatapoja. Työpaikan ja -yhteisön *yhteiset toimintatavat ja ohjeet* ennaltaehkäisevät ongelmia ja toimivat esimiesten työkaluina työyhteisössä esiintyvissä vaikeissa ilmiöissä. Organisaation on kuitenkin varmistuttava *esimies-*

ten valmiudesta toimia konfliktitilanteissa. Kykenevä esimies tuntee organisaation toiminnan, osaa johtaa ihmisiä ja hallitsee tapoja ratkaista konflikteja. (Lassila 2002, 201–202).

Konflikteja syntyy luonnollisesti ja jokapäiväisen toiminnan seurauksena. Esimiehen rooli saattaa usein olla haastava ja etenkin ongelmallisissa tilanteissa yksinäinen. Toimivaan työyhteisöön tähdätessä esimies joutuu välillä tekemään ratkaisuja, jotka eivät välttämättä miellytä kaikkia osapuolia. Siitä huolimatta, kysymys ei ole siitä, miten kaikista konflikteista voitaisiin välttyä, vaan *miten niitä ratkaistaan.*(Sundvik 2006, 31). Ihannetilanteessa työntekijät pystyvät omin keinoin, ilman työjohtoon puuttumista, hallinnoimaan keskinäisiä konfliktejaan ja näkemään ne voimavaroina, eikä pelkästään uhkina (Lassila 2002, 9–12; Whitemyer 2005, 43.)

2.7 Esimiestaitoja ja -ominaisuuksia hyvän konfliktinhallinnan näkökulmasta

”Ongelmatilanteet vievät koko työyhteisön energiaa ja resursseja. Niillä on taipumus kasvaa, rehottaa ja henkilöityä. Paras ohje on nostaa kissa pöydälle, sillä pöydän alla se vain pulskistuu.” (Antti Vartiainen 2012)

Esimiestyö on avainasemassa konfliktinhallinnassa; mitä selkeämpi esimies on omassa johtamisessa, työyhteisön *tavoitteiden viestittämisessä ja palautteen antamisessa*, sitä pienempi on konfliktin riski työyhteisössä (Wahlberg 2014, 167–170).

2.7.1 Perusasioiden huomioiminen ja varhainen puuttuminen

Hyvä esimies pitää työyhteisön tavoitetta selkeänä ja edistää toimintaa niin, että organisaatio ja yksilöt kehittyvät ja työ sujuu yhä paremmin (Pääkkönen 2016). Esimies voi sekä vähentää että lieventää konfliktien ja ristiriitojen vaikutusta *kiinnittämällä huomiota yhteisiin tavoitteisiin, työyhteisön rooleihin, ihmisten motivaatioon sekä työyhteisössä koettuun stressitasoon* (Heikkilä 2002, 344). Esimiehen *aktiivinen suhtautuminen ja ongelmiin puuttuminen* luovat perustan tehokkaaseen konfliktien ratkomiseen ja vähentävät syvien konfliktien syntymistä (Multanen ym. 2005, 9; Shapiro 2004, 3). Hyvä yhteistoiminta edellyttää kuitenkin *määrätietoista työtä, toisiaan kuuntelemista ja työasioista keskustelemista* (Rintala & Hasunen 2010, 9). Pääkkönen (2016) kiteyttää hyvän esimiestyön seuraaviin toimintatapoihin: *kysyminen, kuunteleminen ja kannustaminen.*

Mikäli esimies empii käyttää työoikeudellisia oikeuksiaan ongelmat saattavat siirtyä työntekijöiden väliseksi vallankäytöksi (Vartiainen 2012). Esimiehen on myös vastaavasti oltava *herkkä työpaikan tunnelmaan ja hänen on syytä reagoida ja puuttua tilanteisiin*, jotka ruokkivat epäterveellistä ryhmäkulttuuria. Hänen tulisi *osoittaa selkeää rajaa*, jonka työyhteisön on sopimatonta ylittää, mutta myös *muistuttaa työyhteisöä sen tehtävästä* ja siirtää huomio työhön liittyviin asioihin. (Järvinen 2014, 51–54.) *Palautteen avulla* ihminen, joka toimii sääntöjen vastaisesti, tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista (Järvinen 2014, 75–76; Åhman 2004, 91).

Työyhteisön on myös tärkeä tiedostaa, että *voidaan puuttua vain sellaisiin asioihin, joita tuodaan avoimesti esille*, joita otetaan *yhteisesti käsiteltäväksi* ja joiden *ratkaisemiseen sitoudutaan* (Järvinen 2014, 145; Ljungström & Sagerberg 2004, 13; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 75). Konfliktinhallinta ei ole pelkästään työjohdon asia, vaikka konfliktin osapuolia ei voida pakottaa osallistumaan konfliktin käsittelyyn (Ljungström & Sagerberg 2004, 13). Työyhteisön kehittymisen ja oppimisen kannalta on silti tärkeää, että *osapuolet itse osallistuvat kiistan tai konfliktin ratkaisemiseen* – mitä *nopeammin tartutaan asioihin*, sitä helpommin kiista on selvitettävissä. Kiistat ja konfliktit tulisi *ratkoa yhdessä ensisijaisesti keskustelemalla* (Etera).

2.7.2 Työyhteisön jäsenten huomioon ottaminen ja arvostus

Esimiehen myönteinen suhtautuminen kaikkiin alaisiinsa ja hänen määrätietoinen *huomion kiinnittäminen heidän vahvuuksiinsa ja onnistumisiinsa*, synnyttää työyhteisössä luottamusta ja turvallisuudentunnetta (Virtanen & Sinokki 2014, 147–148). Sundvikin (2006, 12) mukaan hyvin toimivakaan työyhteisö ei toimi tehokkaasti, jos sen yksittäiset työntekijät saavat liian vähän *henkilökohtaista huomiota* ja ohjausta. *Henkilökohtainen arvostus* toimii yhtenä vahvimpana työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen ennustajana. Tärkeätä on, että alaisille *annetaan tilaisuus osallistua* ja, että heiltä *kysytään heidän kiinnostumisestaan*. Hyvä esimies *huomioi työntekijöitä päätöksenteossaan* ja ratkaisee työhön liittyvät asiat sekä ottaa vastuun niistä. (Pääkkönen 2016; Åhman 2004, 90.)

Jokaista työntekijää tulisi kohdella yksilönä, mutta kuitenkin osoittaen samaa arvoa kaikille. Ihanteellista on, jos esimies *tietää alaisensa motivaatiotekijät ja osaa käyttää niitä työssään*. Tämän lisäksi esimiehen tulisi myös *ymmärtää ryhmädynamiikkaa ja ihmisten käyttäytymistä*. (Lassila 2002, 13; Pääkkönen 2016.)

2.7.3 Avoin ja keskusteleva vuorovaikutus

Toimivan työyhteisön tärkeimpiä tukipilareita on *avoin vuorovaikutus, jonka* tulisi olla *välitöntä, suoraa ja rehellistä*, tukien työntekoa ja parantaen yhteistyötä (Järvinen 2014, 75–76; Virtanen & Sinokki 2014, 169). Toimiva vuorovaikutus ei pelkästään vähennä väärinymmärryksiä työyhteisössä, vaan parantaa sitoutumista ja lisää luottamusta (Åhman 2004, 91). Esimiehen tulisi varmistaa, että hänen viestinsä on ymmärretty oikein (Virtanen & Sinokki 2014, 169). Viime kädessä esimiehen ja alaisten *hyvä vuorovaikutussuhde* ratkaisee päästäänkö tavoitteisiin (Rintala & Hasunen 2010, 9).

Avoimuus luo myös perustan tehokkaaseen konfliktienhallintaan (Rintala & Hasunen 2010, 9). *Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin ylläpitäminen*, jossa työyhteisön jäseniä rohkaistaan osallistumaan, on tehokas tapa ennaltaehkäistä työyhteisön ongelmatilanteita. Esimiehen tulisi kuitenkin olla tietoinen työyhteisön *jäsenten erilaisuudesta* sekä myös heidän mahdollisesti kokemastaan haavoittuvuudestaan ryhmässä. (Havunen & Lavikkala 2010, 27; Järvinen 2014, 140.)

2.7.4 Viestinnän ja palautteen merkitys

Viestintä ryhmässä erottuu kahden välisen ihmisen viestinnästä, koska ryhmässä joudutaan huomioimaan ryhmädynamiikkaa, yhteisiä tavoitteita, suhteita ja historiaa ja muita tekijöitä (Nilsson 2016, 101–106). *Jokapäiväisen viestinnän tehostaminen* on tehokkaimpia tapoja ennaltaehkäistä ja käsitellä työyhteisössä olevia konflikteja (Hammarlund 2012, 258). Esimiehen on oleellista tietää *mitä, milloin ja miten asioita tiedotetaan* sekä ymmärtää *missä määrin tietoa jaetaan* (Luoma & Arikoski 2006, 135). *Tietoinen, harkittu ja neutraali viestintätapa* on konfliktin estämisen ja -hallinnan tärkeimpiä työkaluja (Hammarlund 2012, 259).

Rakentava viestintätyyli edellyttää osapuolten ajatusten muodostumista tavalla, joka ei sabotoi vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollisuuksia. *Tietoisuus siitä, ettei oma näkemys ole ainoa ja edes välttämättä oikea*, edesauttaa myös rakentavaa viestintää. (Hammarlund 2012, 258–260.) Sujuvan vuorovaikutuksen piiriin kuuluu myös kyky *vastanottaa palautetta ja oppia siitä*, sekä vastaavasti *antaa rakentavaa palautetta* (Keski-

näinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen). Palautteen antaminen on taitolaji – taitamattomasti annettu palaute saattaa jättää pysyvät arvet työntekijässä (Virtanen & Sinokki 2014, 158–159).

Toimiva vuorovaikutus ja esimiehen sekä kollegoiden antama *palautte* auttaa työntekijää jäsentämään työtään ja oman työn osuutta työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa (Fogelqvist 2017, 33). Myönteinen palaute vaikuttaa myös osaamisen tunteeseen ja kannustaa tekemään työt hyvin (Pääkkönen 2016). *Kehityskeskustelujen* avulla esimies voi edistää työntekijän tuloksellisuutta, arvostuksen tunnetta sekä kehittää myönteistä ilmapiiiriä. (Virtanen & Sinokki 2014, 181).

2.7.5 Konfliktien syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen

Jotta esimies voisi toimia optimaalisesti, hänen on *ymmärrettävä konfliktien taustana olevia syy- ja seuraussuhteita*; miten ja miksi konfliktit syntyvät, kehittyvät ja poistuvat. Koskaan ei tulisi olettaa ymmärtävänsä konfliktiin johtaneita syitä, jos tilannetta ei kartoiteta. *Nähdessään konflikteja syvempien ongelmien oireina* esimies pystyy myös muuttamaan toistuvia konflikteja aiheuttavat, taustana olevia rakenteita. (Cloke & Goldsmith 2011, 8–9; Lassila 2002, 52–53; Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 62–63, Raines 2012, 65.)

Ennen kun esimies ryhtyy selvittämään konfliktia, hänen tulisi *ottaa tilanteeseen etäisyyttä* ja tarkastella sitä, niin työn kuin sen tavoitteiden kannalta. *Ristiriitaa tulisi aina peilata työhön ja siihen liittyviin vaatimuksiin sekä esimiehen ja organisaation toimintarajoihin*. (Hirvihuhta & Litovaara 200, 122; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 144–145.)

2.7.6 Tunteiden merkitys ja niiden hallitseminen

Järvinen (2014, 77) painottaa, että riippumatta tilanteesta, jossa tunteet kuohuvat, on erittäin tärkeätä, että esimies *säilyttää malttinsa, harkintansa ja ajattelukykynsä*. Esimiehen tulisi myös *säilyttää neutraalisuutensa*, kaikkia ristiriidan osapuolia vastaan *kuuntelevaa asennettaan sekä pysyä objektiivisena* (Hirvihuhta & Litovaara 200, 122; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 144–145). Tunneperäisissä konfliktitilanteissa esimiehen *määrittämä suunta ja ylläpitämä järjestys* ovat konfliktinratkaisun edellytys. Esimiehen

suhtautuminen haasteellisiin henkilöihin persoonattomasti sekä etäisyyttä ottamalla auttaa häntä keskittymään ongelman ytimeen. Konfliktin osapuolet saattavat reagoida voimakkaasti ja intensiivisesti. Esimiehen on kohdattava ja *suhtauduttava vakavasti ja asiallisesti tunnepurkauksiin*. Hänen tulisi kuitenkin aina toimia niin, että konfliktien *osalliset oppivat konfliktista* ja omasta vaikutuksesta sen syntymiseen. (Lassila 2002, 17, 95–96; Goldsmith 2005, 67.)

Tunteiden tärkeyttä työyhteisössä ei kuitenkaan pidä aliarvioida – ne *antavat osviittaa* esimiehelle henkilöstön *hyvinvoinnista tai sen puutteesta* (Virtanen & Sinokki 2014, 149). Shapiro (2004, 168) väittää konfliktien olemassaolon tunnistamisen ohella, osapuolissa *tunteiden havaitsemisen ja huomioonottamisen* olevan yhtä tärkeitä konfliktin ratkaisemisen ja hyvän lopputuloksen kannalta. *Toisten osapuolten motiivien kuunteleminen ja ymmärtäminen*, siitä huolimatta ettei niitä aina voida pitää järkevänä, vaikuttaa suotuisasti toisen ihmisen käyttäytymiseen ja luo edellytyksen keskusteluun. Ymmärtäminen ei kuitenkaan edellytä, että asianosaiset olisivat asiasta yhtä mieltä. (Åhman 2012, 124–125.)

Hyvä itsetuntemus auttaa esimiestä tulemaan toimeen omien pelkojen ja tunteiden kanssa sekä *lisäämään ymmärrystä* toisia kohtaan (Järvinen 2014, 143). Esimies, jolla on hyvä itsetuntemus, tuntee omia kykyjään ja muiden ominaisuuksia, on parempi esimies (Varis 2017). Konfliktitilanteessa esimies joutuu kohtaamaan omia tunne- ja pelkotiiloja, muiden osapuolten tunteiden ja pelkojen ohella. *Esimiehen oma tunnetila ja kyky säätää omia tunteitaan* vaikuttavat olennaisesti siihen, miten hyvin hän pystyy muodostamaan turvallisen keskusteluilmapiiirin. Kiihas ja hyökkäävä esimies saatetaan kokea uhkana, mikä on luottamuksen ja tuloksen toiminnan kannalta tuhoisaa. Esimiehen tulisi tiedostaa, että hän *ohjaa tunnetiloja ja vaikuttaa työyhteisön jäseniin myös omalla tunneenergialla*. Hänen on tärkeää *olla menemättä mukaan tunnevyöryyn*, vaikka osapuolten tunteiden salliminen, esiin nostaminen ja niiden ilmaiseminen on konfliktien ratkaisemisen kannalta olennaista. Esimiehen oma tunnetila vaikuttaa koko työyhteisöön. (Hellsten 2001, 195; Järvinen 2014, 145; Virtanen & Sinokki 2014, 150–151; Åhman 2012, 124–126.)

Ristiriitojen ja konfliktien kohtaaminen ja työstäminen vaatii esimieheltä sekä *rohkeutta että henkistä voimaa*, mutta hänen tulisi myös *tiedostaa omia puitteitaan ja rajojaan*. (Ljungström & Sagerberg 2004, 127).

2.7.7 Tietoinen läsnäolo ja aito kuunteleminen

Antamalla tilaa toisilleen, kuuntelemalla ja jakamalla ajatuksia ja mielipiteitä mahdollistetaan syvempää ymmärrystä toisten erilaisuuksia kohtaan. Omien ja myös osapuolten konfliktissa olevien etujen tiedostaminen edesauttaa konfliktin myönteistä ratkaisua. (Cloke & Goldsmith 2011, 8–9; Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 62–63; Williams 2005, 64; Shapiro 2004, 143.)

Esimiehen *tietoisesta ja hyväksyvästä läsnäolosta* on hyötyä sekä hänelle itselle että työyhteisölle. *Tietoinen keskittyminen* edistää esimiehen mahdollisuuksia herkemmin havaitsemaan seikkoja, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Samalla hän *viestittää välittävänsä ja olevansa kiinnostunut vastavuoroisuudesta*. Keskustelusta tulee antoisampi. *Aktiivinen kuuntelu* kehittää ja opettaa huomaamaan niin omia, kuin toisen osapuolen tunnetiloja. Aktiivisessa kuuntelussa *havainnoidaan myös sitä mitä ei viestitä sanoin, kuten mielentiloja ja kehonkieltä*. Aktiivinen kuunteleminen vähentää osapuolten itsepuolustusta ja saa heitä tuntemaan, että heidät on kuultu ja ymmärretty. (Hayes 2004, 48; Zohar 2015, 544–545; Åhman 2012, 174–175.)

2.7.8 Luottamuksen ja välittämisen ilmapiiri

Turvallisen ilmapiirin luominen sekä omien tunteiden hallitseminen on esimiehen tärkeimpiä työkaluja konfliktitilanteessa (Åhman 2012, 124). Luottamuksen ja välittämisen kautta luodaan työyhteisöön turvallisuuden tunnetta, mikä vähentää pelkoa (Wink 2006, 140). Konfliktitilanteessa työyhteisössä vallitsee usein sekä epävarmuus että myös epätoivo, jolloin kaivataan erityisesti *vahvaa esimiestoimintaa*. Esimiehen vastuu epävarmuutta ja pelkoa herättävissä tilanteissa on suuri. Hänen onnistumismahdollisuuksiaan lisää *aito halu auttaa* alaisiaan – myös hetkillä jolloin negatiiviset tunteet jylläävät työyhteisöä. (Zohar 2015, 547; Åhman 2012, 118–125.)

Tunnesiteen luominen konfliktin osapuoliin auttaa esimiehen saamaan yhteyttä heihin ja luoda onnistuneen, kahdensuuntaisen ja avoimen viestinnän. Tunneside vaatii *moleminpuolista luottamusta*. On kuitenkin muistettava, että työyhteisössä esiintyy useita eri tahdissa eteneviä ja päällekkäisiä tunneprosesseja, koska ihmiset työstävät asioita omalla tavallaan ja eri tahdissa. (Zohar 2015, 547; Åhman 2012, 118–125.)

2.7.9 Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen

Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa ja tässä roolissa hän *toimii esimerkkinä kunnioituksen ja luottamuksen syntymisessä* työyhteisössä (Lassila 2002, 11). Hänen *tekemisensä, käyttäytymisensä ja viestimisensä* ovat työyhteisön tarkkaillun kohteina. Näiden perusteella työyhteisö tekee myös päätelmiä esimiehen toiminnan uskottavuudesta. *Esimies mahdollistaa omalla esimerkillä ja työllään rakentavan konfliktin hallintaa.* (Havunen & Lavikkala 2010, 27; Järvinen 2014, 51–54.)

Oikeudenmukainen johtaminen heijastaa esimiehen toimintaa arjessa – kokemus siitä syntyy työntekijöiden ja esimiehen välillä. Oikeudenmukaisella johtamisella on myönteinen ja lieventävä vaikutus henkilöstön terveyteen, sairastumiseen ja psyykkiseen rasituneisuuteen – varsinkin työntekijöiden ahdistusoireisiin. Työntekijä arvioi esimiehen toimintaa hänen päätöksensä ja toimintansa kautta – kohdellaanko työntekijää kohtuullisesti verrattuna muihin? Kuuntelemalla työyhteisön jäsenten mielipiteitä, osoittaen kunnioitusta ja ottaen huomioon kaikkia, esimies voi edistää oikeudenmukaisuuden kokemista työyhteisössä. (Linna & Elovainio & Virtanen & Kivimäki 2012, 47–52.)

2.7.10 Esimiehen omat voimavarat ja ulkopuolisen avun tarve

Ongelmatilanteissa esimiehen omat voimavarat saattavat olla koetuksella. Huolehtiminen omasta jaksamisesta ja panostamalla omaan stressinhallintaan on koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta oleellista, koska esimiehen vointi heijastuu alaisten hyvinvointiin (Sundvik 2006, 31–32). Huolehtimalla *omasta vireydestään* esimies varmistaa, että hän toimii optimaalisesti myös hämmästyttävissä tilanteissa, kuten *ongelmien ratkaisemisessa* tai *uusien näkökantojen löytämisessä*. *Mahdollisuuksien näkemisen taito* on esimiehelle niin ikään ensiarvoisen tärkeä – *asioita tulisi tietoisesti pohtia eri näkökulmista* ja tällä tavalla avata mieltä uusille ajatuksille, mahdollisuuksille ja toimintamalleille. *Muuttamalla tietoisesti omaa ajattelutapaa ja näkökulmaa esimies voi lähestyä ongelmaa uudella tavalla.* (Virtanen & Sinokki 2014, 147–151.)

Konflikteja ei pelkästään tulisi estää ja käsitellä, vaan myös saattaa loppuun – mieluiten yhteisellä päätöksellä tai sopimuksella (Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 155). On kuitenkin ristiriitoja ja konflikteja, jotka ovat niin moninaisia ja syviä etteivät esimiehen

omat taidot riittää niiden analysointiin ja työstämiseen. Vaativissa ristiriitatilanteissa *voidaan tarvita ulkopuolisen ammattilaisen apua*. (Työterveyslaitos 2016.) Ulkopuolinen taho kuten työterveyshuolto tai henkilöstöosasto voi haastavissa tilanteissa toimia puolueettomana avustajana ja esimiehen tukena. (Rintala & Hasunen 2010, 9; Etera). *Esimies ei kuitenkaan voi siirtää työnjohdollisia ongelmia toiselle taholle*, kuten työterveyshuollon selvittäväksi (Järvinen 2014, 131).

On myös todettavaa, ettei *kaikkia työyhteisöissä esiintyviä konflikteja voida ratkaista* yrityksistä huolimatta. Tällöin on syytä harkita muita keinoja kuten työn tai työtehtävien uudelleenjärjestelyjä tai konfliktissa olevien osapuolten erottelua toisistaan. (Wahlberg 2014, 189).

3 Coaching

Coaching-sanalla ei ole suoranaista suomenkielistä vastinetta. Lähin suomenkielinen analogia lienee sana valmentaminen. Tässä opinnäytetyössä käytetään vastedes selkeyden vuoksi coaching-sanaa valmennus-sanan sijaan. Kielellisen sujuvuuden vuoksi käytetään niin ikään sanaa coachattavaa, henkilöstä, jota coachataan ja valmentajasta sanaa coachia.

3.1 Coachingin taustasta

Kotimaisten kielten keskuksen laatimassa suomen yleiskielen sanakirjassa ei ole suositusta coaching-sanan suomenkieliseksi vastineeksi (Kotimaisten kielten keskus 2017). Parppei (2014, 13) toteaa kuitenkin, että ammattisanana coaching on vakiintumassa myös sitä käsittelevässä suomenkielisessä akateemisessa kirjoittelussa. Suomen Coaching-yhdistys ry:ssä käytetään englanninkielistä coaching-sanaa valmennuksen tai muun käsitteistön sijaan valmennus-termin moninaisuuden vuoksi. Tällä tavalla halutaan selkeyttää coachingia menetelmänä. (Räsänen 2007, 216.)

Coach-sanana juontaa juurensa 1500-lukuun ja englannin kieleen, jolloin se kuvaili paraativaunua, kulkuneuvoa, jolla siirryttiin paikasta toiseen. Nykyvalmentajaa tai coachia voidaan kenties pitää vertauskuvana sellaiselle, joka vie ihmisiä toivotulle paikalle, määränpäähän. (Gjerde 2012, 21–22.)

Coachingin juuret ulottuvat aina antiikin filosofeihin asti, joiden vaikuttavat kysymykset olivat tuolloin erityisessä arvossa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21). Gjerde (2012, 22–23) kuvailee Sokratesta ensimmäisenä kirjallisuudessa mainittuna coachina, joka Ateenan kaduilla haastoi kysymyksillään ihmisiä ajattelemaan syvällisesti ja heille kenties vieraalla tavalla.

Coachingia pidettiin jo 1950-luvulla yhtenä johtamisen osaamisalueena. 1970-luvulla käsite alkoi esiintyä myös amerikkalaisessa liike-elämässä. Tennisvalmentaja Timothy Gallweyn lienee yksi alan tunnetuimpia uranuurtajia, joka avasi ovet menetelmälle myös urheilukenttien ulkopuolelle, yritysmaailmalle. 1980-luvulla ryhdyttiin hyödyntämään valmentamista johtajuuden kehittämismenetelmänä (Executive coaching). (Gjerde 2012, 21–29; Harmaja & Hellbom 2007, 214–215; Stelter 2003, 22–23; Parpei 2007, 177–178; Räsänen 2007, 220–222.)

Vuonna 1996 perustettiin kansainvälinen yhdistys coacheille (International Coach Federationissa, ICF), jonka päämääränä on kehittää, tukea ja ylläpitää kansainvälistä ammattimaista valmentamistasoa. Vuosituhannen alusta eri korkeakoulujen koulutusohjelmista coaching esiintyy myös oppiaineena ja menetelmälle on muodostumassa niin teoreettista pohjaa kuin empiiristä tutkimusaineistoa. (Gjerde 2012, 21–29; International Coach Federation; Parpei 2007, 177–178.)

Suomessa coaching tuli tutuksi vasta 1990-luvun loppupuolella. Nykypäivänä coaching alkaa olla luonteva osa johtamisen kehittämistä ja coaching-palveluita tarjotaan ympäri maailmaa. (Carlsson & Forssell 2012, 9; Luoma & Salojärvi 2007, 26–27.)

3.2 Coaching määritelmä

International Coach Federation määrittelee *coachingia ajatuksia synnyttävänä ja luovana prosessina, joka inspiroi ja maksimoi osallistujien henkilökohtaista ja ammatillista suorituskykyä* (International Coach Federation 2017, epävirallinen käännös).

Suomen Coaching-yhdistys ry:n määritelmä coachingista on yksityiskohtaisempi kuin ICF:n:

”Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.

Coaching antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen ja intoa tavoitteiden saavuttamiseen. Coaching tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja.

Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiotaan menestymään”.

3.3 Coaching moniulotteisena menetelmänä

Coaching on monitieteistä toimintaa, johon psykologia, liiketalous, filosofia ja aikuiskasvatustiede ovat vaikuttaneet. Coachingin suhdetta ja määrittäminen suhteessa muihin samantapaisiin menetelmiin, on kuitenkin edelleen tarkastelun ja keskustelun aiheena, koska coachingilla on yhteisiä piirteitä muun muassa mentoroinnin, työhajauksen, psykoterapian, konsultoinnin ja koulutuksen kanssa. Määrittämisen vaikeuttaa myös se tosiasia, ettei lähimenetelmillekään ole täysin selkeitä määritelmiä. Samankaltaisuuksista huolimatta coaching ei tulisi rinnastaa yllämainittuihin menetelmiin. Jokaisella menetelmällä on omanlaisensa filosofiansa ja toimintamallinsa taustallaan, sekä selkeät painotus- ja muotoeronsa. (Luoma & Salojärvi 2007; 28–31; Parpei 2007, 177–178; Räsänen 2007, 16; Stelter 2003, 27–33.)

Coachingin eri käyttötarkoituksia voidaan määritellä ja luokitella muun muassa *coachin, coachattavien sekä coachingin sisällön, tavoitteiden ja hyödynnettävien työkalujen perustella* (Carlsson & Forssell 2012, 24). Coaching-sanan etuliite kuvaa ja antaa osiittaa pääasiallisesti sen toimintaympäristöstä, koska coaching on ydinprosessina yhteydestä riippumaton (Parpein 2007, 178). Yksinkertaisin ja selvin jäsentely lienee kuitenkin *työympäristössä tapahtuvan (Business coaching) ja yksityishenkilön elämään (Personnel / Life coaching)* liittyvän coachingin välillä (Stelter 2003, 32–33).

Termi coachingia käytetään monesti *yleisnimityksenä työhön liittyvälle, vuoropuhelulliselle coachaamiselle*, jonka tarkoituksena on *parantaa joko yksilön tai ryhmän työsuoritusta*. Työyhteisössä tapahtuva coaching on menetelmä ja keino, jonka avulla voidaan myötävaikuttaa, että työntekijä tai työyhteisö saavuttaa yrityksen hänelle tai ryhmälle asettamat tavoitteet. (Räsänen 2007, 15–20.)

3.4 Coachingin ominaispiirteet

”Älä anna nälkäiselle ihmiselle kalaa vaan onkivapa”. (Angelöw 2002, 131.)

Coachingin avulla pyritään konkreettisiin *käytösmuutoksiin*, jolloin coachattava itse keksii tarvittavia ratkaisuja ja toimenpiteitä, joilla päästään tavoitteisiin. Menetelmälle ominaista on muun muassa coachin ja coachattavan välinen suhde ja yhteistyö sekä *menetelmän ratkaisukeskeisyys, systemaattisuus ja rakenne*. (Angelöw 2002, 131, 217.)

Coachingia koskevista teorioista ja esimerkkimenetelmistä huolimatta coachingtavat vaihtelevat työyhteisöjen tarpeiden ja eri coachien mukaan. Toisin sanoen: ei ole yhtä oikeaa tapaa ohjata coachingprosessia. Siitä huolimatta on olennaista, että coach hallitsee prosessin ja osaa soveltaa yhteyteen sopivia tyylejä, taitoja ja tekniikkoja. (Parsloe & Wray 2000, 61–62.)

3.4.1 Coachingin kulmakivet – eettisyys, luottamus ja kunnioitus

Larsenin mukaan (2002) *eettisyys* on kestävän konfliktinhallinnan edellytys. Osapuolten etuja huomioidaan, kuitenkin suosimatta ketään. Eettisesti hyvät toimintatavat synnyttävät luottamusta ja luovat tunteen siitä, että *osapuolia huomioidaan, kuunnellaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti*. Eettiset toimintatavat vähentävät myös tulevien konfliktien määrää. (Larsen 2002, 79–80.)

Coachin ja coachattavan välinen *molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus* ovat coachingsuhteen tärkeimpiä kulmakiviä. Luottamuksen ja kunnioituksen myötä on helpompaa olla *rehellinen*, sillä tällöin uskalletaan myös vaatia toisistaan enemmän (Gjerde 2012, 142–143). Coachattavan osalta rehellisyys on olennaista – on tärkeää tuoda esiin kaikki ajankohtaiseen asiaan liittyvät merkittävät seikat. Vastaavasti coachin tulisi *suhtautua neutraalisti* coachattavaan huolimatta hänen omista mielipiteistään. (Pohjanheimo 2007, 40.)

3.4.2 Ammattimainen keskustelu

Coach tulee käyttää selkeätä ja coachattavalle sopivaa ja ymmärrettävää kieltä (Granström & La Corte 2011, 17). Ominaista ammattimaiselle keskustelulle on toisaalta sen läheisyys ja etäisyys, ja toisaalta subjektiivisuus ja objektiivisuus; läheisyys luo kiinnostusta ja ymmärretyksi tulemisen tunnetta coachattavalle, kun taas etäisyys suojaa coachin omien tunteiden ja ajatusten yliotteelta. Coachin on tilanteessa kuin tilanteessa pysyttävä ammattimaisena ja osattava luoda rajoja, tukea ja asettaa vaatimuksia – tilanteen mukaisella tavalla. (Nilsson & Waldemarson 2010, 102–103.) Coachin puolueettomuus on oleellista – hän ei ole coachattavan liittolainen eikä vastustaja, vaan pikemmin henkilö, joka mahdollistaa tilanteen tarkastelun ulkoapäin (Granström & La Corte 2011, 51). Turvallisessa ja kannustavassa ympäristössä keskusteleminen sujuu mutkattomammin (Stelter 2003, 39).

Coachin rooliin kuuluu muun muassa asianosaisten tukeminen ja auttaminen, tietojen jakaminen, palautteen antaminen ja mahdollisuuksien esille tuominen (Gjerde 2010, 26–33; Stelter 2003, 33). Coach ei toimi mentorina tai terapeutina, vaan enemmän yksilön tai ryhmän mahdollistajana, inspiroijana ja haastajana, joka samalla vie asian tai prosessin eteenpäin (Foster & Seeker 1997, 9–11; Räsänen 2007, 18). Coachin kuuluu niin ikään varmistaa, että tavoitteiden asettelussa huomioidaan myös yrityksen odotuksia (Pohjanheimo 2007, 48).

3.4.3 Coachattavan vastuu, vapaaehtoisuus ja osallistuminen

Coach kannustaa coachattavaa itsetutkiskeluun ja pitää häntä vastuullisena omasta edistyksensä, keskittymällä vahvuuksiin pikemmin kuin heikkouksiin (Noble 2012, 15–17; Pohjanheimo 2007, 49–50). Perusoletuksena pidetään, että coachattavalla on kaikki tarvitsemansa potentiaali, mutta sen esiintuomiseen coachattava saattaa tarvita coachin apua (Parpei 2007, 186). Muutos edellyttää myös vastuun kantamista. Coach kysyy, kuuntelee ja tekee yhteenvetoja, jotta coachattava ottaisi vastuun omasta tilanteesta. (Hilmarsson 2012, 38.)

Konfliktihallintaan tarvitaan *osallistumista*. Coachingiin osallistuvien osapuolten on *hulluttava löytää ratkaisu* ja tunnettava, että asia on heidän käsissään. Coaching tulee *ra-kentua vapaaehtoisuudelle* sekä coachin ja coachattavan *molemminpuoliseen hyväksyntään*. (Hussein Al-Tae 2017, 6.)

Coachingtulos ja -prosessi ovat riippuvaisia valmennettavien *motivaatiosta ja muutosvalmiudesta* – ketään ei voida valmentaa vasten tahtoaan. Coachingprosessin tulee tästä syystä aloittaa vasta kun valmennettava on tunnistanut muutostarpeen ja sitoutunut muutokseen. Osapuolten aktiivinen osallistuminen vaikuttaa ratkaisevasti tulokseen. (Hammarlund 2012, 217; Havunen & Lavikkala 2010, 63–64; Hilmarsson 2012, 8–10; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 99.)

Ongelmanratkaisun edistämisen näkökulmasta on suotuisaa, että osapuolet ymmärtäisivät osuuttaan konfliktin kehitykseen. *Siirtyminen ongelmakeskustelusta ratkaisupuheeseen* voidaan tehdä osapuolten toiveiden kautta: mikä on tulevaisuuden toivetila. Mikäli ristiriita työyhteisössä on ehtinyt edetä vakavaksi konfliktiksi, aloitetaan prosessi yksilötasolta. Tavoitteena on, että konfliktin osapuolet sen jälkeen pystyisivät kohtaamaan toista osapuolta mahdollisimman neutraalisti. Coachin tehtävä ei ole ratkaista osapuolten ongelmaa vaan *auttaa heitä viestimään aikuisella tasolla ja mahdollistaa heidän ratkaisuntekooaan*. (Hammarlund 2012, 217; Havunen & Lavikkala 2010, 63–64; Hilmarsson 2012, 8–10; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 99; Larsen 2002, 97; Lennéer Axelson & Thylefors 2013, 247–248; Parsloe & Wray 2000, 62–64; Pohjanheimo 2007, 49.)

3.4.4 Tavoitteellisuus

Coachingprosessille ominaista on sen *tavoitteellisuus*. Coachingissa asetetut tavoitteet vaativat seurantaa, arviointia ja valvontaa. Tavoite muodostaa prosessin päämäärä, jota kohden tähdätään. Se luo tarkoituksen ja hallinnan tunnetta sekä auttaa coachattavaa keskittymään ja nostamaan suoritustasoaan. Tavoitteita voidaan asettaa eri laatukriteerien avulla, joista SMART-kriteerit esitetään kuviossa 3. *Konfliktien yhteydessä tavoitteenasettelu on kriittistä – positiiviset tavoitteet saattavat vaikuttaa ongelmien myönteisempään hallintaan ja käsittelymiseen*. SMART-kriteerien mukaan sovitut *tavoitteet on oltava selkeitä, konkreettisia sekä mitattavissa olevia*. (Gjerde 2003, 225–227; Jones & Brinkert 2008, 17.) Mittarina voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, itse-arviointimenetelmiä, 360 asteen arviointeja ja tavoitetta hyvin kuvailevia asteikkoja (Angelöw 2002,

164–166; Jones & Brinkert 2008, 25). Tavoitteiden tulee tämän lisäksi olla *kannustavia ja mielekkäitä* sekä *realistisia ja saavutettavissa olevia*. Coachingprosessi on aina *aikaan sidottu* – niin yksittäiset keskustelut kuin koko prosessi. (Gjerde 2003, 225–227.)



Kuvio 3: SMART-laatukriteerit tavoitteiden asettelussa (Gjerde 2003, 227).

3.4.5 Kysymysten merkitys ja aktiivinen kuunteleminen

Kysymysten merkitys ja rooli ovat ensisijaisia coachingprosessissa. Niiden avulla jäsennellään seikkoja ja nostetaan esiin aiheeseen kuuluvia asioita. Kysymyksillä voidaan käsitellä asioita, joita coachattava välttelee tai joista hän ei ole tietoinen. Kysymyksillä haastetaan harkintaan, jopa mukavuusalueen ulkopuolelle. (Noble 2012, 15–17; Pohjanheimo 2007, 49–50.)

Kysymykset ovat coachattavan esimiehen mahdollisesti kriittisimpiä vaikuttamisen työkaluja – niiden tulisi *pysäyttää, herättää ajatuksia, saada coachattavan keskittymään olennaiseen ja näyttää merkittäviä ydinkohtia*. Kysymysten kelpoisuus riippuu siitä, miten tehoavasti saadaan *käynnistettyä aito ajatteluprosessi ja vastaaminen*. (Viitala 2007, 88–89.) Taitava coach käyttää yleensä *avoimia kysymyksiä*, jotka useimmiten alkavat seuraavilla sanoilla: *mitä, mikä, missä, milloin, miten, kuka* (Hirvihuhta 2003, 101–113).

Aktiivinen kuunteleminen on kysymysten ohella coachin tärkeimpiä työkaluja (Armstrong 1999, 47–48; Granström & La Corte 2011, 6–7). Kuunteleminen on erittäin oleellinen sekä ymmärtämisen että hyväksyttävän, rohkaisevan ja avoimen keskustelun ilmapiiriin luomisen näkökulmasta. Tehokas kuunteleminen vaatii aina coachattavaan *huomion kohdistamista ja keskittymistä sekä asiakokonaisuuden muistamista*. Ihannetilanteessa coach luopuu arvioimasta coachattavan sanoja ja keskittyy hänen kokonaisviestintään ja *yrittää ymmärtää mitä tämä todella kokee ja tuntee*. Coachattavan kehonkieli yhdistyy myös tähän kommunikointiin. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 106–110.) Aktiivisen kuuntelemisen ja voimallisten kysymysten kautta coach tukee coachattavaa *syventymään asiansa ja lisäämään tietämystään, sekä kehittämään puuttuvia tai puutteellisia taitojaan* (Gjerde 2012, 37).

3.5 Coachingin käyttötarkoitukset

Suomen Coaching yhdistyksen (2017) mukaan coachingin käyttömahdollisuudet ja sen vaikutukset ovat laajat:

”Yritykset, joiden henkilöstö tekee yhteistyötä coachin kanssa, saavuttavat huomattavia parannuksia sekä yksilötasolla (mm. yhteistyö paranee merkittävästi, sitoutuminen ja työtyytyväisyys kasvavat ja erilaiset ristiriitatilanteet vähenevät) että yritystasolla (mm. tuottavuus, laatu ja tulos kasvavat, asiakastyytyväisyys paranee ja organisaation sitoutuneisuus vahvistuu)”.

3.5.1 Esimiehen työkalu ja kehittämismenetelmä

Nykyväisessä liiketoimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten sekä vanhojen organisaatorakenteiden- ja hierarkioiden madaltumisen johdosta, coachingista on tullut varsinkin *johdon, esimiesten mutta myös asiantuntijoiden työväline ja kehittämismenetelmä, joka tähtää muutokseen ja kehitykseen* (Carlsson & Forssell 2012, 13–15). Coachingilla voidaan tukea sekä yksilöitä että ryhmiä *organisaation muutos- ja uudistumisprosessien läpiviemisessä* (Luoma & Salojärvi 2007, 31).

Perinteiset johtamismenetelmät eivät enää tuota toivottuja tuloksia tai tarjoa asianmukaisia työkaluja työntekijöiden *kestävän motivaation, työn merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin luomiseen*. Valveutuneissa organisaatioissa valmentava johtamistyyli on jo arkipäivää ja osa organisaation johtamisjärjestelmää. *Valmentavaa johtamista voidaan nähdä*

keskeisenä osana organisaation kilpailukyvyn tekijänä. Coaching-toiminta vaatii kuitenkin organisaatio- ja johtamiskulttuuria, joka tukee tämän kaltaista toimintaa. (Carlsson & Forssell 2012, 13; Harmaja & Hellblom 2007, 213–214, 227–228.) Organisaation tulisi nähdä coachingia tärkeänä osana esimiesroolia ja hyödyntää sitä *jokapäiväisenä, mahdollistavana työkaluna* ennemmin kuin satunnaisena menetelmänä. Parhaimmillaan coaching on *jatkuva prosessi, joka motivoi coachattavia, tukee heidän oppimistaan ja selkeyttää tavoitteita.* Coaching toimii myös *palautetyökaluna.* (Armstrong 1999, 36–38.) Coachingia tulisi pitää *keinona saavuttaa pitkäaikaisia ja kestäviä toimintatapojen muutoksia* (Räsänen 2007, 15–16).

Esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhteensovittaminen ei aйна ole yksinkertaista tai kenties edes mahdollista. Esimiestyössä joudutaan jossain määrin soveltamaan coachingoppeja, koska esimiestehtäviin kuuluvat myös sellaisia seikkoja, jotka eivät varsinaisessa coachingsuhteessa esiinny; niin alais- kuin taloudellinen vastuu sekä vaatiminen ja määrääminen. (Hirvihuhta ym. 2003, 6–7.)

3.5.2 Ratkaisukeskeisyys ja tavoitelähtöisyys

Coaching toimii ennen kaikkea työkaluna coachattavan itseapuun (Stelter 2003, 35). Esimies voi coachina auttaa ja haastaa alaisiaan *keksimään uusia ratkaisuja ja savuttamaan tavoitteitaan* (Hirvihuhta ym. 2003, 6–7).

Coaching perustuu ratkaisukeskeiseen ja tavoitelähtöiseen oppimiskäsitykseen. Menneisyyteen ei voida enää vaikuttaa mutta tulevaisuus on vielä kirjoittamatta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114). Ongelmiin johtavien syiden analysointi ei välttämättä tuota tuloksia. Sen sijaan keskitytään ratkaisuun ja niihin toimenpiteisiin, joita tarvitaan työyhteisön sujuvan toiminnan kannalta. Tällöin osapuolten huomio siirtyy ongelmista ratkaisuihin. (Lassila 2002, 9; Shapiro 2004, 190.)

Coaching on ennen kaikkea *ammattimainen keskustelu*, jonka tarkoituksena on muun muassa *tarjota coachattavalle tukea ja työkaluja hänen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, tulosten arvioitavaksi ja mahdollisten ongelmien käsittelemiseksi.* Tavoitteen määrittäminen ei pelkästään tuo hyötyä coachattavalle vaan auttaa niin ikään coachia

pitämään keskustelua aiheessa. *Suora palaute coachilta coachattavalle* on myös olennaista. (Hilmarsson 2012, 6–7; Foster & Seeker 1997, 10–11; Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101.)

Coach seuraa joko jotakin erityistä tai yleistä coachingmallia, joka ohjaa coachingprosessin alkupisteestä toivottuun määrääpään (Noble, 2012, 15). Coachingtulosten säännöllinen seuraaminen ja arviointi ovat olennaisia osia coachingprosessia (Armstrong 1999, 38).

3.5.3 Saavutusten, toiminnan ja motivaation kehittäminen

Coaching ratkaisukeskeisenä menetelmänä *keskittyy ensisijaisesti saavutusten ja toiminnan kehittämiseen sekä päämäärien saavuttamiseen jossain määrättyssä asiassa*, vaikka metodin käyttömahdollisuudet ovatkin hyvin monipuoliset (Hilmarsson 2012, 6–7; Foster & Seeker 1997, 10–11; Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101).

Coachingia voidaan kuvata *järjestelmällisenä ja ratkaisukeskeisenä viestintä- ja yhteistyöprosessina, joka tukee valmennettavan yksilön tai ryhmän toimintaa niin henkilökohtaisella kuin ammatillisella tasolla*, muun muassa *herättämällä henkilön tai ryhmäjäsenien tietoisuutta ja motivaatiota*. Coachingia voidaan myös nähdä *oppimista ja kehitystä tukevana menetelmänä*, jonka tavoitteena on *nostaa coachattavan suoritustasoa normaalitasoa paremmaksi tai jopa ylittämään asetettuja tavoitteita*. Coachingin avulla pyritään *parantamaan coachattavien toimintaa, kehittämään heidän ongelmanratkaisukykyään ja sitouttamaan heidät asetettuihin tavoitteisiin*. (Foster & Seeker 1997, 9–11; Harjama & Hellbom, 2007, 216–218; Luoma & Salojärvi 2007, 31–35; Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101; Parpei 2007, 178–183; Stelter 2003, 32.)

Coachingissa käytetään keinoja, *jotka aktivoivat ja hyödyntävät coachattavan henkilön omia voimavaroja* kuten esimerkiksi tietoja ja taitoja, arvoja ja kokemuksia. Coachingin avulla *autetaan coachattavaa tiedostamaan omaa ajattelua, oppimista sekä toimimista eri toimintaympäristöissä*. Coachingissa rohkaistaan coachattavan *ottamaan aktiivista vastuuta omista asioistaan*. (Gjerde 2012, 30–33.) Coachingia voidaan nähdä eräänlaisena kehityksen tilana, johon liittyy ennen kaikkea *aikaansaannoksen edistäminen tietynlaisen kyvyn tai taidon suhteen* (Megginson & Clutterbuck 2005, 4–5).

3.5.4 Psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen

Coaching on kehittämismenetelmänä moniulotteinen, se ei keskity pelkästään *tiedollisen kehittämiseen* vaan tämän lisäksi *myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymisen harkintaan ja edistämiseen*. Menetelmällä voidaan myös *vaikuttaa valmennettavan työhyvinvointiin ja edistää hänen vuorovaikutustaitojaan sekä työstää ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmissä*. (Foster & Seeker 1997, 9–11; Harjama & Hellbom, 2007, 216–218; Luoma & Salojärvi 2007, 31–35; Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101; Parpei 2007, 178–179; Stelter 2003, 32.)

Coachingilla halutaan mahdollistaa ihmisiä *ottamaan käyttöönsä psyykkisiä voimavarojaan*. Coach tarjoaa coachattavalle tukea, ei pelkästään tavoitteiden suhteen, vaan myös tunnepohjaisten ja käytännön kysymysten osalta. Sen avulla voidaan myös *tukea vastuunottoa organisaatiossa, jatkuvaa kehitystä ja oppimista* muuttuvassa työympäristössä sekä *edistää työntekijöiden luovuutta, itsevarmuutta ja uralla kehittymistä*. (Carlsson & Forssell 2012, 14–15; Gjerde 78–79; Foster & Seeker 1997, 12; Parpei 2007, 178.)

Tunteiden tietoisien itsesäätelyn merkitys on tarpeellista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Omien tunteiden oivaltaminen on tärkeää, koska kiihtyneessä tilassa yksilön tiedon käsittely on usein vääristynyt ja voi jopa johtaa väärin johtopäätöksien tekemiseen. Coachingilla voidaan *vahvistaa valmennettavan omien tunnetilojen säätelyä ja vastuunottoa*. Coachingin avulla coachattava voi *kehittää tietoisuuttaan oman ajattelun ja oppimisen suhteen sekä muodostaa näkemyksen itsestään toimijana erityyppisissä toimintaympäristöissä*. (Parpei 2007, 182–183). *Coachin on omalta osaltaan hillittävä ja lykättävä omia tunteita, reaktioita ja ongelmia taka-alalle* tarjotakseen omaa itseään työkaluksi coachattavalle. (Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101.)

3.6 Coaching konfliktinratkaisumentelmänä

Yhdyisvalloissa alettiin 1990-luvulla käyttää *coachingia konfliktien (eng. Conflict coaching) ratkaisumentelmänä* niin ylimmän johdon piireissä kuin yliopistoissa sovittelun rinnalla ja sen tilalla. Tänä päivänä menetelmää käytetään yhä monipuolisemmin; yksityishenkilöt ja yritykset ovat etsineet vaihtoehtoisia keinoja konfliktin hallintaan usein sekä kalliiden että pitkien ja voimavaroja kuluttavien lakiasiantuntijoiden tai viranomaisien hoitamien riitakäsittelyjen tilalle. (Jones & Brinkert 2008, xxi; Nobel 2012, xiii.)

3.6.1 Vastuu ja aktiivinen osallistuminen ratkaisun etsimiseen

Tavoitelähtöisen lähetysmistavan ansiosta konflikti-coaching (vapaamuotoinen käännös) voidaan soveltaa hyvin erilaisiin tilanteisiin: kahden ihmisen, useampien henkilöiden tai jopa eri ryhmien välisiin ongelmiin ja konflikteihin. Menetelmän etuna on, että sitä voidaan käyttää *ennaltaehkäisevästi* ennen kuin erimielisyyksistä on muodostunut konflikti. Tämän lisäksi menetelmää voidaan hyödyntää *tukemaan ja kannustamaan yhteisöllisiä pyrkimyksiä erimielisyyksien ja konfliktien ratkaisemiseen* sekä rohkaisemaan asianosaisia *aktiivisesti osallistumaan ratkaisun etsimiseen*. (Jordan 2014, 82–83; Jones & Brinkert 2008, xxi; Nobel 2012, xiii.)

Lähtökohtana ja oletusarvona coachingissa on, että coachattavalla *on tarvittavia voimavaroja ja motivaatiota ratkaistakseen ongelmiaan* coachin tuella. Coachingin avulla pyritään auttamaan coachattavaa *näkemään ongelmaa ja löytämään ratkaisuja siihen* (Hilmarsson 2012, 6–7, 30).

3.6.2 Tarkoituksenmukaisia ja positiivisia toimintamalleja

Coachingia voidaan hyödyntää vahvistamaan yksilön tai ryhmän jäsenten kykyä *tunnistaa ja työstää omia epätarkoituksenmukaisia kokemus- ja toimintatapoja* (Havunen & Lavikkala 2010, 28; Noble 2012, 7). Menetelmän avulla voidaan oppia *tarkoituksenmukaisia konfliktinhallintataitoja* sekä *rakentavia viestintätapoja, jotka ennaltaehkäisevät konflikteja*. Coachingilla tähdätään *syvempään itse-tietoisuuteen ja positiivisiin konfliktinhallintamenetelmiin*. Coachattavat voivat *syventää itsetuntemustaan ja oppia paremmin ymmärtämään ei pelkästään omia toimintamalleja ja tarpeita, vaan vastaavasti huomioimaan ja ymmärtämään myös toisten käyttäytymistä ja tarpeita*. Menetelmää hyödyntämällä voidaan *kehittää coachattavien itsesääteilykykyä, jolloin heidän kykynsä toimia tilanteenmukaisella tavalla vahvistuu*. (Noble 2012, xiv–xv, 7; Macfarlane & Mayer 2012, xiv–xv; Stelter 2003, 35–38.)

Coachingin avulla coachattava voi asettaa itselleen *konfliktihallintaa koskevia tavoitteita, tutkia vaihtoehtoisia näkökantoja konfliktinsa suhteen, työstää ja arvioida eri mahdollisuuksia ja haasteita sekä aktiivisesti pyrkiä optimaalisen ratkaisun saavuttamiseen*. Menetelmä on *tavoite- ja tulevaisuushakuinen prosessi*, jonka päämäärä on ohjata coachattava saavuttamaan konfliktihallintatavoitteitaan. (Noble 2012, 5–12.)

Coachingin avulla tuetaan coachattavaa *tulemaan tietoiseksi nykytilasta tai ongelmasta, ottamaan vastuuta ja näkemään vaihtoehtoisia ratkaisua ongelmalleen* paremman itsetuntemuksen kautta. Coachattavan omat ratkaisut ovat varteenotettavia – eivät coachin esittämät. Coachingin avulla coachattava *oppii suhtautumaan ongelmiin persoonattomasti* sekä erottamaan henkilöt ja ongelmat toisistaan. Muuttamalla näkökulmiaan coachattava havaitsee helpommin oman näkökantansa ja suhtautumisensa ongelmaan. (Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2003, 90–95.)

Noblen (2012, 20) mukaan *coaching toimii menetelmänä konfliktitilanteissa sovittelua paremmin* muun muassa tilanteissa, joissa *osapuolet haluavat oppia itsensä johtamistaitoja sekä kehittää konfliktinhallintaansa*. Coaching sopii sovittelua paremmin myös silloin, kun toinen tai molemmat konfliktin osapuolet vastustavat kolmannen osapuolen osallistumista tai *kun osapuolten haluttomuus ja syvä erimielisyys estävät heidän yhteistyönsä*. Osapuolten eriävät tavoitteet sovittelussa saattavat turhauttaa ja syventää konfliktia. Sovittelu voidaan myös kokea liian muodolliseksi menetelmäksi, johon osallistuminen voi herättää ennemmin kielteisiä vastareaktioita kuin prosessin eteenpäin viemistä. Konflikti herättää herkästi häpeää, ja välttyäkseen tilanteista, jotka mahdollisesti toisivat konfliktin päivänvaloon esimerkiksi työpaikalla, *osapuolet saattavat kokea coachingin sovittelu neutraalisemmaksi menetelmäksi*.

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Aineiston hankinta ja keruu

Kvalitatiivisen tutkimuksen päätarkoitus on kuvata jotakin ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. Teoreettinen edustavuus on laadullisen tutkimuksen yksi rajausehto: tutkimusaineisto edustaa esimerkkiä yleisestä. Toisin sanoen on olennaista, että esimerkiksi tutkittavat henkilöt ovat perehtyneet tutkittavaan ilmiöön tai heillä on siitä tuntemusta ja kokemusta. (Eskola & Suoranta 2014, 18; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89.)

Otannan valinta pitää olla pohdittua ja tarkoituksenmukaista, harkinnanvaraista eikä satumanvaraista. Harkinnanvarainen *eliittiotanta* perustuu valittuihin informantteihin eli henkilöihin, joiden uskotaan edustavan tutkittavan ilmiön tarvitsemaa tietoa. Toinen harkinnanvarainen otos on niin sanottu *lumipallo-otanta*: ensi alkuun tutkijalla on päähenkilö, joka sittemmin ohjaa hänet eteenpäin seuraavalle informantille. Tutkimusaineisto

kootaan informaattiketjua muodostaneilta henkilöiltä, sitä myötä, kun tutkijalle tutustutaan uusiin informantteihin. (Eskola & Suoranta 2014, 18; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89.)

Opinnäytetyön näyte muodostui kuudesta suomalaisesta ammattilaisesta, jolla jokaisella on pitkä käytännön kokemus esimiestyöstä sekä coachingista työelämässä. Eliittiotanta muodostui ensi alkuun kahdesta henkilöstä, joilla on coachingtaito ja esimiestausta. Lähtökohtana eliittiotannan henkilöiden valintaan oli esimieskokemuksen ja coachingosaamisen tausta, jota selvitettiin etukäteen. Seuraavat neljä informanttia saatiin lumipallootannan kautta, eli kahden ensimmäisen haastateltavan suosituksen ja seuraavien informanttien kautta. Kaikki henkilöt toimivat aktiivisesti työelämässä, vaikka osalla ei tällä hetkellä ollut alaisia. Ne haastateltavat, jotka eivät juuri nyt olleet esimiesasemassa, toimivat kuitenkin hyvin tiivisti eri työyhteisöissä tukemalla ja coachaamalla esimiehiä. Tutkimuskohteista kaksi henkilöä edusti julkishallintoa ja neljä yksityissektoria pääkaupunkiseudulla. Kolme henkilöä toimi kokopäiväisesti coacheina ja myös coachingkouluttajina.

Haastatteluista sovittiin kaikkien kanssa sähköpostitse, minkä jälkeen jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskeisissä tapaamisissa tammi-maaliskuussa 2018. Yksilöhaastattelut mahdollistivat haastateltavien omakohtaisten ja yksilöllisten kokemusten esiin tuomista. Haastateltavina oli viisi naista ja yksi mies. Haastattelujen osallistujille kerrottiin opinnäytetyön taustasta, tavoitteista ja raportoinnista sekä yksityisyyden suojasta tulosten käsittelyssä ja raportoinnissa. Haastateltavilta saatiin suostumus nauhoittamiseen.

Haastattelut kestivät 45–85 minuuttia, sen mukaan, mitä kokemuksia ja näkemyksiä osallistujilla oli teemoista. Haastatteluainestoa kertyi kokonaisuudessaan melkein seitsemän tuntia. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja pari sen lisäksi puhelimella.

Laadullisessa tutkimuksessa ainestoa kerätään ja analysoidaan osittain yhtäaikaaisesti koko prosessin aikana, joskin saatetaan käyttää erilaisia menetelmiä eri aikaan. Haastattelija voi jo haastattelujen aikana tehdä havaintoa, tyyppitellä tai hahmotella malleja havainnoistaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 218, Hirsjärvi & Hurme 2006, 136). Haastattelujen aikana kirjoitettiin muistiin tukisanoja ja miellekarttoja, joiden aihepiiristä joko haluttiin

saada tarkennusta vielä haastattelujen aikana tai jotka edustivat jotain erityisen mielenkiintoista asiaa aiheesta. Tukisanat ja miellekartat toimivat myöhemmin muistin virkistämiseksi litteroinnin ja aineiston analyysin aikana.

4.2 Sisällönanalyysi teoriasidonnaisesti

4.2.1 Sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä on edetty laadulliseen tutkimussuuntaukseen kuuluvaa sisällönanalyysia käyttäen. *Sisällönanalyysin* avulla tuotetaan kirjavasta aineistosta selkeää ja yhtenäistä dataa, mahdollistaen tulkintaa ja johtopäätösten tekoa. Sisällönanalyysin avulla aineistoa jäsennellään, strukturoidaan ja tiivistetään sekä haetaan yhtäläisyyksiä ja eroja, lopullisten johtopäätösten tekoa varten. Menetelmän avulla pyritään kiteyttämään tutkittavaa aineistoa tiivistetyksi kuvaukseksi ja tällä tavalla liittämään tulokset niin ilmiön laajempaan yhteyteen, kuin aiheeseen liittyviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104; Verne Liikenteen Tutkimuskeskus.)

Analyysimenetelmä on tekstianalyysia, joka soveltuu hyvin jäsentämättömään aineistoon, jossa esimerkiksi käsitellään tekstiksi muutettuja aineistoja kuten haastatteluja ja keskusteluja. Sisällönanalyysin avulla etsitään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104; Verne Liikenteen Tutkimuskeskus.)

Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto pilkotaan pieniksi osiksi (reduointi), muodostetaan ryhmiä (klusterointi) ja tämän jälkeen organisoidaan uudestaan uudeksi kokonaisuudeksi (abstrahointi). Sisällönanalyysi on menetelmä, joka mahdollistaa dokumenttien analysointia, niin systemaattisesti kuin objektiivisesti, sekä tarkastettavan ilmiön kuvaileminen, järjestäminen ja kvantifiointi. Tarkoitus on luoda tutkittavasta ilmiöstä kuvaavia aihealueita, käsitejärjestelmiä tai malleja. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Verne Liikenteen Tutkimuskeskus.)

4.2.2 Teoriasidonnainen lähestymistapa

Sisällönanalyysi voidaan tehdä niin deduktiivisesti (teorialähtöisesti), induktiivisesti (aineistolähtöisesti) kuin abduktiivisesti (teoriasidonnaisesti). Analyysien välinen ero piilee analyysissa ja luokittelussa – joko ne pohjautuvat aineistoon tai viitekehukseen. (Pihlaja 2004, 159; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–116.)

Tässä opinnäytetyössä on haluttu edetä teoriasidonnaisesti (teoriaohjaavasti) tarkastellen aineiston kautta nousevia teemoja ja verraten niitä valmiisiin teoreettisiin johtoideoihin. Tutkimuskysymykset on laadittu sellaisiksi, että niihin vastauksia haettaessa huomioon kohteena on ollut teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyössä analyysimenetelmänä *on käytetty abduktiivista, teoriasidonnaista lähestymistapaa*, jolloin analyysi ei nojaudu suoraan teoriaan, mutta yhteydet siihen ovat erotettavissa. Aineistosta nousseille havainnoille pyritään löytämään teorian kautta selityksiä tai vahvistusta, vastaavasti saatetaan huomata, ettei empiirisistä tuloksista löydy yhteyksiä teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136; Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.)

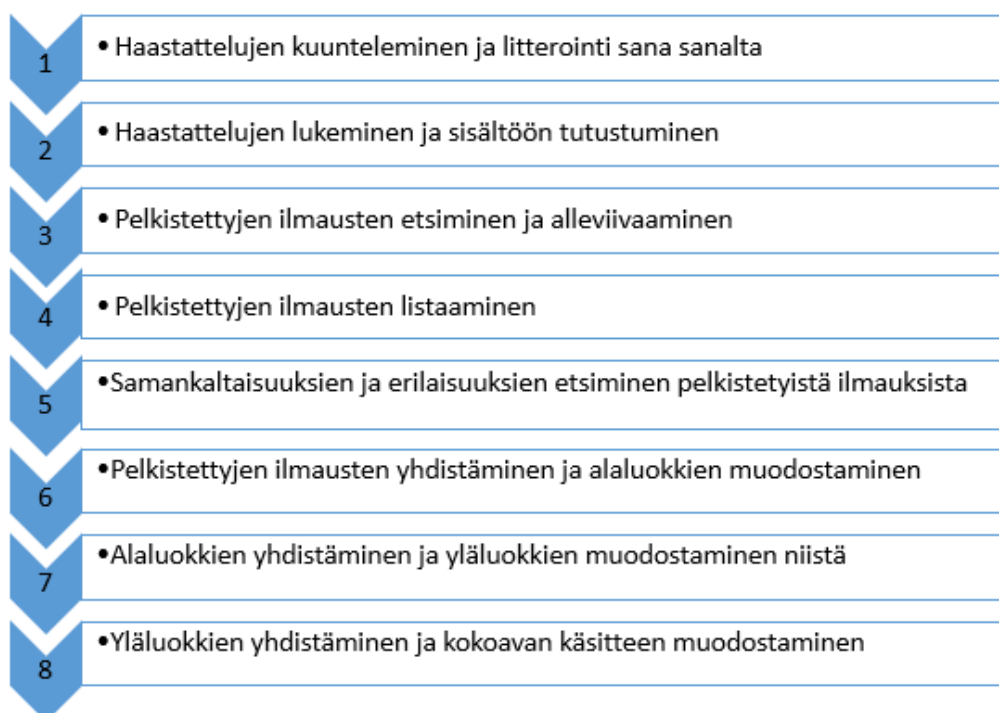
Tutkijan oma ennakkokäsitys aiheesta, asiantuntemus ja perehtyneisyys aiheeseen liittyvään teoriaan, johdattavat usein aineiston tarkastelua. Lähtökohtana on kuitenkin, että uudet tutkimukselliset havainnot ovat mahdollisia pelkästään kun ne perustuvat johonkin johtoajatukseen. Johtoajatus saattaa pohjautua epäselvään intuitiiviseen näkemykseen tai pitkään vietyyn hypoteesiin, jonka avulla löydöt voidaan kohdistaa tiettyihin merkittäviksi oletettuihin seikkoihin. Tällöin uusi teoria ei kehity pelkästään havaintojen perusteella, induktiivisen päättelyn tavoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Teoriasidonnainen analyysi etenee aluksi aineistolähtöisesti; analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti ja edetään tiettyyn pisteeseen. Analyysiä jäsentävä luokitus ei kuitenkaan ole aineistosidonnainen, vaan se nojautuu aiempaan tietoon, kirjallisuuteen. Yhdistelemällä valmiit mallit ja aineistosta nousevat ilmiöt, tuloksena saattaa muodostua jotain täysin uutta. Riippuen siitä, missä vaiheessa analyysia tutkija ottaa teorian ohjaamaan päättelyä, hän lähestyy joko deduktiivista tai induktiivista päättelyä. (Tuomi 2007, 129–132; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–117).

4.2.3 Aineiston analysointi

Teoriasidonnaista analyysia käyttäen seurataan alussa aineistolähtöisen analyysin vaiheita. Aineistolähtöinen analyysi voidaan kuvailla Miles ja Hubermanin (1994) mukaan kolmevaiheisena prosessina: aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Prosessi kuvailee tutkimustulosten analysoinnin eri vaiheita. (Miles & Huberman 1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Tuomi ja Sarajärvi luonnehtivat puolestaan *aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä kahdeksan vaiheisena prosessina kuvion 5 mukaisella tavalla*. Tässä opinnäytetyössä Tuomen ja Sarajärven mainittu prosessi on toiminut mallina haastatteluaineiston analyysia varten. Jokaista tutkimusongelmaa (haastattelukysymykset 1–5) käsiteltiin hahmottamisen yksinkertaistamisen takia erillisenä aineistokokonaisuutena. Näin ollen syntyi kaiken kaikkiaan 5 aineistokokonaisuutta). Jokaisen aineistokokonaisuuden analysointia varten oli käytössä Tuomen ja Sarajärven kahdeksan vaiheista prosessimenetelmää (ks. Liite 2).



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Kuvion 4 ensimmäisen ja toisen vaiheen mukaan *haastatteluaineisto kuunneltiin ja litteroitiin* pian haastatteluiden jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 139) tuovat esille ettei litteroinnin tarkkuudesta ole yksiselitteistä sääntöä, vaan se riippuu paljolti tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Suurin osa aineistosta litteroitiin sana-sanalta tekstinkäsittelyohjelmalla, kuitenkin jättämällä pois selviä toistoja. Jokaisen haastateltavan kaikkiin vastauksiin käytettiin tietty väri, jotta heidän vastauksensa olisi helpommin tunnistettavissa ja jotta aineisto olisi vaivattomampaa käsitellä, sekä redusointi että klusterointivaiheissa. Tämän jälkeen 30-sivuisen aineisto luettiin läpi kokonaisuudessaan muutaman kerran yleiskuvan ja kokonaiskäsityksen muodostamista varten.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109) kuvaavat aineiston redusointia niin, että aineistosta karstataan tutkimukselle merkityksetön pois, joko niin että dataa tiivistetään tai pilkkomalla osiin. Aineistoa voidaan tiivistää ja pelkistää esimerkiksi koodaamalla, merkkamalla erivärisillä kynillä tutkimustehtävälle merkittävät ilmaukset tai etsimällä kysymyksillä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja.

Sisällönanalyysissa tulee rajata *analyysiyksiköitä*, jotka voivat muodostua yksittäisistä sanoista, lauseista, lauseiden osista tai ajatuskokonaisuuksista (Polit & Hungler 1997, Burns & Grove 1997, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). *Teoriasidonnaisessa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta aineistolähtöisen analyysin mukaan* (Tuomi 2007, 130). Analyysin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa (ks. Liite 2) *valittiin tämän työn analyysiyksiköiksi lauseen osia, lauseita tai virkkeitä, jotka kuvastivat haastattelijoiden ajatuksia tutkimusongelmista*. Yksittäisten sanojen hyödyntäminen eivät tuoneet lisäarvoa asiansyhteyteen. Valitut analyysiyksiköt alleviivattiin aineistossa. Tämän jälkeen tarkasteltiin jälleen sekä tutkimusaineistoa että siitä muodostettuja alkuperäisilmauksia perusteellisesti, jos tutkimusongelmien kannalta löytyisi vielä merkitseviä ajatuskokonaisuuksia. Lopuksi analyysiyksiköt listattiin tekstinkäsittelyohjelman avulla word-dokumenttiin.

Ilmausujen listauksen jälkeen *ryhmiteltiin ja yhdistettiin ilmaisut ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia selittäviä käsitteitä. Samaa asiaa merkitsevät käsitteet klusteroitiin ja liitettiin luokaksi*. Tekstiä tuli luokitella tutkimusongelman tai tutkimuskysymysten mukaan. Huolimatta siitä, että aineistoa tiivistetään, mitään tutkimuksen kannalta ratkaisevaa ei saisi hävittää. Luokittelussa aineisto tiivistetään ja yksittäiset tekijät yhdistetään yleisimpiin käsitteisiin. Luokan sisältöä kuvataan selittävällä käsitteellä. (Kananen 2014, 107; Pihlaja 2004, 158; Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113.)

Seuraavat työvaiheet (viides ja kuudes) toteutettiin melkein samanaikaisesti, *luokittelemalla yhteisiä piirteitä ja samoja teemoja käsiteltäviä pelkistettyjä ilmauksia aihepiirinsä mukaan samaan taulukkoon* (ks. Liite 2). Nämä saman teeman pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin vielä yhteen tai kahteen lauseeseen. Tämän jälkeen laadittiin alaluokat. Muodostettiin yhden yhteisen tekijän yhtenäisiin piirteisiin tai samoihin teemoihin viittaaville pelkistetyille ilmauksille. Kaiken kaikkiaan muodostui 17 alaluokkaa ensimmäisen tutkimusongelman (konfliktitekijät) kohdalla, toisen tutkimusongelman (esimiehen taitoja ja ominaisuuksia) osalta 25, kolmannen tutkimusongelman (hyötyä coachingtaidoista konflikteissa) osalta 8 ja neljännen tutkimusongelman (miten soveltuu coaching konfliktinhallintaan) osalta 8 sekä viidennen tutkimusongelman (minkä tyyppisissä tilanteissa coachingista on ollut hyötyä) osalta 15 alaluokkaa.

Klusteroinnin jälkeen seuraa käsitteellistäminen, eli abstrahointivaihe, jossa erotetaan tutkimuksen näkökannalta merkittävä tieto, jonka perusteella laaditaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointivaiheessa yhdistetään samansisältöisiä alaluokkia, jolloin muodostuu yläluokkia. Luokituksia yhdistetään niin kauan kuin se on aineiston kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114–115). Noudattaen Tuomen ja Sarajärven (2009, 117) kahdeksan vaiheista analyysimallia teoreettiset käsitteet tuotiin teoriasidonnaiseen analyysiin vasta analyysin loppuvaiheessa, eli yläluokkaan.

Toiseksi viimeisessä, seitsemässä vaiheessa, *yhdistettiin alaluokkia ja muodostettiin niistä yläluokat*. Alaluokat käytiin läpi ja *haettiin yhtenäisiä piirteitä luokkien yhdistämistä varten*. Esimerkiksi yläluokka ”Tarkoituksenmukaisia ja positiivisia toimintamalleja” muodostui alaluokissa kuvatuista käsitteistä ”Vanhojen tapojen murtaminen” sekä ”Tavoitteiden ja pelkojen työstäminen ja esteiden poistaminen valmentavilla kysymyksillä.” (ks. Liite 2, Tutkimusongelma 3). Yläluokkia syntyi 5 kappaletta ensimmäisen tutkimusongelman kohdalla, toisen tutkimusongelman osalta 8, kolmannen tutkimusongelman osalta 6, neljännen tutkimusongelman osalta 6 ja viidennen tutkimusongelman osalta 7 (ks. Liite 2).

Teoriasidonnaisen analyysin keskeisen periaatteen mukaisesti, *teoria sidotaan päätelyyn vasta analyysin lopussa, abstrahointivaiheessa*. Tällöin yhdistetään empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin, eli analyysia johdattamiin teorioihin ja aikaisempiin tietoi-

hin. (Miles & Huberman 1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 117.) *Teoreettisten käsitteiden muodostamisen tilalle käytetään tässä opinnäytetyössä olemassa olevia teoreettisia käsitteitä: analyysin yläluokat tuodaan sellaisinaan niistä.*

Analyysissa teoreettiset käsitteet koostuivat tämän opinnäytetyön teoriaosuuden teorioista, joiden tarkoitus oli ohjata aineiston analyysin loppuosaa. Analyysissa *ensimmäisen tutkimusongelman kohdalla* teoreettiset käsitteet muodostuivat erilaisista konflikteja aiheuttavista työyhteisöllisistä ja henkilölähtöistä tekijöistä, muun muassa puutteellisesta esimiestyöstä (ks. Liite 2). *Toisen tutkimusongelman kohdalla* teoreettinen viitekehys käsittelee esimerkiksi esimiestaitoja ja -ominaisuuksia hyvän konfliktinhallinnan näkökulmasta, varhaisen puuttumisen, ongelmien näkyväksi nostamisen sekä viestinnän ja palautteen merkitystä (ks. Liite 2). *Kolmanteen tutkimusongelmaan* käytetyt teoreettiset käsitteet koostuivat muun muassa coachingin hyödyistä konfliktinratkaisumenetelmänä ja esimiehen työkaluna ja kehittämismenetelmänä (ks. Liite 2). *Neljänteen tutkimusongelmaan* käytetyt teoreettiset käsitteet käsitelivät muun muassa coachingia esimiehen työkaluna ja kehittämismenetelmänä, sekä menetelmän ratkaisukeskeisyyttä ja tavoitelähtöisyyttä. Tämän lisäksi teoreettinen viitekehys muodostui psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistämisen merkityksestä työyhteisökonflikteihin (ks. Liite 2). Viimeisen, eli *viidänteen tutkimusongelman kohdalla* teoreettiset käsitteet koostuivat muun muassa coachingin käyttömahdollisuuksista, esimiehen työkaluna ja kehittämismenetelmään liittyvistä aiheista sekä saavutusten, toiminnan ja motivaation kehittämisen merkityksestä (ks. Liite 2).

Teoreettisten käsitteiden aineistoon liittämisen yhteydessä suoritettiin lisäksi viimeinen analyysin vaihe. Pääluokat muodostettiin yhdistämällä kaikkia samaa teemaa sisältäviä yläluokkia. Jokaisen apututkimusongelman kohdalla muodostui yksi pääluokkia. Tämän lisäksi muodostettiin yksi kokoavan käsitteen luokka, yhdistävä luokka, joka koostui kaikista yhdistetyistä yläluokista (Kuvio 5). Yhdistävä luokka kuvastaa päätutkimusongelmaani: *Coaching esimiehen työkaluna työyhteisön konfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi.*

Pääloukat	Yhdistävä luokka
Rakenteellisista ja henkilölähtöisistä tekijöistä aiheutetut konfliktit	Coaching esimiehen työkaluna työyhteisön konfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi
Huomioiva, tasapuolinen ja keskusteleva esimiestyö ennaltaehkäisee työpaikkakonflikteja	
Läsnäolon avulla rakennetaan työhyvinvointia edistäviä, tavoitelähtöisiä ja tarkoituksenmukaisia toimintamalleja	
Tavoitekeskeisen coachingin avulla voidaan oppia hallitsemaan tunteita, näkemään asioita uudesta näkökulmasta ja ratkaisemaan ongelmia	
Coachingista ja coachingtaidoista hyötyy koko organisaatio.	

Kuvio 5. Yhdistävän luokan muodostaminen

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Johdatusta analyysin tulkintaan

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten coachingkoulutuksen suorittaneita esimiehiä hyödyntävät coachingia ja coachingtaitojaan työyhteisössä vallitsevien konfliktien estämisessä ja selvittämisessä, ja miten he kokevat menetelmän soveltuvan siihen tarkoitukseen. Selvitettiin mihin mahdollisen muuhun käyttöön esimiehet kokivat coachingin tuovan lisäarvoa heidän esimiestyössään. Kartoitettiin, mitkä ovat esimiesten näkökulmasta hyvän konfliktihallinnan ja konfliktien estämisen tärkeimpiä esimiesominaisuuksia tai taitoja. Haastattelin kuusi työelämässä olevaa, coachingkoulutuksen suorittanutta esimiestä heidän kokemuksistaan coachingin hyödyistä ja soveltuvuudesta konfliktinhallintaan, menetelmän mahdollisesta muusta lisäarvosta esimiestyössä sekä mistä esimiesominaisuuksista tai -taidoista heillä eniten on ollut hyötyä työpaikkakonfliktien estämisessä tai niiden selvittämisessä.

Tavoitteena oli analysoida asiantuntijoiden vastauksia, mikä tehtiin sisällönanalyysin avulla. Vastausten tarkastelutapa rakentui apututkimusongelmien mukaisesti, jotka puolestaan pohjautuivat organisaatioiden konfliktinhallinnan ja konfliktitekijöiden teorioihin sekä esimiestyöhön ja coachingin liittyviin teorioihin. Tästä syystä jaettiin opinnäytetyön analyysin tulokset näiden apututkimusongelmien teemojen mukaisesti.

Aluksi tarkasteltiin niitä tekijöitä, jotka tuottavat erimielisyyksiä tai konflikteja työyhteisöissä, organisaation rakenteellisten ja henkilölähtöisten tekijöiden näkökulmasta. Tämän jälkeen käsiteltiin esimiestaitoja ja -omaisuuksia, jotka hyvän konfliktinhallinnan näkökulmasta auttavat työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisemisessä ja niiden selvittämisessä. Sen jälkeen tarkasteltiin miten esimiehet ovat hyödyntäneet coachingtaitojaan vallitsevien konfliktien selvittämiseksi coachingin käyttömahdollisuuksien kautta työyhteisöissään. Seuraavaksi selvitettiin miten esimiehet ovat kokeneet coachingin soveltuvan työyhteisökonfliktien estämisessä tai selvittämisessä coachingin ominaispiirteiden ja käyttötarkoitusten näkökulmasta. Viidennen ja viimeisen apututkimusongelman ”Minkä tyyppisissä tilanteissa /yhteyksissä coachingista menetelmänä on ollut hyötyä työyhteisöissä, esimiestyössä ja esimiehen näkökulmasta” aineistoa tarkasteltiin ainoastaan osittain, koska sisällönanalyysin yhteydessä paljastui, että viidennen apuongelman vastaukset hyvin pitkälti korreloi muiden apuongelmien vastauksiin. Tämän takia käsiteltiin pelkästään aineistosta nousseita uusia näkökulmia ja jo aikaisemmin muissa tutkimusongelmien yhteydessä esiintyneitä aspekteja jätettiin tämän tutkimusongelman yhteydessä käsittelemättä.

Haastateltavista naisia oli viisi ja miehiä yksi. Sukupuolten välisiä eroja vastauksista ei ollut havaittavissa, mutta vastausten arviointi oli hankalaa, koska vain yksi haastateltava oli mies. Molempien sukupuolten vastauksia olisi hyvä olla yhtä monta, jotta eroavaisuuksia olisi havaittavissa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat nykyisen tai edellisen työnantajan nimen. Analyysistä näitä tietoja ei käy ilmi, koska aikomuksena ei ollut tuoda esiin tietyn työnantajan olosuhteita tai tietyn esimiehen kokemuksia. Tutkimusongelma itsessään on arkaluonteinen ja tuo esille sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia. Tällöin kielteiset kokemukset saattaisivat leimata tiettyä esimiestä, työyhteisöä tai organisaatiota. Kokemukset ovat myös hyvin omakohtaisia. Haastateltavien puheista käytettiin lainauksia. Lainaukset on sisenetty vasemmalta marginaalilta ja merkitty lainausmerkein. Haastateltavalle keksitty nimimerkki on sitaatin lopussa.

5.2 Erimielisyyksiä tai konflikteja tuottavat tekijät työyhteisössä

Organisaation kaikkien työntekijöiden tulisi tietää mitä organisaatio tavoittelee ja miten siihen pyritään, eli *visio ja strategia* (Åhman 2004, 146). Tämän lisäksi jokaisella jäsenellä tulisi olla selkeä kollektiivinen *näkemyks organisaation perustehtävästä ja siitä mitä heiltä yksilöinä odotetaan* (Rintala & Hasunen 2010, 11; Åhman 2004, 146). *Puutteelliset tai epämääräiset säännökset tai ohjeistukset, prosessit tai vakiintuneet käytännöt* synnyttävät eripuraa siitä huolimatta, että työyhteisön jäsenet vaihtuvat (Rintala & Hasunen 2010, 11). *Työnjohdon merkitys* työntekijöiden hyvinvoinnille on hyvin keskeinen. Esimiehen tehtävä on *edesauttaa työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa ja tukea sitä* yhä muuttuvassa työympäristössä. Mikäli koetaan, ettei työnjohto täytä sille asetettuja vaatimuksia, tämä voi aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita, ristiriitoja ja stressiä työyhteisössä. (Manka 2015, 124; Pääkkönen 2016; Wahlberg 2014, 169–170.) Työntekijän kokemana *henkilökohtainen arvostus* on yksi tärkeimpiä työtyytyväisyyden tekijöitä (Sundvik 2006, 13).

Haastatteluista kävi ilmi, että moni konflikti oli saanut alkunsa siitä, että organisaation päätöksentekoprosessit ja johtamisjärjestelmät olivat epäselvät tai puutteelliset – asiat jäivät roikkumaan ja päätökset tekemättä, koska kukaan ei kantanut vastuuta niistä. Johtaminen saattoi myös olla heikkoa tai epäjärjestelmällistä. Työyhteisön tekeminen saattoi olla vääristynyt, koska perusasiat eivät olleet kunnossa. Työyhteisön epäselvän perustehtävän ja määrittelemättömien tavoitteiden ohella, henkilöiden omat epäselvät työkuvaudet ja roolit vaikuttivat oleellisesti työyhteisön konfliktiherkkyyteen.

Useimmat haastateltavat olivat kokeneet, että heikot esimiestaidot ja huono johtaminen aiheuttivat arvostuksen ja luottamuksen puutetta sekä usein myös synnyttivät epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Eriarvoisuuden tunne aiheutti konflikteja työyhteisöissä. Niissä koettiin muun muassa, etteivät esimies tai omat kollegat arvostaneet työpanosta tai ettei palkitseminen ollut oikeudenmukaista. Näin henkilö 6 kuvaili asiaa:

”Mikä aiheuttaa usein konflikteja on epäoikeudenmukainen kohtelu, ettei se ole yhdenvertaista tai eri ihmisiä perusteettomasti kohdellaan eri tavalla, niin se hyvin nopeasti ajaa työyhteisön ihan valtavaan konfliktiin”. Henkilö 6

Organisaation johdolla on merkittävä rooli siinä, miten konflikteja käsitellään ja minkälaisista konfliktien käsittelykulttuuria luodaan (Järvinen 2014, 21–23, 80; Larsen 2002, 77).

Vaikeus käsitellä konflikteja ja sen takana olevia ristiriitoja johtuu kuitenkin usein konfliktinratkaisutaitojen puutteesta (Pehrman 2011, 23). Siitä huolimatta esimiehen kuuluu lähestyä ja ratkoa työyhteisössä syntyviä ongelmia (Järvinen 2014, 21–23, 80; Larsen 2002, 77). Vastauksista kävi ilmi, että monet työpaikkakonfliktit alkoivat siitä, ettei niihin puututtu eikä otettu asiaa puheeksi. Alussa ristiriidan aihe saattoi olla hyvinkin pieni seikka, joka kasvoi ajan myötä, koska kukaan ei siihen reagoinut. Ristiriitojen taustalla saattoi usein myös olla johtamisongelmaa – esimies ei osannut puuttua asioihin tai välttyi puuttumasta.

”Hirvittävän usein ne ovat sellaisia pitkää aikaa sitten syntyneitä konflikteja [...] ja ei osata nostaa asioita esille – pelätään, että keikutetaan venettä liikaa.”
Henkilö 1

”Pienikin voi paisua, jos ei siihen työyhteisössä tartuta ja siinä esimiehen rooli on tärkeä. Mieluiten tarttua ennakoivasti tai vähintään silloin kun tilanne on päällä, koska muuten ne vaikuttavat koko työyhteisön kulttuuriin ja ilmapiiriin.” Henkilö 4

Työyhteisössä määrällisesti tai laadullisesti yli- tai alikuormittumisen aikaansaama *pitkäaikainen stressi muodostaa otollisen maaperän* jännitteille ja konflikteille työyhteisöissä – stressi purkautuu ihmisten välisinä ristiriitoina (Järvinen 2004, 85; Vartia 1994, 202; Virtanen & Sinokki 2014, 194). Useimmista haastateltavista kävi ilmi, että yleisimmät syyt erimielisyyksiin tai konflikteihin johtuivat epätasaisesta ja liian suuresta työkuormituksesta sekä jatkuvasta kiireestä. Pitkittynyt kiire saattoi myös synnyttää työuupumista, jolloin oltiin entistä herkempiä ulkoisille ärsykeille ja väärinkäsityksille. Kiireessä asioita helposti unohtuivat ja jäivät epähuomiossa tekemättä, mikä itsessään aiheutti ristiriitoja työyhteisöissä. Henkilö 2 kuvasi tilannetta näin:

”Kun voidaan hyvin ei välitetä pikkuseikoista, mutta jos ihminen on väsynyt ja voi huonosti niin hänellä on niskakarvat pystyssä jo alusta lähtien ja on herkempi. Silloin hän myös ymmärtää helposti asioita väärin.” Henkilö 2.

Muutostilanteessa esimiehen rooli korostuu, koska *muutos, jota ei johdeta* saattaa vaikuttaa epäedullisesti sekä henkilöstön motivaatioon ja hyvinvointiin että työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Luoma & Arikoski 2006, 131; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3). Muutos ja konflikti kulkevat usein käsi kädessä (Granér 1994, 147). Useimmissa ihmisissä muutos herättää hämmennystä ja pelkoa (Rinne 2009, 29). Pelon lisäksi

saattaa esiintyä myös vastarintaa sekä epäilyjä omasta, riittävästä osaamisesta (Multanen ym. 2005, 43). Työelämän muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja yritykset joutuvat asettaa yhä tiukempia vaatimuksia tulosten saavuttamisen sekä uusien asioiden omaksumisen suhteen. Monen haastateltavan mielestä heikko muutosjohtaminen on aiheuttanut muutosvastarintaa ja työpaikkakonflikteja muun muassa sen takia, ettei henkilökuntaa ole riittävästi osallistettu muutosprosesseihin tai, ettei päätöksiä ole jalkautettu tarpeeksi hyvin loppuvaiheessa. Ihmiset ovat myös kokeneet epävarmuutta esimerkiksi oman työpaikan säilymisestä ja tämä on synnyttänyt kilpailutilanteita työyhteisöissä. Näin Henkilö 1 kuvailee asiaa:

”Tänä päivänä eletään melkoisen muutoksen koruissa koko ajan. Muutostilanteet aiheuttavat sitten sitä liikehdintää, sitä hermostuneisuutta [...] tulee epävarmuutta siitä, että säilyykö minun työni”. Henkilö 1

Työyhteisön ilmapiiri rakentuu ihmissuhteista, eli *yksilöiden välisestä ”kemiasta”* (Karpunen 2006, 160). Työyhteisön moninaisuus saattaa tuoda jännitteitä työyhteisöön. Lisäksi *yksilöllinen tapa toimia ja käyttäytyä* voi merkittävästi poiketa normista ja johtaa vaikeuksiin työyhteisön jäsenten kesken (Vartia 1994, 201). Joidenkin ihmisten *erilaisuuden sietokyky* on hyvin matala ja muunlainen käyttäytyminen provosoi heitä helposti (Larsen 2002, 37). Myös *työyhteisön arimmat henkilöt* joutuvat muita useammin konflikteihin, koska pelästyessään he joko pakenevat tai riitelevät (Wahlberg 2014, 171). Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisöissä saattaa työskennellä hyvinkin erilaisia ihmistyyppisiä, joiden työskentely-, toiminta-, ja reagointitavat eroavat suuresti toisistaan. Työkiireessä ja ajan kuluessa nämä vieraat piireet toisessa ihmisessä saattavat alkaa ärsyttää. Tämän lisäksi myös ihmisten persoonallisuus ja ihmisten väliset henkilökemiat vaikuttavat miten ihmiset tulevat toimeen keskenään. Joidenkuiden ihmisten vahva persoonallisuus saattaa vaikuttaa haitallisesti kaikkien työhyvinvointiin.

”[...] riittää, että siellä on yksi vahva persoona, joka tulehduttaa, niin se voi vaikuttaa kaikkien työviihtyvyyteen. [...] Se voi olla henkilö, joka niin äänekkääsi voi huomosti, että muut joutuvat koko ajan huomioimaan häntä ja sitten se voi vaikka eskaloitua kahden ihmisen väliseksi konfliktiksi”. Henkilö 4

Wahlberg (2014, 172–173) mainitsee, että *itsetunnon heikko ihminen* saattaa etsiä virheitä ja panetella toisia luodakseen paremman kuvan tai vaikutelman itsestään. Hän jatkaa, että käytös voi aiheuttaa ristiriitoja ja jopa konfliktitilanteita työyhteisössä. Jotkut haastateltavista kokivat, että itsetunnon ja itseluottamukseltaan heikko ihminen on

konfliktiherkempi kuin toiset, koska hän ei välttämättä osaa iloita toisten saavutuksista tai hän on jollain tavalla haavoittuvaisempi kuin muut. Työyhteisöissä on myös henkilöitä, jotka ajavat omia etuja eikä huomioi toisia tai kokonaisuutta, jolloin ristiriitoja voi syntyä.

”Organisaatiossa kilpaillaan. On henkilöitä, jotka kokevat, että he ovat muita tärkeämpiä ja, jotka välittävät vain omista eduista eikä kokonaisuudesta”. Henkilö 2

Henkilökohtaisiin ongelmiin viittaa tilanne, jossa rakenteelliset puitteet ja edellytykset ovat kunnossa, mutta henkilön *työnteko ja käytös* eivät vastaa hänelle asetettuja odotuksia. Yksilötasolla ongelmat voivat muodostua *motivaation puutteesta* tai *yksityiselämästä liittyvistä ongelmista*, jotka kaikki voivat muodostaa konfliktiherkkyttä. (Järvinen 2014, 112; Lassila 2002, 50.) Pari haastateltavaa mainitsi, että ihminen, joka on väärässä työpaikassa, joutuu usein toimimaan mukavuusalueensa ulkopuolella ja on konflikteille alttiimpi. Myös henkilökohtaiset ongelmat nostettiin esille, kuten esimerkiksi huono taloudellinen tilanne. Kun ihmisellä on henkilökohtaisia ongelmia, keskittyminen on muualla kuin työasioissa ja tällöin hän on myös herkempi negatiivisille ärsykeille. Yksi esimies näki etuna tietää hiukan työntekijöiden yksityiselämästä, jotta hän paremmin pystyisi ymmärtämään ja tukemaan heitä.

5.3 Esimiestaitoja ja -ominaisuuksia työyhteisön konfliktihallinnassa

Kun *perustehtävä hämärtyy*, työyhteisön toiminta muuttuu ja *”jokainen hoitaa omia asioita”* eikä kaikkien työsuoritusta pidetä yhtä kriittisenä yhteisen loppusuorituksen tavoittamiseksi. Ongelma- ja ristiriitatilanteissa on silloin vaarana, että tiimi ajautuu pois työn teon tosiasioista. (Rintala & Hasunen 2010, 11.) Hyvä esimies pitää työyhteisön tavoitetta selkeänä ja edistää toimintaa niin, että organisaatio ja yksilöt kehittyvät ja työ sujuu yhä paremmin (Pääkkönen 2016). Kolme haastateltavaa oli kokenut, että esimies voi vähentää ja lieventää ristiriitoja kiinnittämällä huomionsa työpaikan perusrakenteiden ja perusasioiden ylläpitämiseen, kuten yhteisiin tavoitteisiin ja työrooleihin. Kun työyhteisön rakenteet ja tekeminen ovat vääristyneet ihmiset keksivät omia tapoja hoitaa asioita, jotka eivät välttämättä ole nivottu organisaation tavoitteisiin. Henkilö 6 kuvailee tilannetta näin:

”Aika usein konfliktien alkujuuri on aika samantyyppinen. Usein se liittyy siihen, että johtaminen on ehkä heikko tai epästrukturoitu.[...] Kun ihmisillä ehkä ei ole tarpeeksi selkeä kuvaa tavoitteista, omasta roolistaan ja siitä omasta työkuvastaan ja sitten tulee tilanteita, että kuka on kenenkin tontilla [...]” Henkilö 6

”Tavoitteiden on oltava selkeitä. Miten ihminen voi tietää mitä hänen tulisi tehdä, jos hänelle ei kerrota? Tämä on esimiehen vastuulla”. Henkilö 2

Oikeudenmukainen johtaminen heijastaa esimiehen toimintaa arjessa – kokemus siitä syntyy työntekijöiden ja esimiehen välillä. Oikeudenmukaisella johtamisella on myönteinen vaikutus työyhteisön toimintaan ja yksilöiden hyvinvointiin. Kuuntelemalla työyhteisön jäsenten mielipiteitä, osoittaen kunnioitusta ja ottaen huomioon kaikkia, esimies voi edistää oikeudenmukaisuuden kokemista työyhteisössä. (Linna & Elovainio & Virtanen & Kivimäki 2012, 47–52.) Viisi haastateltavaa koki, että yhteiset pelisäännöt, esimiehen oma esimerkillisyys ja työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu luovat hyvinvointirakenteita työyhteisöön. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä yhtenäiset säännöt vähentävät muun muassa ihmisten välistä kateutta. Epäoikeudenmukainen kohtelu aiheuttaa vahvoja tunteita, joita voi olla vaikeita käsitellä työyhteisössä. Mikäli niitä ei käsitellä, ne saattavat vaikuttaa ei pelkästään epäoikeudenmukaisuutta kokevaan yksilöön, vaan myös työyhteisöön. Henkilö 5 esittelee asiaa näin:

”Kyllä esimiehen kaiken kaikkiaan pitäisi olla hyvin puolueeton, tasapuolinen, tasavertainen kaikille. Tietenkään mitään suosikkeja ei saa olla ja tietysti kaikkiin pitäisi suhtautua yhtä tasavertaisesti [...]. Henkilö 5

Toimivan työyhteisön tärkeimpiä tukipilareita on *avoin vuorovaikutus, jonka tulisi olla välittöntä, suoraa ja rehellistä*, tukien työntekoa ja parantaen yhteistyötä (Järvinen 2014, 75–76; Virtanen & Sinokki 2014, 169). *Avoimuus* luo perustan tehokkaaseen konfliktienhallintaan (Rintala & Hasunen 2010, 9). Esimiehen *tietoisesta ja hyväksyvistä läsnäolosta* on hyötyä sekä työyhteisölle että hänelle itselle. Sillä hän *viestittää välittävänsä ja olevansa kiinnostunut vastavuoroisuudesta*. (Hayes 2004, 48; Zohar 2015, 544–545.) Kaikki haastateltavat toivat esille esimiehen läsnäolon ja aidon kuuntelemisen tärkeyden työyhteisön ilmapiiriin myötävaikuttajina. Tämän lisäksi useimmat heistä korostivat avoimen keskustelun ja sallivan ilmapiirin merkitystä konfliktittoman ilmapiirin edistäjinä. Esimiehen tulisi aidosti osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja ylläpitää keskustelevaa ilmapiiriä, jossa rohkaistaan ihmisiä osallistumaan. Tällä tavalla hän viestittää alaisilleen

heidän tärkeydestä ja myös siitä, että heidät on kuultu ja ymmärretty. Tämä on konfliktinhallinnan näkökulmasta tehokas tapa ehkäistä konflikteja. Toimiva vuorovaikutus ei pelkästään vähennä väärinymmärryksiä työyhteisössä, vaan parantaa myös sitoutumista ja lisää luottamusta (Åhman 2004, 91). Molemminpuolinen luottamus vuorostaan sallii myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Esimiehen tulee myös olla ennakoiva ja tarttua asioihin, kun hänen huomiotaan tarvitaan. Henkilö 3 ja henkilö 4 kuvailivat esimiehen roolia näin:

”Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin avoimuuden ja luottamuksen luomisessa”. Henkilö 3

”Hyvä esimies kuuntelee, on läsnä ja näkee jo varhaisia signaaleja, jos joku asia on menossa huonosti ja hän ei pelkää tarttua asiaan”. Henkilö 4

Esimiehen myönteinen suhtautuminen kaikkiin alaisiinsa ja hänen määrätietoinen *huomion kiinnittäminen heidän vahvuuksiinsa ja onnistumisiinsa*, synnyttää työyhteisössä luottamusta ja turvallisuudentunnetta (Virtanen & Sinokki 2014, 147–148). Kolmen haastateltavan mukaan esimiehen oma asenne sekä halu kehittää ja kehittyä ovat erittäin tärkeitä esimiesominaisuuksia, jotka vähentävät konfliktiherkkyttä työyhteisöissä. Henkilö 1 ilmaisi asian seuraavasti:

”[...] esimiehen halu viedä asiaa eteenpäin, siis esimiehen oma asenne. Mindset on ihan ensimmäinen asia.” Henkilö 1

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehen kuuluu reagoida mahdollisimman nopeasti työyhteisön epäkohtiin. Tähän vaikuttaa myös esimiehen *halu* ratkaista asioita ja herkkyyys reagoida niihin. Varhainen puuttuminen on tehokas tapa ennaltaehkäistä konflikteja. Esimiehen tulisi osata kohdata myös hankalia asioita ja selvittää ne. Multanen ym. (2005, 43–45) ja Shapiro (2005, 9; 2004, 3) korostavat, että esimiehen *aktiivinen suhtautuminen ja ongelmiin puuttuminen* luovat perustan tehokkaaseen konfliktien ratkomiseen ja vähentävät syvien konfliktien syntymistä. Henkilö 6 kuvasi konfliktien selvittämistä seuraavalla tavalla:

”Nämä asiat ovat päänsääntöisesti aika ikäviä, jolloin ne tietyllä tavalla edellyttävät sellaista totuttelua, ja tarkalla silmällä ja korvalla havainnointia, mutta myös kykyä nostaa kissa pöydälle”. Henkilö 6

Esimiehen kyky reagoida haasteellisiin asioihin sekä hänen sosiaaliset taitonsa vaikuttavat työpaikkakonfliktiin ennaltaehkäisevästi. Sundvikin (2006, 12) mukaan hyvin toimivakaan työyhteisö ei toimi tehokkaasti, jos sen yksittäiset työntekijät saavat liian vähän *henkilökohtaista huomiota* ja ohjausta. *Henkilökohtainen arvostus* toimii yhtenä vahvimpana työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen ennustajana. Haastateltavien mukaan esimiehen yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on hänen sosiaalisia taitoja ja tunneälyä. Heidän mukaan esimiehen tulisi osata nähdä ihmiset yksilöinä sekä motivoida ja tueta erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Työntekijät ovat kokonaisvaltaisia ihmisiä, joilla kaikilla on omat tarpeensa, ja joihin esimiehen mahdollisuuksien mukaan tulisi kyetä vastaamaan. Tärkeänä koettiin myös, että alaisille annettaisiin tilaisuus osallistua ja että esimies ymmärtäisi alaisensa motivaatiotekijöitä. Hyvä esimies *huomioi työntekijöitä päätöksenteossaan* ja ratkaisee työhön liittyvät asiat sekä ottaa vastuun niistä (Pääkkönen 2016; Åhman 2004, 90).

Sosiaalisten taitojen ja tunneälyä omaavana, esimiehen tulisi tämän lisäksi olla sinut itsensä kanssa ja toimia esimerkkinä työyhteisölle. Haastatteluista kävi ilmi, että esimies, jolla on hyvä itsetuntemus ja on tasapainoinen tuntee omia kykyjään mutta myös tämän kautta osaa paremmin tulkita muita. *Hyvä itsetuntemus* auttaa esimiestä tulemaan toimeen omien pelkojen ja tunteiden kanssa sekä *lisäämään ymmärrystä* toisia kohtaan (Järvinen 2014, 143). Haastateltavien mukaan rauhallisuus ja systemaattisuus auttavat esimiestä kohtaamaan erilaisia tunnetiloja ja pitämään etäisyyttä. Kysymällä ja kuuntelemalla hän selvittää asioita, ei olettamalla. Myös kokemus tuo varmuutta esimiestyöhön. *Esimiehen oma tunnetila ja kyky säätää omia tunteitaan* vaikuttavat olennaisesti siihen, miten hyvin hän pystyy muodostamaan turvallisen keskusteluympäristön. Esimiehen tulisi tiedostaa, että hän *ohjaa tunnetiloja ja vaikuttaa työyhteisön jäseniin myös omalla tunneenergialla* (Hellsten 2001, 195; Järvinen 2014, 145; Virtanen 2014, 150; Åhman 2012, 124–126).

5.4 Coachingin ja coachingtaitojen hyödyntäminen työyhteisön konfliktihallinnassa

Coaching toimii ennen kaikkea työkaluna coachattavan itseapuun. Esimies voi coachina auttaa ja haastaa alaisiaan keksimään uusia ratkaisuja ja savuttamaan tavoitteitaan. (Hirvihuhta ym. 2003, 6–7; Stelter 2003, 35.) Coaching perustuu ratkaisukeskeiseen ja tavoitelähtöiseen oppimiskäsitykseen. Keskitytään ratkaisuun ja niihin toimenpiteisiin, joita tarvitaan työyhteisön sujuvan toiminnan kannalta. Tällöin osapuolten huomio siirtyy ongelmista ratkaisuihin. (Lassila 2002, 9; Shapiro 2004, 190.) Haastatteluista kävi ilmi,

että moni esimies oli käyttänyt coachingia työntekijän tai työyhteisöjen ongelmien työstämiseen. Menetelmän ratkaisukeskeisyytensä ansiosta keskityttiin valmentavilla kysymyksillä tulevaisuuteen ja tavoitetilään, jolloin coachattavat monesti pystyivät näkemään asioita eri näkökulmista ja jopa vaihtamaan näkökantaa. Ymmärryksen kautta heille annettiin eväitä työstämään ongelmia. Useampi haastateltava kertoi heillä olevan aito halu auttaa työntekijää, kuitenkin työntekijän oman oppimisen ja oivalluksen kautta.

Moni haastatteleva mainitsi ihmisen oman näkemyksen löytämisen oivalluksen kautta, mikä tarkoittaa, että ihminen itse oivaltaa asioita. Coachingin avulla kasvatetaan kykyä hallita omia tunteja ja opitaan kuuntelemaan itseään ennen kuin reagoi. Coachingin keinoin opitaan purkamaan tunnetiloja ja myös nostamaan tunteita näkyviksi, jolloin ihminen usein huomaa syyn toimintaansa. Parpein (2007, 182–183) mukaan omien tunteiden oivaltaminen on tärkeää, koska kiihtyneessä tilassa yksilön tiedon käsittely on usein vääristynyt ja voi jopa johtaa väärin johtopäätöksien tekemiseen. Tunteita ei voida kokonaan ohjata, mutta ne mahdollistavat valinnan eri toimintavaihtoehtojen välillä. Coachingilla voidaan vahvistaa valmennettavan omien tunnetilojen säätelyä ja vastuunottoa. Henkilö 6 ja henkilö 4 kuvailivat konfliktien työstämistä seuraavasti:

”Minusta coachingmetodit sopivat todella hyvin siihen konfliktoituun työyhteisöön, ikään kuin tilanteen selvittelyyn. Se, että he itse löytävät ratkaisun, että mitä he voivat täällä tehdä, että he päästävät tavoitetilään [...] Ei kenenkään muun auttulla siihen kertomaan”. Henkilö 6

”[...] eväitä itsensä työstämiseen, koska kyllä se loppupelissä on sitä, että miten voi itse kehittyä ihmisenä, työntekijänä, esimiehenä, mikä se rooli nyt onkin”. Henkilö 4

Coachingissa pidetään perusoletuksena, että coachattavalla on kaikki tarvitsemansa potentiaali, mutta sen esiintuomiseen coachattava saattaa tarvita apua (Parpein 2007, 186). Coachin ei kuitenkaan kuulu ratkaista coachattavan ongelmia, vaan pikemmin *edesauttaa häntä ratkaisemaan niitä itse* (Räsänen 2007, 18). Kysymykset ovat coachattavan esimiehen mahdollisesti kriittisimpiä vaikuttamisen työkaluja – niiden tulisi *pysäyttää, herättää ajatuksia, saada coachattavan keskittymään olennaiseen ja näyttää merkittäviä ydinkohtia*. Kysymysten kelpoisuus riippuu siitä, miten tehoavasti saadaan käynnistettyä *aito ajatteluprosessi ja vastaaminen*. (Viitala 2007, 88–89.) Haastateltavista kävi ilmi, että he valmentavilla kysymyksillään ikään kuin valaisevat mahdollisuuksia ja tällä tavalla osallistavat ja auttavat työntekijöitään havahtumaan mitä

he haluavat, mitkä ovat heidän ratkaisunsa ja miten he aikovat edetä. Kysymyksillä autetaan työntekijöitä näkemään mikä on lähtökohta ja mikä on heidän tavoitetilansa. Valmentavat kysymykset ovat suorat, tehokkaat ja useimmiten avoimet.

Aktiivinen kuunteleminen on kysymysten ohella coachin tärkeimpiä työkaluja (Armstrong 1999, 47–48; Granström & La Corte 2011, 6–7). Aktiivisen kuuntelemisen ja voimallisten kysymysten kautta coach tukee coachattavaa *syventymään asiaansa ja lisäämään tietämystään, sekä kehittämään puuttuvia tai puutteellisia taitojaan* (Gjerde 2012, 37). Neljä haastateltavaa toi esille, että aktiivinen kuunteleminen on olennainen osa coachingprosessia sekä luottamussuhteen rakentamisen että coachattavan ymmärtämisen näkökulmasta. Luottamus luo perustan toimivalle coachingsuhteelle. Aktiivinen kuunteleminen edellyttää kuitenkin halu kuunnella, koska kuuntelemalla aktiivisesti esimies pyyhkäisee ennako-olettamuksensa mielestä ja keskittyy työntekijän viestintään.

Coaching auttaa coachattavaa löytämään *vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan sekä kantamaan vastuuta* ongelmastaan paremman itsetuntemuksen kautta (Stelter 2003, 90–91). Moni esimies kertoi, että coachingin keinoin työntekijät oppivat tunnistamaan ei pelkästään omia vahvuuksiaan, vaan myös toisten. Coachingin avulla voidaan siis löytää ratkaisuja konflikteihin ja oppia arvostamaan toisia, ristiriidoista huolimatta. Coachingilla voidaan tukea työntekijää ottamaan vastuuta omasta tilanteestaan ja työstämään pelkojaan ja henkisiä esteitään, jopa astumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, esimerkiksi murtamalla vanhoja toimintatapoja. Henkilö 4 ilmaisi asian seuraavasti:

”Ymmärryksen kautta annetaan eväät tehdä ja työstää ja sitten voi valita halutaanko siihen tarttua vai ei. Yleensä kypsät ihmiset ymmärtävät, että tämä voi palvella heitäkin, jos he hieman eri näkökulmasta toteuttaisivat itseään siellä työpäikällä”. Henkilö 4

Coachingia voidaan hyödyntää vahvistamaan yksilön tai ryhmän jäsenten kykyä *tunnistaa ja työstää omia epätarkoituksenmukaisia kokemus- ja toimintatapoja*. Coachattavat voivat *syventää itsetuntemustaan ja oppia paremmin ymmärtämään ei pelkästään omia toimintamalleja ja tarpeita, vaan vastaavasti huomioimaan ja ymmärtämään myös toisten käyttäytymistä ja tarpeita*. Menetelmää hyödyntämällä voidaan *kehittää coachattavien itsesäätelykykyä, jolloin heidän kykynsä toimia tilanteenmukaisella tavalla vahvistuu*. (Havunen & Lavikkala 2010, 28; Noble 2012, xiv–xv, 7; Macfarlane & Mayer 2012, xiv–xv; Stelter 2003, 35–38.) Haastatteluista kävi ilmi, että useat esimiehet käyttävät

coachingia vahvistamaan työyhteisöjäsenten yhteisöllisyyden tunnetta, muun muassa auttamalla työntekijöitä näkemään ja pohtimaan asioita ei pelkästään omasta näkökulmasta vaan myös toisten perspektiivistä. Tämä lisää ihmisten välistä ymmärrystä työyhteisössä ja ennaltaehkäisee työpakkakonflikteja. Coachingin avulla ihmiset oppivat näkemään erilaisuutta rikkauksena sekä arvostamaan ja sallimaan sitä toisessa ihmisessä. Ymmärryksen kautta syntyy kunnioitusta toisia kohtaan ja tämän lisäksi opitaan tuntemaan toisia paremmin. Viime kädessä erilaisuuden tuoma rikkaus voidaan tehokkaammin hyödyntää työyhteisössä. Henkilö 3 esitteli asiaa näin:

”[...] ymmärtämään, että olemme erilaisia, ajattelemme ja toimimme kaikki eri tavalla: herättämään heitä näkemään ja ymmärtämään toisiaan. Henkilö 3

Coaching on kehittämismenetelmänä moniulotteinen, se ei pelkästään keskity *tiedollisen kehittymiseen*, vaan tämän lisäksi *myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymisen harkintaan ja edistymiseen* (Foster & Seeker 1997, 9–11; Harjama & Hellbom, 2007, 216–218; Luoma & Salojärvi 2007, 31–35.) Esimiehet ovat myös käyttäneet coachingia keinona lisäämään työntekijöiden tietoisuutta heidän omasta osuudestaan työpaikan ristiriitoihin, ei syytteleväisellä tai osoitettavalla tavalla vaan arvostavaan tapaan. Itsetutkistelun avulla työntekijät oppivat näkemään itseään ja muita toisessa valossa ja suhtautumaan empaattisemmin sekä itseensä että muihin. Työntekijä oppii ymmärtämään omia tunteitaan ja reagoitimallejaan ja pystyy tämän kautta myös helpommin peilaamaan toisen ihmisen käyttäytymistä. Vastaavasti hän saattaa käsittää miten muut näkevät hänet. Henkilö 1 kuvaili tilannetta näin:

”Silloin ihminen oppii näkemään, että okay, miten toi ajattelee ja silloin oppii myös peilaamaan miten joku näkisi minun vaikuttimia, minun reagointeja ja minun kommentteja, ja se kasvattaa ihmistä [...]”. Henkilö 1

Coaching ei sovi pelkästään sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen kehittämismenetelmänä vaan myös esimerkiksi työtapojen ja saavutusten edistäjänä. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehet kokevat coachingia soveltuvan myös työntekijöiden ajanhallinnan ja priorisoinnin kehittämiseen sekä yksilön ja yhteisön suorituskyvyn kasvattamiseen. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan stressi ja liiallinen työkuorma aiheuttavat usein ristiriitoja ja työpaikkakonflikteja (vrt. kohta 5.2). Työyhteisössä saatetaan kokea stressaantuneen henkilön hankalaksi kollegaksi, jolloin ilmapiiri voi huonontua entisestään, kun yhteisöllinen tuki vähenee (Virtanen & Sinokki 2014, 194). Työn priorisointi ja ajanhallinnan kehittäminen myötävaikuttavat työntekijöiden hallinnan tunteeseen, joka vaikuttaa

myönteisesti koko työyhteisön konfliktinalttiuteen. Hilmarsson (2012, 6–7) sekä Nilsson ja Waldemarson (2010, 100–101) kuvailevat coachingia ratkaisukeskeisenä menetelmänä, joka *keskittyy ensisijaisesti saavutusten ja toiminnan kehittämiseen sekä päämäärien saavuttamiseen jossain määrättyssä asiassa, vaikka metodin käyttömahdollisuudet ovatkin hyvin monipuoliset.*

5.5 Coachingin soveltuvuus työyhteisön konfliktihallinnassa

Tavoitelähtöisen lähestymistavan ansiosta coaching voidaan soveltaa hyvin erilaisiin tilanteisiin: kahden ihmisen, useampien henkilöiden tai jopa eri ryhmien välisiin ongelmiin ja konflikteihin. Menetelmän etuna on, että sitä voidaan käyttää ennaltaehkäisevästi ennen kuin erimielisyyksistä on muodostunut konflikti. (Jordan 2014, 82–83; Jones & Brinkert 2008, xxi; Nobel 2012, xiii.) Neljä kuudesta esimiehestä kokoivat coachingia toimivan erittäin hyvin työyhteisökonfliktien estämisessä tai selvittämisessä. Kolme heistä piti menetelmää parhaana mahdollisena työkaluna konfliktinhallintaan. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että coaching toimii parhaiten esimiehen konfliktinhallinnantyökaluna yhdistettynä ”leadership”- ja ”management”-johtamiseen, jolloin nämä eri osat tukevat toisiaan. Yksi esimies oli sitä mieltä, että hyvin riittaisan työyhteisön coachina toimii ulkopuolinen coach paremmin kuin ryhmän oma esimies.

Haastatteluista kävi ilmi, että coachingin tavoitekeskeisyys mahdollistaa menetelmän käyttöä konfliktitilanteissa, jolloin keskitytään tulevaisuuteen ja tavoitetilaan, eikä menneisyyteen. Tämän takia menetelmä soveltuu varsinkin konfliktitilanteisiin, joiden syyt ovat epämääräiset. Henkilö 6, henkilö 2 ja henkilö 4 esittelivät ajatuksensa seuraavasti:

”Joskus tilanne on niin epämääräinen ja siihen syyhyn ei päästä kiinni eikä välttämättä pidäkään [...] se kaipaa sellaista tosi metodista ja sen takia coaching on ihan mahtava siihen. Sillä tavoitellaan tulevaisuutta, eikä ratkaise ongelmaa”. Henkilö 6

”Ei ole ongelmia on vain ratkaisuja”. Henkilö 2

”Coaching on erittäin hyvä menetelmä oikein käytettynä konfliktien estämiseen ja niiden ratkaisemiseen”. Henkilö 4

Pari esimiestä mainitsivat merkityksen siitä, että nähdään ja kohdellaan ihmisiä ihmisinä eikä leimata henkilöä, huolimatta konfliktin luonteesta. Molemmat kuitenkin korostivat,

että coachilta vaaditaan kypsyyttä, jotta hän pystyisi näkemään hyvyden ja myös tuomaan sen esille konfliktitilanteessa. Kaksi esimiestä näkivät coaching toimivana menetelmänä myös kolmikantakeskusteluissa.

Coachingia voidaan hyödyntää tukemaan ja kannustamaan yhteisöllisiä pyrkimyksiä erimielisyyksien ja konfliktien ratkaisemiseen sekä rohkaisemaan asianosaisia itse kantamaan vastuuta ja aktiivisesti osallistumaan ratkaisun etsimiseen (Jordan 2014, 82–83; Jones & Brinkert 2008, xxi; Nobel 2012, xiii). Räsänen (2007, 18) painottaa, ettei coachin kuulu ratkaista coachattavan ongelmia, vaan pikemmin edesauttaa häntä ratkaisemaan niitä itse. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mielisiä siitä, että konflikteihin pitää puuttua heti ja, että coaching on hyvä ja toimiva menetelmä siihen. Kysymyksillä työstetään asioita ja varmistetaan, että asioita ymmärretään samalla tavalla. Kysymysten ohella kuunteleminen ja läsnäolo ovat yhtä tärkeitä taitoja coachingissa ja konfliktinhallinnassa. On oleellista, että ihminen kokee, että hän tulee kuulluksi. Hayes (2004, 48), Zohar (2015, 544–545) ja Åhman (2012, 174–175) toteavat, että tietoinen keskittyminen edistää esimiehen mahdollisuuksia herkemmin havaitsemaan seikkoja, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Aktiivisessa kuuntelussa havainnoidaan myös sitä mitä ei viestitä sanoin, kuten mielentiloja ja kehonkieltä.

Haastateltavat luovat valmentavilla kysymyksillä ymmärrystä toista ihmistä kohtaan, jolloin ihminen oppii näkemään asioita myös toisen ihmisen näkökulmasta. Coaching avartaa näkemystä itseään ja toisia kohtaan. Coachingin avulla ihminen oppii myös paremmin hallitsemaan omia tunteita ja tällä tavalla ennaltaehkäisemään konflikteja. Tällöin yhteisymmärrykseen pääseminen nopeutuu ja konfliktiherkkyys vähenee. Haastateltavien mukaan coachingin keinoin rohkaistaan konfliktiin osallistujat itse löytämään ratkaisun; mitä voidaan tehdä, millä tavalla ja milloin, jotta päästäisiin tavoitettiin. Henkilö 1 esitteli asiaa näin:

”Mielestäni coaching on mielettömän hyvä keino, se auttaa näkemään asioita monesta eri näkökulmasta [...] jolloin se ehkä auttaa myöskin laajentamaan sitä omaa näkökykyä ja näkökulmaa”. Henkilö 1

Coachingin käyttömahdollisuuksista huolimatta, yksi haastateltava totesi konfliktien esittämisessä ja selvittämisessä, ettei kaikkia konflikteja voida ratkaista. Tällöin on ryhdyttävä muihin toimenpiteisiin, esimerkiksi käännyttävä ammattilaisauttajien puoleen. Toinen esimies oli eri mieltä. Hänen mielestään kaikki konfliktit ovat selvitettävissä. Hän

painotti kuitenkin miten tärkeää on, että osapuolet haluavat ratkaista asian ja että he sitoutuvat siihen. Haastateltavat olivat yksimielisiä coachingin kasvavasta merkityksestä työelämässä, muun muassa yhteiskunnallisten muutosten takia.

5.6 Coachingin hyödyt työyhteisössä ja esimiestyössä

Carlsson ja Forssell (2012, 13–15) haluavat nostaa coachingin varsinkin johdon, esimiesten, mutta myös asiantuntijoiden työvälineeksi sekä muutoksen ja kehityksen kehittämismenetelmäksi. Tutkimusaineistosta nousivat esiin esimiesten kokemukset coachingin toimivuudesta sekä yksilö- että ryhmätasolla. Moni koki menetelmää soveltuvan hyvin moneen tarkoitukseen, kuten kaikkiin vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteisiin, mutta erityisesti kehitys-, tulos- ja tavoitekeskusteluihin. Toisin sanoen koettiin, että coachingia voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmätasolla, esimerkiksi parantamalla eri ryhmien välistä toimintaa. Koettiin, että on hyvin vähän tilanteita, joihin coaching ei sovellu. Henkilö 4, henkilö 5 ja henkilö 6 kuvailivat asiaa näin:

”Olen erittäin monipuolisesti soveltanut coachingia niin ryhmissä kuin sitten yksilöcoachauksessa”. Henkilö 4

”En oikeastaan näe mitään tilanteita, missä coachaaminen ei sopisi [...]”. Henkilö 5

”Vaikka sanoin, että coaching sopii joka paikkaan ja on aina käytettävissä, niin jos organisaatio on ihan kaaoksen tilassa, niin pitää käyttää klassisempia metodeja. Myös kiire syö coachingia [...]”. Henkilö 6

Coaching on ennen kaikkea ammattimaista keskustelua, jonka tarkoituksena on muun muassa tarjota coachattavalle tukea ja työkaluja hänen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, tulosten arvioitavaksi ja mahdollisten ongelmien käsittelemiseksi (Hilmarsson 2012, 6–7; Nilsson & Waldemarson 2010, 100–101). Haastateltavista muutama oli sitä mieltä, että organisaation kaikki johtotasot hyötyisivät coachingista, koska toivottu muutos lähtee aina ensin kyseisestä henkilöstä itse. Muutama haastateltava korosti esimiehen coachingtaitojen merkitystä työyhteisölle. Heidän mielestä jokaisen esimiehen tulisi omata coachingtaitoja pystyäkseen paremmin palvelemaan alaisiaan. Coachingin avulla esimies kehittyy itse, uskaltaa haastaa itseään ja myös muita. Hän ei pelkästään näe omia vahvuuksiaan paremmin vaan näkee niitä myös muissa. Tällä tavalla esimies pysyy hienovaraisesti kannustamaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan, kuitenkin sallimalla

alaisiaan itse löytämään ratkaisun. Coachingin kautta esimiehen on helpompaa luopua arvovallastaan sekä sallia ja motivoida alaisiaan ottamaan enemmän vastuutta. Salliminen tarkoittaa myös mahdollisten virheiden sallimista ja hyväksymistä. Virheiden kautta työntekijä oppii ja kasvaa. Henkilö 2 ja henkilö 6 ilmaisivat asian näin:

”Coachingia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla, myös johto- ja hallitustasoilla”.
Henkilö 2

”Omassa esimiestyössäni olen käyttänyt coachingia valtavasti. Siinä pääsee itsekin paljon helpommalla, kun sen yhdistää valtuuttavaan johtamiseen. Ihmiset tulevat kysymään mitä pitäisi tehdä, ja sitten kysyy minkälainen haaste on ja miten itse ratkaisit tän?” Henkilö 6

Kaikki haastateltavat toivat vastaavasti esille miten tärkeä esimiehen oman tuen saanti on, muun muassa coachingin keinoin. Haastateltavat näkivät esimiehen coachaamisen merkitys erityisesti konfliktitilanteissa tai muissa johtamisongelmissa, jolloin esimies voi olla tiukoilla ja myös hyvin yksin. Ongelmallisten työyhteisöjen esimiehille voitaisiin tarjota vertaiscoachingia, jolloin coachingin avulla esimiehiä kehitettäisiin esimiestyössään ja tuettaisiin työstämään konflikteja. Henkilö 1 ja henkilö 4 ilmaisivat esimiehen coachingin tarvetta näin:

”Se esimies voi olla varsin kovassa paikassa, jota se tiimi ei näe [...]. Esimiehen coachaaminen auttaa luomaan niitä työkaluja työstämän konfliktia. Henkilö 1

”Jokainen esimies kaipaisi coachingtaitoja ollakseen hyvä esimies [...]”. Henkilö 4

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että coachingia voitaisiin käyttää vielä laajemmin hyödyksi organisaatioissa, ei pelkästään johdon työkaluna ja konfliktinhallintamenetelmänä, vaan esimerkiksi implementoimalla sitä myös muihin toimintoihin, kuten henkilöstöpalveluihin, myyntityöhön tai asiakaspalveluun.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten coachingkoulutuksen suorittaneet esimiehet hyödyntävät coachingia ja coachingtaitojaan työyhteisössä vallitsevien konfliktien estämisessä ja selvittämisessä sekä miten he kokevat menetelmän soveltuvan siihen tarkoitukseen. Tarkoituksena oli selvittää, mihin mahdolliseen muuhun käyttöön esimiehet kokivat coachingin tuovan lisäarvoa heidän esimiestyössään. Lisäksi oli tarkoituksena kartoittaa, mitkä ovat esimiesten näkökulmasta hyvän konfliktihallinnan ja konfliktien estämisen tärkeimpiä esimiesominaisuuksia tai taitoja. Tärkeänä lähtökohtana oli saada sellaisten esimiesten näkemyksiä, jotka ovat coachingkoulutuksen suorittaneet. Koko opinnäytetyön lähtökohdaksi valittiin esimiehen näkökulma coachingin hyödyntämisestä konfliktinhallinnassa ja esimiestyössä. Alan asiantuntijoita haastateltiin ja haastattelumuoto oli puolistrukturoitu. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Seuraavassa käsitellen opinnäytetyöni keskeiset tulokset. Konfliktieissa kyse on ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan (Lassila 2002, 42). Työyhteisöjen ja tiimien ongelmat johtuvat usein organisaation sisäisistä, rakenteellisista syistä, mutta kaikilla työntekijöillä on monenlaisia yksityiselämän haasteita, jotka joskus näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat henkilön työntekoon ja työyhteisön toimintaan (Järvinen 2014, 109; Järvinen 2004, 86). Aineiston sisällönanalyysin kautta nousi samansuuntaisia vastauksia. Hyvin monet työpaikkakonfliktit saavat alkuunsa siitä, että *organisaation perusrakenteissa tai johtamisjärjestelmissä on puutteita*. Perustehtävä, tavoitteet, työkuvaukset ja ihmisten roolit saatavat olla epämääräisiä, jolloin ihmiset tekevät omia asioita ja työyhteisö ajautuu väärään suuntaan. Myös *työelämän kokemat nopeat muutokset* näkyvät työpaikan yhteistoiminnassa. Jatkuva kiire, liian iso työkuormitus, väsymys ja loppuun palaaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja tekevät heitä alttiimpia konflikteille.

Työnjohdon merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille on hyvin keskeinen. Esimiehen tehtävä on *edesauttaa työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa ja tukea sitä* yhä muuttuvassa työympäristössä. Mikäli koetaan, ettei työnjohto täytä sille asetettuja vaatimuksia, tämä voi aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita ja ristiriitoja työyhteisössä. (Manka 2015, 124; Pääkkönen 2016; Wahlberg 2014, 169–170.) Aineistossa johtamisen merkitys konfliktinhallintaan korostui. Heikko johtaminen ja puutteelliset esimiestaidot, kuten työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu, epäjärjestelmällinen toiminta ja huono

muutosjohtaminen, altistavat koko työyhteisön konflikteille. Esimiehen kyvyttömyys tai pelko puuttua työyhteisön epäkohtiin nähtiin isona puutteena konfliktinhallinnan näkökulmasta. Tämän vuoksi alun perin hyvin pieni ristiriita saattaa kasvaa konfliktiksi.

Analyysin kautta aineistosta nousi myös *yksilönlähtöisiä tekijöitä konflikteihin*. Työpaikalla saattaa olla hyvinkin erityyppisiä ihmisiä, joiden arvomaailmat, toimintatavat, viestintätavat ja persoonallisuudet poikkeavat niin paljon toisistaan, että väärinkäsityksiä ja erimielisyyksiä syntyy tämän vuoksi. Myös yksilön yksityiselämän ongelmat saattavat kantautua työpaikalle ja heijastua työntekoon ja yhteiseen toimintaan.

Haastatteluaineistosta ilmeni, että esimiehen tärkeimpiä tehtäviä konfliktinhallinnan kannalta ovat *perustehtävän ja töiden selkeä määrittelyminen ja järjestäminen sekä yhteisten pelisääntöjen luominen*, koska ne muodostavat pohjan työyhteisön toiminnalle. Yhtä lailla tärkeäksi koettiin *esimiehen rooli muutostyössä*. Heikko muutosjohtaminen vaikuttaa haitallisesti työyhteisön motivaatioon ja ilmapiiriin. Tärkeä teema oli niin ikään esimiehen kyky ylläpitää sallivaa ja avointa ilmapiiriä, mikä luo luottamusta ja houkuttelee vuorovaikutukseen ja dialogiin. *Avoimuus ja vuorovaikutteisuus* yhdistettyinä esimiehen alaiensa *oikeudenmukaiseen kohteluun ja yksilöiden tarpeiden huomioon ottamiseen* katsottiin esimiehen kriittisimmiksi ominaisuuksiksi. Yhtä tärkeä teema oli esimiehen kyky kuunnella alaisiaan ja reagoida epäkohtiin. Hyvä esimies on sinut itsensä kanssa, hallitsee omia tunteita ja uskaltaa kohdata toisten tunteita.

Armstrong (1999, 36–38) painottaa, että organisaation tulisi nähdä coachingia tärkeänä osana esimiesroolia ja hyödyntää sitä jokapäiväisenä, mahdollistavana työkaluna enemmän kuin satunnaisena menetelmänä. Parhaimmillaan coaching on jatkuva prosessi, joka motivoi coachattavia, tukee heidän oppimistaan ja selkeyttää tavoitteita. Räsänen (2007, 15–16) näkee coachingia keinona saavuttaa pitkäaikaisia ja kestäviä toimintatapojen muutoksia. Esimiehet hyödynsivät coachingtaitojaan konfliktinhallinnassa muun muassa *työntekijöiden oman näkemyksen oivaltamiseen, tunteiden hallintaan ja ongelmien työstämiseen*. Konfliktien selvittämisessä coaching auttoi työntekijöitä *kantamaan vastuuta ja itse löytämään ratkaisuja epäkohtiin*. Coachingia käytettiin myös auttamaan työntekijöitä *nostamaan tunteitaan näkyviksi ja työstämään niitä*, sekä myötävaikuttamaan työntekijöiden valmiuteen *nähdä ja kunnioittaa erilaisuutta* työyhteisössä. Työntekijän paremman *itsetuntemuksen* kautta ymmärrys muita kohtaan lisääntyy. Yksilön omien *myönteisempien reagoitumallien vahvistumisen* myötä, myös työyhteisön ilmapiiri

kohennee. Analyysin mukaan coachingia on tämän lisäksi käytetty muun muassa *liiketoiminnan tavoitteiden selkeyttämiseen, motivoimaan työntekijöitä kehittymään omissa työtehtävissään sekä auttamaan heitä löytämään uusia työskentelymuotoja*. Coachingia oli käytetty myös henkilöiden uudelleensijoittamiseen.

Sisällönanalysissa tuli esille, että *esimiehet kokivat coachingia erittäin monipuoliseksi työkaluksi ja myös hyvänä konfliktinhallintatyökaluna*. Coaching ei sovellu pelkästään yksilö- vaan myös ryhmätyöskentelyyn. Rajoituksia sen käytettävyyteen ei juurikaan tuotu esille, joskaan se ei sovellu hyvin konfliktoituneeseen tilanteeseen, jolloin mahdollisesti joudutaan turvautumaan muihin toimenpiteisiin. Coachingia koettiin myös *hyvänä täydentävänä työkaluna esimiestyössä ja sitä käytettiin varsinkin henkilöstön motivoimiseen ja kehittämiseen*. Erääksi vahvaksi teemaksi nousi myös *esimiesten tarve omaan coachingiin*. Monesti esimies kokee olevansa yksin päätöksissään ja kaipaisi tukea, varsinkin konfliktitilanteissa. Coachingin keinoin esimies kasvaisi omassa roolissaan ja oppisi havaitsemaan vahvuuksiaan ja myös rajoituksiaan herkemmin. *Coachingin monipuolisuuden ansiosta esimiehet toivoivat, että sitä käytettäisiin laajemmin työ- ja liike-elämässä organisaatioiden kaikilla tasoilla*, myös esimerkiksi johtoryhmissä.

Johtopäätökset analyysistä olivat, että esimiehet käyttivät coachingia hyvin monipuolisesti omissa organisaatioissaan ja, että rajoituksia sen käytettävyyteen ei juurikaan koettu. Coachingia hyödynnettiin myös konfliktinhallintaan monella eri tavalla, sekä ennaltaehkäisevästi että suoraan konfliktien selvittelyyn. *Coachingista oli selvää lisäarvoa esimiestyössä*. Esimiestyössä esimiehen taidot ja ominaisuudet vaikuttavat työpaikan työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan, parhaimmillaan ennaltaehkäisevästi ja pahimmillaan haitallisesti.

Coachingin monipuolisuuden ansiosta siitä on paljon hyötyä työ- ja liike-elämässä, ei pelkästään yksilö- ja tiimitasolla, vaan myös esimiehille ja yritysjohdolle. *Näyttää kuitenkin siltä, että organisaatiot eivät toistaiseksi hyödynnä coachingia täysmittaisesti mutta, että ne vähitellen ovat oivaltamassa sen käyttöarvon*.

6.2 Opinnäytetyön arviointia

Coaching esimiehen työkaluna konfliktinhallinnassa voidaan pitää ajankohtaisena aiheena, sillä aihe on lisätty korkeakouluohjelmiin ja alettu tutkimaan viime vuosien aikana. Näitä havaintoja tukee myös tutkimusaineistostani saamani tulokset. Yhä enemmän ja

monipuolisemmin organisaatiot käyttävät coachingia esimerkiksi esimiesten ja henkilöstön kehitysmenetelmänä. Coaching on nykypäivän johtamismenetelmä ja sen käyttömahdollisuudet ovat hyvin monipuoliset. Tämän työn tutkimusongelma oli tarkastaa, mikäli coaching soveltuu esimiehen työkaluna työyhteisökonfliktien estämiseksi ja selvittämiseksi. Haastatteluista ilmeni, että esimiehet käyttivät coachingia konfliktinhallintamenetelmänä ja kokivat sen toimivan hyvin.

Opinnäytetyön toteutin *puolistrukturoidulla haastatteluilla*, haastatellen coachingkoulutuksen suorittaneita esimiehiä. Tuloksia analysoin *sisällönanalyysin* avulla. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusongelman käsittelyyn, koska se kuvaa todellista elämää ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena. Haastattelu sopii aineistonkeruunmenetelmäksi, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160,199.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää valmiita tai luotuja aineistoja hyödyksi. Tässä opinnäytetyössä loin haastattelurungon itse, koska valitsemani tutkimusongelmaani ei löytynyt sopivia haastattelurunkoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä johtopäätöksiä yleistettävyyttä varten ja tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä milloin aineistoa on kerätty riittävästi, jotta se kattaisi tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 2014, 64; Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Pidän kuuden haastateltavan asiantuntijan määrän riittävänä, koska koin, että samat asia alkoivat kertautua haastatteluista. *Haastattelut* toimivat hyvin tutkimusaineiston luomiseen ja lisäkysymyksiä oli mahdollista esittää, mikäli jotain jäi epäselväksi haastattelujen aikana. Kysymykset lähetin etukäteen haastateltaville, jotta heillä olisi aikaa harkita vastauksiaan. Toivoin näin saavani mahdollisimman kattavat vastaukset. Viisi kysymystä kattoivat kolmea teemaa: työyhteisössä konflikteja aiheuttavia tekijöitä, konfliktinhallinnan kannalta hyviä esimiestaitoja ja -ominaisuuksia sekä coachingia konfliktinhallinnan työkaluna.

Työni *viitekehysten lähdeaineistona* käyttämäni ammattikirjallisuus on kattava. Olen käyttänyt paljon ja erilaisia *lähteitä*, jopa liikaakin. Toisaalta olen halunnut tutustua laajasti alan kirjallisuuteen omasta mielenkiinnosta aiheeseen. Esimiestyöstä, konfliktinhallinnasta ja coachingista löytyy runsaasti kirjallisuutta ja myös tutkittavaa aineistoa. Sen sijaan kirjallisuutta coachingista konfliktinhallinnan menetelmänä on erittäin niukasti, pääasiallisesti muutama yhdysvaltalainen kirjaa. Luotettavaa tutkimustietoa coachingista konfliktinhallinnanmenetelmänä ei ole olemassa ja coachingin toimivuudesta ylipäätään vähän.

*Työni raja*us on toimiva vaikka koin aihealueen rajaamisen haasteelliseksi. Aluksi tavoite oli tarkistaa miten coaching ja Marshall Rosenbergin väkivallattoman vuorovaikutuksen mallit soveltuvat työyhteisöjen konfliktinhallintaan. Tutustuttuani lähdeaineistoon päätin keskittyä ainoastaan coachingiin, koska menetelmien yhteen sopiminen esimerkiksi haastatteluvaiheessa olisi ollut liian haasteellista. Työn olisi voinut rajata jopa enemmän, esimerkiksi keskittymään pelkästään konfliktinhallinnan ja coachingin soveltuvuuteen työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisemiseen ja ratkaisemiseen. Analysoidessani aineistoa kävi ilmi, että kysymykset 3 ja 5 olivat niin samantyyppisiä, että vastauksetkin tästä syystä olivat melko samankaltaisia. Tämän vuoksi päätin tarkastella pelkästään uusia näkökulmia, jotka nousivat viidennen kysymyksen aineistosta, ja jo aikaisemmin muissa tutkimusongelmien yhteydessä esiintyneitä aspekteja jätin tämän tutkimusongelman yhteydessä käsittelemättä.

Tutkimusmenetelmän valitseminen oli haasteellista. Tutustuminen eri menetelmiin ja niiden ymmärtäminen oli aikaa vievä prosessi. Lopuksi päädyin käyttämään sisällönanalyysia, koska analyysivaiheet olivat selkeät ja se mahdollisti myös teoreettisen viitekehysten sitomista aineistosta nousseiden löydöksiin analyysin loppuvaiheessa. Koin analyysitulosten vertaamisen teoreettiseen viitekehykseen sekä mielenkiintoiseksi että arvokkaaksi. Toisaalta analyysin monet työvaiheet tekivät analysoinnin työläiseksi. Haastavaksi koin myös yläluokkien ja yhdistävien luokkien määritelmien luominen. Oli vaikeaa muotoilla määritelmät kaiken kattaviksi ja aihetta kuvaaviksi, olematta kuitenkin liian yleistäviä.

Vaikka opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä aineiston pienuuden takia, ne ovat kuitenkin mielestäni mielenkiintoisia *organisaatioiden henkilöstön kehittämisen, työhyvinvoinnin ja konfliktinhallinnan näkökulmasta*. On olennaista, että organisaatioilla on toimivia prosesseja häiriötilanteita varten. Yhtä olennaista on, että johtamisjärjestelmät tukevat toimintaa. Tarjoamalla coachingkoulutusta esimiehille, organisaatio ei pelkästään edistä työhyvinvointia tai vahvista sisäistä konfliktinhallintaa, vaan tarjoaa samalla hyvin monipuolisen johtamistyökalun esimiesten käyttöön.

Tässä opinnäytetyössä on pelkästään selvitetty esimiesten näkemyksiä coachingin soveltuvuudesta konfliktinhallintamenetelmänä, mikä oli myös työn keskeinen rajoite. *Mahdollisia jatkotutkimuksia* ajatellen voitaisiin selvittää laadullisella tutkimuksella myös työyhteisöjen muiden tahojen näkemyksiä ja ajatuksia coachingin soveltuvuudesta konfliktinhallintaan ja esimiehen työkaluksi. Tämän lisäksi voitaisiin kartoittaa miten coaching

soveltuisi metodina esimerkiksi sovittelun rinnalle riita-asioiden selvittelyssä sekä asianosaisten kokemuksia henkilökohtaisesta oppimisesta ja kehityksestä prosessien aikana.

Tämän työn tarkoitus oli selvittää coachingin soveltuvuutta konfliktinhallinnassa. Yllätyin miten monipuolisesti esimiehet käyttivät menetelmää, ei pelkästään konfliktien estämisessä ja niiden selvittämisessä, vaan myös esimerkiksi työyhteisön kehittämisessä, tavoitteiden asettelussa ja yksilön tukemisessa. Positiivista oli myös havaita miten innostuneet kaikki esimiehet olivat coachingista ja menetelmän tarjoamista mahdollisuuksista.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin validiteetista, eli luotettavuudesta. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka perusteellisesti tutkimus on laadittu, tutkimustulokset esitetty ja tutkitaanko oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee antaa lukijalle tarpeeksi informaatiota, jonka perusteella tämä voi arvioida, miten löydöt on tehty ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. (Eskola & Suoranta 2014, 211; Kananen 2014, 147; Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 254–258.) Olen tarkasti kuvannut opinnäytetyön eri vaiheita sisällönanalyyseineen. Tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkintamenetelmien valinnat on perusteltu ja valintojen syyt kirjattu. Jokaisen tutkimusongelman kaikki analyysivaiheet on kuvattu liitetiedostossa. Analyysitulokset on esitetty mahdollisimman kattavasti. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin mukaan esiin nousseita uusia tietoja on yhdistetty olemassa oleviin teorioihin konfliktihallinnasta, esimiestyöstä ja coachingista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta löytyy erilaisia käsityksiä, jotka koskevat tutkimuksen luotettavuutta. Yksi koskee haastatteluaineiston luotettavuutta. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Kaikki haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen ja kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston laadun varmistamiseksi. Kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan käyttäen samoja sääntöjä kaikkien kohdalla. Luokittelu oli sama koko aineistolle.

Tutkimusetikkaa on huomioitu muun muassa selittämällä osallistujille opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät, sekä suullisesti että kirjallisesti. Jokainen haastateltava on vapaaehtoisesti osallistunut haastatteluun. Tutkimustiedot ovat luottamuksellisia, jolloin

haastateltavat ja heidän edustamat yritykset pysyvät aineistossa nimettöminä. Tutkimustietoja ei käytetä muuhun kuin sovittuun tarkoitukseen eikä niitä luovuteta eteenpäin. Jokaiselle haastateltavalle lähetetään valmis opinnäytetyö.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Angelöw, Bosse 2002. Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Studentlitteratur, Lund.

Armstrong, Michael 1999. How to be an even better manager. A complete A-Z of proven techniques and essential skills. 5. uud. painos. Kogan Page Limited, London.

Baron, Robert A. 1990. Conflict in organizations. Teoksessa Murphy, Kevin R. & Saal, Frank R. (toim). Psychology in organizations. Integrating science and practice. Lawrence Erlbaum Associates inc., New Jersey, 197–201.
https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=tEPxXQM_N-sC&oi=fnd&pg=PA197&ots=clmkdLle-E&sig=SY8wBDcDiAA8CqiuD6Mpgq5ozZ8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Luettu 19.2.2017.

Bowen, Brayton R. 2005. Nykypäivän liipaisinherkkä työympäristö. Teoksessa Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Suom. Toukoluoto, Nina. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat, Helsinki, 21–33.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uud. laitos. Tietosanoma, Helsinki.

Cloke, Kenneth & Goldsmith, Joan 2005. Näin käsittelet haasteellista käyttäytymistä. Haasteellisten ihmisten johtaminen. Teoksessa Williams, Monci J. & Hoffman von, Constantine, Joan & Whitemyer, David 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Suom. Toukoluoto, Nina. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy, Helsinki, 66–70.

Cloke, Kenneth & Goldsmith, Joan 2011. Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job. 3. uud. painos. Jossey-Bass, San Francisco.

Corbett, Karl & Kennedy, Justin 2015. One world. The tenth annual executive coaching survey. Sherpa Coaching. https://www.portfolio-info.co.uk/files/file/SHERPA%202015_Executive_Coaching_Survey_Public-Report.pdf. Luettu 19.11.2017.

Dunderfelt, Tony 1999. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. WSOY, Juva.

Eisele, Per 2007. Att använda arbetsgrupper effektivt. Liber AB, Stockholm.

Ervasti, Kaijus 2004 Tieteen termipankki. Konflikti. Päivitetty 29.6.2015. <http://www.tieentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:konflikti>. Luettu 13.11.2016.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino, Tampere.

Etera. Keinoja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi. File:///C:/Users/le5909471/Desktop/Ratkaisumalleja_tyoyhteisoongelmiin.%20Etera.pdf. Luettu 27.2.2017.

Fogelqvist, Jonas 2017. Det går att bli sams efter gräl. Du & Jobbet 4/2017, 32–34.

Forsyth, R. Donelson 2008. Group dynamics. Teoksessa Marturano, Antonio & Gosling, Jonathan Leadership. The key concept. Routledge, London, 71–74.

Foster, Bill & Seeker, Karen R. 1997. Coaching for peak employee performance. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.

Gjerde, Susann 2012. Coaching. Vad, varför, hur. 2. painos. Ruots. Larson, Per. Studentlitteratur AB, Lund.

Granér, Rolf 1994. Personalgruppens psykologi. Studentlitteratur.

Granström, Birgitta & La Corte, Domenico 2011. Grundbok i coachning. 4:e upplagan. Coachutbildning Sverige AB, Stockholm.

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

Hammarlund, Claes-Otto 2004. Kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely. 2. päivitetty laitos. Suom. Toivonen, Riikka. 2. laitoksen päivitykset suom. Sironen, Nana. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Hammarlund, Claes-Otto 2012. Bearbetande samtal. Krisstöd, avlastningssamtal, stress- och konflikthantering. Andra upplagan. Natur & kultur, Stockholm.

Hansen-Skovmoes, Peter & Rosenkvist, Gert 2003. Coaching i organisationer. Teoksessa Stelter, Reinhard (toim). & Eiberg Hansen, Stig & Hansen-Skovmoes, Peter, Rosenkvist, Gert & Möller, Lotte & Holmgren, Allan 2003. Coaching - lärande och utveckling. Ruots. Eva Trädgårdh. 1:1 painos. Liber Ekonomi, Malmö, 88–110.

Hareide, Dag 2006. Konfliktmedling. Studentlitteratur AB, Lund.

Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching - toimialan kehittyminen ja kasvu. Miksi coaching juuri nyt? Teoksessa Räsänen, Mikko (toim). Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum Media, Helsinki.

Hayes, John 2004. Interpersonal skills at work. Toinen painos. Routledge, New York.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2000. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. WSOY, Helsinki.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari, Helsinki.

Hellsten, Tommy 2001. Flodhäst på arbetsplatsen. Suom. Ara, Agneta. 3. uudistettu painos. Bokförlaget Cordia AB, Göteborg.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Kuikko, Tapio 2006. Työsuojeluvastuuopas. 6. uudistettu painos. Talentum Media, Helsinki.

Hilmarsson, Hilmar Thór 2012. Coachingtrappan – en handbok i att coacha och motivera till resultat. Upplaga 2.1. Studentlitteratur AB, Lund.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osa uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun taito. 1. -3. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.

Hoffman von, Constantine 2005. Valittajat, kiukuttelijat ja tuittupäät. Haasteellisten ihmisten johtaminen. Teoksessa Whitemyer, David & Williams, Monci J. & Cloke & Kenneth Goldsmith, Joan 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Suom. Toukoluoto, Nina. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy, Helsinki, 34–41.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1. Painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

International Coach Federation (ICF). How does ICF define coaching?

[Http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=844&navItemNumber=617](http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=844&navItemNumber=617). Luettu 27.3.2017.

International Coach Federation (ICF). Ethics and regulations. [Http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=850&navItemNumber=621](http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=850&navItemNumber=621). Luettu 27.3.2017.

Jenkins, Moira 2013. Preventing and managing workplace bullying and harassment. Australian Academic Press. Korkeakoulu Metropolian verkkopalvelu. [Metropolian.fi](http://metropolian.fi) > E-resources > Ebrary > Conflict management. [Http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=11249212](http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=11249212). Luettu 14.1.2017.

Jones, Tricia S. & Brinkert, Roos 2008. Conflict coaching. Conflict management strategies and skills for the individual. Sage Publications, Inc., California.

Jordan, Thomas 2014. Handbok i konflikthantering för organisationskonsulter och personalspecialister. 1. painos, Perspectus Kommunikation AB.

Jordan, Thomas 2013. Konfliktkunskapens ABC. Version 2. Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. [Https://cms.it.gu.se/infoglue/DeliverWorking/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf](https://cms.it.gu.se/infoglue/DeliverWorking/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf). Luettu 2.1.2017.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 6. painos. Suomen Ekonomiliitto ja Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos, Talentum Media Oy, Viro.

Järvinen, Jari & Vataja, Ilkka & Tuominen, Tommi 2011. Selvitys keskeisistä tulevaisuuden muutostekijöistä. Opetushallitus. Päivitetty 2.12.2011. [Http://www.oph.fi/download/138585_Selvitys_keskeisista_tulevaisuuden_muutostekijoista_lg.pdf](http://www.oph.fi/download/138585_Selvitys_keskeisista_tulevaisuuden_muutostekijoista_lg.pdf). Luettu 2.1.2017.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu JAMK University of applied sciences.

Karppanen, Kimmo 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim). & Innanen, Pekka & Salojärvi, Sari & Vauhkonen, Päivi & Juuti, Pauli & Nivala, Veijo & Kinnunen, Tommi & Saarikoski, Ville & Luoma, Jenni & Arikoski, Juha & Wink, Heini & Räsänen, Mikko 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. WSOY, Helsinki, 155-162.

Kaufman, Geir & Kaufmann, Astrid 2005. Psykologi i organisation och ledning. Andra upplagan. Studentlitteratur, Danmark.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 30.1.2017.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Työyhteisötaidot - sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/tyoyhteisotaidot.pdf>. Luettu 8.3.2017.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Kotimaisten kielten keskus 2017. Kielitoimiston sanakirja. Päivitetty 28.2.2017. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>. Luettu 30.7.2017.

Larsen, Rolf-Petter 2002. Konflikter och oenighet på arbetsplatsen. Översättare Erlandsson, Anita. Studentlitteratur, Lund.

Lassila, Ismo 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Kauppakaari, Helsinki.

Latvala-Kiskola, Elina 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik, Lilli (toim). & Elina & Arjanne, Tiia & Lahtinen, Milli & Virtapuro, Meri & Laine, Pikka-Maaria & Suominen, Jarmo & Palsola, Hannu 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita, Helsinki, 39–49.

Jordan

Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela 2013. Konflikter. Uppkomst, dynamik och hantering. Andra upplagan. Natur & Kultur, Stockholm.

Ljungström, Kerstin & Sagerberg, Tom 2004. Konflikter på jobbet? Om vardagslivet konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras. Uppsala publishing house AB, Uppsala.

Luoma, Jenni & Arikoski, Juha 2006. Menestyvä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim)., & Innanen, Pekka & Salojärvi, Sari & Vauhkonen, Päivi & Juuti, Pauli & Nivala, Veijo & Kinnunen, Tommi & Saarikoski, Ville & Luoma, Jenni & Arikoski, Juha & Wink, Heini & Karppanen, Kimmo & Räsänen, Mikko 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. WSOY, Helsinki, 123-136.

Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaa johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim). Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki, 21–36.

Lönnqvist, Jouko 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Macfarlane, Julie & Mayer, Bernie 2012. Foreword. Teoksessa Noble, Cinnie Conflict management coaching. The CINERGY model. CINERGY Coaching, USA, xiii–xvi.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Media Oy, Latvia.

Megginson, David & Clutterbuck, David 2005. Techniques for coaching and mentoring. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Multanen, Leena & Bredenberg, Kristiina & Koskensalmi, Saija & Lauttio, Leena-Maija & Pahkin, Krista 2005. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Työterveyslaitos, Helsinki.

Nilsson, Björn 2016. Samspel i grupp. Introduktion till gruppdynamik. Andra upplagan. Studentlitteratur AB, Lund.

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin 2010. Kommunikation, samspel mellan människor. Kolmas painos. Studentlitteratur AB, Lund.

Linna, Anne & Elovainio, Marko & Virtanen, Marianna & Kivimäki, Mika 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim). Ervasti, Jenni & Linna, Anne & Salo, Paula & Saltychev, Mikhail & Elovainio, Marko & Virtanen, Marianna & Kivimäki, Mika, Vahtera, Jussi. Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta 2012. Työterveyslaitos, Helsinki, 45–53.

Noble, Cinnie 2012. Conflict management coaching. The CINERGY model. CINERGY coaching, USA.

Oksanen, Tuula & Virtanen, Marianna 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim). & Elovainio, Marko & Ervasti, Jenni & Kivimäki, Mika & Linna, Anne & Pentti, Jaana & Saltychev, Mikhail & Vahtera, Salo, Paula & Jussi & Virtanen, Marianna. Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos, Helsinki, 155–163.

Parpei, Ria 2007. Coaching tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäjänä. Teoksessa Aro, Antti & Feldt, Taru & Ruohomäki, Virpi (toim). Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. 1. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki, 176–196.

Parpei, Ria, 2006. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. <http://www.mindsweeper.ee/wp-content/uploads/2008/12/v%C3%A4it%C3%B6skirja-coaching-suomi.pdf>. Luettu 7.7.2017.

Parsloe, Eric & Wray, Monika 2000. Coaching & mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande. Ruots. Leonhardt-Lupa, Merete & Zarkovic, Djordje. Brain Books AB, Jönköping.

- Pehrman, Timo 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. [Http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 1.7.2017.
- Pihlaja, Juhani 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Soceda, Lahti.
- Pihlaja, Juhani 2005. Tutkielma tietoa rakentamalla. 1. painos. Soceda, Lahti.
- Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy, Jokioinen.
- Pohjanheimo, Esa 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim). & Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari & Pohjanheimo, Esa & Santasalo, Laura & Åhman, Helena & Viitala, Riitta & Aaltonen, Tapio & Romana, Anneli & Sääntti, Risto & Salminen E. Olvani & Junkkari, Lari & Niitamo, Petteri & Kurtén, Staffan & Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki, 39–56.
- Pääkkönen, Sirpa 2016. Hyvä johtajuus –yksinkertaista ja vaikeaa. Helsingin Sanomat 30.10.2016, B14.
- Raines, Susan S. 2012. Conflict management for managers. Resolving workplace, client and policy disputes. John Wiley & Sons, San Fransisco. Luku 2: Theory to practice. The root causes and cures of conflict > Structural versus nonstructural sources of conflict. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1104491&ppg=479>. Luettu 12.2.2017.
- Rahim, M. Afzalur 1985. A strategy for managing conflict in complex organizations. https://www.researchgate.net/publication/247716433_A_Strategy_for_Managing_Conflict_in_Complex_Organizations. Human Relations 38 (91), 81-89. Luettu 5.1.2016.
- Rahim, M. Afzalur 2001. Managing conflict in organizations. Greenwood publishing group. ProQuest Ebook central > Conflict management. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=282734>. Luettu 19.2.2017.
- Rinne, Tapani 2009. Myrskyn jälkeen. Johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Rintala, Jenny & Hasunen, Eila 2010. Epäasiallinen kohtelu. Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Päivitetty 12.3.2010. Työsuojeluhallinto, Tampere. <http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Ep%C3%A4asiallinen+kohtelu+2016/>. Luettu 29.3.2017.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Ronthy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 1998. Keskustelu kehittää. Suom. Kyrö, Marja. WSOY, Juva.
- Ronthy-Österberg, Marika 1998. Relationer & dialog på arbetsplatsen. Liber Ab, Malmö.

Rosenberg, Marshall B. 2008. Viha. Ymmärrä sen sanoma. Älä tukahduta sitä. Suom. Kaltia, Matti & Hukka, Jaakko & Granskog, Lars E. et al. Nonviolent Communication in Finland r.y.

Räsänen, Mikko (toim). 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. 1. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 10.3.2018.

Seppälä, Emma 2016. Elä onnellisemmin. Käytännön opas onnellisuuteen, menestykseen ja hyvinvointiin. Suom. Lönnfors, Sanna. HarperCollins Nordic AB, Stockholm.

Shapiro, Daniel 2004. Conflict and Communication: A guide through the labyrinth of conflict management. International Debate Education Association. Korkeakoulu Metropolian verkkopalvelu. Metropolian.fi > E-resources > Ebrary> Conflict management. [Http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/detail.action?docID=10074888&p00=conflict management](http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/detail.action?docID=10074888&p00=conflict+management). Luettu 15.1.2017.

Stelter, Reinhard 2003. Vad är coaching? Teoksessa Stelter, Reinhard & Eiberg Hansen, Stig & Hansen-Skovmoes, Peter, Rosenkvist, Gert & Möller, Lotte & Holmgren, Allan 2003. Coaching - lärande och utveckling. Ruots. Eva Trädgårdh. Liber Ekonomi, Malmö, 19–44.

Sundberg, Ari 2017. Förtroende viktigast i konfliktlösning. Hufvudstadsbladet 16.11.2017, 6.

Sundvik, Lilli 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun: Mitä esimiehen on hyvä tietää tiimiteorioista ja työyhteisön johtamista koskevista malleista kyttäkseen ymmärtämään ja ratkaisemaan työyhteisön haastavia tilanteita? Teoksessa Sundvik, Lilli (toim). & Latva-Kiskola, Elina & Arjanne, Tiia & Lahtinen, Milli & Virtapuro, Meri & Laine, Pikka-Maaria & Suominen, Jarmo & Palsola, Hannu 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita, Helsinki, 11–37.

Sundvik, Lilli 2006. Rekrytointi tiimiin – miten huomioida työyhteisö rekrytointiprosessissa ja päätöksiä tehdessä? Teoksessa Sundvik, Lilli (toim). & Latva-Kiskola, Elina & Arjanne, Tiia & Lahtinen, Milli & Virtapuro, Meri & Laine, Pikka-Maaria & Suominen, Jarmo & Palsola, Hannu 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita, Helsinki, 151–179.

Thomas, Kennet W. 1976. Julkaisuun viitattu teoksessa Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid 2005. Psykologi i organisation och ledning. Andra upplagan. Studentlitteratur, Danmark.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016. Päivitetty 13.2.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEM-rap_10_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.1.2018.

Työsuojeluhallinto 2017. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Päivitetty 10.4.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>. Luettu 1.2.2018.

Työsuojeluhallinto. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2015/12/Psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla_netti.pdf. Luettu 1.6.2017.

Työterveyslaitos 2016. Muutosjohtaminen. <https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>. Luettu 1.1.2017

Työterveyslaitos 2016. Työkuormituksesta työn iloon – työn psykososiaaliset kuormitustekijät hallintaan. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/Documents/psykososiaaliset_kuormitustekijat.pdf. Luettu 15.10.2016.

Työterveyslaitos. Työpaikkakiusaaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/>. Luettu 27.2.2017.

Työterveyslaitos. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Luettu 20.1.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK) 2012. Haapman, Tomi & Harjanne, Kerttuli & Koivikko, Asta & Lehtoranta, Tanja & Rauramo, Päivi & Sipilä, Riikka & Virta, Seija. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus (TTK). Ristiriidoista ratkaisuihin. <http://ttk.fi/ristiriidoista-ratkaisuihin>. Luettu 20.1.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK). Työhyvinvointi ja työsuojelu. Päihteiden aiheuttamat haitat työelämässä. http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vas-tuut_ja_velvoitteet/paihde_tyo_tyopaikalla/paihteiden_aiheuttamat_haitat_tyoelamassa Luettu 6.2.2017.

Työturvallisuuslaki 2002 L. 23.8.2002/738 muutoksineen.

Wahlberg, Anders 2014. Konflikter. Teoksessa Lundberg, Mattias & Catenacci, Michael & Edberg, Louise & Elg, Mattias & Forsberg Tiger, Pernilla & Grant, Johan & Kaiser, Niclas & Söderfjäll, Stefan & Wahlberg, Anders. Psykologi @ jobbet – handbok för chefer och HR. Liber AB, Stockholm, 166–189.

Varis, Teija 2017. Täydelliselle esimiehelle ei ole valmista reseptiä. Uusimaa 12.3.2017, 10.

Vartia, Maarit 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, Kari (toim). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki, 196–210.

Vartiainen, Antti 2012. Esimiehille työkaluja ongelmapyönteiden katkaisuun. Etera. Päivitetty 15.2.2012. <http://www.etera.fi/tiedotteet/Pages/Esimiehille-ty%C3%B6kaluja-ongelmapy%C3%B6nteiden-katkaisuun.aspx>. Luettu 20.1.2017.

Verne Liikenteen Tutkimuskeskus. Tiedon analysointi. Tampereen teknillinen yliopisto. [Http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/](http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/). Luettu 16.3.2018.

Vesterinen, Pirkko 2006. "Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän". Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim). & Karppanen, Kimmo & Innanen, Pekka & Salojärvi, Sari & Vauhkonen, Päivi & Juuti, Pauli & Nivala, Veijo & Kinnunen, Tommi & Saarikoski, Ville & Luoma, Jenni & Arikoski, Juha & Wink, Heini & Räsänen, Mikko 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. WSOY, Helsinki. 29–48.

Vihavainen, Suvi 2016. Ihmissuhteet törmäilevät työpaikoilla. Helsingin Sanomat 28.12.2016, A 9.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim). & Luoma, Mikko & Salojärvi, Sari & Pohjanheimo, Esa & Santasalo, Laura & Åhman, Helena & Aaltonen, Tapio & Romana, Anneli & Sänntti, Risto & Salminen E. Olvani & Junkkari, Lari & Niitamo, Petteri & Kurtén, Staffan & Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki, 77–94.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma, Helsinki.

Whitemyer, David 2005. Rehkiminen on turhaa – vähemmällä pääsee. Teoksessa Williams, Monci J. & Hoffman von, Constantine, Cloke & Kenneth Goldsmith, Joan 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Suom. Toukoluoto, Nina. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy, Helsinki. 42–45.

Williams, Monci J. 2005. Älä välttele konflikteja – käsittele niitä. Teoksessa Whitemyer, David & Hoffman von, Constantine & Cloke & Kenneth Goldsmith, Joan 2005. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen. Suom. Toukoluoto, Nina. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy, Helsinki. 57–65.

Zohar, Ilana 2015. The art of negotiation. Leadership skills required for negotiation in time of crisis. [Http://ac.els-cdn.com/S1877042815056323/1-s2.0-S1877042815056323-main.pdf?_tid=606efb52-68af-11e7-9d31-00000aacb35f&acdnat=1500048990_11a1c46f994ae110389ea501dc9162f3](http://ac.els-cdn.com/S1877042815056323/1-s2.0-S1877042815056323-main.pdf?_tid=606efb52-68af-11e7-9d31-00000aacb35f&acdnat=1500048990_11a1c46f994ae110389ea501dc9162f3). Päivitetty 3-4.7.2015. Elsevier Ltd. Luettu 14.7.2017.

Åhman, Helena 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 1. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Haastattelukysymykset

1. Mainitse niitä tekijöitä, jotka tuottavat /ovat tuottaneet erimielisyyksiä tai konflikteja työyhteisössä(si).
2. Kuvaile niitä esimiehen taitoja ja ominaisuuksia, jotka auttavat työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisemisessä ja niiden selvittämisessä?
3. Miten hyödynnät /olet hyödyttänyt coachingia ja coachingtaitojasi työyhteisössäsi vallitsevien erimielisyyksien estämiseen ja konfliktien selvittämiseen?
4. Miten koet coachingia soveltuvan menetelmänä työyhteisökonfliktien estämisessä tai selvittämisessä? Miksi?
5. Kuvaile minkä tyyppisissä tilanteissa / yhteyksissä koet, että coachingista menetelmänä on ollut hyötyä työyhteisössä, esimiestyössäsi ja esimiehen näkökulmasta?

Tutkimusongelmien sisällönanalyysi teoriasidonnaisesti

Taulukko 1. Tutkimusongelma 1: Mainitse niitä tekijöitä, jotka tuottavat / ovat tuottaneet erimielisyyksiä tai konflikteja työyhteisössäsi.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Johtuu kiireestä ja liian suuresta ja epätasaisesta työkuormasta, tai väärinkäsityksistä. Epähuomiossa vähän kiireessä vastataan tai unohdetaan kertoa jotain.</p> <p>Loppuun palaaminen, väsymys ja stressi – ollaan entistä herkempiä ulkoiselle vaikutukselle ja myös väärinkäsityksille.</p> <p>Ne olivat pitkään aikaan sitten syntyneitä konfliktinpaikkoja. Ei osata enää nostaa asioita esille ja purkaa niitä.</p> <p>Riidanaihe voi alussa olla hyvinkin pieni, mutta kasvaa ajan myötä konfliktiksi, jos siihen ei puututa – ei nosteta kissaa pöydälle.</p>	<p>Epätasainen ja liian suuri työkuormitus sekä jatkuva kiire aiheuttavat väärinkäsityksiä</p> <p>Uupuminen ja stressi, sekä kyvyttömyys purkaa tilannetta</p> <p>Pienistä riidanaiheista syntyvät konfliktit koska niihin ei puututa eikä oteta puheeksi.</p> <p>Ei nosteta kissaa pöydälle.</p>	<p>Haitalliset kuormittavuustekijät</p> <p>Ongelmien välttely.</p>	<p>Organisatorisista ja henkilölähtöisistä teki- jöistä lähtöiset konfliktit</p>	<p>Rakenteellisista ja henkilölähtöisistä teki- jöistä aiheutuneet konfliktit</p>
<p>Muutokset saattavat aiheuttaa konflikteja. On tärkeää osallistaa henkilökuntaa, jotta he ymmärtäisivät muutostarvetta.</p> <p>Eletään muutoksen kourissa koko aikaa. Muutostilanteet aiheuttavat liikehdintää ja hermostuneisuutta: Yrityksen taloudellinen kehitys, digitaali-</p>	<p>Osallistamalla henkilökuntaa muutosvastarinta heikkenee. Työelämän jatkuvat muutokset tuottavat epävarmuutta ja hermostuneisuutta.</p> <p>Muutosvastarintaa saattaa olla, koska henkilökuntaa ei osallisteta muutostyöhön.</p>	<p>Muutostilanteiden tuomat ongelmat</p> <p>Muutosvastarinta</p>	<p>Muutokset ja heikko muutosjohtaminen</p>	

<p>suudesta ja muuttuvasta työstä johtuvat muutokset, pelko työpaikan menettämisestä.</p> <p>Muutosvastarinta elää – ei haluta kehitystä. Ei heti alkuvaiheessa osallisteta niitä, jotka työn tekevät eikä jalkauteta päätöksiä.</p>				
<p>Tekeminen on vääristynyt, kokonaisuus ei ole määriteltyä. On puutteellinen kuva omasta perustehtävästä, roolista ja työkuvausta. Epäselviä tavoitteita, jotka eivät ole organisaation tavoitteisiin nivottu.</p> <p>Yrityksen johto ei ole suorassa vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden kanssa. Johdon sanoma ei kantaudu niille, jotka toteuttavat käytännön asioita.</p> <p>Päätöksentekoprosessit, johtamisjärjestelmä ja epätarkkuus tai epäselvyys – kenen pitäisi päättää tai ottaa kantaa, kaikkia asioida ei määritellä.</p> <p>Johtaminen on ehkä heikkoa tai epästrukturoitua.</p> <p>Epäoikeudenmukainen kohtelu, joka ei ole yhdenvertainen. Ihmisiä kohdellaan perusteettomasti eri tavalla.</p> <p>Yrityskulttuurissa saattaa olla ongelma.</p>	<p>Työn tekeminen on vääristynyt johtuen puutteellisesta käsityksestä perustehtävästä, roolista ja tavoitteista.</p> <p>Yrityksen johdon ja muun henkilökunnan välillä on informaatiokuilu.</p> <p>Puutteelliset johtamisjärjestelmät aiheuttavat epäselvyyksiä.</p> <p>Huono johtaminen aiheuttaa arvostuksen puutetta, epäoikeudenmukaisuuden ja luottamuspulan tunnetta.</p> <p>Yrityskulttuuri ei tue työntekoa.</p>	<p>Puutteellinen esimiestyö</p> <p>Epäselvät käsitykset perustehtävästä, roolista ja tavoitteista.</p> <p>Johto ja työntekijöiden välinen informaatiokuilu</p>	<p>Epäselvät tavoitteet, tehtäväkuvat ja roolit ja puutteellinen esimiestyö.</p>	

<p>Esimestaidot ja huono johtaminen aiheuttavat arvostuksen puutetta, epäoikeudenmukaisuutta, luottamuksen puutetta.</p> <p>Kyse voi olla epäoikeudenmukaisuudesta</p> <p>Esimiehen häilyvyys saattaa aiheuttaa ongelmia. Esimiehellä voi olla hyvin erilainen kuva itsestään kuin toisilla on hänestä</p>				
<p>Ollaan hyvin erilaisia ja eri tavalla reagoidaan ja toimitaan, niinsit siinä syntyy selaista hankausta</p> <p>Ollaan ihmisinä erilaisia, eri luonteisia, ja jokaisella on omia vahvuuksia. Ihmisillä on eri arvomaailma.</p> <p>Ihmisten henkilöke- miat ovat niin erilaisia.</p> <p>Hän oli hyvin erilainen siinä työyhteisössä – töksähtelevä ja suoraviivainen.</p> <p>Erilaiset työskentely- tavat saattaa ärsyttää työkaveria</p> <p>Toimintatavat ovat erilaisia, joustavuus puuttuu tai tietyn jär- jestyksen mukaan pitää mennä</p>	<p>Eri persoonallisuudet eivät tule toimeen keskenään – henkilöke- miat eivät toimi.</p> <p>Arvomaailmat poikkeavat toisistaan.</p> <p>Hyvin erilaiset henkilöke- miat.</p> <p>Poikkeava per- soonallisuus Ihmisten erilaiset toimintatavat aiheuttavat kitkaa</p> <p>Toisistaan eroavat toimintatavat</p>	<p>Persoonallisuustekijöitä ja toimintatapojen kirjo</p> <p>Erilaiset arvomaailmat</p>	<p>Yksilöiden välisiä eroavaisuuksia ja erilaisuuden sietäminen.</p>	
<p>Ihmiset eivät ymmärrä toisiaan</p>	<p>Väärinkäsityksiä</p> <p>Erilaisia viestintä- tyylejä mutta</p>	<p>Väärinkäsityksiä</p> <p>Eri viestintä- tyylejä</p>	<p>Häiriintynyt viestintä</p>	

<p>Usein on kyse väärinkäsityksistä.</p> <p>Ihmiset käsittävät ja viestittävät asioita eri tavoilla, ”puhutaan eri kieltä”.</p> <p>Kommunikoinnin puute ja ettei pitäisi olettaa mitään.</p>	<p>myös viestinnän puutteellisuutta</p> <p>Kommunikoinnin puute</p>	<p>Kommunikoinnin puute</p>		
<p>Ollaan kateellisia jollekulle toiselle. Kateus pohjautuu usein huonoon itsetuntoon tai itsetuottamukseen.</p> <p>Joku on kateellinen toisen työpaikasta.</p> <p>Jos on huono itsetunto tai valmiiksi haavoittuvainen ja sit se kärjistyy ja työyhteisö vaikennee vaikkei perussy ole siinä työyhteisössä</p> <p>Puolustellaan omaa reviiriä, ei nähdä isoja kokonaisuuksia. Taustana saattaa olla omanarvon nostaminen toisten kustannuksella.</p> <p>Ajetaan omia etuja eikä aina oteta toisten mielipiteitä huomioon Henkilökohtaiset ongelmat kuten huono taloudellinen tilanne tai muita ongelmia.</p> <p>Jollakin voi olla elämä vähän sekaisin ja sitä tuodaan työpaikalle.</p> <p>Ihminen voi huonosti ja heijastaa tätä muihin</p>	<p>Huonoon itsetuntoon tai itsetuottamukseen pohjautuva kateus</p> <p>Kateellisuus toisen työstä</p> <p>Huonosta itsetunosta kärsivä on haavoittuva Ajetaan omia etuja eikä huomioida toisia eikä kokonaisuutta. Henkilökohtaiset ongelmat, kuten huono taloudellinen tilanne, aiheuttavat ongelmia</p> <p>Yksityiselämässä on ongelmia Ihminen, joka on väärässä työpaikassa joutuu toimimaan mukavuusalueensa ulkopuolella ja on konflikteille alttiimpi</p> <p>Erilainen arvo maailma</p>	<p>Henkilökohtaiset ongelmat</p> <p>Kateus ja itsekkyyys</p> <p>Henkilö on väärässä työpaikassa</p> <p>Poikkeava arvomaailma</p>	<p>Henkilölähettäjiä tekijöitä konflikteihin</p>	

<p>Ihmisten elämäntilanteet heijastuu.</p> <p>Ihminen on väärässä työpaikassa ja joutuu ylläpitämään roolia, jota hän ei edusta.</p> <p>Henkilö on vääränlaisessa töissä ja on konflikteille alttiimpi. Tämä heijastuu muualle ja mitä vahvempi persoona sitä suurempi on kaikupinta työyhteisöön.</p> <p>Usein taustalla on ristiriita omien arvojen ja yrityksen arvojen välillä, tai omien arvojen ja esimiehen välillä</p>				
On hirvittävän tärkeätä, että on toimivia työvälineitä.	Työvälineet rikki tai puuttuvat	Puutteelliset työvälineet	Fyysinen työympäristö	

Taulukko 2. Tutkimusongelma 2: Kuvaile niitä esimiehen taitoja ja ominaisuuksia, jotka auttavat työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisemisessä ja niiden selvittämisessä?

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Perusasiat pitää olla kunnossa, esim. työnkuvaukset ja tavoitteet.</p> <p>Luodaan sellaisia rakenteita, että niillä työntekijöillä on hyvä olla</p>	<p>Perusasiat pitää olla kunnossa</p> <p>Luodaan työhyvinvointirakenteita</p>	<p>Perusasiat kunnossa</p> <p>Työhyvinvointirakenteita</p>	<p>Perusasioiden huomioiminen ja varhainen puuttuminen</p>	<p>Huomioiva, tasapuolinen ja keskusteleva esimiestyö ennaltaehkäisee työpaikkakonflikteja</p>
<p>Kuunteleminen; esimiehen kyky kuunnella ja kuulla</p> <p>Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut ja utelias suhteessa alaisiinsa</p>	<p>Kuunnella ja kuulla</p> <p>Aito kiinnostus ja uteliaisuus työntekijöitä kohtaan</p> <p>Kuunnella ja keskustella myös vaikeista asioista</p>	<p>Kiinnostus alaisia kohtaan</p> <p>Kuunnella ja keskustella</p> <p>Olla läsnä, kyseillä</p>	<p>Työyhteisön jäsenten huomioonottaminen ja arvostus sekä avoin ja keskusteleva vuorovaikutus</p>	

<p>Esimies tulisi kuunnella ja keskustella ihmisten kanssa, myös vaikeista asioista</p> <p>Hyvillä kuuntelutaidoilla pääsee pitkälle. Hyvä esimies kuuntelee ja on läsnä. Hän kyselee, kuulostelee, selvittää että missä mennään</p> <p>Kuunteleminen – pitää tajuta että kysyy ja kuuntelee.</p> <p>Esimiestyössä on tärkeä olla kuuntelija ja havainnoija</p> <p>Avoin keskustelu, eli avoin, jatkuva dialogi ja vuorovaikutus</p> <p>Pyrkiä sallivaan ja avoimeen ilmapiiriin</p> <p>Keskustelu pitää olla jatkuvaa ja pitää olla jalkautettu siihen esimiestyöhön</p> <p>Avoimuus ja aitous</p>	<p>Kuuntelee, on läsnä, kyselee</p> <p>Kysyy ja kuuntelee</p> <p>Kuuntelija ja havainnoija</p> <p>Avoin keskustelu ja vuorovaikutus</p> <p>Salliva ja avoin ilmapiiri</p> <p>Jatkuvaa keskustelu, joka on jalkautettu esimiestyöhön</p>	<p>Kysyy ja kuuntelee</p> <p>Avoin vuorovaikutus</p> <p>Salliva ilmapiiri</p>		
<p>Objektiivinen ja oikeudenmukainen kohtelu</p> <p>Älä oletta, ettei lähde itse olettamaan, vaan jokaisen pyytää kertomaan sen oman näkemyksensä. Puolueettomuus.</p> <p>Oikeudenmukainen kohtelu, yhteisiä ja oikeudenmukaisia pelisääntöjä</p> <p>Pitää olla oikeudenmukainen</p>	<p>Objektiivinen ja oikeudenmukainen kohtelu</p> <p>Selvittää puolueettomasti eikä olettaa</p> <p>Yhteisiä ja oikeudenmukaisia pelisääntöjä</p> <p>Oikeudenmukaisuus</p>	<p>Objektiivinen ja puolueeton kohtelu</p> <p>Selvittää, ei oletta</p> <p>Oikeudenmukaisia pelisääntöjä</p> <p>Puolueettomuus, tasapuolisuus, tasavertaisuus</p>	<p>Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen</p>	

<p>Esimiehen pitäisi olla hyvin puolueeton, tasapuolinen, tasavertainen kaikille</p>	<p>Puolueeton, tasapuolinen, tasavertainen kohtelu</p>			
<p>Esimiehen oma asenne, halu kehittyä ja kehittää. "Mindset"</p> <p>Hyvä esimies haluaa kehittyä sekä kehittää sitä omaa työyhteisöään</p>	<p>Positiivinen asenne omaan ja muiden kehitykseen</p> <p>Halu kehittyä ja kehittää sitä omaa työyhteisöä</p>	<p>Positiivinen asenne omaan ja muiden kehitykseen</p>	<p>Työyhteisön jäsenten huomioon ottaminen ja arvostus</p>	
<p>Halu ratkaista asioita</p> <p>Pitää tuntosarvet ulkona olla läsnä, herkkä ja reagoida asioihin.</p> <p>Selvittää ristiriidat heti</p> <p>Hyvä esimies ei pelkää tarttua asiaan ja näkee varhaisia signaaleja jos joku asia on menossa huonosti. Varhainen puuttuminen olisi paljon nopeampi tie auttaa.</p> <p>Selvittää asioita, mitä siinä oikeasti tapahtuu. Pitää kohdata myös hankalia asioita. Kyky nostaa kissa pöydälle.</p> <p>Kaikki tarvitsevat palautetta</p>	<p>Ratkaisukeskeisyys</p> <p>Läsnä, herkkä ja reagoiva</p> <p>Tarttuu herkästi toimeen</p> <p>Puuttuu asioihin aikaisessa vaiheessa</p> <p>Pystyy kohtaamaan vaikeita asioita ja selvittää niitä.</p> <p>Palaute on tärkeä</p>	<p>Ratkaisuhaluinen</p> <p>Tarttuu nopeasti asioihin</p> <p>Käsittelee vaikeita asioita.</p> <p>Palautteen merkitys</p>	<p>Ongelmien näkyväksi nostaminen</p>	
<p>Keskinäinen luottamus</p> <p>Esimiehen sanoihin ja tekoihin pitää voida luottaa</p>	<p>Keskinäinen luottamus</p> <p>Esimies synnyttää luottamusta</p>	<p>Luottamuussuhde</p> <p>Luottamuksen herättävä</p>	<p>Luottamuksen ja välittämisen ilmapiiiri</p>	
<p>Sosiaalisia taitoja kohdellakseen työntekijöitä ja huolehtiakseen heistä.</p>	<p>Sosiaalisia taitoa kohdatakseen alaisiaan.</p>	<p>Sosiaalisia taitoa omaava</p> <p>Nähdä ja motivoida alaisia yksilöinä</p>	<p>Työyhteisön jäsenten huomioon ottaminen ja arvostus</p>	

<p>Taito nähdä ihmiset yksilöinä ja huolehtia heidän tarpeistaan ja motivoida heitä</p> <p>Tunneälyä peräänkuuluttaisin. Pelisilmää nähdä miten motivoidaan ja tuetaan erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Hyvä esimies antaa edellytyksiä</p> <p>Ollaan kokonaisvaltaisia ihmisiä, olisi hyvä olla ainakin vähän tietoinen siitä, mitä yksityiselämässä tapahtuu – se suhtautuminen siihen ettei se ole työn aiheuttama ja että se on väliaikainen vaihe.</p>	<p>Nähdä, kohdella, motivoida ihmisiä yksilöinä</p> <p>Tunneälyä ja pelisilmää miten tukea yksilöitä ja eri persoonallisuuksia.</p> <p>Kyky kohdata ihmisiä kokonaisvaltaisesti, huonoine ja hyvine puolineen</p>	<p>Kohdata ihmisiä kokonaisvaltaisina yksilöinä</p>		
<p>Hyvä esimies on sinut itsensä kanssa</p> <p>Mutta kyllä se tietysti on semmoinen rauhallisuus ja systemaattisuus.</p> <p>Kun on työvuosia ja työkokemusta niin tulee perspektiiviä asioihin – että kaatuuko maailma tähän?</p> <p>Pitää pystyä olemaan esimerkkinä ja seisomaan joukkueen edessä</p> <p>Esimiehen on joskus uskallettava tehdä vaikeita päätöksiä</p>	<p>Tasapainossa oleva esimies</p> <p>Rauhallisuus ja systemaattisuus</p> <p>Kokemus tuo perspektiiviä, kaikista ei hätkähdytä</p> <p>Toimii esimerkkinä</p> <p>Tehdä vaikeita päätöksiä</p>	<p>Tasapainoinen</p> <p>Rauhallisuus ja systemaattisuus</p> <p>Kokemuksen omaava</p> <p>Esimerkkinä</p> <p>Päättäväinen</p>	<p>Esimies esimerkkinä sekä tunteiden merkitys ja niiden hallitseminen</p>	

Taulukko 3. Tutkimusongelmat 3: Miten hyödynnät /olet hyödyntänyt coachingia ja coachingtaitojasi työyhteisössäsi vallitsevien erimielisyyksien estämiseen ja konfliktien selvittämiseen?

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p>Ihmisen oman näkemys löytyminen oivalluksen kautta</p> <p>Ymmärryksen kautta annetaan eväät tehdä ja työstää ongelmia. Ihmiset ymmärtävät, että voivat hieman eri näkökulmasta toteuttaa itseään työpäällä. Loppupeleissä on siitä kiinni, miten voi kehittyä ihmisenä</p> <p>Ihminen täytyy itse oivaltaa, ei kukaan hänelle voi sanoa. Ihminen itse kehittää sitä omaa polkua, omia portaitaan, askelmiin eheytyksen suuntaan.</p> <p>Kasvattaa kykyä hallita omia tunteita ja kommentteja. Oppii kuuntelemaan itseään ennen kuin reagoi.</p> <p>Kun tunteita oppii purkamaan coachingin keinoin ja nostamaan näkyviksi, niin sillä on suuri merkitys, kun ihminen huomaa, syy-yhteyden toimintansa.</p>	<p>Näkemyksen oivalluksen kautta</p> <p>Työstämällä asioita ihminen kehittyy ja voi muuttua.</p> <p>Henkilön oma-kohtainen kasvun paikka</p> <p>Omien tunteiden havaitsemista ja hallitsemista</p> <p>Tunteiden näkyväksi nostaminen ja oivallus niiden merkityksestä</p>	<p>Oivalluksen ja ymmärryksen kautta ihminen kasvaa, havaitsee tunteitaan ja hallitsee niitä paremmin</p>	<p>Psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen</p>	<p>Läsnäolon avulla rakennetaan työhyvinvointia edistäviä, tavoitelähtöisiä ja tarkoituksenmukaisia toimintamalleja.</p>
<p>Luottamuksen kasvattaminen ja löytäminen on todella iso ja keskeinen hyödyntämisen kohde.</p> <p>Vahvasti olla auttamassa coachattavaa</p>	<p>Luottamuksen löytäminen ja kasvattaminen</p> <p>Rakentaa luottamusta avun kautta</p>	<p>Coachingin avulla rakennetaan luottamusta</p>	<p>Psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen</p>	

ja rakentaa luottamusta				
Ajanhallinnan kehittämistä ja priorisointia Yksilön ja yhteisön suorituskyvyn kasvataminen, jotta päästään paremmin kohti yhteisiä tavoitteita.	Ajanhallinnan kehittämistä ja priorisointia. Suorituskyvyn kasvattaminen, jotta päästään paremmin kohti tavoitteita.	Ajanhallinnan ja suorituskyvyn kasvataminen, työta-voitteiden saavuttamiseksi.	Ratkaisukeskeisyys ja tavoitelähtöisyys	
Esittämällä voimallisia suoria, tehokkaita kysymyksiä Ehdottomasti keskeinen asia on aktiivinen kuunteleminen Aktiivinen kuunteleminen Olla halukas kuuntelemaan	Suoria, tehokkaita kysymyksiä Esittää kriittisiä ja tehokkaita kysymyksiä. Aktiivinen kuunteleminen	Tehokkaiden kysymysten tärkeys Aktiivinen kuunteleminen	Kysymysten merkitys ja aktiivinen kuunteleminen	
Pitää nähdä ihminen kaiken takaa – jokainen on sankari. Oppia näkemään erilaisuudet, kunnioittamaan ja arvostamaan niitä toisessa ihmisessä, erimielisyyksistä huolimatta. Katsomalla ja pohtimalla asiaa toisten näkökulmasta. Ymmärtää, että olemme erilaisia. Sallimalla että ollaan erilaisia ja hyödyntää sitä Auttaa ihmisiä näkemään, että erilaisuus on rikkaus oikein käytettynä. Henkilöt huomaavat, että he ovat osallisia,	Ihmisten erilaisuuksien kunnioittaminen ja jopa arvostaminen. Pohtia asioita toisen näkökulmasta Hyödyntää erilaisuutta työntekijöiden keskuudessa Erilaisuus voi olla rikkaus Rakentavalla tavalla työstää konflikteja, arvostamalla ihmistä Kunnioittaminen Tutustu työkavereihin Oppia ymmärtämään toisia	Erilaisuuksien kunnioittaminen, arvostaminen ja ymmärtäminen oman kasvun kautta.	Tarkoituksemukaisia ja positiivisia toimintamalleja sekä psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen	

<p>kuitenkin syyttämättä ja osoittelematta sormeja heille.</p> <p>Osoittamalla kunnioitusta</p> <p>Oppia tuntemaan työkavereitaan paremmin</p> <p>Synnyttämällä ymmärrystä toisia kohtaan työyhteisössä</p> <p>Ihminen alkaa nähdä empaattisemmin asioita toisen näkökulmasta</p> <p>Oppii peilaamaan miten joku muu näkee minun reagoiteja ja kommentteja.</p> <p>Omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen.</p> <p>Herättämällä ymmärrystä ja tietoisuutta</p>	<p>Empaattisempi suhtautuminen muihin</p> <p>Oppii näkemään asioita toisten näkökulmasta.</p> <p>Omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen</p> <p>Tietoisuuden ja ymmärryksen havainnointi</p>			
<p>Selkeyttämällä tavoitteita</p> <p>Osallistamalla ihmisiä tavoitteiden asettamiseen kysymällä heiltä mitä sinä ehdotat tähän? Mikä on sinun ratkaisusi tähän?"</p> <p>Yrittää kuin taskulampulla näyttää valoa ja sitten ihminen itse havahtuu mitä hän haluaa tai miten hän kokee tai näkee, että pitäisi edetä</p> <p>Niiltä ihmisiltä pitäisi kysyä valmentavia kysymyksiä; mitä haluat tehdä? Missä olet</p>	<p>Tavoitteiden kirkastaminen Kysymyksillä osallistetaan ihmisiä etsimään ratkaisuja</p> <p>Valmentavien kysymysten kautta autetaan ihmisiä itse löytämään ratkaisuja</p> <p>Työstämällä esteitä ja pelkoja ihminen voi hakeutua toiseen sopivampaan työhön</p> <p>Uskaltaa kokeilla uusia ja vieraita asioita.</p>	<p>Vanhojen tapojen murtaminen.</p> <p>Tavoitteiden ja pelkojen työstäminen ja esteiden poistaminen valmentavilla kysymyksillä.</p>	<p>Tarkoituksenmukaisia ja positiivisia toimintamalleja</p>	

<p>nyt? Mitä voisit tehdä? Mitä aiot tehdä?</p> <p>Auttamalla ihmisiä siirtämään muihin tehtäviin, ottamaan vastuuta tilanteestaan ja työstämään pelkoja, kun he huomaavat, olevansa väärässä ympäristössä</p> <p>Saamalla ihmiset astumaan mukavuusalueensa ulkopuolelle ja poistamalla henkisiä esteitä</p> <p>Murtamalla vanhoja tapoja, uskaltamalla olla erilainen</p> <p>Luovuuden kautta keksiä uusia ratkaisuja.</p>	<p>Henkisten esteiden poistaminen</p> <p>Murtaa vanhoja tapoja</p> <p>Ratkaista asioita uudella tavalla</p>			
--	---	--	--	--

Taulukko 4. Tutkimusongelma 4: Miten koet coachingia soveltuvan menetelmänä työyhteisökonfliktien estämisessä tai selvittämisessä. Miksi?

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Ei ole ongelmia, on vain ratkaisuja. Coaching toimii erinomaisena työkaluna. Nähdään ihmiset ihmisinä eikä vaikeina tyyppinä.</p> <p>Coachingin avulla oppii ja asiat menee eteenpäin ja systemaattisesti. On asia mikä tahansa niin pärjään tässä, ettei olla umpikujassa - aina voi lähteä siitä eteenpäin ja sinne valoa kohti.</p>	<p>Kaiken voidaan ratkaista. Coaching on erinomainen konfliktinhallinnan työkalu.</p> <p>Tavoitekeskeisyyden ansiosta coaching sopii todella hyvin konfliktin ratkaisuun. Coachingin avulla nähdään hyvyttä ja tuodaan sen esille toisessa ihmisessä.</p>	<p>Tavoitekeskeisyyden ansiosta coaching sopii todella hyvin konfliktinratkaisuun.</p> <p>Coaching vaatii pelisilmää ja kypsyyttä. Sen avulla tuodaan esille toisen ihmisen hyviä puolia.</p>	<p>Ratkaisukeskeisyys ja tavoitelähtöisyys</p>	<p>Tavoitekeskeisen coachingin avulla voidaan oppia hallitsemaan tunteita, näkemään asioita uudesta näkökulmasta ja ratkaisemaan ongelmia</p>

<p>Coaching sopii todella hyvin konfliktinratkaisuun, koska menetelmä on niin tavoitekeskeinen.</p> <p>Joskus tilanne on niin epämääräinen, ettei syyhyn pääse kiinni... Tähän coaching sopii, koska sen avulla tavoitellaan tulevaisuutta, eikä ratkaista ongelmia.</p> <p>Kyllä uskon pääsääntöisesti, että coachingin tavoitteellisuus on se paras tapa hoitaa asiaa.</p> <p>Coaching on erittäin hyvä menetelmä oikein käytettynä konfliktien estämiseen ja niiden ratkaisemiseen. Tämä edellyttää coachilta pelisilmää ja kypsyttä, ettei hän mene omiin stressiansoihinsa. Mutta, että hän näkee sen hyvän toisessa vaikka on minkälainen leimattu henkilö tahansa ja pyrkii tuomaan sen hyvän näkyväksi.</p>	<p>Coaching vaatii pelisilmää ja kypsyttä.</p>			
<p>Coaching toimii hyvin konfliktinhallinnan työkaluna. Kysymyksillä luodaan ymmärrystä toista ihmistä kohtaan. Ihminen oppii näkemään asioita toisen ihmisen näkökulmasta. Coaching avartaa näkemystä itseään ja toisia kohtaan.</p> <p>Konflikteihin pitää tarttua heti ja siinä coaching on todella</p>	<p>Coaching on hyvä konfliktinhallinnan työkalu – kysymysten avulla osallistujat oppivat näkemään asioita toisen näkökulmasta sekä itse löytämään ratkaisuja ongelmaan.</p> <p>Coaching kasvat- taa ihmisen kyky hallita tunteitaan.</p>	<p>Coaching on hyvä konfliktinhallinnan työkalu. Kysymyksillä autetaan ihmisiä vaihtamaan näkökulmaa ja itse ratkaisemaan ongelmia.</p> <p>Ihmisen kyky hallita tuntei-</p>	<p>Psyykkisten voimavarojen, sosiaalisten taitojen ja käyttäytymisen edistäminen</p>	

<p>hyvä menetelmä. Kysymyksillä työstetään asioita ja varmistetaan, että asiaa ymmärretään samalla tavalla.</p> <p>Coachingin avulla konfliktiin osallistujat löytävät itse ratkaisun; mitä voidaan tehdä, jotta päästäisiin tavoitetilaan?</p> <p>Coachingin avulla ihminen oppii hallitsemaan omia tunteita ja tällä tavalla ennaltaehkäisemään konfliktien syntymistä.</p>	<p>Tämä ennaltaehkäisee konflikteja.</p>	<p>taan ennaltaehkäisee konflikteja.</p>		
<p>Coaching sopii varmasti myös kolmikanta-keskusteluissa.</p> <p>Konfliktitilanteissa coachingia voitaisiin käyttää vaikka kolmikantatyypisissä keskusteluissa. En tiedä muita niin hyviä keinoja kuin coaching.</p>	<p>Coaching toimii erinomaisesti kolmikanta-keskusteluissa.</p>	<p>Coaching toimii erinomaisesti kolmikantakeskusteluissa.</p>	<p>Esimiehen työkalu ja kehittämismenetelmä</p>	
<p>Kuunteleminen ja läsnäolo ovat erittäin tärkeitä taitoja coachingissa, konfliktinhallinnassa. On oleellista, että ihminen kokee, että hän tulee kuulluksi.</p>	<p>Coachingissa kuunteleminen ja läsnäolo ovat tärkeitä elementtejä konfliktinhallinnassa</p>	<p>Kuunteleminen ja läsnäolo ovat tärkeitä.</p>	<p>Kysymysten merkitys ja aktiivinen kuunteleminen</p>	
<p>Kaikkia konflikteja ei voida ratkaista, tarvitaan muita keinoja..</p> <p>Jos on ihan hirvittävä konflikti, siinä tilanteessa on ihan hyvä, että on joku ammattilainen. Pitäisi nähdä, että missä menee se raja, että coachina voi</p>	<p>Kaikkia konflikteja ei voida ratkaista.</p> <p>Vaikeissa konfliktitilanteissa pelkästään coaching menetelmänä ei välttämättä ole riittävä – saatetaan tarvita ulkopuolista apua tai muita keinoja ratkaista konfliktin.</p>	<p>Kaikkia konflikteja ei voida ratkaista ja saatetaan tarvita ulkopuolista apua tai muita keinoja ratkaisemaan konfliktin.</p>	<p>Ulkopuolinen apu</p>	

<p>toimia ja missä tarvitaan ehkä vielä erilaista ammattilaista.</p> <p>Coaching käytettynä ainoana työkaluna konfliktinhallinnassa voi olla haasteellista. Siihen tarvitaan esimieheltä myös asioiden ja ihmisten (management / leadership) johtamista.</p> <p>Onko hyvä, että coach on oma esimies vai olisiko parempi työyhteisölle, että olisi muunlainen suhde?</p>				
<p>Coachingin merkitys kasvaa työelämän muutosten takia. Joudutaan jatkuviin ristiriitatilanteisiin, jolloin ratkaisuja ei löydy menneisyydestä, vaan koko ajan täytyy tehdä pieniä päätöksiä.</p>	<p>Coachingin merkitys kasvaa työelämän muutosten takia: tarvitaan jatkuvasti ongelmanratkaistu- ja päätöksentekokykyä.</p>	<p>Coachingin merkitys kasvaa työelämän muutosten takia:</p>	<p>Coachingin käyttöalueet</p>	

Taulukko 5. Tutkimusongelma 5: Kuvaile minkä tyyppisissä tilanteissa /yhteyksissä koet, että coachingista menetelmänä on ollut hyötyä työyhteisössä, esimiestyössä ja esimiehen näkökulmasta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Coaching soveltuu oikeastaan kaikkeen</p> <p>Erilaisissa muutostilanteissa, kun työstetään muutostavastarintaa ja tunteita, kun etsitään muutoksessa etuja ja positiivisia asioita. Autetaan ihmisiä sopeutumaan muutokseen.</p>	<p>Coaching on monikäyttöinen menetelmä.</p> <p>Muutostilanteissa, muutostavastarintaa työstettäessä ja muutosten etuja etsittäessä.</p> <p>Coachingia voidaan käyttää niin</p>	<p>Coaching on monikäyttöinen</p> <p>Muutostilanteissa muutostavastarintaan</p> <p>Yksilöille ja ryhmille.</p>	<p>Esimiehen työkalu ja kehittämismenetelmä</p>	<p>Coachingista ja coachingtaidoista hyötyy koko organisaatio.</p>

<p>Coaching soveltuu niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Eri tiimien välillä voidaan kehittää yhteistyötä.</p> <p>Kehityskeskusteluissa, ryhmätyötilanteissa sekä kaikissa vuorovaikutustilanteissa.</p> <p>Coaching sopii metodina tulos-, tavoite- ja kehityskeskusteluissa.</p>	<p>yksilö- kuin ryhmätasolla.</p> <p>Vuorovaikutustilanteissa ja kehityskeskusteluissa coaching sopii menetelmänä.</p>	<p>Vuorovaikutustilanteissa, kehityskeskusteluissa</p>		
<p>Luodaan yhdessä selkeitä sääntöjä ja tavoitteita, jotka ennaltaehkäisevät konflikteja.</p> <p>Hahmotetaan ja sidotaan omia tavoitteita suhteessa organisaation tavoitteisiin.</p> <p>Luodaan vastuualueita, työtehtävien jakoa, tavoitteita.</p>	<p>Coachingin avulla luodaan sääntöjä, vastuualueita, työtehtävien jakoa sekä tavoitteita.</p>	<p>Coachingin avulla luodaan työyhteisön perusrakenteita</p>	<p>Saavutusten, toiminnan ja motivaation kehittämisen</p>	
<p>Autetaan ihmisiä loistamaan työssään. Osaaminen pääsee oikeuksiinsa, saadaan asioita ja onnistumisia aikaiseksi. Kannustetaan ja ohjataan hienovaraisesti oikeaan suuntaan.</p> <p>Voidaan selvittää ihmisten vahvuuksia: kenestä on asiantuntijaa, esimiestä jne.</p> <p>Tuodaan ihmisten vahvuuksia esille, sallitaan heidän tehdä itsenäisesti asioita ja ottamaan vastuun, motivoidaan heitä</p>	<p>Kannustetaan ja autetaan toisia pääsemään oikeuksiinsa ja onnistumaan. Kartoitetaan ihmisten vahvuuksia, motivointitekiä, mihin rooliin ja työtehtävään ihminen parhaiten sopii.</p> <p>Coachingin avulla sallitaan ihmisiä tekemään itsenäisesti asioita, motivoidaan heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet.</p>	<p>Kannustetaan ja autetaan onnistumaan. Kartoitetaan ihmisten vahvuuksia ja motivointitekiä.</p> <p>Sallitaan ihmisiä itsenäiseen työskentelyyn, tekemään ratkaisuja, kehittymään ja motivoimaan heitä saavuttamaan asetetut tavoitteensa.</p> <p>Huomioidaan ihmisten erilaisuutta.</p>	<p>Saavutusten, toiminnan ja motivaation kehittämisen</p> <p>Coachattavan vastuu edistyksestään</p>	

<p>saavuttamaan asetetut tavoitteet.</p> <p>Esimies voi auttaa ja haastaa alaisiaan uskaltamaan, kehittämään, kasvamaan.</p> <p>Esimies pystyy tukemaan ja motivoimaan ja saamaan sen parhaan näkyväksi.</p> <p>Coaching auttaa näkemään ja ymmärtämään ihmisten erilaisuutta. Reagoimalla ajoissa vältetään konfliktitilanteista</p> <p>Kartoitetaan ihmisten vahvuuksia ja motiivitekijöitä, mihin rooliin ja työtehtävään ihminen parhaiten sopii.</p> <p>Opitaan miten tehdä asioita paremmin ja toisella tavalla.</p>	<p>Coaching auttaa näkemään ja ymmärtämään ihmisten erilaisuutta.</p> <p>Coachingin kautta autetaan ja haastetaan alaisia uskaltamaan, kehittämään, kasvamaan.</p> <p>Ihminen tekee itse päätökset.</p> <p>Opitaan miten tehdä asioita paremmin ja toisella tavalla.</p> <p>Oivallusten kautta ihminen kehittyy.</p>	<p>Autetaan ja haastetaan alaisia uskaltamaan, kehittämään, kasvamaan.</p>		
<p>Sen avulla autetaan ihmisiä olemaan avoimempia, herkemmin tuoda esille ajatuksiin, näyttää tunteitaan ja myös puhua epävarmoista asioista.</p> <p>On tärkeää saada ihmiset näkemään ja kokemaan toisia ihmisinä - tämä ehkäisee konflikteja.</p>	<p>Coachingin avulla autetaan ihmisiä olemaan avoimempia tunteistaan ja ajatuksistaan.</p> <p>Toisten kunnioittaminen</p>	<p>Avoimempi ja kunnioittavampi ilmapiiri</p>	<p>Avoimuus ja kunnioitus</p>	
<p>Työkykyasioissa voidaan käyttää coachingia ennaltaehkäisevästi, esim. hallitsemaan stressiä, purkamaan ristiriitaisia tunteita.</p>	<p>Työkykyasioissa voidaan esim. purkaa ristiriitoja tai hallitsemaan stressiä.</p>	<p>Työkykyasioiden edistävä työväline</p>	<p>Esimiehen työkalu ja kehittämismenetelmä</p>	

<p>Esimiehet pitäisi saada coaching koulutusta, jotta he pystyisivät paremmin johtamaan alaisiaan.</p> <p>Esimiehet tarvitsisivat usein itse coachausta, päästääkseen eteenpäin, ratkaistakseen ongelmia. Varsin uudet esimiehet hyötyisivät coachauksesta kehittämällä itseluottamusta ja ymmärrystä omia vahvuuspiirteitä kohtaan.</p> <p>Myös esimiehet tarvitsisivat coachausta hankalissa tilanteissa. Haasteellisten työyhteisöjen esimiehille voitaisiin tarjota vertaiscoachingia. Coachauksen keinoin esimiehiä koulutettaisiin esimiestyössään.</p> <p>Coachingia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla, myös johdon ja esimiesten kesken, HR-prosesseissa.</p> <p>Johtamis- ja ilmapiiri-ongelmien yhteydessä, jolloin tuetaan esimiestä työstämään konfliktia.</p> <p>Coaching pitäisi olla ihan jokapäiväinen johtamisen väline.</p> <p>Coachingia voidaan käyttää jos viestintä ei toimi, voidaan nostaa esille myös kipeitä asioita.</p>	<p>Esimiehet pitäisi saada coaching koulutusta, ollakseen parempia esimiehiä.</p> <p>Esimiehet tarvitsisivat usein coachausta kehityäkseen roolissaan.</p> <p>Coachingia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla</p> <p>Esimiehet itse tarvitsisivat coachingia varsinkin hankalissa tilanteissa.</p> <p>Coachingin avulla parannetaan viestintäongelmia, nostetaan esiin kipeitä asioita.</p> <p>Coachingin pitäisi olla jokapäiväinen johtamisen väline.</p>	<p>Coachingia tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla.</p> <p>Jokapäiväinen johtamisen väline</p> <p>Esimiehet hyötyisivät coaching koulutuksesta tai valmennuksesta, ollakseen parempia esimiehiä.</p>	<p>Coachingin käyttöalueet</p>	
---	--	---	--------------------------------	--