



Konfliktien hallintamalli työntekijäkokemuksen tukena- Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Eeva Laitinen

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Konfliktien hallintamalli työntekijäkokemuksen tukena- Kymijoen
Ravintopalvelut Oy

Laitinen Eeva
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu
Opinnäytetyö
2024

Eeva Laitinen

Konfliktien hallintamalli työntekijäkokemuksen tukena - Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Vuosi

2024

Sivumäärä

97

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää työelämän konflikteja ja niiden merkitystä työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan konfliktien hallintaa sekä luoda sen tueksi yhtenäinen toimintamalli. Toimeksiantajana oli julkisomisteinen ruokapalveluita tuottava organisaatio.

Tietoperusta käsittelee työelämän konflikteja ja työntekijäkokemusta. Tietoperustassa koottiin nämä ilmiöt yhteen ja kuvattiin niiden välisiä yhteyksiä. Teoreettista taustaa vasten todettiin, että konfliktit voivat vaikuttaa työntekijäkokemuksen muodostumiseen eri tavoin. Tästä havainnosta johdettu synteesi loi perustan kehittämistyötä ohjaaville kysymyksille.

Kehittämistyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu, mikä ilmeni empatian ja ihmislähtöisyyden korostamisena sekä prosessin kulkuun ja menetelmiin liittyvissä valinnoissa. Kehittämistyöhön osallistettiin henkilöitä organisaation eri tasoilta ja erilaisista työtehtävistä. Käytetyt menetelmiä olivat mm. teemahaastattelu, teemoittelu, empatiakartta, persoonat, Value Proposition Canvas ja työpajatyöskentely.

Prosessi noudatti tuplatimanttimaalia. Sen ensimmäisessä osassa keskityttiin ongelman ymmärtämiseen. Keskeisimmät löydökset osoittivat, että yhtenäisen käsittelymallin lisäksi organisaation konfliktien hallintaa tukisi seuraavien elementtien vahvistaminen: erilaisuuden ja erilaisten työtapojen hyväksyminen sekä avoimen keskustelun lisääminen. Näiden löydösten pohjalta määritellyt suunnitteluajurit ohjasivat tuplatimantin toista osaa eli ratkaisun kehittämistä. Valmistu konfliktien hallintamallia edelsi prototyypin testaaminen toimeksiantajalla ja sen perusteella tehdyt parannukset malliin.

Kehittämistyön lopputulos oli konfliktien hallintamalli, joka rakentuu kahdesta osasta: konfliktien hallintaa tukevista kehityskohteista ja konfliktitilanteiden käsittelyprosessista. Jokaiselle kehityskohteelle on määritelty vastuut ja toimenpiteet niin organisaation johdon, esihenkilöiden kuin työntekijöiden osalta. Konfliktitilanteiden käsittelyprosessiin sisältyy eri vaiheiden kuvaamisen lisäksi prosessin seurantaan ja kirjaamiseen tarkoitettu pöytäkirja. Malli auttaa hallitsemaan konflikteja sekä käsittelemään niitä yhteneväisesti organisaation eri toimipisteissä. Mallin avulla voidaan tukea myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumista organisaatiossa.

Kehittämistyön lopputuloksena laadittu konfliktien hallintamalli perustuu yhdessä organisaatiossa tunnistettuihin haasteisiin, joten se ei sellaisenaan sovellu muiden organisaatioiden käyttöön. Kehittämistyössä käytettyä lähestymistapaa noudattaen voidaan kuitenkin luoda samankaltaisia malleja konfliktien hallinnan tueksi mihin tahansa organisaatioon toimialasta riippumatta.

Asiasanat: konfliktit työelämässä, työntekijäkokemus, konfliktien hallinta, palvelumuotoilu

The Conflict Management Model Supporting the Employee Experience - Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Year

2024

Pages

97

The purpose of this master's thesis was to understand workplace conflicts and the impact they have on the employee experience. The objective of the development work was to improve conflict management systems and to create a model to support the conflict management practices in the organization which commissioned this thesis project. This organization is publicly owned, and it operates in the public foods service industry.

The theoretical framework of this master's thesis explores workplace conflicts and employee experience. The aim was to understand these phenomena and to find the connections between them. During this study it became clear that conflicts can have an impact on employee experience. To clarify these connections, a synthesis was formed. The questions that guided the development work later were based on this synthesis.

The approach to this development work was service design. It highlighted empathy and a human-centered point of view. Service design guided the choices that were made during the process. People from different levels of organization and different types of jobs participated in the process. During the process the following methods were used: interviews, theming, empathy map, personas, Value Proposition Canvas and cooperative workshop.

The model that gave the guidelines to the project was the Double Diamond model. The main purpose of the first section was to create a deep understanding of the problem. The most important findings were the following. First, there was a need for a coherent model of conflict management procedures and practices. But second, there was also a great need for better understanding of different kinds of people and ways of working and more open discussion. These factors were seen as an important basis for conflict management. Based on these findings, the design drivers were defined. They guided the process when it moved on to the next section of the Double Diamond: the problem-solving phase. After the prototyping and testing inside the organization, the final model was designed.

The outcome of the development work was a model that supports conflict management system in the organization. The model consists of two different parts. The first part defines three most important elements that need to be improved. It includes the responsibilities and actions for each level of the organization: executives, lower-level management and employees. The second part is the layout of conflict management practices. The concerted procedures and practices to resolve conflicts are defined. This part also includes a log for registering the process and the actions that have been taken. The model provides a coherent and equal way to manage conflicts and to resolve them through the whole organization. This model can support the formation of a positive employee experience.

The model that was developed is based on recognizing the exact needs and challenges in one specific organization. Therefore, it cannot be used directly in other organizations. However, by using the same kind of approach it is possible to create models that meet the needs and objectives of other organizations. These models can help organizations to develop their own conflict management systems in any kind of industry.

Keywords: workplace conflicts, employee experience, conflict management, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Opinnäytetyön taustat, tarkoitus ja tavoitteet	12
1.2	Toimeksiantajan esittely ja kehittämistyön konteksti	12
1.3	Raportin rakenne	14
2	Konfliktit työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä	14
2.1	Konfliktit osana työelämää	15
2.1.1	Erilaiset konfliktit työyhteisössä	15
2.1.2	Konflikti monivaiheisena prosessina	16
2.1.3	Konfliktien hallinnan edellytykset	18
2.1.4	Konfliktitilanteiden käsittely ja ratkaiseminen	19
2.1.5	Konfliktit ja työhyvinvointi.....	21
2.2	Työntekijäkokemuksen muodostuminen	22
2.2.1	Työntekijäkokemuksen rakentuminen organisaatiossa	23
2.2.2	Organisaation ja työntekijän odotusten kohtaaminen	24
2.2.3	Merkitykseltään erilaiset kokemukset	26
2.2.4	Työntekijäkokemus arvon muodostajana	27
2.2.5	Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen	28
2.3	Tietoperustan synteesi	30
3	Kehittämistyönä konfliktien hallintamallin luominen	32
3.1	Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset.....	32
3.2	Palvelumuotoilun avulla kohti työntekijäkeskeistä kehittämistä.....	33
3.3	Tuplatimanttimalli kehittämistyötä ohjaamassa	35
3.3.1	Kartoita: Käyttäjäymmärryksen lisääminen	36
3.3.2	Määritä: Ongelman kiteyttäminen	40
3.3.3	Kehitä: Ratkaisumallin suunnittelu	47
3.3.4	Toteuta: Valmis malli konfliktien hallintaan	53
4	Kehittämistyön lopputulos: Konfliktien hallintamalli	56
4.1	Konfliktien hallintamallin sisältö	56
4.2	Konfliktien hallintamallin avulla kohti parempaa työntekijäkokemusta	58
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	60
5.1	Konfliktien hallintamalli tietoperustan synteessissä	60
5.2	Konfliktien hallintamallin hyödyt organisaatiolle	61
5.3	Konfliktien hallintamallin hyödynnettävyys muissa organisaatioissa	63
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja opinnäytetyön eettisyyden arviointi	64
5.5	Pohdintoja tulevasta.....	65
	Lähteet.....	67

Kuviot	70
Taulukot	70

1 Johdanto

Työmarkkinoita muokkaavia trendejä ovat yhä mm. työvoiman liikkuvuus ja demografiset tekijät, teknologian nopea kehitys ja globalisaatio (Morgan 2017, 17-18). Myös organisaatioiden suhde työntekijöihin on muuttunut vuosikymmenten aikana ja muuttuu edelleen. Näkemyksestä, jossa työntekijän rooli oli ainoastaan tehdä työnsä ja työnantajan tarjottava vain välttämättömät resurssit, on tultu pitkälle. Myös vaihe, jolloin keskityttiin vahvasti tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen sekä työsuoritusten optimointiin, on suurelta osin jo historiaa. Fokus siirtyi vähitellen organisaation tarpeista kohti työntekijän tarpeita ja keskiöön nostettiin työntekijän sitoutuminen. Vallitsevana näkemyksenä oli, että onnellisempi ja iloisempi työntekijä suoriutuu työstään paremmin. Tätä näkemystä ei ole hylätty, mutta se on täydentynyt työntekijäkokemuksen käsitteellä. (Morgan 2017, 3-6.)

Työntekijäkokemuksen näkökulma kohdistaa huomion työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen. Se on kaikkien hänen organisaatioon kohdistamiensa odotusten, näkemysten ja kokemusten summa (Maylett & Wride 2017, 13-15). Työelämän muuttuessa yhä voimakkaammin nämä odotukset voivat ovat hyvinkin erilaisia. Työpaikoilla töitä tekevät nyt neljän sukupolven edustajat yhdessä. Organisaatioissa on kyettävä sovittamaan yhteen erilaisia arvoja, asenteita ja odotuksia sekä työskentelytapoja ja -taitoja. Tässä prosessissa työntekijöiden ymmärtäminen ja työntekijäkokemuksen merkitys korostuvat. (Morgan 2017, 24-30; Plaskoff 2017, 136.)

Menestyvän organisaation takana on osaavat ihmiset ja tämän päivän työmarkkinoilla kilpailu heistä on kova. Jotta organisaatio pärjää tässä kilpailussa, on sitä kehitettävä sellaiseksi, johon aidosti halutaan liittyä ja sitoutua. (Morgan 2017, xx - xxii; Maylett & Wride 2017, 13-15.) Työelämässä on nähtävissä liiketoiminnastakin tuttu trendi, jolloin myydään yhä enenevässä määrin tuotteiden ja palveluiden lisäksi kokemuksia. Organisaatioiden on vastattava työntekijöiden kasvaviin odotuksiin, jotta sen veto- ja pitovoima pysyy yllä. (Huhta & Myllykangas 2021, 119.) Työ, joka antaa tekijälleen syvemmän merkityksen, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteen sekä mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä, mahdollistaa erinomaisen työntekijäkokemuksen ja saa sen loistamaan (Maylett & Wride 2017, 165). Työn imulla on iso rooli ja sillä on tutkimusten mukaan monia hyötyjä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Kun organisaatiossa koetaan työn imua, sen tulos ja kannattavuus paranevat. Työntekijöiden vaihtuvuus sekä poissaolojen ja työtaturmien määrä pienenee. Työn imu parantaa työntekijän valmiutta kohdata muutostilanteita ja sopeutumista niihin sekä synnyttää innostusta koko työyhteisössä. Kehittämällä työntekijäkokemusta voidaan parantaa työn voimavaratekijöitä, mikä heijastuu työn imuun. (Huhta & Myllykangas 2021, 130-133.)

Työntekoa ei pitäisi enää nähdä ainoastaan suoritteena, josta saadaan palkkaa. Työpaikkaa tulisi tarkastella moniulotteisena ja -kerroksisena alustana, joka mahdollistaa erinomaisen työntekijäkokemuksen. Työntekijät ja heidän hyvinvointinsa ovat tässä keskiössä. (Bataat 2022, 1005, 1008.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan laissa määrätty velvollisuus. Siitä huolehtimiseen velvoittavia lakeja ovat työturvallisuus-, työterveyshuolto-, työsuojelun valvonta- ja sairausvakuutuslaki. Toiminnan tulee lain mukaan olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Sen on tuettava työntekijän työ- ja toimintakykyä koko työuran ajan, hänen omat voimavaransa huomioiden. (Viitala 2021, 156-159.)

Myös yhteistoimintalakeja voidaan tarkastella työhyvinvoinnin näkökulmasta, vaikka se usein nähdään ainoastaan edunvalvontaan liittyvinä toimenpiteinä. Yhteistoiminta voidaan kuitenkin nähdä organisaatiossa myös jatkuvana yhteistyönä ja vuoropuheluna, johon voidaan katsoa kuuluvaksi myös epävirallisemmat työyhteisötason neuvottelut ja vuorovaikutustilanteet. Esimerkiksi ristiriitatilanteiden käsittely voidaan tästä näkökulmasta katsottuna olla osa lain velvoittamaa yhteistoimintaa. (Jokinen & Kalliola 2014, 167-169; 176.)

Suhtautuminen työhyvinvointiin voidaan nähdä organisaatioissa eri tavoin. Toisaalta sen tulisi olla jo itsessään päämäärä, jota organisaatio tavoittelee. On kuitenkin myös vaarana, että se muuttuukin välineeksi, jolla vain tavoitellaan taloudellisia hyötyjä. Riskialtista on myös, jos työhyvinvoinnin uskotaan riippuvan ainoastaan työntekijän itsensä asenteesta. (Juuti 2023, 131.) Aito työhyvinvoinnin kehittäminen kohdistuu itse työskentelyyn ja sen organisointiin ja johtamiseen, sitä ei pidetä yllä pelkästään leikkimielisiä ja hauskoja tyhypäiviä järjestämällä. (Juuti 2023, 155.) Työhyvinvoinnin edistämiseksi tavoitteena on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä. Jotta tätä voidaan johtaa ja edistää, tulee tunnistaa sitä uhkaavat ja heikentävät tekijät eli työhön tai työympäristöön liittyvät kuormitustekijät. Niiden on oltava tasapainossa niin keskenään kuin yksilön omiin voimavaroihinkin nähden. (Viitala 2021, 156-157.)

Yksilöiden väliset ristiriidat ja konfliktit ovat yksi osa sosiaalisiin suhteisiin liittyvistä työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Psykososiaalisten riskien hallintaan on Suomessa yleisesti ottaen kiinnitetty hyvin huomiota. Hallintaa tukevia toimenpiteitä ovat olleet mm. koulutus ja työn organisoinnin muutokset sekä ristiriitojen ratkaisuun tarkoitettujen prosessien käyttöönotto. Toimista huolimatta konflikteja kuitenkin koetaan työpaikoilla melko yleisesti. Toimenpiteet on koettu jossain määrin riittämättömiksi, samoin johdon halukkuus niiden toteuttamiseksi. (Vartia ym. 2012, 10, 30, 49-53.) Työolobarometri on tutkinut työoloja Suomessa vuosittaisella tutkimuksella vuodesta 1992 alkaen. Kahdessa viimeisessä tutkimuksessa on selvitetty ilmapiiriin ja ristiriitoihin liittyviä teemoja osana työpaikkojen hyvinvointia tukevaa toimintaa. Yleisesti ottaen työpaikoilla on luottamuksellinen ilmapiiri, jonka avulla pystytään

käsittämään ja ratkaisemaan ristiriitoja. Julkisen sektorin puolella ja työntekijöiden keskuudessa arvioiden positiivisuus oli kuitenkin hieman pienempää kuin muissa ryhmissä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 8, 90-95.)

1.1 Opinnäytetyön taustat, tarkoitus ja tavoitteet

Edellä mainitut havainnot työelämästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä luovat lähtökohdan tälle opinnäytetyölle. Työntekijäkokemus vallitsevana trendinä pakottaa myös organisaatiot tarkastelemaan suhdetta työntekijöihin ehkä uudestakin näkökulmasta. Tätä näkemystä tukevat myös opinnäytetyön tekijän omat kokemukset työelämästä. Se, mikä houkutteli työntekijöitä organisaatioon vielä kymmenen vuotta sitten, ei olekaan enää olekaan käypää valuuttaa. Esimerkiksi nuoremmalle sukupolvelle ei kannata markkinoida pysyvää ja varmaa työpaikkaa vähintään seuraavaksi 10 vuodeksi, puhumattakaan 60-vuotislahjaksi saatavaa maljakkoa. Työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen puolestaan loisi kaivatun vetovoimatekijöitä. Yhdeksi työntekijäkokemusta ja työntekijöiden hyvinvointia heikentäväksi elementiksi on tekijä omassa työympäristössään tunnistanut erilaiset konfliktit. Kun tuodaan yhteen iso joukko erilaisia ja -ikäisiä ihmisiä, joilla kaikilla on omat odotuksensa ja tavoitteensa tehtävään työhön liittyen, on konfliktien todennäköisyys suuri.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää paremmin kahta eri ilmiötä: konfliktien syntymistä työpaikoilla sekä työntekijäkokemuksen muodostumista. Ymmärryksen lisäämiseksi on tutustuttu laajemmin konflikteihin ja työntekijäkokemukseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimusmateriaaliin. Tämän avulla on pyritty löytämään yhteyksiä näiden kahden ilmiön välillä. Mihin konfliktit asettuvat työntekijäkokemusta tarkasteltaessa ja mikä niiden merkitys on työntekijän hyvinvoinnin kannalta? Kehittämistyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajana olevan organisaation konfliktien hallintaa. Se pyrkii selvittämään, miten konfliktit juuri tässä työyhteisössä koetaan ja miten niiden hallintaa tulisi kehittää. Tämän tueksi pyritään luomaan organisaatiolle konfliktien hallintamalli, joka edesauttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista ja työhyvinvointia organisaatiossa.

1.2 Toimeksiantajan esittely ja kehittämistyön konteksti

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Se on julkisomisteinen osakeyhtiö, joka tuottaa ruokapalveluita omistaja-asiakkailleen. Tärkeimmät asiakasryhmät ovat koulut, päiväkodit, sairaalat, ikääntyneiden ja erityisryhmien asumispalvelut sekä henkilöstöravintolat. Päivittäin toimitettujen aterioiden määrä on noin 19 000. Organisaation toiminta-alueena on koko Kymenlaakso ja se työllistää tällä hetkellä noin 220 henkilöä. Toimipisteitä

on useita: Eri kokoisia tuotantokeittiöitä on yhteensä 7 ja palvelukeittiöitä noin 30. Opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämistehtävä on rajattu koskemaan tuotantokeittiöitä, koska niissä työntekijöiden määrä on suurempi ja sen vuoksi myös konfliktit yleisempiä. Tuotantokeittiöissä työskentelee yhteensä noin 150 henkilöä, määrän vaihdellen välillä 6-80 työntekijää/keittiö. Monissa palvelukeittiöissä työskennellään yksin tai pareittain. (Turunen 2024; Kymijoen Ravintopalvelut 2024, 6-7.) Kuviossa 1 on esitetty organisaatio lyhyesti.



Kuvio 1: Me ja meidän joukkue (Kymijoen ravintopalvelut Oy 2024, 7)

Opinnäytetyötä tehdessä on tehty yhteistyötä toimeksiantajan kanssa tammikuusta 2024 alkaen. Aiheen valinnasta ja sen rajaamisesta sekä aikatauluista on sovittu yhdessä. Toimeksiantaja on mahdollistanut kehittämistyöhön liittyvien haastattelujen ja työpajan järjestämisen sekä organisaatiossa jo olevan materiaalin käytön. Aihe on koettu tärkeäksi niin työnantajan kuin työntekijöiden edustajien keskuudessa. Opinnäytetyöhön liittyen toimeksiantajan edustajaa on tavattu kasvotusten, jonka lisäksi on käyty neuvotteluja puhelimitse ja sähköpostitse koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset organisaatiossa työskentelemissä. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt 12 vuotta työnjohtotehtävissä yhtiön

suurimmassa tuotantokeittiössä Kapyysissa, jossa työskentelee päivittäin jopa 60 henkilöä. Konfliktitilanteet ja niiden käsittely ovat olleet esihenkilölle hyvin kuormittavia. Ne ovat olleet myös työntekijöille raskaita ja voidaan nähdä uhkana heidän työhyvinvoinnilleen. Työssä on kaivattu selkeää prosessia ja työkaluja konfliktien käsittelyyn liittyen. Tämän opinnäytetyön avulla pyritään parantamaan konfliktien hallintaa organisaatiossa konfliktitilanteisiin ja työntekijäkokemukseen liittyvän ymmärryksen kautta. Tekijällä on vahva usko siihen, että tällä voidaan tukea työnantajan tärkeää tehtävää työhyvinvoinnin edistäjänä ja luoda paremmat edellytykset positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyön raportti rakentuu neljästä osasta. Johdannossa on kuvattu kehittämistyön yhteyksiä tämän päivän työelämään ja sen asettamiin vaatimuksiin. Siinä on esitetty opinnäytetyön taustat, tarkoitus ja tavoitteet sekä toimeksiantajana toimiva organisaatio ja kehittämistyön tarkempi konteksti. Tietoperusta muodostaa luvun 2. Siinä tarkastellaan konflikteja ja työntekijäkokemusta teoreettisen tiedon valossa. Luku päättyy synteesiin, jossa tarkastellaan ilmiöiden yhteyksiä toisiinsa ja luodaan perusta kehittämistyölle. Luku 3 keskittyy kehittämisasetelman kuvaamiseen. Se alkaa kehittämistyön tavoitteiden ja sitä ohjaavien kysymysten määrittelyllä. Tämän jälkeen kehittämistyön prosessi kuvataan palvelumuotoilun kontekstissa. Kuvaus sisältää valintojen taustalla olevat teoreettiset näkökulmat sekä käytännön ratkaisujen raportoinnin. Luvussa 4 esitetään kehittämistyön lopputulokset peilaten niitä asetettuihin tavoitteisiin. Seuraavassa luvussa pohditaan kehittämistyön tuloksien ja tietoperustan yhteyksiä sekä suunnataan katse myös tulevaisuuteen. Johtopäätösten jälkeen opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämistyöhön liittyvän tutkimuksen luotettavuutta ja sen eettisiä ulottuvuuksia.

2 Konfliktit työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä

Tietoperustan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työelämän konflikteista ja työntekijäkokemuksesta. Ensimmäinen osa käsittelee erilaisia konflikteja ja niiden vaiheita sekä konfliktitilanteiden käsittelyä ja hallintaa. Lopuksi pohditaan konfliktien yhteyksiä työhyvinvointiin. Toisessa osassa työntekijäkokemusta lähetystään ensin organisaatiossa esiintyvien erilaisten ympäristöjen kautta. Tämän jälkeen käsitellään työntekijäkokemusta vuorovaikutuksen ja odotusten näkökulmasta sekä pohditaan työntekijäkokemuksen kehittämistä ja johtamista. Tietoperusta päättyy synteesiin, jossa tarkastellaan näiden ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja luodaan perusta kehittämistyölle.

2.1 Konfliktit osana työelämää

Ihmisten välisessä toiminnassa konflikteja syntyy väistämättä, eikä työelämä ole poikkeus. Organisaatioissa konfliktien välttäminen on mahdotonta eikä siihen tule edes pyrkiä. Erimielisyyksien tukahduttaminen ja kaikesta samaa mieltä oleminen harvoin vievät asioita eteenpäin. (Attias & Brandsma 2020, 33-34; Armstrong & Taylor 2023, 679-680; Robbins & Judge 2024, 478-481.) Toimiva työyhteisö vaatii usein erilaisten toimintojen ja vuorovaikutuksen yhteensovittamista, jolloin myös ristiriitoja syntyy helposti. Onnistunut työprosessi edellyttää niin omien kuin työkavereidenkin työpanoksen tiedostamista ja huomioon ottamista. Työyhteisössä on kyettävä refleктоimaan omaa ja muiden toimintaa sekä oltava itse tarkkailun alla. Näihin liittyvien keskustelujen sekä tietojen ja kokemusten jakamisen avulla työyhteisö sopeutuu niin muuttuviin työtilanteisiin kuin tilanteisiin, jolloin säännöistä ja toimintamalleista poiketaan. Ristiriitatilanteita voi aiheuttaa juuri toisen työpanoksen huomiotta jättäminen, sovitusta työpanoksesta poikkeaminen, joukon ulkopuolelle jättäminen tai keskinäisestä parimmuudesta kilpaileminen. (Juuti 2023, 197-200.)

Vaikka konflikti useimmiten mielletään negatiiviseksi käsitteeksi, liittyy siihen myös oppimista ja kasvamista. Juuri siksi organisaatiossa tuleekin olla mahdollista tuoda eriäviä näkemyksiä esille. Näistä johtuvat konfliktit tulee pyrkiä näkemään rakentavina, sillä parhaimmillaan ne voivat toimia kehittävänä ja eteenpäin vievänä sekä ryhmää yhdistävänä voimana. Tämä on mahdollista, kun erimielisyydet ja niistä käynyt väittelyt koskevat asioita. Esimerkkinä rakentavista, asioihin liittyvistä konflikteista ovat johdon käymät strategiset keskustelut ja väitteilyt sekä työtavoista keskusteleminen. Vastakohtana rakentaville konflikteille ovat henkilökohtaisuuksiin menevät ja henkilödynamiikkaan liittyvät konfliktit, jotka ovat puolestaan työntekijöille usein hyvin kuormittavia. Tällaiset konfliktit vaikeuttavat ryhmän toimintaa ja hajaannuttavat sen yhtenäisyyttä. (Attias & Brandsma 2020, 33-34; Robbins & Judge 2024, 478-481; Armstrong & Taylor 2023, 679-680.)

2.1.1 Erilaiset konfliktit työyhteisössä

Konfliktin määrittely ei aina ole yksiselitteistä. Työyhteisöissä ihmisten välisiä konflikteja kuvataan usein kansankielisimmillä nimillä kuten erimielisyys tai riita. On myös tyypillistä, että käytetään termejä, jotka jo valmiiksi ikään kuin syyllistävät toista osapuolta. Tällaisia ovat mm. kiusaaminen ja epäsopiva käytös. Useimmiten konfliktiin liittyy jonkin asteinen erimielisyys, joka voi työyhteisössä liittyä mm. näkemyksiin, käyttäytymismalleihin tai tavoitteisiin. Konflikteja voidaan jaotella eri tavoin, mutta niistä löytyy myös yhtenäisyyksiä. Konfliktitilanteiden vaiheiden tunnistaminen auttaa valitsemaan tilanteeseen sopivat toimenpiteet. (Robbins & Judge 2024, 478-481; Attias & Brandsma 2020, 33-34.)

Konflikteja voidaan jaotella sen mukaan, mitä ne koskevat. Ne voivat liittyä henkilöiden välisiin suhteisiin, jolloin ne ovat usein psyykkisesti raskaita työntekijöille. Niiden on havaittu vähentävän mm. luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta, tyytyväisyyttä ja positiivista asennetta työtä ja organisaatiota kohtaan. Konflikti voi liittyä myös työn sisältöön tai siihen, miten työ tehdään. Vaikka työtehtäviin liittyvät konfliktit useimmiten vaikuttavat negatiivisesti ryhmän yhteistyöhön, voivat ne joskus olla myös toimintaa kehittäviä. Tästä syystä on esitetty, että niitä tulisi kohtuullinen määrä työssä jopa olla. Työtapoihin ja rooleihin liittyvillä konflikteilla on useimmiten negatiivinen vaikutus työstä suoriutumiseen ja luottamukseen. Lisäksi ne muuttuvat helposti henkilökohtaisiksi ja edelleen työntekijöiden välisiin suhteisiin liittyviksi. Nämä vaikeudet korostuvat, jos osapuolina on dominoivia persoonia. Riskinä on myös vallan väärinkäyttö. Konfliktitilanteissa voidaan nähdä erityyppisiä konflikteja yhtä aikaa. Kun henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvä konflikti esim. yhdistyy työtehtäviin liittyvään, se on todennäköisemmin myös vaikutukseltaan negatiivinen. (Robbins & Judge 2024, 478-481.)

Konflikteja voidaan lähestyä myös tarkastelemalla sen osapuolia. Konflikti voi olla joko kahden henkilön välinen, ryhmän sisäinen ja ryhmien välinen. Kun kyseessä on ryhmän sisäinen työtehtävään liittyvä konflikti, voi sillä hyväksyvässä, toisiaan tukevassa ja tavoitteellisessa ilmapiirissä olla suoritusta parantava vaikutus. Ryhmien välisiä konflikteja on vaikea välttää, jos ryhmien on kilpailtava keskenään. Ne voivat kuitenkin kiristää henkilöiden välisiä suhteita ja vaikeuttaa kommunikointia. (Robbins & Judge 2024, 481-482.)

Konflikteja on myös jaoteltu ja nimetty oikeuteen pohjautuviksi, intressi- ja identiteettipohjaisiksi. Näistä oikeudelliset riidat liittyvät laillisuuskysymyksiin ja kuuluvat oikeusturvaelinten ratkaistavaksi. Intressipohjaisten konfliktien taustalla on henkilökohtaiset tarpeet, jotka voivat liittyä esim. psykologisiin tai sosiaalisiin tekijöihin. Ne ovat usein samaan ryhmään kuuluvien välillä. Identiteettipohjaiset konfliktit ovat yleisempiä eri ryhmien välillä ja ne saattavat olla sekä pysyviä että syviä. Tällainen konflikti uhkaa usein ihmisen psykologisia perustarpeita: yhteen kuuluvutta, kompetenssia, jatkuvuutta tai merkitysvyyttä. (Ervasti 2014, 79-81.) Kun konflikteja tarkastellaan laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta käsin, voidaan ne jakaa interkulttuurisiin, väestöryhmien välisiin ja identiteettipohjaisiin (Attias 2020 23-32).

2.1.2 Konflikti monivaiheisena prosessina

Robbins ja Judge (2024, 482-485) ovat esittäneet konfliktin viisivaiheisen prosessin muodossa. Ensimmäiseksi vaiheeksi he ovat tunnistaneet mahdolliseen yhteensopimattomuuteen johtavien edellytysten ilmaantumisen. Nämä konfliktia edeltävät olosuhteet eivät välttämättä johda kuitenkaan aina konfliktiin asti. Merkittävimmät konflikteille altistavia tekijät liittyvät usein kommunikointiin ja viestintään. Viestintä voi olla epäselvää ja sitä voi olla liian vähän

tai jopa liikaa. Rakenteellisiin tekijöihin kuuluu puolestaan esim. ryhmäkokoon, roolien selkeyteen, johtamistyyliin ja palkitsemiseen liittyviä muuttujia. Konflikteja mahdollisesti synnyttävät tekijät voivat olla myös henkilöihin liittyviä, kuten erilaiset persoonallisuudet, tunteet ja arvot. Toiseen vaiheeseen kuuluu konfliktitilanteen tunnistaminen ja siihen liittyvien negatiivisten tunteiden herääminen. Tämä tapahtuu joko yhden tai useamman osapuolen toimesta. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista välttää tai lieventää konfliktin puhkeamista, mikäli kykenee refleктоimaan ja käsittelemään omia tunteitaan. Konfliktin vaiheita on myös kuvattu jäävuorimallin avulla, jolloin pinnan alla olevat vaiheet on nimetty kytemis- ja kiristymisvaiheiksi (Attias & Brandsma 2020, 35-38).

Kolmas vaihe koostuu niistä aikomuksista, joita konfliktin herättämät tunteet saavat aikaan. Ne ovat henkilön päätöksiä siitä, miten hän aikoo toimia. Ne eivät välttämättä vastaa kuitenkaan todellista toimintaa. Aikomukset saattavat myös muuttua prosessin aikana esim. toisen osapuolen näkökulmien tai käytöksen myötä. Aikomusten luonnetta voidaan tarkastella itsevarmuuden ja yhteistyöhalukkuuden ulottuvuuksien kautta. Nämä kuvaavat sitä, missä määrin aikomusten avulla pyritään tyydyttämään omia ja toisen osapuolen tarpeita. Henkilö voi katsoa asioita vain omasta näkökulmastaan eikä huomioi lainkaan aikomustensa vaikutusta toiseen osapuoleen. Tällöin syntyy helposti kilpailullinen asetelma. Kun osapuolet yhdessä pyrkivät tilanteeseen, jossa molempien tarpeet pyritään saavuttamaan täysin tyydyttävästi, puhutaan aidosta yhteistyöstä. Kun henkilö puolestaan pyrkii ulos koko tilanteesta eikä halua käsitellä sitä lainkaan, on kyseessä välttäminen. Hän saattaa poistua tilanteesta ja vältellä tilanteita, joissa asia tulisi ottaa käsittelyyn. Aikomukset voivat olla myös luonteeltaan täysin mukautuvia, jolloin henkilö uhraa omat tarpeensa täysin ja mukautuu vastapuolen tahtotilaan. Kompromissi on tilanne, jossa ei ole voittajaa eikä häviäjää. Silloin kaikkien tarpeet tulevat jollakin tasolla tyydytettyä, kun kaikki osapuolet ovat valmiita luopumaan jostakin. (Robbins & Judge 2024, 485-487.) Tästä vaiheesta voi löytää yhtäläisyyksiä jäävuorimallin kärjistysvaiheeseen, jossa jännite kasvaa sitä mukaa kun konflikti etenee kohti jäävuoren huippua (Attias & Brandsma 2020, 35-38).

Varsinainen toiminta ja käytös muodostavat konfliktin neljännen vaiheen. Tämä vaihe koostuu asioista, jotka ovat näkyviä ja helpommin havaittavissa. Osapuolien kannanotot, käyttäytyminen ja reaktiot ovat yleensä varsin ilmeisiä edellisen vaiheen aikomuksiin nähden, mutta saattavat myös poiketa siitä. Kilpailullinen lähtökohta johtaa useimmiten itsekkäämpään toimintaan ja pyrkimykseen saavuttaa vain omat tavoitteensa. Yhteistyössä etsitään aktiivisesti erilaisia ratkaisuja yhdessä muiden osapuolien kanssa, kun taas välttämässä siitä kieltäytytään täysin. Mukautumistilanteessa ihmissuhteet menevät itse asian edelle ja saatetaan liittoutua myös sellaisten henkilöiden kanssa, joiden mielipiteet ovat ristiriidassa omien kanssa. Kompromissi edellyttää kaikilta vastaan tulemistä ja omista tavoitteista joustamista. Tämä vaihe on hyvin dynaaminen ja vuorovaikutteinen. Konfliktille on tyypillistä, että sen intensiteetti kasvaa vaihe vaiheelta. Sen perustan saattaa muodostaa hyvin pieni väärinymmärrys tai

erimielisyys, joka vaihe vaiheelta kasvaa. Tällä jatkumolla jännite muuttuu helposti ensin muiden kyseenalaistamiseksi ja sanasotaan. Se voi edelleen kasvaa jopa uhkailuun ja fyysiseen aggressioon, mikä lopulta saattaa johtaa ylimpään konfliktin tasoon, jossa toinen osapuoli halutaan tuhota. (Robbins & Judge 2024, 487-488.) Konfliktin ylläpito- eli kriisivaihetta leimaa voimakas vihan tunne ja kilpailuasetelma. Vaikka tämä viha saataisiinkin tukahdutettua, konfliktin selvittelyyn ei olla vielä valmiita. Vasta, kun konfliktin ylläpitämiseen kuluva energia alkaa hiipumaan, osapuolet pystyvät aloittamaan tilanteen sovittelun ja suhteiden luomisen vaihe voi alkaa. Sovittelulla tarkoitetaan osapuolten välistä keskustelua, jossa kaikkien näkemykset tulevat kuulluksi ja ne tunnustetaan. Vasta tässä vaiheessa myös konfliktiin johtaneiden juurisyiden käsittely tulee mahdolliseksi. Viimeiseksi vaiheeksi voidaan nimetä sovinnon aika, jolloin sovitaan yhdessä tarvittavista muutoksista. Sovinto ei tule pakottamalla tai helposti, joten on edettävä riittävän pienin askelin. Sovinnon jälkeenkin on tärkeää, että sovittujen asioiden toteutumista seurataan. (Attias ja Brandsma 2020, 35-38.)

Konfliktin viimeinen vaihe on lopputulos, joka voi olla parhaimmillaan toimintaa kehittävä ja edistävä, mutta pahimmillaan sitä estävä. Tietty määrä lievempiä konfliktitilanteita saattaa sopivassa ympäristössä ja ilmapiirissä kehittää tiimin aktiivisuutta, innovatiivisuutta ja sosiaalisia suhteita. Kun tiimi ei ole riittävän yhtenäinen, tämä on epätodennäköisempää. Konfliktin epätoivottuja seurauksia ovat kommunikointivaikeudet ja yhteenkuuluvuuden väheneminen. Tuhoisimmat seuraukset saattavat estää ryhmän toiminnan jatkumisen kokonaan. Useimpien konfliktien on havaittu vähentävän tyytyväisyyden ja luottamuksen tunnetta. (Robbins & Judge 2024, 488-489.)

2.1.3 Konfliktien hallinnan edellytykset

Konfliktien hallintaprosessissa on tärkeää ensinnäkin tunnistaa mahdolliset erimielisyydet. Kun ne havaitaan ajoissa, voidaan niitä pyrkiä ohjaamaan rakentavampaan suuntaan. Tämä tapahtuu kannustamalla omien mielipiteiden rohkeaan esille tuomiseen, muiden näkemysten kuunteluun sekä näistä johdettuun lopputulokseen avoimen keskustelun kautta. Eriäviä mielipiteitä voidaan myös lähestyä antamalla eri osapuolien valita itselleen tärkeimmät asiat ja pyrkiä sitä kautta molempia jollakin tasolla tyydyttävään lopputulokseen. Tiimeillä, joissa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, on hyvät valmiudet hallita konflikteja, kun niitä nousee esille. Silloin voidaan välttyä epämääräisiltä konflikteilta, jotka eivät kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan. Tiimin kannustaminen ja sitouttaminen konfliktien ratkaisuun lisää yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta. Konfliktit ovat kuitenkin erilaisia ja luonteeltaan häilyviä, joten myös niiden hallintaan luodut ratkaisut ja mallit toimivat paremmin tietyissä tilanteissa kuin toiset. Konfliktien näkeminen erilaisten ajatusten, tunteiden ja motivaatioiden ohjaamana ketjuna saattaa helpottaa myös luomaan joustavampia hallintamalleja. Konfliktien hallintaan

vaikuttaa myös kulttuurierot, erityisesti kollektiivisuuden ja autonomian vaihtelut. (Robbins & Judge 2024, 489-490.)

On hyvä huomata, että konfliktit kuuluvat elämään ja niiden välttäminen kokonaan on mahdotonta. Siksi organisaatiossakin on hyväksyttävä, että negatiivisetkin tunteet liittyvät työpäikälle. Onkin tärkeää pelkän ehkäisemisen sijaan keskittyä siihen, miten konfliktit käsitellään, jotta ne eivät kärjisty. Vahvoja negatiivisia tunteita aiheuttavat kokemukset jäävät työntekijälle pitkäksi aikaa mieleen, joten huomiotta niitä ei voi jättää. Kokemus on kuitenkin mahdollista kääntää positiiviseksi tunnistamalla negatiivisia tunteita aiheuttavat tapahtumat ja laatimalla niiden korjaamiseksi suunnitelma. Parhaimmillaan onnistuneesti käsitelty konflikti voikin tuottaa oppimista eli uusia tietoja ja taitoja. (Attias 2020, 18-20; Huhta & Myllykangas 2021, 143.) On myös tyypillistä, että kokemuksia arvioidaan niiden huippuhetkien ja päättymisen perusteella. Esimerkiksi merkittävien negatiivisten tapahtumien päättymisen positiivisesti jättävät mieleen paremman kokemuksen kuin vähemmän tärkeäksi koettu täysin positiivinen kokemus. (Huhta & Myllykangas 2021, 140-148.)

2.1.4 Konfliktitilanteiden käsittely ja ratkaiseminen

Konfliktien käsittelyyn vaikuttavat taustalla olevat arvot ja ihmiskäsitykset. Nämä pitää pyrkiä tiedostamaan ja pohtia, miten ne ilmenevät konfliktien sovittelutilanteissa. Sovittelytyössä tärkeää on esim. yksilöllinen kohtaaminen, puolueettomuus, aitous, kunnioittava kuuleminen ja luottamuksellisuus. (Attias 2020, 18-20; Huhta & Myllykangas 2021, 143.)

Konflikteihin tulee puuttua ja niiden käsittely tulee aloittaa ajoissa, koska niiden paisuessa myös ratkaiseminen vaikeutuu (Ervasti 2020, 79-81). Konfliktien luonne ja vaihe vaikuttavat siihen, miten se pyritään ratkaisemaan ja mitä menetelmiä valitaan. Koska konfliktien sovittelun edellytyksenä on yhteyden ja toimivan vuorovaikutuksen luominen, pyritään kohtamaan kasvokkain. Suorien osapuolten välinen sovittelu edellyttää osapuolilta halua saada ymmärrystä ja päästä sopimukseen. Tämä halu voi kuitenkin kehittyä vasta prosessin aikana, joten tarvittaessa prosessi voidaan aloittaa myös sukulasovitteluna kolmannen osapuolen avulla. Yhteisösovittelussa konfliktin käsittelyyn osallistuu myös muut kuin suorat osapuolet. Varsinaisten tapaamisten lisäksi myös konfliktien ratkaisuprosessiin kuuluu aina myös valmisteluja ja seuranta (Attias 2020, 70-80.)

Intressipohjaiset konfliktit ovat usein samaan ryhmään kuuluvien välisiä ja niitä pyritään ratkaisemaan yleensä neuvottelun ja sovittelun avulla. Identiteettipohjaisten konfliktien ratkaisemisessa puolestaan vuoropuhelun ja osapuolten keskinäisen ymmärryksen lisääminen ovat merkittävässä asemassa, koska ne uhkaavat usein ihmisen psykologisia perustarpeita. (Ervasti

2020, 79-81.) Henkilöiden väliset, vahvoja tunteita herättävät konfliktit, muuttuvat helposti luonteeltaan tuhoaviksi. Tällaisessa konfliktissa osapuolet saattavat vetäytyä tilanteesta kokonaan tai erimielisyyksiä vain silotellaan. Kumpikaan näistä ei ratkaise konfliktia, vaan lakaise sen maton alle piiloon. Tilanteessa voidaan myös tavoitella kompromissia ja hyödyntää henkilökohtaista ohjausta, joilla on kuitenkin vaikea löytää lopullista ratkaisua. Ryhmien välisten konfliktien käsittelyssä korostuu usein rauhallisen yhteiselon saavuttaminen, kompromissien tekeminen ja ongelmanratkaisu. Tällöin myös konfliktin luonne pysyy helpommin rakentavana. (Armstrong & Taylor 2023, 679-680.)

Ollennainen osa konfliktien ratkaisemisessa on neuvottelu. Neuvottelu voidaan määritellä tilanteeksi, jossa pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen eräänlaisen kaupankäynnin ja tinkimisen avulla. Työyhteisössä kauppatavarana voi olla esim. palkka tai vastapalvelukset. (Robbins & Judge 2024, 490.) Kun neuvottelut ovat luonnollinen osa työyhteisön arkea, on helpompaa nähdä muut yksilöinä ja pyrkiä yhteiseen hyvään. Työpaikalla neuvotteluihin liittyy olennaisesti niiden sosiaalinen konteksti. Neuvottelutilanteessa on merkittävää, onko toisella osapuolella luotettava maine. Tämä maine voi olla joko kokemuksiin tai kuulopuheisiin perustuva ja se voi parhaimmillaan antaa suuren, sosiaalisiin resursseihin perustuvan vallan neuvottelutilanteessa. Ihmisten väliset suhteet ja niiden ylläpitäminen ovat toinen tärkeä asia, joka voi edesauttaa neuvottelutilanteissa. Neuvottelutilanteessa voidaan käyttää myös ulkopuolista, kolmatta osapuolta. Hän voi toimia sovittelijana tai välittäjänä joko ratkaisuehdotuksia esittävänä, päätöksentekomandaatin omaavana tai neuvonantajana. (Robbins & Judge 2024, 502-505.)

Rakentavan vastakkainasettelun avulla konfliktin osapuolet tuodaan yhteisen keskustelun ääreen kolmannen osapuolen avustuksella. Siinä pyritään aidosti ymmärtämään vastapuolen näkemyksiä ja tunteita. Tavoitteena on löytää yhteisymmärrys ja molempia tyydyttävä ratkaisu. On tärkeää, että niin asioita, käytöstä ja tunteita käsitellään analyttisesti ja asiallisesti. Kolmannen osapuolen rooli on olla puolueeton ja ohjata keskustelua tarvittaessa oikeaan suuntaan. Hän kuuntelee, tarkkailee ja pyrkii tunnistamaan osapuolien tunteita. Hän auttaa osapuolia ymmärtämään ja määrittelemään ongelman sekä kannustaa heitä etsimään yhdessä ratkaisuja siihen. (Armstrong & Taylor 2023, 680-681.) Työyhteisösovittelussa on sovellettu myös restoratiivisia menetelmiä. Tällä tarkoitetaan asian käsittelyä työyhteisössä yhteisesti kaikkien kuullen, jolloin muodostuu yhteisesti jaettua tietoa ja ymmärrystä. (Attias 2020, 70-80.)

Dialogia on pidetty moneen tilanteeseen sopivaksi keinoksi purkaa konfliktitilanteita. On huomioitava, että väärässä vaiheessa käytettynä se voi kuitenkin jopa kärjistää konfliktia. Ennaltaehkäisevänä keinona sen avulla voidaan lisätä eri ryhmien tai henkilöiden välistä ymmärrystä toisiaan kohtaan. Tämä kuitenkin edellyttää, että mahdolliset pinnan alla olevat jännitteet on tunnistettu ja huomioitu. Konfliktin ollessa vaiheessa, jossa on tehtävä väliintulo,

dialogi ei ole oikea työkalu. Sovitteluvaiheessa kunnioittavan keskustelun käyminen ei vielä onnistu. Osapuolten on annettava ensin kertoa omat näkemyksensä erikseen ja luottamuksellisesti. Näissä keskusteluissa pyritään selvittämään tapahtumien kulkua, sen herättämiä ajatuksia ja tunteita, konfliktin vaikutuksia sekä muutostoiveita. Vasta, kun näissä keskusteluissa on päästy ratkaisuja hakevaan vaiheeseen, on aika osapuolten väliselle dialogille. Sen avulla pyritään ymmärtämään konfliktin syitä ja sen vaikutuksia toiseen osapuoleen sekä mahdollisesti sopimaan jatkotoimista ja seurannasta. (Attias & Brandsma 2020, 105-110.) Sovittelu ja sovinnonteko liittyvät suhteiden luomisen ja sovinnon vaiheisiin (Attias & Brandsma 2020, 39).

Ryhmän sisäisen konfliktin ratkaiseminen voi alkaa tilanteen tarkkailulla ja tekemällä havaintoja siitä, ketkä kaikki konfliktiin ovat osallisena. Jotta kaikkien osapuolien näkemykset konfliktista saadaan selville mahdollisimman tarkasti, puhutetaan heitä ensin yksin. Tämän jälkeen selvitetään myös muiden tiimin jäsenten näkemykset. Tässä vaiheessa on kiinnitettävä erityistä tarkkuutta siihen, että toiminta on täysin neutraalia. Kun kaikkien näkemykset on kuultu, niitä arvioidaan ja peilataan niin nykyhetkeen kuin aiempiin kokemuksiin. Tämän perusteella tuotetaan alustava lopputulema, joka ei ole kuitenkaan vielä julkinen. Seuraavana vaiheena on yhteinen keskustelu, jonka tarkoituksena on tuoda esille havaittu ongelma sekä siihen liittyvät faktat ja tunteet. On tärkeää, että tässä vaiheessa pysytään faktoissa eikä anneta tunteiden värittää keskustelua. Puolueettomana pysyminen on edelleen äärimmäisen tärkeää. Tämän jälkeen pyritään löytämään yhdessä sellainen ratkaisu, joka on kaikkien hyväksyttävissä. Usein tämä vaatii kompromissien tekemistä ja mukautumista. Aina tähän ei kuitenkaan päästä, jolloin tilanne on vain hyväksyttävä osaksi päivittäistä työtä. Joskus tilanne saattaa tästä edetä myös sanktioihin asti. (Armstrong & Taylor 2023, 681.)

Juuti (2023, 200) tuo konfliktien käsittelyyn myös itseohjautuvuuden näkökulman ja pohtii, miten konfliktin osapuolet voisivat käsitellä asiaa ilman esihenkilön tai johdon puuttumista. Ristiriitatilanteen käsittelyä asianomaisten kesken tukee hänen mukaansa ajatus siitä, että esihenkilö ei voi koskaan täysin nähdä monimutkaisen työprosessin ja siihen liittyvien vuorovaikutustilanteiden sisälle. Tällöin myös niiden ratkaiseminen on lähes mahdotonta.

2.1.5 Konfliktit ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä työturvallisuudesta (Huhta & Myllykangas 2021, 179-181.) Fyysisiin kuormitustekijöihin kuuluu ergonomiaan, työaikaan ja työympäristöön liittyvät tekijät. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat mm. aikapaineet tai epäselvät vastuut. Sosiaalinen ympäristö kattaa työpaikalla kaikki ihmissuhteet ja tunne-elämän. Siihen liittyvät kuormitustekijät voivat olla ilmapiiriin, ihmissuhdeongelmiin, asiattomaan kohteluun tai epätasa-arvoon liittyviä kokemuksia. Se, millaisena

kuormitustekijät koetaan, vaihtelee henkilön ominaisuuksista ja hänen elämäntilanteestaan riippuen. (Viitala 2021, 156-157.)

International Labour Organization eli ILO (2022) määrittelee työn psykososiaalisiksi riskeiksi kaikki tekijät, jotka lisäävät työperäisen stressin riskiä. Nämä tekijät voivat aiheuttaa työntekijälle hallitsemattomia vaatimuksia, joista edelleen voi seurata sekä psyykkisiä että fyysisiä vammoja. ILO:n listamaat yleiset riskitekijät ovat: liian vaativat, helpot tai yksipuoliset työtehtävät, liian suuri työmäärä tai -tahti, oman kontrollin puute, huonot työolosuhteet, ympäristö ja välineet, organisaatiokulttuuri (epäselvät tavoitteet, huono kommunikaatio), ihmissuhteet työpaikalla (tuen puute, häirintä, kiusaaminen, huono johtaminen), epäselvä työrooli, urakehitys sekä työn ja kotielämän yhteensovittaminen. Riskianalyyseihin lisäksi työnantaja voi ehkäistä riskejä mm. kommunikaatiota parantamalla, osallisuutta ja päätöksentekoa lisäämällä sekä terveyttä ja hyvinvointia arvostamalla.

Ihmissuhteiden merkitys on työyhteisössä suuri. Työkaverit ovat usein tärkein työtyytyväisyyden lähteistä ja yhteisöllisyyden tarve on yksi psykologisista perustarpeista. Kun työpaikalla vallitsee psykologisen turvallisuuden tila, on siellä turvallista olla oma itsensä, tehdä virheitä, kysyä ja erehtyä. (Huhta & Myllykangas 2021, 182-184.) Konflikteista kirjoittaessaan Attias (2020, 106-107) vie ajatuksen hieman pidemmälle ja tuo esille rohkean tilan käsitteen. Se tekee eroa turvallisuuden ja mukavuuden välille. Konfliktia ja epämukavuutta sen käsittelyn yhteydessä ei nähdä turvallisuuden vastakohtana. Tavoitteeksi voidaankin asettaa rohkea tila, jossa myös vaikeiden asioiden ja tunteiden esiin tuominen ja käsittely onnistuu ja sitä tuetaan.

Myös motivaation, tyytyväisyyden, sitoutumisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä on tutkittu. Motivoinut työntekijä on tyytyväisempi työhönsä, mikä edesauttaa sitoutumisen saavuttamista. Sitoutumista vahvistaa lisäksi mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteet, mahdollisuus kehittyä sekä tunne siitä, että on tärkeä muille ihmisille ja organisaation menestykselle. Hyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijäkokemukseen ja halukkuuteen jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Työntekijän tuntema yhteys työkavereihin ja organisaatioon voi olla esim. palkkaa merkittävämpi tekijä mielihyvän tuottamisessa ja sillä on havaittu olevan positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen ja työn laatuun. (Racsa 2018, 11-13.)

2.2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijäkokemus (Employee Experience = EX) voidaan määritellä työntekijän kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi suhteestaan työnantajaan. Se muodostuu kaikista niistä kokemuksista, ajatuksista ja tunteista, joita työntekijälle syntyy hänen ollessaan vuorovaikutuksessa

organisaation kanssa. Nämä vuorovaikutukset voivat liittyä organisaation arvoihin, työyhteisöön, johtoon ja sidosryhmiin sekä työn sisältöön, välineisiin, teknologiaan ja fyysisiin ympäristöihin. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. Työntekijäkokemuksen muodostumiseen liittyviä tekijöitä ovat erilaiset vuorovaikutustilanteet ja työympäristö, johdon tuki ja luottamus johtoon. Lisäksi siihen vaikuttavat työn merkityksellisyys sekä sen positiivinen vaikutus työyhteisöön ja organisaatioon, oman työpanoksen arvostus ja tunnustaminen sekä kasvumahdollisuudet. Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen ja henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat kaikki kohtaamiset yhteisen elinkaaren aikana. Tässä yhteydessä elinkaarella tarkoitetaan koko sitä aikaa, jolloin henkilö on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, ei ainoastaan varsinaisen työsuhteen kesto. Sen vaiheiksi on nimetty vetovoima, rekrytointi, perehdyttäminen, kehittyminen, pitovoima ja erkaantuminen. Työntekijäkokemuksen elementeiksi on tunnistettu myös seuraavat: saapumis-, yhteisö-, kasvu-, hyvinvointi-, elämäntilanne-, epäkohta ja lähtökokemus. (Armstrong & Taylor 2023, 279; Batat 2022, 995-996; Huhta & Myllyntaus 2021, 28; Maylett & Wride 2017, 25-27; Plaskoff 2017, 136; Viitala 2021, 51.)

Työntekijäkokemuksen huomioiminen antaa uuden lähestymistavan henkilöstöjohtamiseen ja työelämän sille asettamiin haasteisiin. Kun työntekijäkokemusta lähestytään muotoiluajattelun näkökulmasta, sen kehittäminen nähdään kokonaisvaltaisena, työntekijää osallistavana ja merkityksiä tuottavana prosessina. Edellytyksenä tälle on työntekijän syvempi ymmärtäminen, jonka avulla voidaan nostaa työntekijöiden erilaiset, yksilölliset tarpeet työn suunnittelun ja muotoilun keskiöön. (Rasca 2018, 11-12; Plaskoff 2017, 136.)

2.2.1 Työntekijäkokemuksen rakentuminen organisaatiossa

Morgan (2017, 11-15; 100-101; 209-211) kuvaa työntekijäkokemuksen rakentumista pyramidina, jonka perustan muodostaa organisaation perimmäinen tarkoitus. Organisaation on pystyttävä viestimään työntekijälle vahvasti ja näkyvästi, mikä merkitys yksittäisellä työntekijällä on tämän tarkoituksen saavuttamisessa. Näin työntekijän on mahdollista kokea olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta ja organisaation tarinaa. Tämän pohjan päälle rakentuvat työntekijäkokemuksen kolme eri ulottuvuutta: teknologinen, fyysinen ja kulttuurinen ympäristö. Pyramidin huipulle on asetettu työntekijälle merkitykselliset hetket, joiden avulla organisaatio saa vietyä työntekijäkokemuksen vielä henkilökohtaisemmalle tasolle.

Teknologinen ympäristö koostuu nimensä mukaan kaikesta teknologiasta, jota käytetään työn tekemisessä. Sen merkitys kasvaa teknologian kehittyessä edelleen hurjaa vauhtia. (Morgan 2017, 78.) Fyysinen ympäristö kattaa koko sen tilan, jossa henkilö työskentelee. Tilan tulisi heijastaa organisaation kulttuuria ja tuoda sen arvot näkyviksi. Parhaimmillaan fyysinen ympäristö voi olla organisaatiota yhdistävä tekijä sekä ylpeyden ja innostuksen lähde, joka mahdollistaa joustavan työskentelyn eri tilanteissa. (Morgan 2017, 63-70.)

Kulttuurinen ympäristö on vaikeampi määritellä, koska se pohjautuu yksilöllisiin kokemuksiin ja se koetaan tuntemalla. Se kertoo, miten organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä, tuetaan palveluita, muodostetaan kumppanuuksia ja miten tehdään töitä. Kulttuurisessa ympäristössä on tärkeää, että työntekijä voi olla ylpeä organisaationsa maineesta ja kokee olevansa arvostettu niin yksilönä kuin työnsä kautta. Hänen tulee saada ilmaista mielipiteensä ja niihin tulee reagoida. Morgan on havainnut, että kolmesta ympäristöstä juuri kulttuurisella on suurin vaikutus työntekijäkokemukseen. Hän myös korostaa, että kulttuurisen ulottuvuuden tekee haastavaksi se, että se on aina olemassa ja muotoutuu tarpeen mukaan myös itsestään. (Morgan 2017, 89; 95-99; 128-129.) Kaikissa organisaatioissa on kulttuuri, vaikka sitä ei tietoisesti luotaisikaan. Parempiin lopputuloksiin kuitenkin päästään, kun kulttuuri on organisaatiossa tietoisesti ja yhdessä luotu. (Maylett & Wride 2017, 78-79).

Työntekijäkokemus voidaan laajentaa myös edellä mainittujen ympäristöjen ulkopuolelle. Sen sosiaalinen ulottuvuus on laaja ja koskee myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa käytävää vuorovaikutusta. Se voi ulottua myös työajan ulkopuolelle, kun työkavereita kohdataan erilaisissa yhteyksissä. Organisaation arvojen omaksumisen kannalta voidaan nähdä tärkeinä myös työpaikan symboliikan ja tarinoiden merkitys. (Bata 2022, 1000-1004.)

2.2.2 Organisaation ja työntekijän odotusten kohtaaminen

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella tarkemmin myös odotusten ja sitoutumisen näkökulmasta. Onnistunut työntekijäkokemus voi tarkoittaa sitä, että organisaatio houkuttelee töihin oikeat ihmiset, joiden näkemykset kohtaavat organisaation näkemysten kanssa ja joiden odotukset organisaatio pystyy täyttämään. Tuloksena tästä on sitoutuneet ja innostuneet työntekijät, jotka kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. (Maylett & Wride 2017, 25-27.) Yhtenä odotuksiin liittyvänä ongelmana on nähty, että johtaminen lähtee perinteisesti organisaation omista arvoista ja tarpeista käsin, jolloin työntekijät pyritään mukauttamaan näihin. Näin muodostuu helposti tilanteita, että työntekijän todelliset perustarpeet ovat ristiriidassa näiden tavoitteiden kanssa. (Plaskoff 2017, 137.) Erään näkemyksen mukaan organisaatio pyrkii jossain määrin aina muokkaamaan ihmisen identiteettiä. Työntekijällä on aikaisempia kokemuksia ja uusia odotuksia organisaatiosta, jotka kytkeytyvät yhteen. Jos henkilö ei pystykään luomaan sellaista identiteettiä kuin on odottanut, saattaa hän tuntea riittämättömyyttä. (Juuti 2023, 132-133.)

Onkin tärkeää, että työntekijä itse on tietoinen omista arvoistaan ja tunnistaa organisaatioon kohdistamansa odotukset. Työntekijän odotukset muodostuvat virallisten sopimusten lisäksi organisaatiossa ja sen ympäristössä liikkuvista huhuista, mielipiteistä ja tunteista sekä hänen omista henkilökohtaisista toiveistaan, unelmistaan ja aiemmista kokemuksistaan. Koska jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset odotuksensa, ei yksikään organisaatio voi olla

kaikille sopiva. Onkin tärkeää, että työntekijälle kerrotaan selkeästi, mitä he oikeasti voivat odottaa organisaatiolta. Organisaation on myös aktiivisesti tarkkailtava odotuksia ja niiden toteutumista, koska niille on ominaista jatkuva muuttuminen. On seurattava, miten hyvin työntekijän odotukset ovat linjassa niin organisaation asettamien odotusten kuin siinä syntyvien todellisten kokemusten kanssa. Konkreettisten sopimusten lisäksi on tunnistettava myös kirjoittamattomia oletuksia sekä ylläpidettävä keskustelevaa ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Maylett & Wride 2017, 25-27, 52-53, 59-60, 65; Batat 2022, 1000-1004).

Odotusten muodostumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on esitetty kolmea ”sopimusta”, jotka liittyvät organisaation brändiin, työpaikan käytänteisiin ja psykologiseen ulottuvuuteen. Organisaation brändiin liittyvä sopimus koostuu organisaation maineesta, sen tavasta kommunikoida, sen arvoista, johtajista, kulttuurista ja avoimuudesta. Työsuhteeseen sisältyvät kirjatut ja selkeät säännöt, sopimukset, käsikirjat ja ohjeistukset muodostavat toisen osan. Psykologisen ulottuvuuden keskiössä on reiluuden ja oikeudenmukaisuuden tunne. Sillä on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen ja siitä voidaan löytää yhtymäkohtia kulttuuriseen ympäristöön. Psykologinen sopimus on epälooginen ja vaikea määritellä. Se on kirjoittamaton, yksipuolinen ja jättää paljon varaa henkilökohtaisille tulkinnoille. Lisäksi sekä työntekijä että työnantaja katsovat asioita omista näkökulmistaan. Koska psykologinen sopimus perustuu näihin tulkintoihin ja uskomuksiin, se ei myöskään sido osapuolia. Psykologinen ulottuvuus ottaa helposti valan, jos muut sopimuksen ulottuvuudet eivät toteudu. Tämä johtuu ihmisen luontaisesta taipumuksesta ristiriitaisuuksien ja epäselvyyksien ratkaisemiseen. Jos jokin tarvittava tieto puuttuu, se paikataan oletuksella ja uskomuksella. Väärinkäsitysten välttämiseksi onkin tärkeää, että keskustelun kautta pyritään molemminpuolinen ymmärrykseen. Vasta psykologisen ulottuvuuden eli sopimuksen täyttyminen muodostaa tilan, jossa hän on todella aidosti sitoutunut. (Maylett & Wride 2017, 103-109, 121-129, 133, 156-157)

Sopimuksille on ominaista, että niiden paikkansapitävyyteen on pystyttävä luottamaan. Niiden toteutuminen testataan organisaatioiden päivittäiseen työhön liittyvissä hetkissä, jotka voivat olla näkyviä tai näkymättömissä. Sopimukset voivat tällöin vahvistua, rikkoutua tai voi muodostua uusia sopimuksia. Työsuhteen elinkaaren aikana on useita hetkiä, jolloin sopimuksia koetellaan erityisesti ja niihin vaadittavaa luottamusta voidaan vahvistaa. Esimerkkinä tästä ovat työntekijöiden väliset konfliktit ja erilaiset seuraamukset. Vaikka nämä hetket ovat luonteeltaan yllättäviä, on niiden varalta oltava suunnitelma. Työntekijällä on oltava luottamus siihen, että sopimukset kantavat myös näiden vaikeiden ja yllättävien tilanteiden läpi. (Maylett & Wride 2017, 142-145.)

Työntekijöiden luottamus organisaatioon muodostuu työntekijöiden odotuksiin vastaamisesta ja sopimusten kunnioittamisesta. Se on työntekijäkokemuksen kannalta äärimmäisen tärkeä elementti. Kun luottamus on olemassa, myös pienet virheet sallitaan helpommin ja edellytykset kohdata muutostilanteet ketterästi kohenevat. Luottamusta voi edistää organisaatioissa

monissa vuorovaikutustilanteissa. Tapoja on mm. ystävälliset teot, kuuntelu, avoin ja rehellinen palaute, johtajien vastuunotto virheistään sekä rakentava säännöllinen keskustelu. Johtajat edustavat organisaatiota, ja heidän toimillaan on iso merkitys luottamuksen rakentumisessa. Jos työntekijöitä ei huomioida riittävästi niin persoonina kuin työntekijöinä, luottamus heikkenee. Muita heikentäviä tekijöitä ovat yksipuolinen päätöksenteko, salailu, vastuunoton välttely, syyttely ja kiusaaminen. Se, miten helposti erilaiset virheet rikkovat luottamusta, riippuu niiden tahallisuudesta, toistuvuudesta, laajuudesta ja niiden korjaamisesta. (Maylett & Wride 2017, 146-147, 149, 150-151.)

Odotusten ja todellisuuden välillä on usein kuilu. Kuilua voidaan pitää jossain määrin väistämättömänä; se kuuluu ihmisen luontoon ja organisaation rakenteeseen. Tärkeää onkin, että tämä kuilu tiedostetaan ja ymmärretään ja että sitä pyritään johtamaan ja pienentämään. Sillä, täyttyvätkö työntekijän odotukset organisaatiota kohtaan on suurempi merkitys työntekijäkokemuksen kannalta kuin sillä, millaiset ulkoiset puitteet ovat. (Maylett & Wride 2017, 43-45.)

2.2.3 Merkitykseltään erilaiset kokemukset

Työntekijäkokemusta tarkasteltaessa nostettiin keskiöön työntekijän suhde organisaatioon ja työympäristöön ja siitä kumpuavat kokemukset. Se nähtiin matkana, joka alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja jatkuu sen jälkeen. Tämä matka sisältää erilaisia merkkipaaluja eli kohtauspisteitä, joista toisilla on suurempia vaikutuksia kuin toisilla. (Huhta & Myllykangas 2021, 51, 137-138; Plaskoff 2017, 137.)

Kaikkein merkittävimmät ja tietoisimmat kohtauspisteet voivat synnyttää vahvoja kokemuksia ja muistoja. Ne myös jäävät muistiin pidemmäksi aikaa. Työntekijäkokemukseen sisältyy paljon arkisia kokemuksia, jotka helpottavat työn sujuvuutta. Mieleenpainuvimmat kokemukset herättävät kokijassaan jo vahvempia tunteita, jotka jäävät muistiin pitkäksikin aikaa. Merkitykselliset kokemukset ovat luonteeltaan syviä ja tietoisia. Ne opettavat yksilölle jotakin uutta itsestään ja ne syntyvät usein tietoisessa vuorovaikutuksessa ja ovat jaettuja. Mullistavat kokemukset muistuttavat merkityksellisiä kokemuksia, mutta ovat vielä voimallisempia. Ne vaikuttavat identiteettiimme, tuovat perspektiiviä elämään ja ne koetaan hyvin henkilökohtaisesti. Nämä kokemukset vaativat paljon energiaa, joten ne ovat myös uuvuttavia. Työelämässä mullistavat kokemukset ovat kuitenkin harvinaisempia. (Huhta & Myllykangas 2021, 140-146.) Juuri nämä eri tasoiset, mutta merkitykselliset hetket ovat niitä, jotka tekevät työntekijäkokemuksesta lopulta henkilökohtaisen (Morgan 2017, 209-211).

2.2.4 Työntekijäkokemus arvon muodostajana

Positiivisen työntekijäkokemuksen tulisi jo itsessään olla tavoiteltava arvo, mutta sillä on paljon muitakin hyviä vaikutuksia (Armstrong & Taylor 2023, 279) ja se voi tuottaa työntekijälle arvoa eri tavoin. Parhaimmillaan se voi lisätä työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja työn imua. Organisaatiolla on suuri vastuu työntekijän hyvinvoinnista, vietetäänhän työpaikalla iso osa elämästä. Organisaation tulisi tukea työntekijän psykologisten perustarpeita eli autonomiaa, kompetenssia, yhteenkuuluvuutta ja hyvän tekemistä. Myös työntekijän mahdollisuus kukoistaa työssään on tavoiteltavaa. Kun työntekijä kokee olevansa aidosti työnantajalle tärkeä, myös hänen uskollisuutensa työnantajaa kohden kasvaa. Vetovoimainen työntekijäkokemus voi olla organisaatiolle mahdollisuus erottua ja saavuttaa kilpailuetu työmarkkinoilla. Tällä on suuri merkitys ajassa, jolloin työltä haetaan muutakin kuin pelkkää toimeentuloa. Työntekijäkokemuksella on vaikutusta liiketoimintaan. Hyvästä työntekijäkokemuksesta voi seurata henkilöstökustannusten vähenemistä, koska tuottavuus kasvaa ja sairauspoissaolot vähenevät. Sen on havaittu myös parantavan asiakaskokemusta ja sitä kautta myös liikevaihtoa. Työntekijäkokemusta kehittämällä organisaatiosta tulee työntekijälähtöisempi. Sen avulla on helpompi löytää kaikkein merkityksellisimmät kehittämisen kohteet. (Huhta & Myllykangas 2021, 120-124.)

Positiivinen työnantajakuva on osa organisaation inhimillistä pääomaa ja sen ytimen muodostaa työntekijäkokemus. Kun organisaatiolla on työnantajana hyvä ja arvostettu maine, sen veto- ja pitovoima kasvaa. (Huhta & Myllykangas 2012, 39-42; Morgan 2017, 90-93; Viitala 2021, 51.) Suurimman osan ihmisistä on vaikeaa erottaa työtä ja muuta elämää toisistaan täysin. Kokemukset molemmista vaikuttavat toisiinsa, niin hyvässä kuin pahassa. Kun työntekijäkokemus on hyvä, voi työntekijä olla parhaimmillaan organisaation lähettiläs, joka levittää hyvää organisaatiosta ympärilleen myös työn ulkopuolella. (Maylett & Wride 2017, 157.)

Työntekijäkokemukseen panostamalla organisaatio voi vaikuttaa positiivisten emootioiden muodostumiseen ja sitä kautta työntekijänsä hyvinvointiin, jolloin myös sitoutuminen ja omistautuminen yleensä vahvistuu. On myös huomionarvoista, että monelle työpaikka on ympäristö, joka antaa mahdollisuuden olla luova ja tehdä merkityksellistä työtä. Siellä solmitut ihmissuhteet vaikuttavat suuresti terveyteen ja hyvinvointiin. (Batat 2022, 1000-1004; Maylett & Wride 2017, 82-85.) On myös havaittu, että työntekijäkokemukseen panostaneet organisaatiot ovat usein lisäksi innovatiivisempia, tuottavampia, onnellisempia ja monimuotoisempia. Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen tulee ylettää niin mielen kuin kehon hyvinvointiin. Organisaation onkin sitouduttava etsimään kauaskantoisia ratkaisuja hyvinvoinnin tukemiseen. Tässä työntekijäkokemukseen panostaminen on yksi vaihtoehto. (Morgan 2017, 124-125. 165.)

Hyvä työntekijäkokemus voidaan jopa nähdä elinehtona onnistuneelle asiakaskokemukselle. Sitoutuneet, arvostetuksi itsensä kokevat ja johtoonsa luottavat työntekijät mahdollistavat

myös onnistuneiden asiakaskokemusten tuottamisen. Ilman tätä elementtiä monet asiakaskokemukseen tehdyt investoinnit saattavat olla turhia. (Maylett & Wride 2017, 23-24.) Työntekijäkokemus heijastuu siis asiakaskokemukseen ja sitä kautta sillä on todettu olevan myös yhteys parempaan asiakaskokemukseen ja liikevaihtoon (Huhta & Myllykangas 2012, 39-42).

Monet organisaatiot käyttävät asiakkaalle muodostuvan arvon määrittelyssä apuna työkalua nimeltä Customer Value Proposition (CVP). Myös työntekijäkokemusta voidaan tarkastella saman työkalun kautta, jolloin siitä voidaan käyttää nimeä Employee Value Proposition (EVP). Tämä kuvaa sitä, mitä arvoa organisaatio tuottaa työntekijälle vastineeksi tämän työpanokseen. Se voi olla konkreettista tai aineetonta tai maineeseen liittyvää. (Maylett & Wride 2017, 92.)

2.2.5 Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen

Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää ja johtaa, on se määriteltävä ensin tarkemmin sekä ymmärrettävä sen lähtökohdat ja ympäröivä viitekehys. (Huhta & Myllykangas 2021, 120-124). Ottamalla työntekijäkokemuksen kehittämiseen mukaan muotoiluajattelun periaatteita, on mahdollista pelkkien ongelmien ratkaisun lisäksi luoda tulevaisuuteen tähtääviä ratkaisuja. Tämä tapahtuu laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen ajattelun avulla sekä luovuuden, iteraation ja organisaation kaikkien tasojen osallistamisen kautta. Asiat tulisi tehdä näkyviksi ja konkreettisiksi visualisointia hyödyntäen. Työntekijäkokemusmuotoilussa tulee työntekijän olla keskiössä. (Maylett & Wride 2017, 74; Batat 2022, 1005; Plaskoff 2017, 138-140.) Se ei onnistu ylhäältä johtamalla, vaan analysoinnin ja tarpeiden määrittämisen tulee suuntautua alhaalta ylöspäin. Työntekijöiden tarpeiden aito selvittäminen on äärimmäisen tärkeää, jos työntekijäkokemusta halutaan kehittää niin, että sitä tukevat käytännöt integroituvat koko organisaation toimintaan. (Armstrong & Taylor 2023, 279.) Työntekijöiden syvä ymmärtäminen voidaan hankkia vain keskustelujen kautta. Tämä ymmärrys auttaa tunnistamaan ”totuuden hetket”, tuo työntekijöiden äänen kuuluviin ja kehittää empatiaa. (Plaskoff 2017, 138-140.) Työntekijäkokemuksen muotoilu ja kehittäminen on jatkuvaa ja edestakaista vuorovaikutusta työntekijän ja organisaation välillä. Avainasemassa on jatkuva palautteenanto ja siihen reagoiminen. (Morgan 2017, 177-184.)

Kokonaisvaltainen lähestymistapa työntekijäkokemusmuotoilussa tarkoittaa, että on osattava katsoa työntekijäkokemusta niin organisaation kuin työntekijän silmin (Maylett & Wride 2017, 76.). Kuten aiemmin tuli ilmi, työntekijäkokemus voi erota paljonkin organisaation tavoittelemasta kokemuksesta. Ainoa tapa saada nämä kohtaamaan ja luoda aidosti kestävä kokemus, on opetella tuntemaan työntekijät ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun. Kokemus tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen ja se muodostuu joka tapauksessa. (Morgan 2017, 6-10; Batat 2022, 995.)

Työntekijäkokemusta kehittäessä tulisi keskittyä tilanteisiin, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä. Tämä auttaa organisaatiota pääsemään henkilökohtaisemmalle tasolle työntekijän kanssa ja huomioimaan heidät yksilöinä. Vaikka kokemukset ovat hyvin pitkälle yksilöllistä, monelle merkityksellisiä hetkiä ovat mm. virstanpylväiden saavuttaminen ja siirtymät. Kokemuksen mieleenpainuvuutta voidaan lisätä pyrkimällä lisäämään niiden elämyksellisyyttä esim. pelillistämisen avulla. Merkityksellisten hetkien löytämisessä työntekijöiden kuuleminen ja tunteminen ovat avainasemassa. (Huhta & Myllykangas 2021, 149-150, Morgan 2017, 201-206.)

Kulttuurisella ympäristöllä on suurin vaikutus työntekijäkokemukseen. Sen kehittäminen ei vaadi suuria taloudellisia panostuksia, mutta on todennäköisesti haastavinta toteuttaa. Se pohjautuu inhimillisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin, joita on vaikeampi mitata ja määritellä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa onkin löydettävä syvempiä merkityksiä. Sitä kautta on mahdollista löytää ne toimenpiteet, joita omassa organisaatiossa tulee tehdä. (Morgan 2017, 127-128.) Erytisesti ihmissuhteisiin liittyen on tärkeä nähdä pinnan alle ja pyrkiä katsomaan asioita kaikkien osapuolien näkökulmasta (Maylett & Wride 2017, 82-85).

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa positiivisesti tunne olevansa osa porukkaa, joka työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja pitää jäsentensä puolia. Vahvistavia piirteitä työyhteisössä ovat mm. luottamus, kunnioitus, psykologinen turvallisuus, rikas kommunikointi ja reilu kohtelu. Työntekijöiden reilu kohtelu pitää sisällään tasapuolisuuden, rehellisyyden ja oikeudenmukaisuuden. Työntekijöiden reilu kohtelu on mahdollista, kun empaattista lähestymistapaa käyttäen kohdataan työyhteisössä kaikki ihmisinä ja pyritään ymmärtämään heidän elämäntilanteensa. Organisaation on myös tuettava työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta. Työntekijäkokemuksen vahvistamisen lisäksi tämä on elinehto muuttuvassa maailmassa pärjäämiseen, niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta. (Morgan 2017, 107-111; 114-115; 120-121.)

Työntekijäkokemusta kehitettäessä on tärkeää pyrkiä vahvistamaan ja lisäämään työn voimavaratekijöitä. Näitä mm. työn tekemistä tukeva työympäristö, toimivat työvälineet, sosiaalinen tuki työpaikalla, psykologisesti turvallinen työympäristö, mukaan ottava työkulutturi ja työn merkityksellisyys. Näillä on positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, koska ne vahvistavat psykologisten perustarpeiden eli itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteita. Lisäksi niillä on merkitystä työn tavoitteiden saavuttamiseen sekä henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen. Vastaavasti työhyvinvointia heikentäviä työn vaatimustekijöitä pitäisi vähentää. Niitä ovat tekijät, jotka aiheuttavat työntekijälle epätoivottuja ponnisteluja, työuupumusta ja työterveyshaittoja. Vaatimustekijä voi olla esim. kuluttava sosiaalinen ympäristö. Työn voimavaratekijät vahvistavat työn imua ja suojaavat kuormitustekijöiden haittavaikutuksilta. Kaikki kuormitus ei kuitenkaan ole haitallista. Haastevaatimukset ovat kuormitusta, jotka koetaankin mielekkyyttä ja työn imua lisääväksi. Työn estevaatimuksista

puhutaan silloin, kun kuormitus vie liikaa voimavaroja eikä tuota työn iloa. (Huhta & Myllykangas 2021, 134-136.)

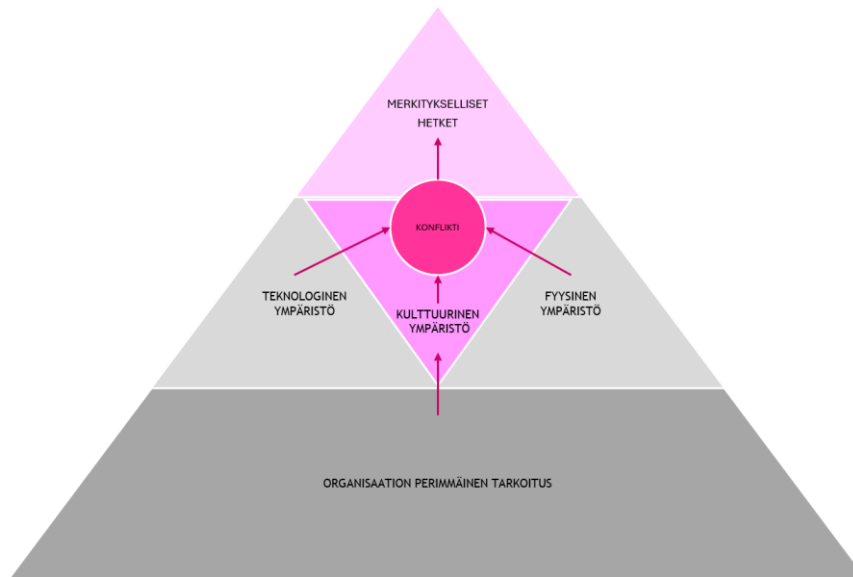
Valmentavan ja mentoroivan johtajuuden avulla voidaan tukea työntekijäkokemusta (Morgan 2017, 121-123). Kokemusten johtamisen käsite sisältää niin toisten kuin omien kokemusten johtamisen. Toisten kokemusten johtamisella pyritään siihen, että yksilö tuntee olevansa arvostettu ja hänellä on mahdollisuus kehittyä. (Fischer 2014, 182.) Vaikka organisaatiolla ja sen johdolla on suuri vastuu työntekijäkokemuksen luomisessa, työntekijän omaa osuutta ei tule unohtaa. Työntekijä hakeutuu tietyille alalle ja tiettyihin työpaikkoihin, jolloin hän itse ottaa jo tietyn vastuun valinnoistaan. Perustehtäviinsä organisaatio harvoin voi vaikuttaa, joten tavallaan työntekijä sitoutuu niiden toteuttamiseen työpaikalle hakeutuessaan. (Morgan 2017, 213-214.) Työntekijällä on organisaatiossa työskennellessään otettava vastuu omasta työstään ja siitä, että hän tuo äänensä kuuluviin ja osallistuu. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vastaamaan työntekijöiden todellisiin tarpeisiin on mahdotonta, jos he eivät itse tuo niitä esille. (Morgan 2017, 227-228.) Yksilön omien kokemusten onnistunut johtaminen parantaa luottamusta omiin kykyihin ja pystyvyyteen ja omien tunteiden hallintaa. Se auttaa tekemään valintoja, jotka vaikuttavat positiivisesti omaan ja muiden työhyvinvointiin. Omien kokemusten johtaminen on siis jokaisen omaa vastuuta niin oman elämänhallinnan kuin kokemusmaailmansa johtamisesta sekä vastuunottoa siitä, miten suhtautuu työhönsä ja kohtaa toiset ihmiset työpaikallaan. (Fischer 2014, 182-185.)

2.3 Tietoperustan synteesi

Kuten edellisistä kappaleista on tullut ilmi, on konflikteja ajateltava työelämään kuuluvana ilmiönä eikä niitä ei voida kokonaan poistaa. Koska niillä voi olla suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin, on niiden hallitseminen kuitenkin työnantajan tärkeä tehtävä. Kun konflikteihin puututaan ajoissa ja niiden hallinta on suunnitelmallista, työntekijän luottamus työnantajansa kohtaan säilyy myös haastavampina hetkinä.

Työntekijäkokemus muodostuu kohtaamisista työntekijän ja työnantajan välillä. Se kertoo, minkälaisia henkilökohtaisia tunteita ja ajatuksia nämä kohtaamiset työntekijässä aiheuttavat. Perustan työntekijäkokemukselle muodostaa organisaation perimmäinen tarkoitus ja sen luomat odotukset. Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat organisaation fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. Merkitykselliset hetket tuovat kokemuksille syvemmän ja henkilökohtaisemman ulottuvuuden. Ne myös vaikuttavat työntekijään vahvasti ja pitkään.

Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön tekijän näkemys siitä, miten tietoperustassa kuvatut ilmiöt ovat suhteessa toisiinsa.



Kuvio 2: Tietoperustan synteesi

Pohjan kuviolle muodostaa Morganin (2017) esittämä malli työntekijäkokemuksen rakentumisesta. Konfliktien näkökulmasta kulttuurinen ympäristö ja merkitykselliset hetket on nähty merkittävimpinä, joten niitä on korostettu muusta kuviosta poikkeavin värein. Konfliktit voidaan nähdä yhtenä tärkeänä työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä, koska ne herättävät tunteita ja vaikuttavat usein koko työyhteisöön. Konfliktien syntyyn voi vaikuttaa monet tekijät kaikissa aiemmin nimetyissä ympäristöissä. Myös ristiriidat organisaation tarkoituksen kanssa voivat johtaa konflikteihin. Vaikka varsinaiset syyt olisivat toisaalla, konfliktit ilmenevät aina ihmisten tai ryhmien välisinä toimintoina. Tämän vuoksi niitä kuvaava punainen pallo on sijoitettu kulttuuriseen ympäristöön, ulottuen myös merkityksellisiin kokemuksiin. Punaiset nuolet kuvaavat konfliktien syntyyn ja kärjistymiseen liittyviä reittejä. Pahimmassa tapauksessa konfliktit ja niiden synnyttämät negatiiviset kokemukset jatkavat matkaansa pyramidin huipulle, jolloin niillä voi olla kauaskantoisia seurauksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation konfliktien hallintaa. Tietoperustan synteessin valossa voidaan todeta, että konfliktien hallinnan tulisi olla kokonaisvaltaista ja moniulotteista sekä perustua organisaation todellisista ympäristöistä nouseviin tarpeisiin. Sen tulisi tarkastella konflikteihin liittyviä prosesseja aina niiden syntymisestä niiden luomiin lopullisiin merkityksiin asti. Konflikteja hallitsemalla tulisi pyrkiä siihen, että niiden tuottamat merkitykselliset hetket eivät olisi negatiivisia, vaan haasteet pystyttäisiin kääntämään positiivisiksi kokemuksiksi. Nämä havainnot luovat perustan seuraavassa kappaleessa kuvatulle kehittämistehtävälle.

3 Kehittämistyönä konfliktien hallintamallin luominen

Kuten tietoperustassa tuotiin esille, on työelämän konflikteilla yhteyttä siihen, millaiseksi työntekijäkokemus muodostuu. Konfliktitilanteilla ja niiden käsittelyllä voi olla vahvakin negatiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Edellytykset vahvojen tunteiden ja sitä kautta merkittävien kokemusten muodostumiselle ovat ilmeiset. Onnistunut konfliktitilanteiden käsittely puolestaan voi kääntää negatiivisenkin kokemuksen myönteiseksi. Sillä, minkälaiseksi työntekijäkokemus muodostuu, on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi tärkeimmistä työnantajan tehtävistä.

Näiden havaintojen pohjalta on muodostettu kehittämisasetelma, joka kuvataan tässä kappalessa. Siihen sisältyy mm. kehittämistyölle määritellyt tavoitteet, tutkimuksellinen lähestymistapa sekä kehittämisprosessin kulku menetelmien.

3.1 Kehittämistyön tavoitteet ja kehittämistyötä ohjaavat kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää työntekijäkokemusta sekä erityisesti konfliktien osuutta työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin toimeksiantajana olevan organisaation konfliktien hallinnan kehittäminen. Tämän tueksi pyrittiin luomaan organisaatiolle konfliktien hallintamalli muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen periaatteita noudattaen. Mallin toivotaan parantavan työntekijäkokemusta ja sitä kautta lisäävän työntekijöiden hyvinvointia.

Tavoitteiden saavuttamiseksi asetettiin kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä. Niiden tarkoituksena oli tuoda esille konfliktien hallintamallin kannalta oleellisia näkökulmia ja auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaiset menetelmät prosessin eri vaiheisiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusongelman sijaan puhutaan tutkimustehtävästä. Tämä voidaan jakaa pää- ja osaongelmiin, jotka esitetään usein kysymyksen muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125-129.)

Tätä kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat:

- Mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä konfliktien syntymisessä?
- Miten konfliktit koetaan työyhteisössä? Minkälaisia tunteita ja tekoja ne aiheuttavat?
- Miten konfliktit kuormittavat yksilöitä organisaation eri tasoilla ja vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa?
- Millaiseksi koetaan organisaation nykyiset käytänteet konfliktien hallinnassa?
- Miten konfliktien hallintaa organisaatiossa voitaisiin kehittää?
- Kaivataanko konfliktien hallintaan yhteistä toimintamallia?

- Mitä arvoa yhteinen toimintamalli voisi tuottaa?
- Mitä yhteisen toimintamallin tulisi sisältää?

Koska kehittämistyö kohdistui todelliseen työelämään liittyvän ilmiön kuvaamiseen ja sen syvempään ymmärtämiseen, sitä ohjasivat laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteet (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on usein joustava ja se muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, siihen liittyvät moninaiset suhteet ja yhteydet huomioiden. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen nähdään tärkeänä tiedon keruun välineenä ja myös menetelmät valitaan tukemaan tätä periaatetta. Kohdejoukon eli tutkittavien valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti. Tutkija on usein lähellä tutkittaviaan ja saattaa myös osallistua heidän toimintaansa. Aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu tehdään induktiivisen analyysin avulla, jolloin pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee ilmiöstä tulkintoja, jotka hän kuvaa ja perustelee tarkasti. Aineiston tulkitsemisessa otetaan huomioon tapausten ainutlaatuisuus. Ainutlaatuisuuden ja tilannesidonnaisuuden vuoksi laadulliselle tutkimukselle on myös luonteenomaista, että se ei koskaan voi olla täysin objektiivinen tai riippumaton tutkijan arvoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 104-105.)

3.2 Palvelumuotoilun avulla kohti työntekijäkeskeistä kehittämistä

Koska subjektiiviset kokemukset ja tunteet ovat konfliktitilanteessa merkittävässä asemassa ja ohjaavat yksilöiden toimintaa, oli kehittämistyötä lähestyttävä kokemuksellisuutta ja ihmiskeskeisyyttä korostavalla otteella. Lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, koska sen avulla konfliktien hallintaa voidaan kehittää juuri tästä näkökulmasta ja ottaa työntekijät kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisten toimintaa ja motiiveja eri tilanteissa, havaita uusia mahdollisuuksia sekä suunnitella ja toteuttaa niin asiakkaan kuin organisaation kannalta toimivia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 111.) Palvelumuotoilun periaatteita voidaan hyödyntää niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Se sopii tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ohella myös organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 14-15), jolloin ”asiakkaina” voivat olla sen omat työntekijät. Kun muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun periaatteita hyödynnetään työntekijäkokemuksen kehittämiseen, voidaan käyttää myös termiä työntekijäkokemusmuotoilu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 31-35.)

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen, kokonaisvaltainen, ihmiskeskeinen ja systemaattinen tapa ajatella ja lähestyä ongelmaa muotoilun menetelmiä ja työkaluja hyödyntäen (Stickdorn ym. 2018, 20-21). Palvelumuotoilu asettaa kehittämistyön keskiöön palvelua käyttävän

ihmisen eli asiakkaan. Lähtökohtana on syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen empaattisen lähestymistavan kautta. Tämä tapahtuu uppoutumalla asiakkaan maailmaan sekä pyrkimällä selvittämään hänen todelliset motiivinsa, tarpeensa ja odotuksensa. Asiakkaiden arkea ja toimintaa seuraamalla on myös mahdollista löytää piileviä, tulevaisuuteen kohdistuvia tarpeita. (Tuulaniemi 2011, 71-73.) Tarpeiden selvittäminen, kehittämistyö ja testaaminen tapahtuvat mahdollisimman pitkälti todellisissa tilanteissa ja ympäristöissä (Stickdorn ym. 2018, 26). Tärkeä periaate palvelumuotoilussa on yhteiskehittäminen ja -toiminnallisuus, joka sitouttaa kaikki osapuolet mukaan prosessiin heti alusta saakka ja helpottaa valmiin mallin omaksumista. Yhteiskehittäminen tuo yhteen eri sidosryhmät sekä organisaation jäsenet, joilla on erilaiset taustat, työtehtävät, kokemukset, taidot ja ominaisuudet. Tämä hajottaa siloja ja tuottaa laaja-alaisen näkemyksen kehitettävästä asiasta. (Tuulaniemi 2011, 116-118; Stickdorn ym. 2018, 20-26; Huhta & Myllyntaus 2121, 31-35.)

Palvelumuotoilussa sovelletaan luovan ongelmanratkaisun menetelmää, joka muodostuu divergenssin ja konvergenssin lähestymistavan vuorottelusta. Divergenssin eli laajenevan vaiheen avulla pyritään tuottamaan vapaasti mahdollisimman paljon ideoita. Konvergenssi eli supistuva vaihe puolestaan perustuu tietoon ja analyttiseen päätelyyn, joiden avulla ideoita karsitaan ja jalostetaan. (Tuulaniemi 2011, 112-113.) Palvelumuotoilun avulla ei pyritä kerralla saamaan aikaan täydellistä lopputulosta, vaan sinne päästään prototyypoinnin, testaamisen ja iteroinnin avulla. Epäonnistumisia ei pelätä, vaan niistä otetaan oppia. Iteraatiota eli varhaisessa vaiheessa aloitettua prototyypeillä testaamista ja uudelleen kehittämistä toistetaan, kunnes tavoite saavutetaan. (Stickdorn ym. 2018, 14-15). Prototyyppi voi olla fyysisen tuotteen tai palvelun lisäksi myös kokemus (Huhta & Myllyntaus 2121, 31-35). Palvelumuotoilulle tyypillisen visualisoinnin avulla suunnittelu tuodaan näkyvämmäksi ja ymmärrettävämmäksi sekä tuetaan sidosryhmiin kohdistuvaa kommunikointia. Se on tärkeä osa prototyypointia. (Tuulaniemi 2011, 114-116.)

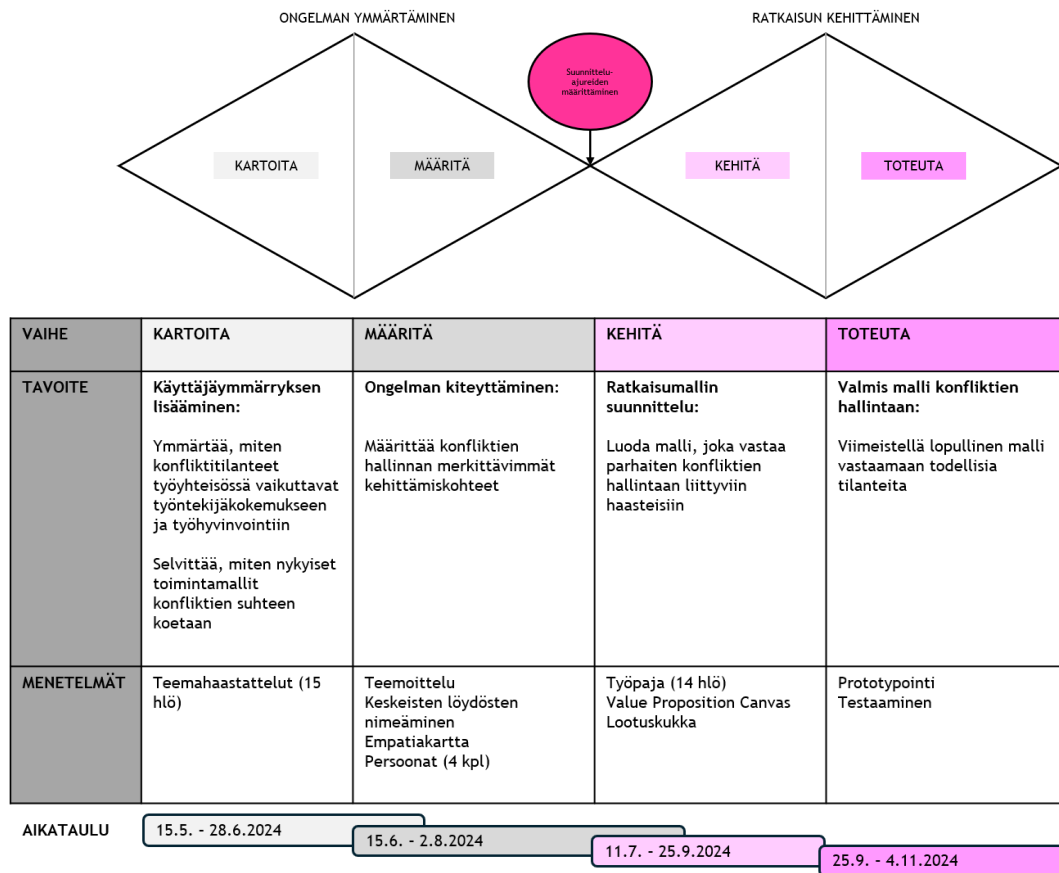
Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että esimerkiksi alkuperäinen ongelma muuttuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125-129) ja juuri näin tapahtuu usein palvelumuotoiluprosessienkin aikana. Koska prosessi on iteratiivinen, sen vaiheita ei voida etukäteen täysin suunnitella, vaan ne elävät prosessin edetessä. Välillä joudutaan palaamaan takaisin tarpeiden tai ongelman määrittelyyn. (Huhta & Myllyntaus 2121, 31-35.) Yhden ja ainoan oikean ratkaisun nopean löytämisen sijaan palvelumuotoilussa nähdään tärkeämmäksi, että ollaan ratkaisemassa juuri oikeaa ongelmaa. Tästä syystä myös prosessin on oltava riittävän joustava ja muotouduttava tarvittaessa ratkaistavan ongelman tarpeisiin. Siitä huolimatta sille kuitenkin laaditaan aina suunnitelma, joka antaa prosessille selkeät raamit ja kuljettaa kehittämistyötä eteenpäin kaaottiseltakin tuntuvien hetkien läpi. (Stickdorn ym. 2018, 14-15, 82, 86)

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää useita erilaisia prosessimalleja. Niiden peruseriaatteet ovat yleensä kuitenkin melko samanlaiset ja prosessien ydintoimintoina voidaan pitää tutkimusta, ideointia, prototypointia ja implementointia. Tutkimusta ohjaa aina empaattinen lähestyminen, jonka avulla lisätään ymmärrystä kohderyhmän käyttäytymisestä, tarpeista ja motiiveista. Tämä ihmiskeskeinen näkökulma säilytetään koko prosessin ajan. Ideointi pitää yllä uteliasta ja avarakatseista lähestymistä. Tuotettuja ideoita jalostetaan eteenpäin, jolloin esim. niitä yhdistelemällä voidaan saavuttaa uusia näkökulmia ja tuloksia. Prototypoinnin avulla voidaan arvioida, miten ratkaisu vastaa tarpeeseen oikeassa ympäristössään. Samalla voidaan löytää uusia näkökulmia ja prototyyppiä kehitetään tarvittaessa uudelleen. Implementointivaiheessa tuote tai palvelu otetaan käyttöön. Tämä voi tarkoittaa uusien niin toimintatapojen tai järjestelmien kuin fyysisten tuotteidenkin käyttöönottoa. Kaikissa vaiheissa hyödynnetään konvergentin ja divergentin ajattelun vuorottelua. (Stickdorn ym. 2018, 84-85, 90.)

3.3 Tuplatimanttimalli kehittämistyötä ohjaamassa

Tätä kehittämistyötä ohjaamaan valittiin yksi tunnetuimmista palvelumuotoiluprosessia kuvaavista malleista eli Tuplatimantti (Double Diamond). Malli valittiin, koska se kuvaa prosessin kulun sekä sitä ohjaavan ajattelumallin helposti omaksuttavassa ja yksinkertaisessa muodossa. Lisäksi mallissa korostuu ensimmäisen vaiheen keskittyminen selkeästi ongelman ”ytimen” löytämiseen ja sen täsmentämiseen. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi, koska kehittämistyön alussa tavoite oli vielä kovin epämääräinen ja tekijän omiin kokemuksiin perustuva, eikä esim. toimeksiantaja esittänyt juurikaan tarkentavia toiveita.

Tuplatimantin avulla voidaan havainnollistaa prosessin kulkua ja sen eri vaiheita. Malli kuvaa muotoiluprosessin kulun visuaalisessa muodossa kahden timantin avulla. Ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä ja toinen ratkaisun kehittämisestä. Näiden välissä varmistetaan, että ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa ja tarkennetaan sitä. Itse timantit ilmentävät divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelua prosessiin aikana. Malli nimeää prosessista neljä vaihetta: Kartoita, Määritä, Kehitä ja Toteuta. Alkuperäislähteiden vastaavat englanninkieliset termit ovat Discover, Define, Develop ja Deliver. (Design Council 2024, Stickdorn ym. 2018, 88-89.). Kuviossa 3 on esitetty tuplatimanttimalliin pohjautuen tämän kehittämistehtävän prosessi. Kuvaus sisältää prosessin vaiheet sekä niiden tavoitteet, valitut menetelmät ja toteutunut aikataulu. Jokainen vaihe esitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3: Kehittämisen prosessin kuvaus (Mukaillen: Design Council 2024, Double Diamond)

3.3.1 Kartoita: Käyttäjymmärryksen lisääminen

Vaiheen tavoitteena on saavuttaa aito ymmärrys käyttäjän maailmasta. On tärkeää, että tässä vaiheessa ei tehdä oletuksia, vaan nykytilanne tarpeineen, motiiveineen ja kipupisteineen oikeasti kartoitetaan ja kuvataan perusteellisesti. Selvitys auttaa myös sitouttamaan osapuolet prosessiin heti alusta alkaen. (Design Council 2024, Palvelumuotoilu Palo 2018.) Tässä kappaleessa esitetään valittujen menetelmien teoreettiset taustat ja valintojen perustelut valintojen sekä kuvataan vaiheen toteutuminen käytännössä.

Tutkimusmenetelmien tulee mahdollistaa havaintojen ja niistä johdettujen tulkintojen tekemisen sekä tukea valittua teoreettista viitekehystä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista näkökulmien tarkentuminen ja jopa muuttuminen tutkimuksen edetessä, mikä asettaa haasteensa menetelmien valinnassa. Tästä syystä onkin ihanteellista, jos kerätään aineistoa, jota on mahdollista tarkastella monin eri keinoin. Laadullisen tutkimuksen tuottama aineisto voi olla hyvin monenlaista. (Alasuutari 2011, 82-88.) Laadulliselle tutkimukselle tyypilliset

menetelmät soveltuvat hyvin palvelumuotoiluprosessiin, koska niiden avulla voidaan päästä syvempien merkitysten ja ymmärryksen luomiseen. Saatua aineistoa hyödynnetään prosessin edetessä suunnittelussa ja ratkaisujen löytymisessä (Tuulaniemi 2011, 143-144.)

Laadullinen tutkimus korostaa ihmisen merkitystä tiedonhankinnassa, joten haastattelu on sille tyypillinen menetelmä. Muotoiluprosessissa haastattelu on yksi keino käyttäjäymmärryksen hankkimiseen, koska sen avulla voidaan saada tietoa mielipiteistä, käsityksistä, havainnoista, arvoista ja kokemuksista. Siihen kuuluu olennaisesti pyrkimys ymmärtää ihmistä, hänen käyttäytymistään ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Portigal 2013, 3; Huhta & Myllykangas 2021, 109.) Haastattelutilanne on aina ainutlaatuinen, tietyssä tilanteessa ja ympäristössä tapahtuva (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43). Suora vuorovaikutustilanne mahdollistaa tutkitavan aktiivisen ja merkityksiä luovan ja roolin sekä ilmeiden ja eleiden havainnoinnin. Haastattelu auttaa myös kytkemään vastaukset laajempaan kontekstiin, koska siinä voi tulla ilmi ennakoitua enemmän informaatiota. Haastattelu mahdollistaa myös vastausten tarkentamisen ja syventämisen. Haastattelun konteksti- ja tilannesidonnaisuudessa on myös omat riskinsä. Uhkaavaksi tai pelottavaksi koettu tilanne sekä ihmisen taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia saattavat vääristää vastauksia. On myös eriäviä mielipiteitä siitä, onko haastattelu tästä syystä sopiva menetelmä arkaluontoisten ja vaikeiden aiheiden käsittelyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-207.) Haastattelun avulla kerättyä aineistoa on yleensä runsaasti ja se on hyvin moninaista, mikä voidaan nähdä niin etuna kuin haittana. Aineiston hankinta vie aikaa ja sen analysointi saattaa olla vaikeaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36-37.)

Yksi haastattelun muodoista on teemahaastattelu, jota käytettiin tässäkin kehittämistyössä. Teemahaastattelu korostaa jokaisen yksilön kokemusten, ajatusten, uskomusten ja tunteiden tärkeyttä. Haastattelu kohdennetaan ennalta nimettyihin teemoihin, joiden määrittely pohjautuu ilmiöön liittyvään teoreettiseen viitekehykseen ja sieltä löydettyihin käsitteisiin. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu, jolloin varsinaista haastattelurunkoa tiukasti määritellyine kysymyksineen ei tehdä. Apukysymyksiä käytetään keskustelua ohjaavina, lopullisesti ne voivat muotoutua ja tarkentua vasta haastattelun aikana tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48, 66; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Avoimuus mahdollistaa myös ennalta arvaamattomien, haastateltavalle merkityksellisten, asioiden esille nousemisen (Huhta & Myllykangas 2021, 109). Yksi tärkeä haastattelijan ominaisuuksista on uteliaisuus. Haastatteluun on lähdettävä avoimin mielin ilman ennako-odotuksia. Tämä saattaa olla haasteellista, mikäli haastattelija on itse organisaation sisällä. (Portigal 2013, 14-15.) Vapaa- muotoisuutensa vuoksi teemahaastattelu voi muistuttaa tavallista keskustelutilannetta. Osapuolet saattavat kuitenkin toimia tietyn roolin tai käyttäytymismallin mukaan. On myös mahdollista, että heidän välillään on valtasuhteita tai vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka heijastuvat vastauksiin. (Alasuutari 2011, 144-149.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon jäseniä voidaan kutsua osallistujiksi, tutkittaviksi tai haastateltaviksi. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa haastateltavien määrän valinnassa. Sen on oltava kuitenkin riittävän suuri, jotta se mahdollistaa syvällisten tulkintojen tekemisen. Toisaalta jo hyvin pientäkin joukkoa haastatteleamalla saadaan yleensä runsas ja merkittävä aineisto. Koska laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat on varta vasten valittu ja pyrkimyksenä on heidän syvempi ymmärtämisensä, puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkijan on hyvä perustella, miten haastateltavat on valittu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58.)

Vaikka jokainen haastattelu onkin yksilöllinen tapahtuma ja saattaa kulkeutua omaan suuntaansa, on haastattelu aina päämäärähakuista ja vaatii huolellisen suunnittelun. (Portigal 2013, 39; Hirsjärvi & Hurme 2011, 43.) Teema-alueiden määrittely ja mahdollisten apukysymysten laatiminen sekä kohdejoukon valinta perustuvat tutkimuksen tavoitteisiin. Lisäksi haastattelua suunniteltaessa on myös huomioitava useita käytännön järjestelyjä kuten haastattelun ajankohta, paikka, kesto ja käytettävät tallennusvälineet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73.) Ihmisten maailmaan saattaa olla helpompi sukeltaa, kun menee heidän luokseen. Tämä näkemys haastaa usein esitetyn ”neutraalin” tilan hyödyn. (Portigal 2013, 17.)

Aineistonkeruun suunnittelun ja toteutus

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska oli tärkeä saada laaja-alaista tietoa konflikteihin liittyvistä kokemuksista sekä syvempää ymmärrystä niihin liittyvistä tunteista ja toimintamalleista kohdeorganisaation eri tasoilta. Kehittämistyön tarkemmat näkökulmat ja tavoitteet eivät olleet vielä selvillä, joten runsaan taustatiedon toivottiin auttavan ongelman määrittelyssä. Puolistrukturoitu haastattelu vastasi tähän tarpeeseen hyvin.

Kehittämistyö rajattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa koskemaan Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n tuotantokeittäjiä, joten kohdejoukon valinta perustui siihen. Koska nimenomaan suorittavaa työtä tekevät työntekijät olivat kehittämistyön keskeinen kohderyhmä, heidän osuutensa oli iso. Lisäksi haluttiin saada myös esimies- ja päällikkötaso osallistettua kehittämistyöhön. Haastateltavana oli yhteensä 10 tuotannon työntekijää ja 3 esihenkilöä sekä henkilöstöpäällikkö ja HR-koordinaattori. Yksi haastateltavista työntekijöistä on myös organisaation työsuojeluvaltuutettu. Kaikki 7 tuotantokeittäjiä olivat edustettuna haastattelussa. Haastateltavia etsittiin keittiöihin jaetun rekrytointi-ilmoituksen avulla. Esihenkilöt tekivät työntekijöiden osalta lopulliset valinnat, ja ne perustuivat henkilöiden omaan innostukseen, esihenkilön ehdotukseen ja työvuorosuunnitteluun liittyviin tekijöihin. Tavoitteena oli, että kaikki haastateltavat osallistuisivat myöhemmässä vaiheessa myös työpajatyöskentelyyn.

Jokaista haastateltavaa tiedotettiin etukäteen tutkimuksen tavoitteista sekä yleisistä tutkimuskäytänteistä. Näihin kuuluivat mm. vapaaehtoisuuden ja luottamuksellisuuden korostaminen

sekä haastattelun nauhoituksesta ja aineiston säilyttämisestä kertominen. Jokainen allekirjoitti kirjallisen suostumuksensa haastatteluun. Haastateltaville jaetussa tiedotteessa kerrottiin myös lyhyesti siitä, mitä teemoja haastattelussa tullaan käsittelemään. Haastatteluihin valmistautumiseen kuului myös aiheen teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen ja haastatteluteemojen määrittely, aikataulujen tarkentaminen esihenkilöiden kanssa sekä nauhoitusväkalun testaaminen. Laadittuihin haastatteluteemoihin ja apukysymyksiin pyydettiin myös vertaispalautetta opiskelijakollegalta.

Haastattelut suoritettiin jokaisen omalla työpaikalla 4 viikon ajanjakson aikana. Tuotantokeittiot sijaitsevat ympäri Kymenlaaksoa ja niiden väliset matkat ovat kymmeniä kilometrejä, joten työntekijöiden siirtyminen kesken työpäivän ei olisi onnistunut. Paikan päälle meneminen ja tutustuminen haastateltavien oikeaan työympäristöön osoitti myös arvostusta heidän pannaan kohtaan. Esihenkilöt olivat suunnitelleet haastattelut työvuoroihin niin, että jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 60-90 minuuttia. Käytännössä haastatteluihin kului aikaa haastateltavan mukaan 45-75 minuuttia. Haastattelut tallennettiin Teams-työkalun avulla. Videokuvaa ei tallennettu. Tämä vaihtoehto valittiin, koska se mahdollisti automaattisen aineiston litteroinnin. Haastattelujen nauhoitteet tallennettiin Laurean pilvipalveluun ja opinnäytetyön tekijän omalle kannettavalle tietokoneelle, josta ne poistetaan opinnäytetyön valmistamisen jälkeen. Aineistoon ja tietokoneelle pääsy on suojattu salasanoilla, jotka ovat vain haastatteluiden tekijän tiedossa. Tarkempi aineistohallintasuunnitelma on liitteessä 1.

Vastaanotto tuotantokeittiöissä oli hyvä ja haastattelutilanteeseen tultiin positiivisella asenteella. Jokaisen haastattelutilanteen alussa kerrattiin kehittämistyön tarkoitus ja tulevan haastattelun teemat. Tuotiin esille, että tarkoituksena ei ollut käsitellä tai etsiä ratkaisuja yksittäisiin konfliktitilanteisiin, mutta aitoja esimerkkejä voitaisiin käyttää kuitenkin esimerkiksi. Kerrottiin, että haastatteluissa esille tulleita teemoja hyödynnettäisiin tulevassa työpajassa. Kuitenkin niin, että yksittäisiä vastauksia tai henkilöitä ei voida tunnistaa. Korostettiin myös sitä, että vaikka haastattelija toimii yhtiössä tuotantokeittiön esihenkilönä, opinnäytetyötä tehdessään hän on täysin neutraali osapuoli. Kaikki, mitä haastattelun yhteydessä tuotaisiin esille, olisi täysin luottamuksellista. Toivottiin, että kysymyksiin pyrittäisiin vastaamaan mahdollisimman avoimesti, vaikka aihe olisikin vaikea ja arka. Haastattelut sujuivat hyvin ja pääosin rauhallisen, luottamuksellisen ja rennon ilmapiirin luominen onnistui. Joissain toimipisteissä haastatteluympäristö oli liian levoton tai siitä puuttui yksityisyys. Tämä ei kuitenkaan tuntunut haittaavan haastateltavia. Kaiken kaikkiaan keskustelu haastattelutilanteessa oli luontevaa ja avointa. Teemat ja apukysymykset toimivat hyvin ja joustivat tilanteen mukaan. Haastattelijan esihenkilöaseman ei koettu vaikeuttavan haastatteluiden tekoa. Päinvastoin haastatteluista tehdessä oli apua tuotantokeittiöiden toiminnan ymmärtämisestä. Opinnäytetyön tekijä ei haastattelujen aikaan ollut itse toiminnan ja mahdollisten konfliktien ytimessä opintovapaansa vuoksi, mikä saattoi rohkaista haastateltavia avoimuuteen.

Haastatteluiden tarkoituksena oli ennen kaikkea työntekijäymmärryksen kasvattaminen. Ne auttaisivat kehittämisiongelman tarkentamisessa ja tulisivat ohjaamaan kehittämisprosessia. Niistä saatava aineisto toimisi myös myöhemmässä vaiheessa järjestettävän työpajan suunnittelun pohjana. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia erityisesti konfliktien syntymiseen, niiden kokemiseen ja nykyisiin käytäntöihin liittyviin, kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin.

Seuraavassa on esitetty lyhyesti haastattelujen teemat tavoitteineen. Tarkentavat apukysymykset löytyvät liitteestä 2.

- Konfliktin määrittely: Tarkoituksena oli selvittää, miten eri henkilöt ymmärtävät konfliktin ja onko se työnantajan toimesta määritelty.
- Konfliktien syyt ja syntyminen: Tarkoituksena oli selvittää konfliktien juurisyitä ja tilanteita, joissa niitä useimmiten syntyy. Tässä yhteydessä pohdittiin myös, mitä rooleja eri henkilöillä on konflikteihin synnyssä.
- Konfliktitilanne (toiminta ja tunteet): Tavoitteena oli selvittää, mitä toimintaa ja tunteita konfliktitilanteet eri henkilöissä aiheuttavat. Haastateltavilta kysyttiin myös, kenen vastuuna konfliktitilanteisiin puuttuminen nähdään ja millaiseksi oma rooli tilanteessa koetaan.
- Konfliktin seuraukset: Tavoitteena oli selvittää, mitä vaikutuksia konfliktitilanteilla on. Pohdittiin, miten ne vaikuttavat henkilöiden työntekoon, tunteisiin ja hyvinvointiin joko välittömästi tai myöhemmin. Mietittiin myös, mikä vaikutus on konfliktin onnistuneella käsittelyllä tai käsittelemättä jättämisellä.
- Konfliktin käsittely ja ratkaisu: Tavoitteena oli selvittää, miten konfliktit tällä hetkellä käsitellään eri toimipisteissä ja tilanteissa. Kysyttiin myös, ollaanko nykyiseen toimintatapaan tyytyväisiä. Pohdittiin myös, millaiseksi jokainen kokee oman roolinsa ja vastuunsa konfliktien käsittelyssä.
- Konfliktien ehkäisy: Tavoitteena selvittää, miten konflikteja voitaisiin ehkäistä työpaikalla ja onko se ylipäänsä mahdollista tai tarpeellista.
- Kolme toivomusta: Haastattelun lopussa jokaista pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä toivetta liittyen konfliktien hallintaan organisaatiossa.

3.3.2 Määritä: Ongelman kiteyttäminen

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen jälkeen divergenttiä ajattelutapaa muutetaan kohti konvergenssia, mikä auttaa täsmentämään ongelmaa (Stickdorn ym. 2018, 84-85). Kerättyä aineistoa lähdetään jäsentämään ja analysoimaan. Tämän vaiheen tavoitteena on löytää aineistosta keskeisimmät asiat ja tärkeimmät näkökulmat. Samalla ymmärrys tutkittavasta aiheesta

syvenee ja ongelmaa voidaan kiteyttää. (Design Council 2024; Palvelumuotoilu Palo 2018.) Tässä kappaleessa esitetään laadullisen aineiston analysointiin liittyvät teoreettiset taustat, nimetään ja perustellaan työssä käytetyt analysointimenetelmät sekä kuvataan vaiheen toteutuminen käytännössä.

Aineiston keruun avulla saatu raakadata on vielä käsittelemätöntä ja analysoimatonta (Stickdorn ym. 2018, 38-39). Jotta asetettuihin ongelmiin tai kysymyksiin saadaan vastauksia, on aineiston analyysi ja sen tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen ensiarvoisen tärkeää. Aineistoa analysoidessa voidaan myös todeta, että ongelman asettelu ei ole ollut tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221-223.) Haastatteluista saatavan aineiston käsittelyssä yhdistyy analyysi ja synteesi. Analysoinnilla tarkoitetaan saadun aineiston purkamista ja pilkkomista pienempiin osiin, synteessissä näitä osia liitetään uudelleen yhteen uuden tiedon luomiseksi. (Portigal 2013, 136-137.)

Laadullisen tutkimuksen analysointivaihe voi alkaa aikaisessa vaiheessa. Käytännössä käynnissä on myös usein yhtä aikaa eri vaiheita, jotka nivoutuvat yhteen. Usein analyysia tapahtuu jo haastattelutilanteessa, kun haastattelija tekee siihen liittyviä havaintoja ja mahdollisesti tyypittelee niitä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnille on tunnusomaista käyttää induktiivista päättelyä, joka lähtee nimenomaan aineistosta, ei teoriasta käsin. Laadullisen tutkimuksen analysointia varten ei juurikaan ole standardoituja tekniikoita ja työskentelytavat vaihtelevat suuresti. (Alasuutari 2011, 38-40; Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-137.) Analysointitavaksi valitaan sellainen, jonka avulla koetaan parhaiten saavan vastaukset asetettuun ongelmaan tai tehtävään. Laadullisen tutkimuksen analysointi on usein haastavaa ja vie aikaa, koska aineisto on monimuotoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224-225.) Laadullisen aineiston analyysin perustana on sen kuvaileminen. Kuvauksen tyyli ja lähtökohdat voivat vaihdella tarpeen mukaan, mutta sen tulisi aina sisältää myös konteksti- eli asiayhteyttä kuvaava tieto. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145-152.) Analyysi aloitetaankin tarkastelemalla aineistoa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaisesta näkökulmasta. Näin saadaan karsittua laajasta aineistosta erillisiä havaintoja. (Alasuutari 2011, 38-40.)

Varsinainen analysointivaihe alkaa yleensä aineiston tarkistamisella ja tietojen mahdollisella täydentämisellä sekä litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221-223). Analysoinnin helpottamiseksi on usein ensin tarpeen järjestää ja selventää litteroitua aineistoa. Siinä havaittuja merkityksiä voidaan myös tässä vaiheessa tiivistää ja luokitella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-137.) Voidaankin puhua aineiston pelkistämisestä. Pelkistämisen tarkoitus on kerätä aineistosta oleelliset havainnot ja esittää ne tiivistettynä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 138-140.)

Aineistoa voidaan purkaa teemoittelun avulla eli etsimällä toistuvasti esiintyviä aiheita ja järjestämällä aineistoa niiden mukaan. Havaittuihin malleihin tai heikkoihin signaaleihin ei vielä

tässä vaiheessa pohdita ratkaisuja. Tärkeintä on tehdä yleisiä havaintoja ja pyrkiä löytämään tiettyjä päälinjoja, jotka ohjaavat syvempää analyysia eteenpäin. (Portigal 2013, 136-137.) Koska asioita ilmaistaan alkuperäisessä aineistossa todennäköisesti hyvin moni eri tavoin, pohjautuvat teemat tutkijan tulkintoihin. Näiden merkityksien tulkinnan avulla aineistosta pyritään löytämään piirteitä, joita ei suoraan litteroidusta tekstistä löydy, vaan katsotaan ikään kuin niiden taakse. On huomioitava, että tämä tulkinta tapahtuu aina tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-137.)

Saatuja havaintoja lähdetään edelleen yhdistämisen kautta tiivistämään. Tuloksena tulisi olla joko yksi havainto tai useampi joukko havaintoja, joilla on jokin yhteinen nimittäjä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää keskiarvoja tai tyyppitapauksia, vaan muodostettuja joukkoa tulee käsitellä tiettyä ilmiötä kuvaavina näytteinä. Näiden näytteiden sisällä ei voi olla poikkeuksia, vaan tarvittaessa ne on muotoiltava uudelleen. (Alasuutari 2011, 38-40.) Tästä joukkojen muodostamisesta ja havaintojen yhdistämisestä käytetään yleisesti myös termiä luokittelu ja luokkien yhdistäminen. Aineiston luokittelun avulla tutkittavaa ilmiötä pystytään jäsentämään ja nimeämään. Kun luokittelu perustuu tutkimuksen tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen, pystytään luomaan yhteys aineiston ja tutkimusongelman välille. Luokkia uudelleen yhdistelemällä pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia, mikä on tärkeä vaihe kohti lopullista tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141-144; 145-152.)

Kun tutkija pohtii tekemänsä analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä, käytetään termiä tulkinta. Tulkintaan kuuluu merkityksien selkiyttäminen ja pohdinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229-230.) Alasuutari (2011, 44-48) nimittää tulosten tulkintavaihetta arvoituksen ratkaisemiseksi ja sitä on kuvattu myös rakennekokonaisuuden muodostamiseksi. Tässä vaiheessa tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkintoja tuotettujen johtolankojen avulla, aiheeseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lisäksi voidaan käyttää apuna raakadatasta löytyviä vihjeitä. Myös uusien kysymysten nouseminen on mahdollista. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa aineiston analyysi on syytä aloittaa uudelleen.

Aineiston analysointi sekä keskeisten löydösten ja suunnitteluajureiden määrittäminen

Teams-työkalulla nauhoitetut haastattelutallenteet ja litteroinnit muodostivat tämän kehittämistehtävän tutkimusaineiston. Tiedonkeruu on kuvattu tarkemmin edellisessä kappaleessa. Tämän vaiheen tavoitteena oli löytää aineistosta keskeisen asiat, kiteyttää ongelmaa ja määrittellä suunnitteluajurit. Analysoinnin avulla aineistosta pyrittiin löytämään vastauksia niihin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin, jotka pohtivat konfliktien hallinnan kehittämistä organisaatiossa ja tarvetta yhtenäiselle toimintamallille.

Aineiston käsittely aloitettiin kuuntelemalla tallenteet ja lukemalla litteroinnit. Apuna oli myös haastattelutilanteissa tehdyt lyhyet muistiinpanot. Raakadatan läpikäyminen aloitettiin mahdollisimman nopeasti kunkin haastattelutilanteen jälkeen, joten analyysivaihe alkoi aineiston keruuvaiheen ollessa vielä käynnissä. Nauhoitukset olivat osittain huonolaatuisia, vaikka toimivuus oli testattu etukäteen onnistuneesti. Tähän saattoi vaikuttaa ajoittainen huono internet-yhteys. Tämän vuoksi tekstilitterointiin jouduttiin tekemään paljon lisämerkintöjä ja selvennyksiä. Nämä merkittiin selkeästi eri värillä litteroinnin perään, jolloin alkuperäinen raakadata säilyi koskemattomana. Tarkennusten teko onnistui haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen avulla.

Aineiston analysointi aloitettiin tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen teemoittelulla. Esille tulleet asiat kirjattiin ja järjestettiin haastatteluteemojen mukaisesti kuuteen pääluokkaan (määrittely, syyt ja syntyminen, tilanne, seuraukset, käsittely ja ratkaisu sekä ehkäiseminen). Koska raakadatassa samoja asioita saatettiin nimittää eri tavoin, pyrittiin seuraavaksi löytämään merkitykset sanojen takaa. Tämä pelkistäminen ja tiivistäminen tapahtui sanoittamalla yhteneväisesti eri tavoin ilmaistut, mutta samaa tarkoittavat asiat. Analyysi eteni etsimällä samankaltaisuuksia eri pääluokkien sisällä ja edelleen järjestelemällä aineistoa niiden mukaan. Näin jokaisen pääluokan alle muodostui 3-6 alaluokkaa. Esimerkiksi pääluokan Käsittely ja ratkaisu - alle muodostui seuraavia alaluokkia: Käsittelytapa, käsittelyajankohta, vastuut, työkalut, yhteinen käsittelymali ja käsittelyyn liittyvät haasteet. Pääluokka Konfliktien ehkäiseminen - jakaantui puolestaan seuraaviin alaluokkiin: Avoin keskustelu, erilaiset työtavat, työnkuvat, hyvinvoinnin tukeminen, johtaminen, työkavereiden tunteminen ja käyttäytyminen. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkejä luokitteluista. Siihen on nostettu vain muutamia kohtia aineiston laajuuden vuoksi.

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Asioista suoraan puhuminen ja kannustaminen vaikeidenkin asioiden esille tuomiseen	Avoin keskustelu	Konfliktien ehkäiseminen
Keskusteluyhteyden ja vuoropuhelun ylläpitäminen		
Tiimien välinen yhteistyö ja avoimuus		
Kysyminen, jos ei ymmärretä		
Loukkaavan käytöksen esille tuominen		
Erilaisten työtapojen ja -tyyliin hyväksyminen	Erilaiset työtavat	
Työtapojen terve kyseenalaistaminen		
Erilaisten työtapojen näkeminen mahdollisuutena oppia uutta ja kehittää työtä		
Ajan tasalla olevat työnkuvat	Työnkuvat	
Työnkuvien luominen yhdessä työntekijöiden kanssa		
Erilaisten työtapojen ja valintojen mahdollistaminen		
Esihenkilön läsnäolo	Johtaminen	
Sovittujen sääntöjen valvominen		
Mahdollisuus sanktioiden käyttöön		
Johto ja esihenkilöt esimerkkinä työntekijöille		
Erilaisuuden parempi ymmärtäminen muihin tutustumalla	Työkavereiden tunteminen	
Työpaikan ulkopuolinen yhteinen toiminta		
Vastuu omasta käytöksestä	Käyttäytyminen	
Työnantajalla oikeus vaatia asiallista käytöstä		

Taulukko 1: Haastatteluaineiston luokittelua

Seuraavaksi jäsennellystä aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä eri ala- ja pääluokkien välillä. Samalla pohdittiin myös, miten nämä löydökset liittyvät kirjallisuudesta löydettyyn materiaaliin konflikteista ja työntekijäkokemuksen muodostumisesta. Havaittiin, että tietyt teemat toistuivat niin konfliktien syiden kuin niiden käsittelyn ja ehkäisemisenkin kohdalla lähes kaikissa haastatteluissa. Näitä olivat mm: inhimillisuus, avoimuus ja muiden ymmärtäminen sekä työasioista keskusteleminen. Useat niistä ovat tärkeitä työntekijäkokemukseen liittyviä rakennuspalikoita, koska ne liittyvät vahvasti ihmisen psykologisiin perustarpeisiin: hyväksytyksi tulemiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Koska kokemukset ovat vahvojakin tunteita herättäviä, ne voivat olla laadultaan jopa merkittäviä kokemuksia. Esille nousi vahvasti myös

tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä erityisesti esihenkilöiden työn tukeminen, jotka kaikki ovat osa työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavaa psykologista ympäristöä.

Kehittämistyön alussa tekijällä oli näkemys siitä, että yhteinen käsittelymalli tulisi ratkaista suurimman osan konflikteihin liittyvistä ongelmista. Aineistoanalyysin edetessä tuli ilmi, että varsinainen käsittelymalli tai -pohja on vain yksi osa konfliktien hallintaa. Haastatteluai- neistosta nousi vahvasti esille mm. erilaisten ihmisten ja työtapojen merkityksen ymmärtäminen osana konfliktien ehkäisemistä. Niiden käsittelyssä korostui tasapuolisuus ja kuulluksi tuleminen, mikä osaltaan tukee tarvetta yhteiselle toimintamallille. Aineistosta nousi kuitenkin esille, että tilanteiden ja toimipisteiden erilaisuus tulee ottaa huomioon mallia luodessa. Tästä vähitellen löytyi kehittämistyölle punainen lanka ja sen fokus muuttui pelkästä konfliktien ratkaisu- ja käsittelymallin luomisesta konfliktien kokonaisvaltaiseen hallinnan kehittämiseen.

Analyysin avulla aineistosta pyritään löytämään laajempia merkityksiä. Kun näitä merkityksiä tulkitaan ja niitä yhdistetään muista tietolähteistä saatuihin tietoihin, on mahdollista luoda uusia merkityksiä ja tietoa. (Tuulaniemi 2011, 153-154.) Tutkimusaineistosta pyritään myös löytämään ja nimeämään keskeiset näkökulmat, jotka ohjaavat kehittämisprosessia eteenpäin (Stickdorn ym. 2018, 131). Tässä kehittämistyössä tehtiin aineiston perusteella seuraavia tul- kintoja. Henkilökemiat ovat usein konfliktien taustalla ja vaikeuttavat lisäksi niiden käsitte- lyä. Muita ei aina ymmärretä tai heitä ei kuunnella riittävästi eikä käyttäytyminen ole aina toista arvostavaa ja kunnioittavaa. Tämän takia tiettyjen henkilöiden kanssa keskustelu koe- taan niin haastavaksi, että asian annetaan olla tai se jätetään esihenkilön ratkaistavaksi. Työ- asioista keskusteleminen ja erilaisten työtapojen hyväksyminen on nähtävä keinona kehittää työtä. Vaikka selkeät työnkuvat nousivat esille konfliktien ehkäisijänä, niiden toivottiin myös sallivan erilaisuutta ja niitä tulisi kehittää yhdessä. Haasteeksi koettiin, että työtapojen tai työhön liittyvien epäkohtien esille nostaminen nähtiin jopa henkilökohtaisena loukkauksena. Tämän vuoksi erilaisista työtavoista ei keskustella riittävän avoimesti kaikkien kanssa. Tämä saattaa vaikeuttaa tiimin toimintaa ja yhteisen työskentelyn kehittämistä. Ongelmana nähtiin myös työnkuvien erilainen tulkitseminen, mikä korostuu avoimen keskusteluyhteyden puuttu- essa.

Seuraavassa on nimetty tämän kehittämistyön keskeisimmät löydökset:

- Erilaisuuden hyväksyminen ja toisen arvostaminen ihmisenä ovat asioita, joiden vah- vistaminen auttaisi konfliktien hallinnassa.
- Avoimen keskustelun lisäämisellä ja erilaisten työtapojen hyväksymisellä voitaisiin eh- käistä useita konflikteja.
- Varhainen puuttuminen konfliktitilanteisiin ja yhtenäinen tapa käsitellä niitä lisäisivät tasapuolisuutta organisaatiossa sekä tukisivat esihenkilöitä heidän työssään.

Aineiston analysoinnin tukena käytettiin myös empatiakarttaa. Empatiakartta on työkalu, jonka avulla asetetaan käyttäjän asemaan ja jäsenetään käyttäjän käyttäjästä saatua tietoa. Se auttaa nimeämään erilaisia tarpeita, tunteita, toiveita ja pelkoja. (Innokylä 2024.) Tavoitteena oli empatiakartan avulla kartoittaa erilaisia konfliktitilanteeseen liittyviä tunteita ja kokemuksia sekä hyödyntää tätä tietoa hallintamallin kehittämisessä. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä empatiakartan keskelle asetettiin henkilö, joka on jossakin roolissa konfliktitilanteessa. Hän voi olla konfliktin osapuoli, tilanteeseen puuttuva esihenkilö tai sivusta tilanteen näkevä kollega. Tämän jälkeen kirjattiin haastatteluaineistoon pohjautuen seuraavat kohdat: Mitä tilanteessa kuullaan, sanotaan ja tehdään? Mitä ajatellaan ja tunnetaan? Mitä kipupisteitä tilanteeseen liittyy? Todettiin, että tilanteeseen liittyy hyvin paljon erilaisia ääripäitä. Empatiakarttaan kirjaamisen asioiden pohjalta lähdettiin luomaan ääripäitä edustavia persoonia.

Persoonan avulla voidaan kiteyttää ja visualisoida tutkimustuloksia ja arvioida ehdotuksen potentiaalista arvoa käyttäjälleen (Tuulaniemi 2011, 154-156). Persoonana on aineistoon perustuva arkkityyppi tietystä ryhmästä, jolla on samanlaisia tarpeita tai käyttäytymismalleja. Se voi edustaa niin käyttäjiä, työntekijöitä kuin muitakin sidosryhmiä. Persoonien käyttäminen voi vahvistaa empatiaa kohderyhmää kohtaan ja auttaa katsomaan asiaa toisen silmin. Vaikka persoona perustuu tutkimusaineistoon, se on fiktiivinen. Siihen voidaan liittää esimerkiksi valokuva, nimi, erilaisia demografisia tekijöitä tai henkilölle luotu motto. Näiden käytössä tulee kuitenkin muistaa, että ne voivat luoda ennakkoluuloja ja -odotuksia. Persooniin kannattaa liittää tietoa, joka on merkityksellistä kehittämisen kannalta. (Stickdorn ym. 2018, 40-41.) Tässä kehittämistyössä persoonien luominen perustui haastatteluaineiston avulla koottuun empatiakarttaan, jota täydennettiin oman pohdinnan avulla. Lisäksi hyödynnettiin Innokylän (2024) ja Ideapakan (2021) tuottamaa materiaalia persoonien rakentamisesta sekä artikkelia neljästä erilaisesta persoonallisuustyyppistä (Keystone Education Group 2024). Persoonia tulitaiisiin käyttämään työkaluina työpajassa. Persoonat haluttiin kuvata sukupuolineutraaleina ja ilman titteleitä, jotta turhilta ennakoasenteilta vältytään. Sen toivottiin myös lisäävän yhdenvertaisuutta työpajassa, jossa osallistujia tulisi olemaan organisaation eri tasoilta. Persoona keskityttiin kuvaamaan tapaa suhtautua työhön ja työkavereihin sekä nimeämään töihin liittyviä pelkoja ja toiveita. Persoonia tehtiin yhteensä neljä, ja ne on kuvattu liitteessä 3.

Tuplatimanttimallin puolivälissä varmistetaan, että ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa. Tämä voidaan tehdä nimeämällä suunnitteluajurit (engl. Design Drivers) avulla. Ne ovat aineiston keskeisten löydösten perusteella määriteltyjä ohjaimia, jotka tuovat käyttäjän keskiöön sekä ohjaavat kehitys- ja suunnitteluprosessin kulkua kohti ratkaisua. Suunnitteluajurit vastaavat kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin ja kertovat, mihin tarpeeseen kehitettävän ratkaisun tulee vastata. (Tuulaniemi 2011, 156-157.)

Tämän kehittämistyön suunnitteluajurit olivat:

- Konfliktien hallintamalli perustuu pyrkimykseen ymmärtää, hyväksyä ja kunnioittaa erilaisia ihmisiä ja heidän elämäntilanteitaan.
- Konfliktien hallintamalli opastaa tiimejä keskustelemaan säännöllisesti työnkuvista ja erilaisista työtavoista. Se kannustaa tiimiä kehittämään yhdessä työskentelyään.
- Konfliktien hallintamalli velvoittaa ja opastaa kaikkia puuttumaan työyhteisössä havaittaviin ristiriitatilanteisiin varhaisessa vaiheessa.
- Konfliktien hallintamalli antaa koko organisaatiolle yhteiset raamit ja työkalut konfliktitilanteiden käsittelyyn.
- Konfliktien hallintamallia pystytään soveltamaan eri tilanteissa ja toimipisteissä.

3.3.3 Kehitä: Ratkaisumallin suunnittelu

Kehittämisvaiheessa lähdetään etsimään ratkaisuehdotuksia ongelmaan divergenssin avulla. Vaiheen tarkoituksena on rohkaista ideoimaan mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisumalleja ja jalostaa niitä. (Design Council 2024; Palvelumuotoilu Palo 2018; Stickdorn ym. 2018, 84-85.) Ideoinnin lähtökohtana voidaan käyttää keskeisistä löydöksistä johdettuja kysymyksiä. Ideointi aloitetaan suunnittelulla ja menetelmien valinnalla. Valittujen menetelmien avulla tuotetaan ideoita, syvennetään niitä sekä tehdään valintoja parhaiden ideoiden karsimiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 176-178.)

Tässä kappaleessa kuvataan kehittämistyön ideointivaihetta teorian ja käytännön ratkaisujen kautta. Myös tätä vaihetta ohjasivat kehittämistyölle asetetut kysymykset. Nyt keskityttiin erityisesti etsimään vastauksia siihen, mitä yhteinen toimintamalli voisi sisältää ja mitä arvoa se tuottaisi käyttäjilleen.

Työpajan avulla voidaan hankkia syvällistä ymmärrystä kohderyhmän tarpeista. Siihen osallistetaan useimmiten henkilöitä erilaisista ryhmistä. Työpajan tavoitteena on fasilitaattorin ohjauksessa yhdessä löytää ratkaisu tai kehitysehdotus nimettyyn ongelmaan. Kun ratkaisu on yhdessä tehty, on siihen helpompi myös sitoutua. (Huhta & Myllykangas 2021, 111-112.) Työpajassa fasilitaattorin roolina on saada ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen ja saada kaikki antamaan parhaansa (Stickdorn ym. 2018, 290).

Ideointia työpajassa

Tavoitteiden saavuttamiseksi oli ensiarvoisen tärkeää tuoda erityisesti työntekijät muun organisaation kanssa samanvertaisina mukaan myös ideointivaiheeseen. Menetelmäksi valittiin työpaja, koska sen avulla voidaan tukea erityisesti palvelumuotoiluprosessille olennaista

yhteiskehittämisen periaatetta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin ensin työpajan järjestämisestä ja sen raameista. Tämän jälkeen tehtiin tarkempi suunnittelu käyttämällä apuna Design Star - mallia. Mallin tarkoituksena on auttaa suunnittelemaan työpajan päälinjat ennen yksityiskohtiin paneutumista. Se koostuu viidestä, tähden muotoon järjestetystä työpajan olennaisesta elementistä, joita kutsutaan nimellä The five Ps: Purpose, Participants, Platform, Process, Partner. Termien suomenkielisen merkitykset ovat: Tarkoitus, osallistujat, alusta/tila, työpajan kulku ja osallistujien roolit. (Andersen, Nelson & Ronex 2021, 86-90.) Elementtien sisältö on kuvattu seuraavaksi.

Työpaja oli osa organisaation konfliktienhallintamallin kehittämisprosessia ja sen tarkoituksena oli tuoda esille niin työntekijöiden kuin työnantajan näkökulmat. Työpajan toivottiin lisäävään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ymmärrystä sekä ehkäisevän osaltaan siiloutumista organisaation eri tasojen ja yksiköiden välillä. Koska työpajan aika oli rajallinen, käsiteltäväksi valittiin suunnitteluajureihin pohjautuen kaksi pääteemaa. Ensimmäisen osion tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä erilaisuuden ja empatian merkityksestä konfliktien hallinnassa. Toinen osio keskittyi konfliktien käsittelymallin sisällön ideoimiseen ja toivottuna lopputuloksena oli löytää konfliktitilanteiden käsittelyyn konkreettisia toimintamalleja, joita voidaan soveltaa eri tilanteissa ja toimipisteissä.

Työpajan osallistujiksi kutsuttiin kaikki 15 haastatteluihin osallistunutta henkilöä eli 10 tuotannon työntekijää, 3 esihenkilöä, henkilöstöpäällikkö ja HR-koordinaattori. Edustettuna oli kaikki tuotantokeittiöt ja organisaation eri tasot. Työpajan osallistujat eivät pääasiassa tunneet toisiaan entuudestaan eivätkä kohtaakaan toisiaan työpäivän aikana.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että työpaja järjestettäisiin keskuskeittiö Kapyysissa, joka on suurin tuotantokeittiöistä. Tuotantokeittiöt ovat hajallaan ympäri Kymenlaaksoa, eikä niiden välillä ole juurikaan työntekijätasosta yhteistyötä, joten koettiin tärkeäksi tuoda kaikki fyysisesti samaan tilaan. Työntekijät pääsevät myös harvoin osallistumaan koulutustilaisuuksiin tai muihin oman toimipisteen ulkopuolisiin tapahtumiin. Työpajan uskottiin lisäävän yhteishenkeä, korostavan työntekijöiden osuuden tärkeyttä ja tuovan raikasta vaihtelua normaaliin arkeen. Työvuorosunnittelu toi omat haasteensa järjestelyjen suhteen erityisesti tuotantokeittiöiden esihenkilöille, joten päätettiin myös mahdollistaa osallistuminen työpajaan etänä Teamsin kautta. Työpajalle oli varattu työpajan tarpeisiin vastaava neuvottelutila etäyhteyksineen.

Työpajan kulun suunnitteluun vaikutti olennaisesti sen kesto. Toiveena oli koko päivän mittaista työpaja, mutta toimeksiantajalta tämä olisi vaatinut liikaa resursseja. Keskustelujen kautta päädyttiin siihen, että työpaja voi kestää puolikkaan työpäivän ja se ajoittuisi iltapäivään. Työpajassa keskityttäisiin kahteen pääteemaan, joiden välissä olisi pieni tauko. Työpajasta laadittiin tarkempi juoksutus suunnitelma Andersenin ym:n (2021, 144) mallia

hyödyntäen ja se löytyy liitteestä 3. Työpajassa käytettiin palvelumuotoilulle ja yhteiskehittämiseksi ominaisia menetelmiä ja malleja. Erityisesti korostui kaikkien osallistuminen, ryhmätyöskentely ja luovuuteen kannustaminen. Käytetyt menetelmät on kuvattu ja perusteltu työpajan kulusta kertovassa osassa.

Opinnäytetyön tekijä toimi työpajan ainoana fasilitaattorina. Osallistujia tulisi olemaan enintään 15, joista osa mahdollisesti läsnä etäyhteyden välityksellä. Fasilitaattorin vastuulla oli työpajan ohjaaminen, dokumentointi ja aikataulussa pysyminen. Osallistujilta toivottiin aktiivista osallistumista työpajan tehtäviin sekä annettujen ohjeiden noudattamista. Osallistujilta edellytettiin asiallista ja kunnioittavaa käytöstä muita kohtaan. Heiltä rohkaistiin myös avoimuuteen ja luovuuteen.

Ennen työpajan toteuttamista tiedotettiin työpajan aikataulusta ja kerrottiin sen tavoitteista. Lisäksi laadittiin tarkempi aikataulu ja valittiin sopivat menetelmät. Vaadittavat ennakkojärjestelyt, kuten ryhmäjaot, diaesitys ja materiaalihankinnat tehtiin noin viikkoa ennen työpajan toteutusta. Työpajan materiaalissa pyrittiin tarkoituksenmukaisuuteen, johdonmukaisuuteen, selkeyteen ja visuaalisuuteen. Paikan päällä käytiin myös varmistamassa tilan sopivuus ja laitteiden toiminta. Lisäksi suunniteltiin palautteenkeruu työpajan jälkeen. Työpajaan liittyvistä suunnitelmista pyydettiin myös vertaisarviointia opiskelijakollegalta.

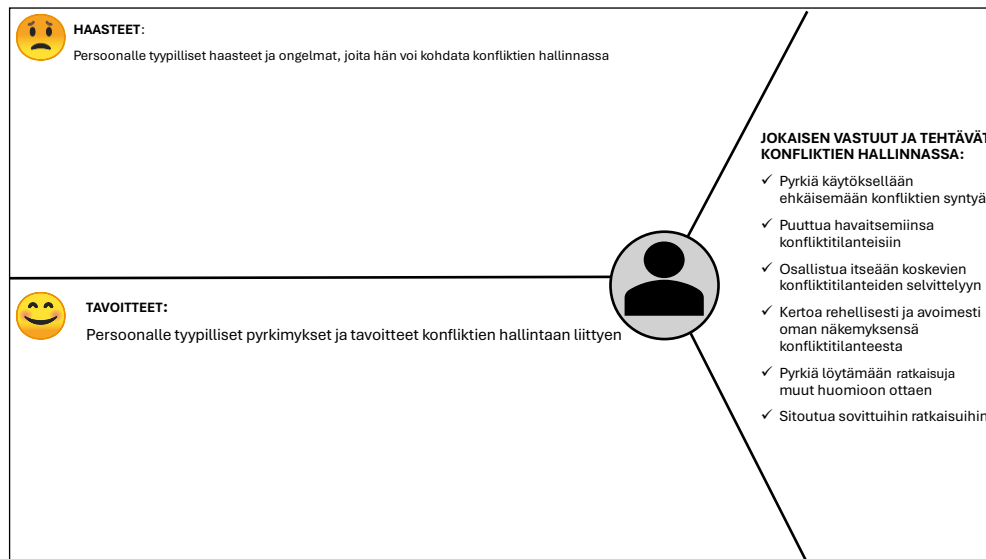
Työpajasta on tehty lyhyt kuvakooste ja se löytyy liitteestä 5. Työpaja aloitettiin esittelmällä lyhyesti päivä kulku. Sen jälkeen jatkettiin esittäytymisellä, johon oli sisällytetty myös oman tunnetilan esittely. Ennen varsinaista esittäytymistä näytettiin 12 tunnelmaltaan erilaista hymiötä, joista jokainen valitsi omaa sen hetkistä tunnetilaansa vastaavan kuvan. Tämän avulla haluttiin tuoda esille ihmisten erilaisuus: yksi saattaa jännittää työpajaa, toinen on siitä innoissaan, kolmas ei ole ehtinyt vielä edes miettiä asiaa ja neljännen ajatukset ovat jo tulevassa lomassa. Esittelyn yhteydessä jokaista osallistujaa pyydettiin myös nimeämään ja jakamaan muille kuluneen työviikon mieleenpainuvien tapahtumien. Tällä pyrittiin tuomaan esille sitä, miten erilaisia työtehtäviä organisaatiossa tehdään. Esittelyn yhteydessä heiteltiin pientä pehmolelua; pehmolelun saaja esitteli itsensä ja heitti sen seuraavalle. Tämän tavoitteena oli keventää ja rentouttaa tunnelmaa. Tämä tavoite myös toteutui, ja kaikki pääsivät pahimman alkujännityksen yli. Oli ilo huomata, että suurin osa oli mukana positiivisella, uteli-aalla ja innostuneella mielellä.

Ennen varsinaisen työskentelyn alkua fasilitaattori piti lyhyen alustuksen aiheesta. Alustuksessa kerrottiin lyhyesti konflikteista sekä esiteltiin haastatteluaineiston keskeisimmät löydökset ja niistä johdetut tavoitteet niin koko kehittämistyölle kuin työpajalle. Koska kaikkia osallistujia oli myös haastateltu, oli tärkeä tuoda esille myös se, että heidän ajatuksiaan oli hyödynnetty tavoitteiden asettelussa. Alustuksessa kerrottiin myös työpajassa käytettävistä

menetelmistä, kannustettiin kaikkia avoimuuteen ja luovuuteen sekä esiteltiin yhteiset pelisäännöt.

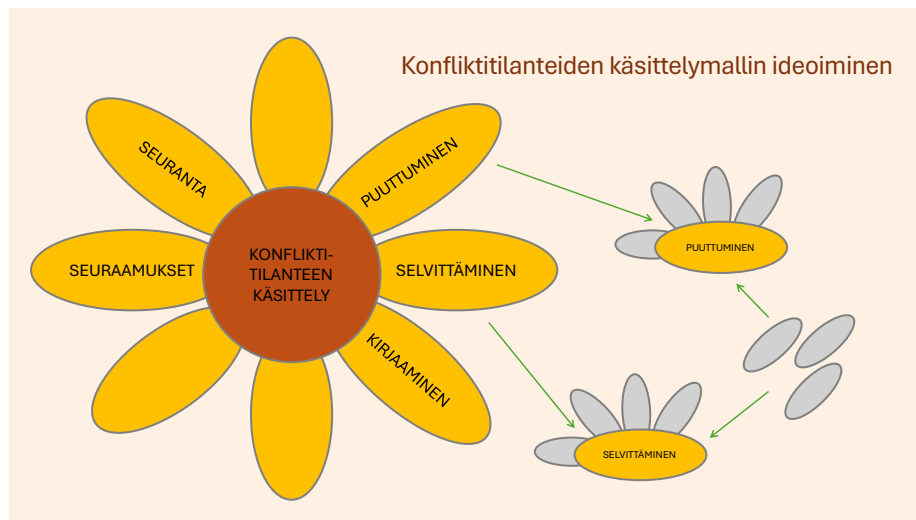
Työpajan ensimmäinen varsinainen teema oli erilaisuuden ymmärtäminen ja toisen asemaan asettuminen. Osallistujia heräteltiin aiheeseen videon avulla (On Being Studios & Cleveland Clinic 2013.). Haasteeksi muodostui saada video näkymään ja kuulumaan sekä paikan päällä olijoille että etänä osallistujille, vaikka toimivuus oli aiemmin testattu. Luovien ratkaisujen avulla video saatiin esitettyä, tosin osittain huonolaatuisena. Video koettiin puhuttelevaksi ja se herätti tunteita. Havaittiin, että toisiin ihmisiin ei tulisi suhteutua ennako-odotuksin tai tuomitsevasti. Koskaan ei voi tietää, mikä hänen sen hetkinen elämäntilanteensa on. Toisaalta myös pohdittiin liiallisen empatian mahdollista kuormittavuutta ja sitä, miten paljon ihmisten tunteita ja elämäntilanteita voidaan huomioida töissä vaarantamatta tasapuolisuutta.

Videon jälkeen työskentelyä jatkettiin neljässä ryhmässä. Ryhmien kokoonpanot oli valmiiksi mietitty niin, että niissä oli jäseniä eri organisaatioitasoilta ja toimipisteistä. Kahdessa ryhmässä oli myös etäosallistuja, joka toi hieman ylimääräistä hämmennystä. Ryhmätyön pohjaksi oli laadittu edellisessä kappaleessa esitellyt neljä erilaista persoonaa. Tässä yhteydessä sovellettiin Value Proposition Canvas - työkalua (Strategyzer 2024). Työpajassa käytettiin mallin oikeaa puolta: pohjaan valmiiksi kirjattu kaikille yhteiset vastuut ja tehtävät konfliktien hallinnassa. Ryhmien tehtävänä oli pohtia heille valitun persoonan kautta, mitä haasteita näiden saavuttamisen suhteen persoona voisi kohdata ja mitä henkilökohtaisia tavoitteita hänellä on. Todettiin, että tavoitteet ja pyrkimykset oli vaikeampi nimetä kuin haasteet. Ryhmiä opastettiin lähestymään asiaa pohtimalla, millä tavalla persoona haluaisi käyttäytyä konfliktitilanteessa ja mitä taitoja hänen ehkä tulisi kehittää. Ryhmätyöskentelyn jälkeen jokainen ryhmä esitteli tuotoksensa muille. Koska aikataulu antoi myöden, kierrätettiin ryhmien tuotokset vielä muissa ryhmissä ja niihin tehtiin lisäyksiä. Ryhmät tekivät hyviä oivalluksia ja ryhmien työskentely oli aktiivista. Tarkoituksena oli työpajan jälkeen käyttää mallin vasenta puolta sen arviointiin, mitä arvoa malli tuottaisi erilaisille persoonille. Työpajassa käytetty versio on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Työpajassa käytetty Value Proposition Canvas (Mukaellen: Strategyzer 2024)

Tauon jälkeen keskityttiin konkreettisten käsittelymallien ideointiin. Tässä hyödynnettiin Lootuskukka - menetelmää (Ideapakka 2021). Menetelmä valittiin, koska sen avulla on mahdollista saada paljon ideoita eri kategorioiden alle. Se mahdollistaa myös ideoinnin etenemisen abstraktimmista aiheista kohti konkreettisia, yksittäisiä ideoita. Kukan keskustaan oli sijoitettu käsiteltävän aihe eli Konfliktitilanteiden käsittely. Kukan terälehdet oli valmiiksi nimetty käsittelyn eri vaiheiden mukaan: Puuttuminen, selvittäminen, kirjaaminen, seuranta ja seuraamukset. Lähtötilanne on esitetty kuviossa 5. Yhteisen keskustelun jälkeen lisättiin vielä yksi terälehti: Ilmoittaminen. Seuraavaksi jokainen terälehti siirrettiin omalle paperilleen ja ryhmät lähtivät ideoimaan otsikoiden alle vaiheeseen kuuluvia asioita. Ideat kirjattiin ryhmän värin mukaisille tarralapuille ja paperit kierrätettiin kaikilla ryhmillä. Näkökulmana oli edelleen ryhmälle valittu persoona; mikä tapa olisi hänelle sopivin. Tämä tuotti ajoittain haasteita: Ryhmien oli helpompi nimetä haasteita kuin ratkaisuja niihin. Pienen ohjauksen jälkeen myös ratkaisuehdotuksia alkoi löytymään. Alkuperäinen ajatus oli Lootuskukkamallin mukaan edelleen jatkaa ideointia kierros kierrokselta yksityiskohtaisempaan suuntaan. Suunnitelmaa muutettiin fasilitaattorin toimesta kuitenkin lennosta, koska tuotetut ideat olivat jo tässä vaiheessa hyvin konkreettisia ja tarkkoja. Seuraavaksi ryhdyttiinkin etsimään otsikoiden alle sellaisia ratkaisuja, jotka huomioisivat mahdollisimman hyvin kaikki persoonat. Tämä tapahtui yhdistelemällä eri ryhmien tuottamia ideoita. Tuotettuja ideoita tulitaisiin hyödyntämään lopullisessa käsittelymallissa. Ideoita tuli paljon ja ne käytiin lopuksi fasilitaattorin johdolla läpi. Tässä kohtaa tuli esille virhe aikataulun suunnittelussa: aikaa yhteiselle keskustelulle olisi pitänyt jättää enemmän.



Kuvio 5: Konfliktien käsittelymallin ideointi Lootuskukkamallin avulla (Mukaellen: Ideapakka 2021)

Työpaja päättyi yhteenvetoon, jossa kerrattiin työpajalle asetetut tavoitteet ja tuotiin esille saavutetut lopputulokset. Osallistujille kerrottiin, miten kehittämistyö tulisi etenemään ja miten heidän tuottamiaan ideoita tulisi hyödyntämään. Jokainen täytti myös nopean palauteen, jossa viiden eri hymiön avulla arvioitiin työpajalle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja yleistä kokemusta työpajatyöskentelystä. Kaikki vastaajat arvioivat tavoitteiden saavuttamisen toiseksi parhaalla hymiöllä. Työpajatyöskentely koettiin miellyttäväksi: Yli puolet osallistujista valitsi parhaan hymiön, kolmannes toiseksi parhaan.

Kaksi päivää työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin vielä sähköpostitse kiitokset ja linkki työpajassa esitettyyn videoon sekä tarkempi palautekysely. Apuna kyselyssä käytettiin Design Star malliin pohjautuvaa rakennetta (Andersen ym. 2021, 227), koska sen avulla olisi mahdollista saada kattavasti hieman syvempää palautetta. Organisaatiossa on hyvin vähän osallistettu työntekijöitä tämäntyyppiseen työskentelyyn, joten palautteen kerääminen tuntui tärkeältä. Lisäksi palautteen saaminen olisi arvokasta kokemattomalle fasilitaattorille oman osaamisen kehittämisen kannalta. Eri osa-alueille pyydettiin antamaan kouluarvosana 4-10, jonka lisäksi toivottiin sanallista palautetta avoimiin kysymyksiin. Vastaus saatiin lopulta vain viideltä osallistujalta. Yksi vastaaja arvioi kyselyn liian pitkäksi, mikä saattoi olla syynä huonoon vastausprosenttiin. Kouluarvosanoin arvioituna työpajaan oltiin tyytyväisiä. Käytännön toteutuksen ja tavoitteiden saavuttamisen osalta keskiarvoksi muodostui 8, kaikkien muiden osa-alueiden kohdalla arvosanat olivat välillä 9-10. Erityistä kiitosta keräsi työpajan avoin ja turvallinen ilmapiiri, hyvä yhteishenki sekä ryhmätyöskentely. Työpajan lopussa ollut kiireen tuntu sekä etäyhteyksien toimimattomuus harmitti osallistujia. Lisäksi toivottiin, että aikaa yhteiselle keskustelulle olisi varattu enemmän. Aihe koettiin tärkeäksi ja työskentelytapana

työpajan hyödyntämistä jatkossakin toivottiin. Työpajan arvioinnin tarkempi yhteenveto on esitetty liitteessä 6.

Työpajan jälkeen aloitettiin tuotetun materiaalin läpikäyminen. Työpajassa täytettiin Value Proposition Canvas -mallin oikea puoli. Esille tulleet asiat koottiin yhteen ja kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Mallin vasenta puolta tulnaisiin käyttämään valmiin mallin arvioinnissa. Työpajatyöskentelyn tärkein anti tämän tehtävän osalta oli aiheeseen virittäytyminen ja erilaisuuden ymmärtäminen sekä tuotetun materiaalin hyödyntäminen työpajan toisessa osiossa. Erilaisuuteen ja empatiaan liittyvä työskentely oli monelle silmiä avaavaa ja sitä voisi mahdollisesti hyödyntää myös valmiin mallin mahdollisessa käyttöönotossa. Lootuskukkamallilla tuotettuja ideoita hyödynnettiin suoraan konfliktien käsittelymallin suunnittelussa. Sen perusrakenne muodostettiin yhdistelemällä työpajan ideoita Armstrongin & Taylorin (2023, 681) sekä Vartian, Lahtisen, Joen & Soinin (2004) kuvaamiin konfliktien käsittelymalleihin.

Työpajassa ei pystytty paneutumaan kaikkiin kehittämiskohteisiin, joten niiden sisällyttäminen lopulliseen malliin jäi opinnäytetyön tekijän itsensä ideoitavaksi. Lisäksi haastatteluai- neiston analysoinnin yhteydessä oli kirjattu ylös irrallisia ideoita, joista osa niistä oli edelleen hyödyntämättä. Seuraavana haasteena oli hahmotella mallin lopullinen rakenne ja sisältö. Lisäksi tulisi pohtia, jääkö osa ideoista vielä keskeneräisiksi raakileiksi, jolloin ne esiteltäisiin jatkokehitysehdotuksina toimeksiantajalle. Pohdinnan jälkeen päädyttiin toteuttamaan konfliktien hallintamalli niin, että se rakentuisi kahdesta osasta. Ensimmäisen osa muodostuisi konfliktien hallintaa tukevien kehityskohteiden nimeämisestä ja toinen varsinaisesta konfliktien käsittelymallista. Näillä ajatuksilla kehittämisprosessi eteni kohti ensimmäistä prototyyppiä ja seuraavaa vaihetta.

3.3.4 Toteuta: Valmis malli konfliktien hallintaan

Tuplatimanttimallin viimeiseen vaiheeseen kuuluu ratkaisuehdotusten varhainen testaaminen. Ehdotuksia pyritään testaamaan oikeassa ympäristössä mahdollisimman varhain. Testaamisen perusteella niitä parannetaan ja viimeistellään sekä hylätään toimimattomat ratkaisut. (Design Council 2024; Palvelumuotoilu Palo 2018.) Prototyypoinnin avulla voidaan testata kehitettyjen konseptien toimivuutta nopeasti ja pienin kustannuksin sekä havainnollistaa ratkaisuehdotuksia (Tuulaniemi 2011, 196-197). Prototyyppi auttaa vähentämään väärinymmärryksiä ja esittelemään ratkaisuehdotuksen kaikille osapuolille. Prototyypointi on sitä hedelmällisempää, mitä lähemmäs sillä päästään aitoa tilannetta ja ympäristöä. Silloin myös palaute on todennäköisimmin luotettavampaa. (Stickdorn ym. 2018, 212; 222)

Prototyyppi ja sen testaaminen

Tässä kehittämistehtävässä ensimmäinen prototyyppi oli toimeksiantajalle kommentoitavaksi lähetetty Powerpoint-esitys, jossa kuvattiin luonnos konfliktien hallintamallin sisällöksi. Prototyyppi sisälsi kaksi osaa: Konfliktien hallintaa tukevat kehityskohteet sekä Konfliktien käsittelyprosessi.

Prototyyppi lähetettiin ensin henkilöstöpäällikön arvioitavaksi ja hän antoi siitä palautetta. Tämän jälkeen pohdittiin prototyypin testausta ja sitä, miten se voitaisiin tuoda mahdollisimman lähelle todellista ympäristöä. Kehittämistyön luonteen vuoksi testaaminen tuntui haastavalta. Monet mallissa nimetyistä kehityskohteista olivat luonteeltaan organisaatiokulttuurista tukevia periaatteita ja vaativat toteutuakseen pidemmän ajanjakson, joten niiden varsinainen käytännön testaaminen tuntui mahdottomalta. Konfliktitilanteiden käsittelyprosessi ja siihen sisältyvä pöytäkirja olivat puolestaan konkreettisempi ja periaatteessa helpommin testattavia. Konfliktitilanteita ei voi kuitenkaan testausmielessä luoda eikä keskeneräisen mallin käyttäminen oikeassa käsittelytilanteessa ole eettistä. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin mahdollisuudesta antaa prototyyppi arvioitavaksi haastatteluihin ja työpajaan osallistuneille työntekijöille. Tässä kohtaa pidettiin kuitenkin riskinä, että prototyypin mahdollista keskeneräisyyttä ei ymmärretä. Ehdotettujen toimenpiteiden ja periaatteiden toteutuminen on tässä vaiheessa vielä epävarmaa eikä työntekijöiden keskuudessa haluttu herättää sen suhteen ”turhia toiveita”. Lisäksi pöytäkirja oli tarkoitettu lähinnä esihenkilöiden työkaluksi. Pohdintojen jälkeen toimeksiantajan kanssa sovittiin, että esihenkilöt voisivat arvioida valmista mallia peilaten sitä aiempiin, aitoihin konfliktitilanteisiin ja niiden käsittelyyn.

Prototyypin testaaminen suoritettiin lähettämällä se arvioitavaksi yhteensä 14 henkilölle: kaikille tuotantokeittöiden esihenkilöille (10 hlö), toimitusjohtajalle, HR-tiimille (2 hlö) sekä työsuojeluvaltuutetulle, joka samalla edusti myös työntekijän näkökulmaa. Prototyyppiin pyydettiin tutustumaan huolellisesti ja peilaamaan sitä mahdollisiin aikaisempiin kokemuksiin konfliktitilanteista. Arvioinnissa kehoitettiin erityisesti pohtimaan, olisiko malli voinut auttaa aiempien tilanteiden käsittelyssä tai olisiko sillä voitu ehkäistä joidenkin konfliktien syntymistä. Lisäksi kysyttiin, kaivattiinko malliin jotain lisää tai oliko siinä epäselviä kohtia. Korostettiin, että antamalla rakentavaa palautetta mallia voidaan kehittää yhdessä. Aikaa arviointiin annettiin noin viikko.

Kommentteja prototyypistä saatiin lopulta vain neljältä henkilöltä, joten testaamisvaiheeseen ei voida olla täysin tyytyväisiä. Saadun palautteen mukaan malli koettiin kuitenkin tarpeelliseksi. Erityisesti vastuiden määrittely sekä johdon esihenkilöille antama tuki ja resurssit koettiin tärkeiksi elementeiksi. Toisaalta myös pelättiin sitä, että tarvittavia toimenpiteitä johdon puolesta ei tultaisi tekemään. Tuotiin myös esille, että organisaation yhteiset linjaukset esim. työnohjauksen järjestämiseen kohdistuen tulee huomioida. Kaikkia ehdotettuja

toimenpiteitä ei siis pystyttäisi välttämättä toteuttamaan. Koettiin myös, että mallista olisi voinut olla apua erityisesti varhaisen puuttumisen osalta, jolloin konfliktien eskaloituminen voitaisiin estää. Todettiin, että vaikka malli saattaa tuntua työläältä, se todennäköisesti helpottaisi prosessin kulkua myöhemmin, auttaisi sen hallinnassa ja säästäisi turhaa työtä. Tuli myös esille, että joitakin konfliktitilanteita oli jo onnistuneesti käsiteltykin kuvatus prosessin mukaisesti. Kiitosta mallissa sai se, että sen seuranta oli myös pohdittu. Mallin pikaista pilotointia ja käyttöönottoa toivottiin.

Kriittisempää palautetta prototyyppi sai kohdasta, jossa käsiteltiin seuraamuksia ja sanktioita niissä tapauksissa, että konfliktien selvittelyn yhteydessä sovittuja toimenpiteitä ei noudateta. Tuotiin esille, että sanktioilla pelottelu hermostuttaa turhaan osapuolia. Todettiin myös, että aina yhteistä säveltä ja ratkaisua ei välttämättä löydy yrityksistä huolimatta. Lisäksi malliin toivottiin tarkennuksia mm. keskusteluihin osallistuviin tukihenkilöihin. Testaamisessa saadun palautteen perusteelle prototyyppiin tehtiin pieniä muutoksia ja tarkennuksia.

Opinnäytetyön tekijä tarkasteli prototyyppiä vielä työpajassa täytettyjen Value Proposition Canvasien avulla. Työpajassa havaittiin, että eri persoonilla on erilaisia haasteita ja kipupisteitä konfliktitilanteiden käsittelyyn liittyen. Prototyypissä kuvattua mallia verrattiin näihin havaintoihin. Osalle on tärkeää saada pohtia asioita ja jäsentää ajatuksiaan ennen niistä keskustelua. Malli auttaa tässä mm. tarjoamalla työntekijälle etukäteen mietittäväksi kysymyksiä konfliktitilanteeseen liittyen. Tälle persoonalle voi olla myös vaikeaa osallistua yhteiseen keskusteluun, joten prosessin aloittaminen kahdenkeskisillä keskusteluilla helpottaa tilanteen käsittelyä. Häntä auttaa myös tieto siitä, miten prosessi tulee etenemään. Yhteinen malli pöytäkirjapohjineen sopii erityisen hyvin myös persoonatyypille, joka kaipaa asioiden käsittelyyn selkeitä raameja ja johdonmukaisuutta. Myös tieto siitä, että keskusteluista on kirjattu pöytäkirjat, on hänelle mieluinen. Persoonaa, jolla on tapana sanoa asiat hyvin suoraan ja mahdollisesti vaikeuksia itsehillinnän kanssa, voi myös hyötyä mallista. Se ohjaa häntä pohtimaan asioita myös muiden kannalta ja sanoittamaan omia tuntemuksiaan. Lisäksi se helpottaa prosessin etenemistä kohti ratkaisujen etsimistä mahdollisen muiden syyttelyn sijaan. Malli on tukenaa myös silloin, kun persoonalle on tyypillistä konfliktitilanteiden kieltäminen ja selvittelytilanteiden välttely. Kun malli on normaali toimintatapa muiden joukossa, sitä ei tarvitse erikseen perustella tällaiselle työntekijälle. Kaiken kaikkiaan malli hyödyttää erilaisia persoonia ja auttaa esihenkilöä kohtaamaan heidät yksilöinä, mutta tasavertaisina. Lisäksi kehittävän työotteen omaksuminen ja työtavoista keskustelemisen ottaminen osaksi työyhteisön arkea tuo saman pöydän ääreen henkilöt, jotka eivät ehkä itse hakeutuisivat toistensa seuraan.

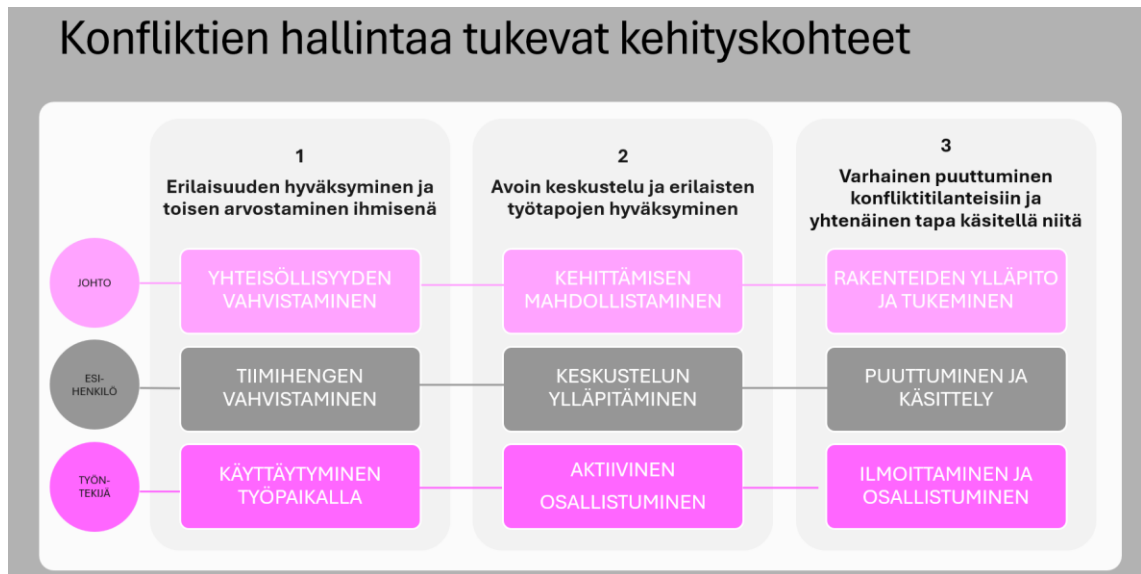
4 Kehittämistyön lopputulos: Konfliktien hallintamalli

Laadullisessa tutkimuksessa saaduista tuloksista laaditaan synteesejä, jotka pääkohdat kokoomalla vastaavat asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229-230). Lopputulos voi olla fyysinen tuote, palvelukuvaus tai toimintamalli. Palvelukonsepti kuvaa palvelun keskeisen idean. Se kuvaa, mistä palvelusta on kyse, miten se tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii sen tuottajalta. Se ei ole vielä yksityiskohtaisia ideoita sisältävä, vaan mahdollistaa jatkokehittämisen ja skaalaamisen. (Tuulaniemi 2011, 191-192.) Tässä kappaleessa kuvataan kehittämistyön lopputuotos ja pohditaan, miten se vastaa kappaleessa 3 esitettyihin tutkimustyötä ohjaaviin kysymyksiin.

4.1 Konfliktien hallintamallin sisältö

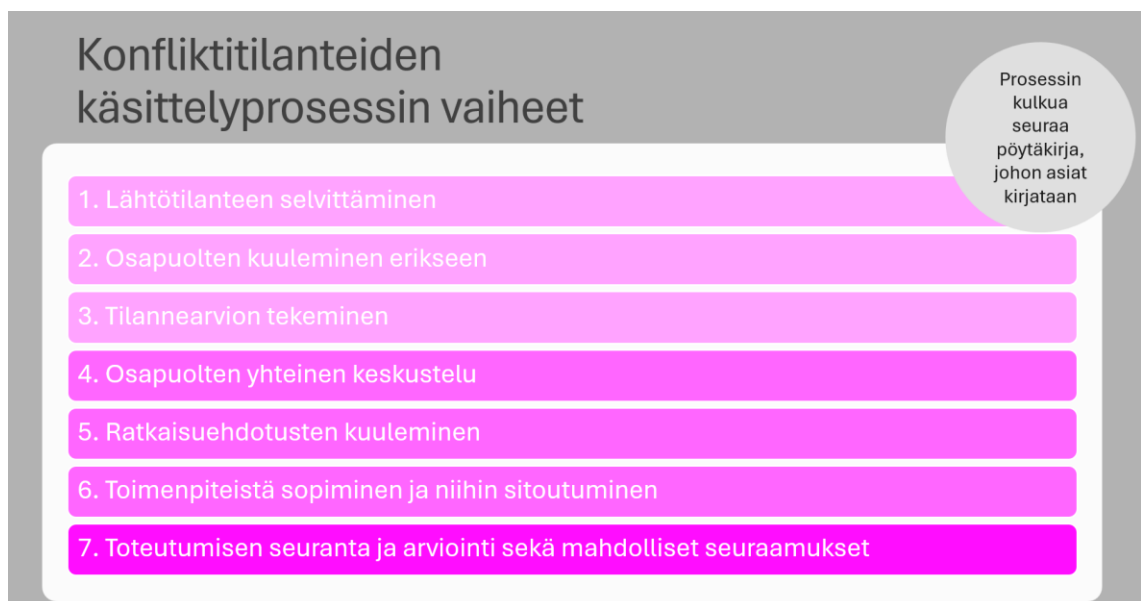
Tämän kehittämistyön lopputuotoksena oli konfliktien hallintamalli Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n tuotantokeittiöille. Malli on kaksiosainen ja se on esitetty toimeksiantajalle Powerpoint-esityksen ja sitä tukevan Word-tiedoston muodossa.

Mallin ensimmäinen on Konfliktien hallintaa tukevat kehityskohteet. Nimetyt kehityskohteet ovat: 1) Erilaisuuden hyväksyminen ja toisen arvostaminen ihmisenä, 2) Avoin keskustelu ja erilaisten työtapojen hyväksyminen sekä 3) Varhainen puuttuminen konfliktitilanteisiin ja yhtenäinen tapa käsitellä niitä. Mallissa on nimetty jokaiseen kehityskohteeseen kohdistuen niin organisaation johdon, esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin vastuut ja niihin liittyvät toimenpiteet. Lisäksi on listattu ideapankin muodossa konkreettisia ja helposti toteutettavissa olevia ideoita. Näiden tarkoituksena on tuoda toimenpiteet edelleen lähemmäs käytäntöä ja helpottaa mallin käyttöönottoa. Konfliktien hallintaa tukevat kehityskohteet vastualueineen on esitetty kuviossa 6. Lisäksi liitteessä 7 on kuvattu ensimmäisen kehityskohteen sisältö kokonaisuudessaan, sisältäen vastuut, toimenpiteet ja ideapankin.



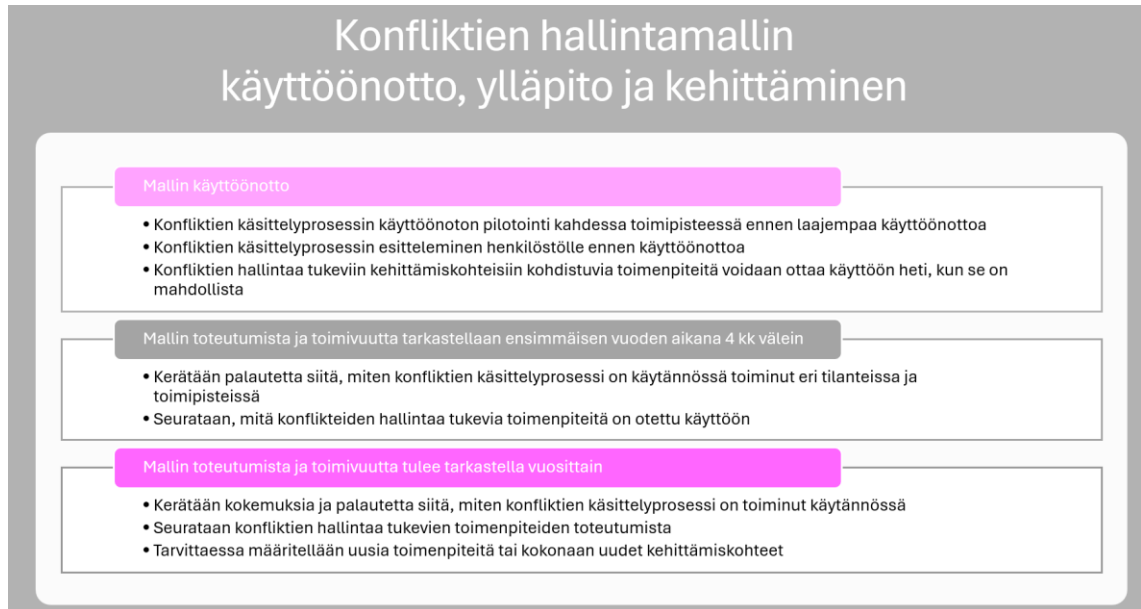
Kuvio 6: Konfliktien hallintaa tukevat kehityskohteet. Kuvakaappaus valmiista mallista.

Hallintamallin toisen osan muodostaa Konfliktien käsittelyprosessi. Tämä tulisi toimimaan työkaluna erityisesti esihenkilöille ja velvoittaisi kaikki toimimaan saman prosessin mukaan. Mallissa kuvataan prosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Lisäksi niiden tueksi on suunniteltu prosessin kirjaamiseen tarkoitettu pöytäkirja, joka sisältää tarkentavia kysymyksiä eri tilanteisiin. Malliin kuuluu myös valmis suunnitelma sen pilotoinnista ja käyttöönotosta. Konfliktitilanteiden käsittelyprosessin vaiheet on esitetty kuviossa 7. Lisäksi liitteessä 8 on kuvattu tarkemmin kahden ensimmäisen vaiheen sisältö ja niihin liittyvät kohdat pöytäkirjasta.



Kuvio 7: Konfliktitilanteiden käsittelyprosessin vaiheet. Kuvakaappaus valmiista mallista.

Edellä kuvatun sisällön lisäksi konfliktien hallintamalliin sisältyy ehdotus mallin käyttöönotosta. Siinä myös ohjataan organisaatiota seuraamaan säännöllisesti mallin toteutumista ja toimivuutta sekä opastetaan sen ylläpidosta. Tämä suunnitelma on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8: Suunnitelma konfliktien hallintamallin käyttöönotosta, ylläpidosta ja kehittämisestä. Kuvakaappaus valmiista mallista.

4.2 Konfliktien hallintamallin avulla kohti parempaa työntekijäkokemusta

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää konfliktien hallintaa Kymijoen Ravintopalvelut Oy:ssä. Kehittämisen tueksi haluttiin luoda konfliktien hallintamalli, joka vastaa työntekijöiden ja organisaation tarpeisiin sekä tukee positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista ja hyvinvointia organisaatiossa. Tarkoituksena oli noudattaa muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen periaatteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi kappaleessa 3 määriteltiin kehittämistyötä ohjaavat kysymykset. Nämä kysymykset olivat:

- Mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä konfliktien syntymisessä?
- Miten konfliktit koetaan työyhteisössä? Minkälaisia tunteita ja tekoja ne aiheuttavat?
- Miten konfliktit kuormittavat yksilöitä organisaation eri tasoilla ja vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa?
- Millaiseksi koetaan organisaation nykyiset käytänteet konfliktien hallinnassa?
- Miten konfliktien hallintaa organisaatiossa voitaisiin kehittää?
- Kaivataanko konfliktien hallintaan yhteistä toimintamallia?
- Mitä arvoa yhteinen toimintamalli voisi tuottaa?

- Mitä yhteisen toimintamallin tulisi sisältää?

Haastatteluaineiston perusteella todettiin, että ihmisten erilaisuus ja sen ymmärtäminen sekä avoimen keskusteluyhteyden puute olivat merkittävimpiä syitä konfliktitilanteisiin. Koettiin usein turhauttavana, jos tästä syystä työyhteisössä ei pystytä keskustelemaan rakentavasti työhön liittyvistä asioista. Tämä johtaa helposti eriasteisiin väärinkäsityksiin ja konflikteihin. Kehittämistyön tuloksena luotu hallintamalli vastaa tähän haasteeseen, koska se pyrkii vahvistamaan erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä organisaatiossa sekä opastaa säännölliseen keskusteluun työskentelyn kehittämiseksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi on nimetty sekä organisaation johdolle, esihenkilöille että työntekijöille omat vastualueet ja toimenpiteet.

Haastatteluaineisto osoitti myös, että konfliktien hallinnassa pidettiin tärkeänä niihin varhaista puuttumista sekä niiden tasapuolista ja oikeudenmukaista käsittelyä. Erityisesti pitkittyessä konfliktilla havaittiin olevan negatiivisia vaikutuksia niin työilmapiiriin kuin henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Ne kuormittavat niin työntekijöitä kuin esihenkilöitä. Katsottiin, että tähän voitaisiin vaikuttaa yhteisellä toimintamallilla, joka toimisi joustavasti eri toimipisteissä ja tilanteissa. Tällä hetkellä yhteisesti sovittuja malleja ei ole ja toimintatavat vaihtelivat toimipaikasta tai esihenkilöstä riippuen. Kehittämistyön lopputuloksena luotiin konfliktien käsittelymalli, joka vastaa tähän tarpeeseen. Se sisältää prosessin vaiheiden kuvauksen sekä siihen liittyvän seurantalopöytäkirjan kysymyksineen ja ohjeineen. Sen on tarkoitus toimia erityisesti esihenkilöiden työkaluna ja tukena konfliktitilanteiden käsittelyssä ja niiden seurannassa. Lisäksi sen avulla voidaan todentaa, että sovittua prosessia ja tasapuolisuutta on noudatettu. Malli velvoittaa puuttumaan konflikteihin ajoissa, jolloin voidaan ehkäistä myös niiden laajentumista ja pitkittymistä. Malli soveltuu käytettäväksi kaikissa organisaation tuotantokeiteissä.

Konfliktien hallintamallin kehittämistyössä on noudatettu palvelumuotoilun periaatteita ja sitä ohjasi valittu tuplatimanttimalli. Niin työntekijöiden kuin organisaation tarpeet pyrittiin selvittämään mahdollisimman tarkasti kehittämisprosessin aikana. Mallin sisältö rakennettiin vastaamaan juuri näihin tarpeisiin, yhdessä ideomalla ja kehittämällä. Konfliktien hallintamallin toivotaan lisäävän erityisesti erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä empatian, yhdenvertaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Sen avulla voidaan edistää ilmapiiriä, jossa jokainen voi olla oma itsensä sekä tuoda esille omia ajatuksiaan ja kehittämisideoitaan. Avoimeen keskustelukulttuuriin kannustaessaan se voi myös auttaa kääntämään konfliktitilanteita työtä kehittävään suuntaan, jolloin voidaan välttää negatiivisten merkityksellisten kokemusten muodostumista. Kaikki nämä tekijät yhdessä voivat kehittää erityisesti organisaation kulttuurista ympäristöä sellaiseksi, että se tukee positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista ja sitä kautta myös edistää työhyvinvointia.

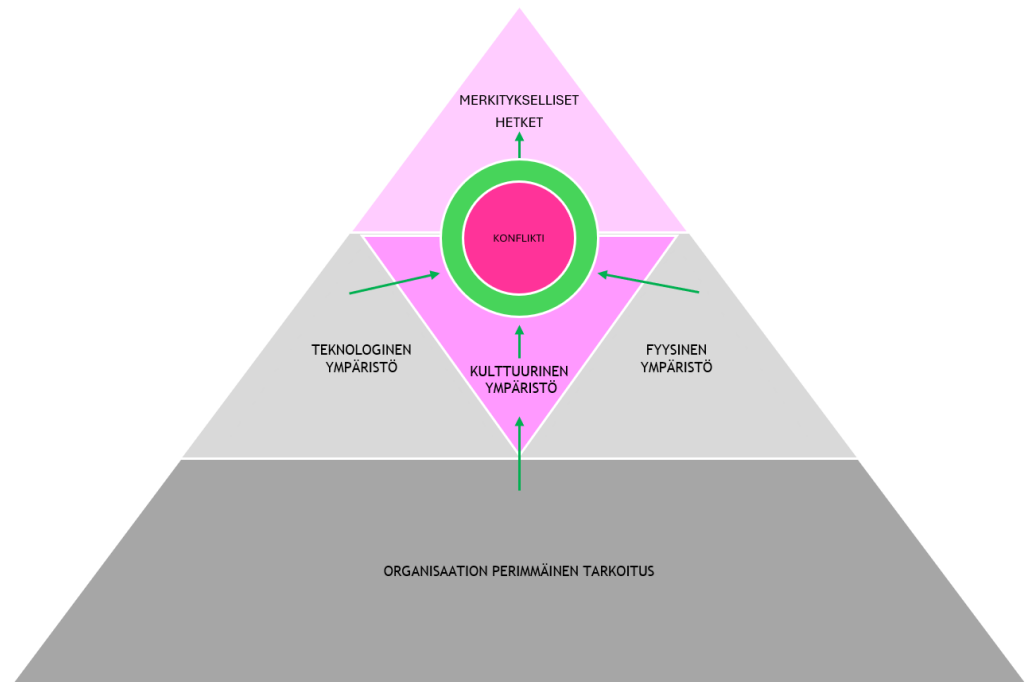
5 Johtopäätökset ja pohdinta

Laadullisen tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tulosten kautta laadittuihin synteeseihin ja niiden tulisi kytkeä tulokset myös laajempaan merkitykseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229-230.) Synteesivaiheessa palataan tulkintojen avulla kohti kokonaisuutta. Tällöin ilmiö hahmotetaan uudelleen, mutta nyt syvällisemmin ja teoriaan kytkettynä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141-144.) On myös mahdollista, että tuotetaan täysin uusia, ennalta-arvaamattomia näkökulmia ja innovaatioita (Portigal 2013, 5-6). Tämä kappale kokoaa ensin yhteen aiemmin esitetyn tietoperustan synteessin ja valmiin lopputuotoksen. Tämän jälkeen arvioidaan valmista konfliktien hallintamallia toimeksiantajan näkökulmasta. Lisäksi pohditaan mallin hyödynnettävyyttä muissa organisaatioissa. Kappaleessa arvioidaan myös opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmia ja lopuksi pohditaan tulevaisuuden näkymiä.

5.1 Konfliktien hallintamalli tietoperustan synteessissä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää työntekijäkokemusta sekä erityisesti konfliktien osuutta työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin toimeksiantajan eli Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n konfliktien hallinnan kehittäminen. Tämän tueksi luotiin organisaatiolle edellisessä kappaleessa esitelty konfliktien hallintamalli.

Kun hallintamalli sijoitetaan kappaleessa 2 esitettyyn tietoperustan synteesiä ilmentävään kuvioon, se voidaan nähdä konflikteja ympäröivänä puskurina. Kuten tietoperustassa todettiin, työntekijäkokemuksen perustana on organisaation perimmäinen tarkoitus. Se muodostuu erityisesti organisaation kulttuurisessa, mutta myös fyysisessä ja teknologisessa ympäristössä. Työntekijäkokemuksesta tulee edelleen henkilökohtaisempi merkityksellisimpien hetkien kautta. Konflikteja on hyvin erilaisia ja myös niitä aiheuttavat tekijät vaihtelevat. Ne voivat liittyä organisaation perimmäiseen tarkoitukseen tai mihin tahansa aiemmin nimettyyn ympäristöön. Koska konfliktit kuitenkin ilmenevät aina ihmisten välisinä, ne sijoitettiin tietoperustan synteessissä kulttuuriseen ympäristöön. Erityisesti tunteisiin vaikuttavina ne voivat muodostaa myös merkityksellisiä hetkiä, jonka vuoksi ne on ulotettu myös pyramidin kärkeen. Nyt kehitetyn konfliktien hallintamallin avulla voidaan vaikuttaa pehmentävästi niihin eri ympäristöistä nouseviin tekijöihin, jotka mahdollisesti aiheuttavat konflikteja. Tällöin nämä tekijät eivät välttämättä kärjisty toimintaa hajottaviksi tai muutu henkilökohtaisuuksiin meneviksi konflikteiksi vaan luovat tilaisuuksia kehittää toimintaa. Samalla mahdollisuudet siihen, että muodostuvat merkitykselliset kokemukset ovatkin luonteeltaan positiivisia, kasvavat. Hallintamallin sijoittuminen tietoperustan synteesiin sekä sen mahdolliset positiiviset vaikutukset on kuvattu kuviossa 9 vihreällä värillä.



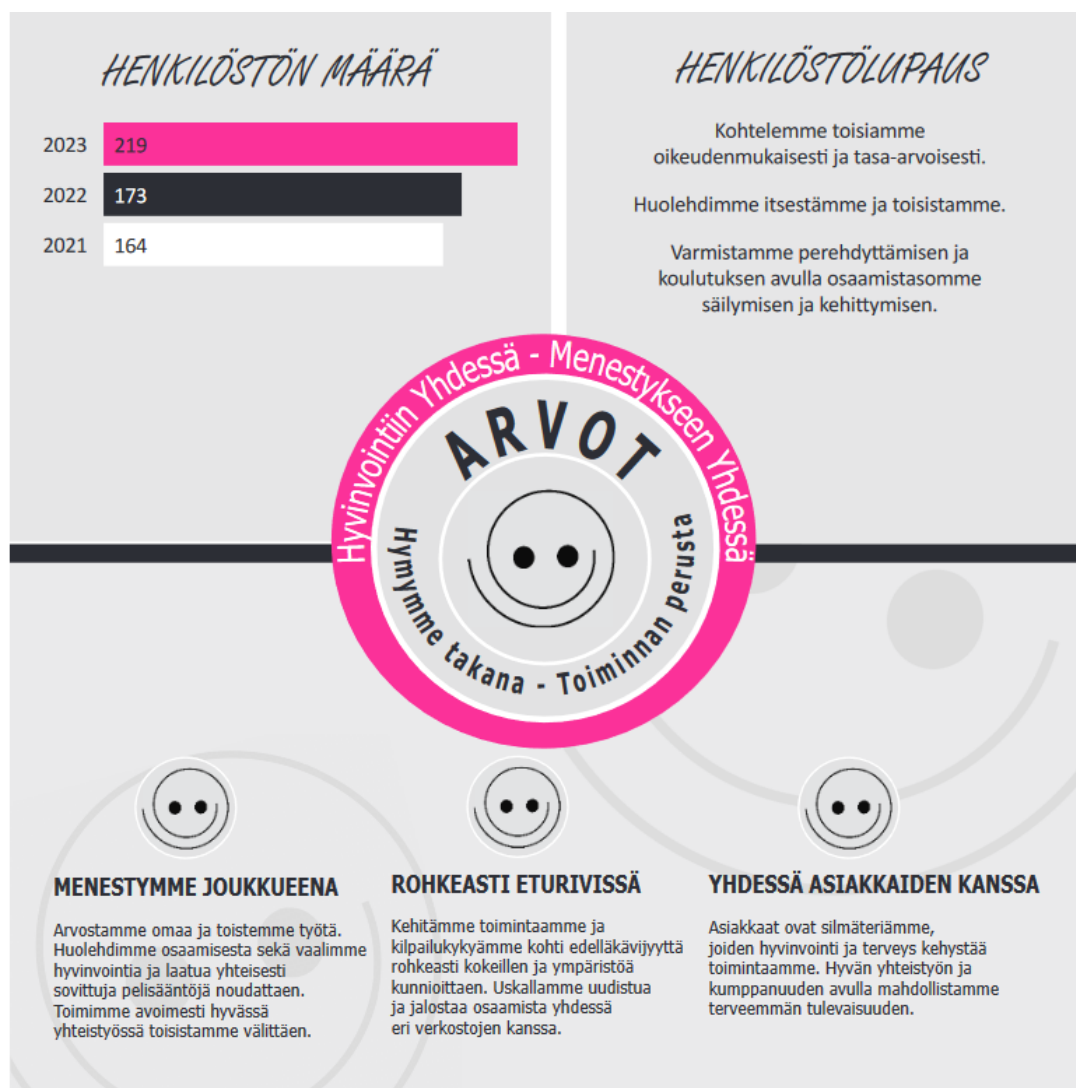
Kuvio 9: Hallintamalli tietoperustan synteessä

5.2 Konfliktien hallintamallin hyödyt organisaatiolle

Kun konfliktien hallintamallia verrataan Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n toimintaperiaatteisiin ja linjauksiin, voidaan löytää paljon yhteistä. Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen merkitys on organisaatiossa tunnustettu. Sitä tukee ja ohjaa mm. vuosittain tehtävä työhyvinvointikysely, työyhteisön kehittämissuunnitelma sekä yhteistyötoimikunnan säännöllinen kokoontuminen. Organisaatiossa on olemassa ohjeistus epäasialliseen käytökseen ja häirintään puuttumisesta, mutta varsinaista konfliktien käsittely- tai hallintamallia ei ole olemassa. (Turunen 2024.) Yhtenäinen konfliktien hallintamalli olisi Kymijoen Ravintopalveluille luonteva osa olemassa olevaa ja vuosittain tarkasteltavaa työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Tällöin se myös eläisi ja kehittyisi tarpeiden muuttuessa. Kehittämiskohteet eivät toistu samoina vuodesta toiseen, vaan ne on määriteltävä aika ajoin uudelleen. Myös mallin toimiminen eri toimipisteissä ja tilanteissa sekä myös muissa kuin tuotantokeittiöissä vaatii pidempiaikaista testaamista.

Muitakin yhtymäkohtia löytyy. Organisaation henkilöstölupauksessa korostuu oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä muista huolehtiminen. Korostamalla tasapuolisuutta ja yhtenäistä toimintatapaa konfliktien käsittelyssä malli tukisi organisaatiota näiden henkilöstölupaustensa lunastamisessa ja toisi ne näkyvimiksi. Lisäämällä empatiaa ja ymmärrystä

erilaisuutta kohtaan se ohjaa myös huolehtimaan muista. Konfliktien hallintamalli auttaisi organisaatiota myös toimimaan omien arvojen mukaisesti. Arvoista ensimmäinen on Menestymme joukkueena. Siihen sisältyy mm. toisista välittäminen ja huolehtimien, yhteiset pelisäännöt ja avoin yhteistyö. Kaikki nämä ovat konfliktien hallintamallissa nimettyjä kehittämiskohteita. Kymijoen Ravintopalvelut Oy on myös merkittävä työllistäjä alueellaan, ja mallilla voisi olla työnantajan maineeseen positiivinen vaikutus. Tämä olisi tervetullut tekijä niin veto- kuin pitovoiman suhteen alalla, jossa työntekijäpula on suuri ongelma. Kuviossa 10 on esitetty Kymijoen Ravintopalvelut Oy:n henkilöstölupaus ja arvot (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2024, 37).



Kuvio 10: Henkilöstön avainlukuja (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2024, 37)

5.3 Konflikttien hallintamallin hyödynnettävyys muissa organisaatioissa

Ylimmän johdon rooli ilmapiiriongelmissa ja konflikttien hallinnassa on tärkeä. Organisaation johdon tehtävänä on määritellä tavoitteet ja keinot sekä osallistaa organisaatio niiden toteuttamiseen. (Viitala 2021, 176-177.) Organisaatiot voivat kohdistaa konflikttien hallintaan liittyviä toimia kolmeen eri tasoon: strategiaan, itse toimintaan ja suoraan työntekijöihin. Varsinaisia toimenpiteitä voivat olla mm. erilaisten linjausten ja käytänteiden kehittäminen sekä varhaisen puuttumisen lisääminen. (Robbins & Judge 2024, 489.) Myös tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt malli vaikuttaa kaikilla näillä kolmella tasolla. Siinä määritellyt tavoitteet kohdistuvat kuitenkin kehittämistyön toimeksiantajalle tehtyyn tutkimukseen, joten sellaisenaan ne eivät sovi suoraan muiden organisaatioiden käyttöön. Jokaisen organisaation on määriteltävä omia arvojaan ja tarpeitaan vastaavat kehittämiskohteet sekä kirjattava mahdollisesti jo olemassa olevat hyvät käytännöt. Yhteiskehittäminen ja koko organisaation osallistaminen kehittämistyöhön ovat tässä avainasemassa. Niiden kautta on mahdollista luoda jokaiseen organisaatioon sopiva malli, johon halutaan sitoutua.

On tärkeää, että organisaatio- ja johtamiskulttuuri tukevat koko henkilöstön osallistamista ilmapiiriongelmiin ja konflikttien hallinnan suhteen. Vastuu varsinaisten toimenpiteiden toteutumisesta voi olla esihenkilöillä ja henkilöstöllä itsellään. (Viitala 2021, 176-177.) Erityisesti positiivisen ilmapiirin muodostumisessa esihenkilöllä on suuri vastuu roolimallina toimiessaan. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu siitä, miten suhtautuu työhönsä ja kohtaa toiset ihmiset työpaikallaan. Näistä kohtaamisista muodostuu työilmapiiri, joka parhaimmillaan sisältää auttamista, arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. (Fischer 2014, 184-185.) Tämänkin kehittämistehtävän lopputuoksessa määriteltiin vastuut jokaiselle organisaation tasolle, ei ainoastaan johdolle. Organisaation johdon vastuulla on johtaa, mahdollistaa, tukea ja luoda puitteet konflikttien hallintaan. Näiden raamien sisällä jokaisen yksilönkin on puolestaan kannettava oma vastuunsa. On myös huomioitava, että samalla henkilöllä voi olla monta roolia ja vastuuta yhtä aikaa: hän voi edustaa organisaation johtoa ja toimia esihenkilönä, mutta on samalla myös itse työntekijä. Lähestymistapana tämä sopii toimialasta riippumatta kaikille organisaatioille vastaavanlaisia malleja kehitettäessä.

Kehitetty malli pyrkii lisäämään avointa keskustelua työyhteisössä. Tiimeillä, joissa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, on hyvät valmiudet hallita konflikteja, kun niitä nousee esille. Silloin voidaan myös välttyä epämääräisiltä konflikteilta, jotka eivät kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan. Tiimin kannustaminen ja sitouttaminen konflikttien ratkaisuun lisää yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta. ((Robbins & Judge 2024, 489-490.) Avoimen keskustelun lisääminen, yhdenvertaisuuden tukeminen ja erilaisuuden kunnioittaminen ovat tämän päivän monimuotoisessa työelämässä arvoja, joita tulee jokaisessa organisaatioissa vaalia, toimialasta ja koosta riippumatta. Ne luovat pohjan organisaation kulttuuriselle ympäristölle, jolla on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii ympäristössä, jossa

lainsäädäntö asettaa rajoitteita ja vaatimuksia niin toimintamalleihin kuin fyysisiin tiloihin. Opinnäytetyön tekijä arvioikin, että tällaisissa ympäristöissä kulttuurisen ympäristön merkitys voi korostua entisestään. Kun ulkoiset puitteet määräytyvät pitkälti esim. elintarvikelainsäädännön ehdoilla, voidaan organisaatiossa vaikuttaa eniten sen ytimeen eli organisaatiokulttuuriin. Tämän ytimen muodostaa organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Ja mitä enemmän ihmisiä työskentelee yhdessä, sitä todennäköisempää on myös se, että konflikteja vääjäämättä syntyy. Kun tämä on tiedostettu, voidaan konflikteja pyrkiä hallitsemaan esimerkiksi tässä opinnäyteyössä esitetyn mallin avulla. Tekijän arvion mukaan mallin toimivuus ei ole niinkään riippuvainen alasta vaan toimintaympäristön luonteesta. Nyt laadittu malli toimii todennäköisesti parhaiten tuotantolaitoksen kaltaisessa ympäristössä, jossa suoritettavaa työtä tehdään eri kokoisissa tiimeissä. Sellaisenaan se voi olla liian jäykkä ja byrokraattinen esimerkiksi hyvin pienten organisaatioiden käyttöön. Myös asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijät tekevät hyvin itsenäistä työtä itseohjautuvasti, konfliktien hallintamallin rakenne voi olla hyvin erilainen.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja opinnäytetyön eettisyyden arviointi

Tutkimuksen reliabelius eli toistettavuus ja validius eli pätevyys kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla näiden käyttökelpoisuudesta ollaan kuitenkin eri mieltä ja kyseisten termien käyttöä saatetaan jopa välttää. Täsmällisiä mittareita voi olla vaikea asettaa, mutta luotettavuuden arviointi on silti tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.) Tärkeää validiuden näkökulmasta on, että tutkija perustelee ja dokumentoi kaikki valintansa. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa näyttäytyy ennen kaikkea tutkijan tekemänä luotettavana, laadukkaaseen aineistoon perustuvana analyysinä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-189.) Kun ratkaisumalliin sopivia johtolankoja löytyy riittävästi, voidaan sitä pitää oikeana. Täyttä varmuutta on täysin mahdoton koskaan kuitenkaan saavuttaa. (Alasuutari 2011, 44-48.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävänä on pidetty tarkkaa selostusta tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Tällaisia ovat esim. haastattelun olosuhteiden kuvaamiseen sekä analyysivaiheen luokittelujen ja tulkintojen perusteluihin liittyvät selostukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Laaduntarkkailu on osa tutkimusta ja se tulisi ulottaa sen kaikkiin vaiheisiin. Kun kyseessä on haastattelu, laadukkuus näkyy jo aineiston keruun huolellisella suunnittelulla ja sen käsittelyssä. Laadukas haastatteluaineisto vaikuttaa myös sen luotettavuuteen. Reliaabeliuksen saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa voi olla haasteellista, koska se on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. On epätodennäköistä, että kahdella eri menetelmällä tai arvioijalla

saataisiin täysin samanlaisia tuloksia. Tutkimuksen on kuitenkin pyrittävä tuomaan esille tutkittavien käsitykset mahdollisimman hyvin. Samalla on kuitenkin tiedostettava, että tämä tapahtuu aina tutkijan tulkintojen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-189.)

Tämä kehittämistyö sisälsi monia vaiheita. Prosessin aikana tehtiin mm. lähestymistapaan, tutkimusmenetelmiin ja aineiston analysointiin liittyviä valintoja. Prosessin vaiheet on kuvattu tässä raportissa mahdollisimman tarkasti. Myös kaikki prosessiin liittyneet valinnat ja ratkaisut on esitelty avoimesti tuoden esille myös niihin liittyviä haasteita. Lisäksi ratkaisut on perusteltu laadukkaaseen kirjallisuuteen perustuen. Tätä taustaa vasten kehittämistyö täyttää luotettavuuden kriteerit.

Opinnäytetyössä noudatettiin opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ammattikorkeakoulujen eettisiä suosituksia. (TNK 2023; Arene 2020) Hyvä tieteellinen käytäntö ilmenee mm. asianmukaisena lähteiden merkitsemisenä. Esimerkiksi opinnäytetyön kuviot 1 ja 10 on alun perin julkaistu organisaation vuosikertomuksessa. Kuvioiden tekijä ja omistaja on opinnäytetyön toimeksiantaja eli Kymi-joen Ravintopalvelut Oy, jolta on pyydetty kuvien julkaisuun julkaisulupa. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa huomioitiin ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen periaatteet. Sen tarkoituksena on parantaa tutkittavien inhimillistä tilannetta luomalla edellytyksiä parempaan työntekijäkokemukseen. Aineiston keruussa, käsittelyssä ja raportoinnissa huolehdittiin seuraavien periaatteiden toteutumisesta: informointiin perustuvaa suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20.)

5.5 Pohdintoja tulevasta

Se, miten kehitetty konfliktien hallintamalli tullaan ottamaan käyttöön, riippuu toimeksiantajasta. Valmiiseen malliin on sisällytetty suunnitelma käyttöönotosta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Opinnäytetyön tekijä on itse valmis omalla työpanoksellaan edistämään mallin pilotointia ja toteutumista organisaatiossa. Organisaatiolta mallin toteuttaminen vaatii päätöksiä, taloudellisia resursseja ja sitoutumista. Sekä mallin käyttöönotto että tulevaisuuden työmarkkinoilla pärjääminen vaatii työntekijöiden tarpeiden kuuntelua herkällä korvalla sekä heidän osallistamistaan toimintojen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Esihenkilöiden rooli mallin toteuttamisessa on suuri. Heille on varattava riittävästi työaika ja tukea toimenpiteiden toteuttamiseen. Sekä johdon että esihenkilöiden on toimittava roolimalleina ja kohdatava muut arvokkaina ja yhdenvertaisina yksilöinä. Vain näin on mahdollista sitouttaa myös jokainen työntekijä mallin toteuttamiseen. Yhteistoiminnallisten työtapojen, kuten työpajatyöskentelyn, lisääminen organisaatiossa voi olla hyödyksi organisaatiolle isommassakin mittakaavassa, ei ainoastaan konfliktien hallintaan liittyen.

Työmarkkinoiden muutokset ja työntekijöiden moninaiset odotukset ovat osa sitä ympäristöä, jossa organisaatioiden on luovittava. Yhä useampi organisaatio on tässä jo onnistunut, mutta monelta vaaditaan vielä ajattelutavan muutosta. Työntekijäkokemus on tekijä, jota ei voi sivuuttaa. Työntekijät on nähtävä ja kohdattava niin yksilöinä kuin aktiivisina toimijoina. Jokainen heistä tuntee ja kokee asiat omalla persoonallisella tavallaan. Jokaisella heistä on omat odotuksensa ja tavoitteensa työlle. Organisaation on löydettävä tapa, jolla tämä yksilöllisyys voidaan huomioida ja hyödyntää yhteisenä voimavarana. Samalla kuitenkin unohtamatta tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä organisaation omia tavoitteita ja päämääriä. Konflikteja väistämättä tulee, mutta avoimuuden ja aidon yhteistoiminnan kautta niitä on mahdollista hallita. Työntekijäkokemukseen, työn imuun ja itseohjautuvuuteen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta löytyy paljon, mutta konfliktien hallintaa niissä ei välttämättä käsitellä lainkaan. Hyväksymällä konfliktien mahdollisuus ja pyrkimällä hallitsemaan niitä organisaatiot voisivat olla valmiimpia havaitsemaan ja kohtamaan ihmisten välisiä ristiriitatilanteita. On rohkeasti hypättävä työntekijöiden maailmaan ja uskallettava tarttua yhdessä niihin epäkohtiin, joita sieltä löydetään. On löydettävä halu luoda eettisesti kestäviä työpaikkoja, joissa jokainen voi olla aidosti oma itsensä sekä tuntea itsensä tärkeäksi ja pidetyksi. Myös konfliktien kohdatessa.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino: Tampere.

Andersen, HH; Nelson, I & Ronex, K. 2021. Virtual Facilitation. Create More Engagement and Impact. Wiley: Chichester.

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.
<https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Arene ry. Viitattu 28.8.2024.

Armstrong, M & Taylor, S. 2023. Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management. 16. painos. Kogan Page: London; New York.

Attias, M. 2020. Identiteetit, konfliktit ja sovittelu. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki.

Attias, M & Brandsma, B. 2020. Polarisatio ja konfliktit - Eli kuinka me ja ne -ajattelu vaikuttaa keskinäisissä konflikteissamme. Teoksessa Attias, M & Kangasoja J (Toim.). Me ja ne. Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Into Kustannus: Helsinki.

Attias, M & Brandsma, B. 2020. Työkalupakki polarisaation ja konfliktien käsittelyyn: Vastakkainasettelua purkava työote. Teoksessa Attias, M & Kangasoja J (Toim.). Me ja ne. Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Into Kustannus: Helsinki.

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee Relations: The International Journal. Vol. 44 No. 5, 2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2022-0133/full/html>. Viitattu 31.5.2024.

Design Council. 2024. The Double Diamond. A universally accepted depiction of the design process. Viitattu 27.9.2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Ervasti, K. 2020. Ryhmien väliset konfliktit ja niiden ratkaiseminen. Teoksessa Attias, M & Kangasoja J (Toim.). Me ja ne. Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Into Kustannus: Helsinki.

Fischer, M. 2014. Palvelukokemuksen johtaminen - asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. uudistumisen sykkettä palveluihin. Edita Publishing: Helsinki.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.

Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Huhta, M & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent: Helsinki.

Ideapakka. 2021. Ideointi: Ratko haasteita Lootuskukan terälehdillä. Viitattu 2.10.2024.
<https://ideapakka.fi/blogi/ideointi-ratko-haasteita-lootuskukan-teralehdilla/>

Ideapakka. 2021. Palvelumuotoilu: Syvennä asiakasymmärrystäsi persoonien avulla. Viitattu 1.10.2024. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-syvenna-asiakasymmarrysta-persoonien-avulla/>

ILO. International Labour Organization. 2022. Psychosocial risks and stress at work. <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>. Viitattu 27.8.2024.

Innokylä. 2024. Työkalu: Empatiakartta. Viitattu 3.10.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Innokylä. 2024. Työkalu: Käyttäjaprofiilit ja persoonat. Viitattu 1.10.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kayttajaprofiilit-ja-persoonat>

Jokinen, E & Kalliola, S. 2014. Yhteistoiminta innovaatioiden lähteenä kunnissa. Teoksessa Parkarinen, Te & Mäki, T (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. uudistumisen sykkettä palveluihin. Edita Publishing: Helsinki.

Juuti, P. 2023. Johtamisen murros. Basam Books: Helsinki.

Keystone Education Group. 2024. 4 persoonallisuustyyppiä, joita kohtaat päivittäin. Viitattu 1.10.2024. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/4-persoonallisuustyyppia-joita-kohtaat-paivittain-13787>

Kymijoen Ravintopalvelut. 2024. Kasvun vuosi. Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Vuosikatsaus 2023 (e-julkaisu.fi). Viitattu 28.8.2024. <https://makunne.fi/kymijoen-ravintopalvelut-oy/>.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:13. Helsinki.

Maylett, T & Wride, M. 2017. Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Wiley: New Jersey.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley: New Jersey.

Ojasalo, K; Moilanen, T & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7. painos. Sanoma Pro: Helsinki.

On Being Studios & Cleveland Clinic. 2013. An Empathy Video that Asks You to Stand in Someone Else's Shoes. Viitattu 2.10.2024. <https://onbeing.org/blog/an-empathy-video-that-asks-you-to-stand-in-someone-elses-shoes/>

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Viitattu 27.9.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Portigal, S. 2013. Interviewing Users. How to Uncover Compelling Insights. New York: Rosenfeld.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR review. Vol 16 No 3 2017 pp 136 - 141. https://www.researchgate.net/publication/316570770_Employee_experience_the_new_human_resource_management_approach. Viitattu 16.8.2024.

Rasca, L. 2018. Employee Experience - An Answer to The Deficit of Talents, In the Fourth Industrial Revolution. Quality-Access to Success. Vol.19, S3, Lokakuu 2018. <https://www.proquest.com/docview/2113235147?parentSessionId=BDNPEGzzCWLf84Ks3O237XKNnDIKNE96V90hNEG50o0%3D&accountid=12003&source-type=Scholarly%20Journals>. Viitattu 18.6.2024.

Robbins, S.P & Judge, T.A. 2024. Organizational Behavior. 19. painos. Global Edition. Pearson Education: United Kingdom.

Stickdorn, M; Hormess, M; Lawrence, A & Schneider, J. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media: Sebastopol.

Strategyzer. 2014. The Value Proposition Canvas. Viitattu 2.10.2024. https://cdn.prod.website-files.com/64830736e7f43d491d70ef30/65d312b307da4cc1368095f6_A3-Value%20Proposition%20Canvas-2023.pdf

Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. uudistumisen sykettä palveluihin. Edita Publishing: Helsinki

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 28.8.2024.

Tuulaniemi, J. 2011, Palvelumuotoilu. 54. painos. Alma Talent: Helsinki

Vartia, M; Kandolin, I; Toivanen, M; Bergholm, B; Väänänen, A; Pahkin, K; Vesala, H; Haapanen, A & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2012:14. Helsinki.

Vartia M, Lahtinen M, Joki M & Soini S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. 1. painos. Työterveyslaitos: Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing: Helsinki

Julkaisemattomat lähteet

Turunen, K. 2024. Opinnäytetyökeskustelu toimeksiantajan kanssa 12.2.2024 ja 15.5.2024. Sähköposti- ja puhelinkeskustelut ajalla tammikuu 2024 - marraskuu 2024. Henkilöstöpäällikkö Katja Turunen. Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Keskuskeittiö Kapyysi. Kotka.

Kuviot

Kuvio 1: Me ja meidän joukkue	13
Kuvio 2: Tietoperustan synteesi	31
Kuvio 3: Kehittämisen prosessin kuvaus	36
Kuvio 4: Työpajassa käytetty Value Proposition Canvas	51
Kuvio 5: Konfliktien käsittelymallin ideointi Lootuskukkamallin avulla.....	52
Kuvio 6: Konfliktien hallintaa tukevat kehityskohteet	57
Kuvio 7: Konfliktitilanteiden käsittelyprosessin vaiheet.	57
Kuvio 8: Suunnitelma konfliktien hallintamallin käyttöönotosta, ylläpidosta ja kehittämisestä.	58
Kuvio 9: Hallintamalli tietoperustan synteesisissä.....	61
Kuvio 10: Henkilöstön avainlukuja	62

Taulukot

Taulukko 1: Haastatteluaineiston luokittelua	44
--	----

Liitteet

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma.....	71
Liite 2: Haastattelu-teemat ja apukysymykset.....	74
Liite 3: Persoonat.....	80
Liite 4: Työpajan juoksutus-suunnitelma.....	82
Liite 5: Kuvakooste työpajasta	87
Liite 6: Työpajan arviointi.....	88
Liite 7. Konfliktien hallintamalli. Esimerkki kehityskohteesta	96
Liite 8. Konfliktien hallintamalli. Esimerkki konfliktien käsittelyprosessista	97

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä: Eeva Laitinen

Opinnäytetyön nimi: Konfliktien hallintamalli työntekijäkokemuksen tukena - Esimerkkinä kymijoen Ravintopalvelut Oy:n tuotantokeittiöt

Opinnäytetyön toimeksiantaja: Kymijoen Ravintopalvelut Oy

Suunnitelma laadittu: 5.11.2024

1. Aineiston yleiskuvaus

1.1. Aineiston kuvaus: Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet

Tämän opinnäytetyön aineisto koostuu haastatteluaineistosta, joka kerättiin tutkittavien omilla työpaikoilla kesäkuun 2024 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä 15 kpl ja ne nauhoitettiin Teamsin tallennustyökalulla. Tutkittavilta pyydettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen.

Aineistoon sisältyy jokaisen haastattelun tekstilitterointi ja äänitallenne. Videokuva ei tallennettu. Haastattelujen nauhoitteet tallennettiin Laurean OneDrive pilvipalveluun opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen tallennekansioon ja opinnäytetyön tekijän omalle kannettavalle tietokoneelle. Aineistoon ja tietokoneelle pääsy on suojattu salasanoin, jotka ovat vain haastatteluiden tekijän tiedossa. Litteroinnit on tallennettu Microsoft Word - asiakirjan muodossa (.docx) ja niiden koko on yhteensä noin 650 kt. Äänitallenteet ovat MP4 muodossa ja niiden koko on yhteensä noin 400 Mt.

1.2. Aineiston laadun varmistaminen

Alkuperäinen aineisto on tallennettu erilleen Laurean OneDrive pilvipalveluun opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen tallennekansioon ennen sen analysoinnin aloittamista. Näin on varmistettu, ettei aineisto muutu ja alkuperäinen tietosisältö säilyy. Opinnäytetyön tekijän omalla koneella olevaan versioon litteroinnista on tehty analysoinnin helpottamiseksi tarkennuksia ja selvennyksiä äänitallennetta hyödyntäen. Nämä tiedot on kirjattu eri värillä, jotta ne eivät sekoitu alkuperäiseen aineistoon.

2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

2.1. Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Aineisto ei sisällä suoria tai epäsuoria eikä arkaluonteisia henkilötietoja.

2.2. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjäys

Koska aineisto ei sisällä henkilötietoja, rekisterinpitäjää ei ole määritelty.

2.3. Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

Koska aineisto ei sisällä henkilötietoja, tietosuojailmoitusta tai -selostetta ei ole tehty.

Tutkittavilta on erikseen pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Jokainen tutkittava on antanut kirjallisen suostumuksen ja allekirjoittanut sen.

2.4. Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat opinnäytetöissä

Opinnäytetyö ei ole luonteeltaan sellainen, että se edellyttää eettistä ennakoarviointia. Se ei täytä ainuttakaan Arenen määrittelemistä eettistä ennakoarviointia edellyttävistä asetelmista.

2.5. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

Tutkimusaineistoa hallinnoi opinnäytetyön tekijä. Tutkimusaineistoa tai oikeuksia siihen ei ole luovutettu muille tahoille.

3. Aineiston dokumentointi

3.1. Aineiston dokumentointi

Tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin yhteydessä on ylläpidetty Word-tiedostoa, johon on kirjattu kunkin vaiheen tavoitteet ja toimenpiteet. Aineiston käsittely ja analysointi on kuvattu myös opinnäytetyön raportissa.

3.2. Aineiston järjestys ja eheys

Alkuperäinen aineisto on tallennettu koskemattomana. Analyysin edetessä aineistosta on tallennettu oma versionsa kunkin vaiheen osalta omana Word-tiedostonaan.

4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana

Aineisto on tallennettu Laurean OneDrive pilvipalveluun opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen tallennekansioon. Varmuuskopiot ja eri vaiheiden versiot on tallennettu opinnäytetyön tekijän omalle kannettavalle tietokoneelle. Molemmat on suojattu salasanoin, jotka ovat vain opinnäytetyön tekijän tiedossa.

5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto tuhotaan, koska sen jatkokäytöstä ei ole sovittu toimeksiantajan tai korkeakoulun kanssa. Myös tutkittavia on informoitu aineiston tuhoamisesta.

6. Tehtävät ja vastuut

Opinnäytetyön tekijä vastaa kaikista edellä mainituista tehtävistä.

Liite 2: Haastatteluteemat ja apukysymykset

Teema 1: Konfliktin määrittely

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Mikä on mielestäsi konflikti?

Kerro joku esimerkki työpaikan konfliktitilanteesta. Tilanne voi olla kuviteltu tai todellinen.

Miten uskot, että työkaverisi ymmärtävät konfliktin? Voiko se tarkoittaa eri ihmisille eri asiaa?

Miten työnantajasi on määritellyt konfliktin?

Miten työpaikallasi on määritelty yhteiset pelisäännöt ja miten niistä on sinulle kerrottu?

Kuuluvatko konfliktit sinusta normaaliin työelämään?

Miksi? / Miksi eivät?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE

Onko työnantaja määritellyt, mitä konflikti tarkoittaa?

Miten esihenkilöitä / työntekijöitä on asiasta tiedotettu/opastettu?

Miten on varmistettu, että organisaatiossa/tiimissäsi on yhtenäinen käsitys siitä, mikä on konflikti?

Miten on varmistettu, että organisaatiossa/tiimissäsi on yhtenäinen käsitys työpaikan yhteisistä pelisäännöistä?

Miten työnantaja on tukenut esihenkilöitä asiassa? Minkälaisia ohjeistuksia tai materiaalia on olemassa?

Uskotko, että organisaatiossa kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla? Miksi?

Teema 2: Konfliktien syyt ja syntyminen

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Mikä on sinun näkemyksesi; mistä asioista konfliktit useimmiten mielestäsi syntyvät?

Minkälaisissa tilanteissa konfliktit mielestäsi useimmiten syntyvät?

Kerro jokin esimerkki aiheesta/tilanteesta, josta työpaikalla on syntynyt konflikteja.

Mitkä tekijät vaikuttavat konfliktin syntymiseen?

Mikä on oma roolisi konfliktien syntymisessä?

Miksi olet ottanut tällaisen roolin?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE:

Miten työnantaja on pyrkinyt selvittämään, mitä tekijät vaikuttavat konfliktien syntyyn?

Miten työnantaja mielestäsi pystyy vaikuttamaan näihin tekijöihin?

Mitä erilaisia rooleja olet tunnistanut konfliktitilanteiden syntymisessä?

Teema 3: Konfliktitilanne (toiminta ja tunteet)

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Miten tunnistat konfliktitilanteen työpaikalla?

Mitä siinä tapahtuu? Voit kuvailla jonkin tilanteen: kuka tekee ja mitä?

Miten usein olet havainnut konflikteja omalla työpaikallasi?

Miten usein olet itse ollut osallisena konfliktitilanteessa?

Oletko nähnyt muiden kokevan konflikteja työpaikallasi?

Miten usein olet kuullut jonkun muun kertovan työpaikalla sattuneesta konfliktista?

Mitä tunteita konfliktitilanteet sinussa aiheuttavat:

Kun olet itse osallisena?

Kun näet/kuulet konfliktitilanteen ulkopuolisena?

Mitä tunteita uskot konfliktitilanteen herättävän työkavereissasi?

Miten toimit, jos näet konfliktitilanteen?

Miksi toimit näin?

Miten toimit, jos olet itse osallisena konfliktitilanteissa?

Miksi toimit näin?

Millainen vastuu ja oikeus sinulla mielestäsi on puuttua itse konfliktitilanteisiin, kun näet/koet sellaisen?

Onko puuttuminen sinusta helppoa tai vaikeaa? Miksi?

Mikä sinusta on ensisijainen ja tärkein toiminta heti konfliktitilanteen sattuessa?

Miksi?

Kuka on siitä mielestäsi vastuussa?

Kenellä kaikilla on mielestäsi vastuu puuttua konfliktitilanteisiin? Miksi?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE

Miten työnantajan mielestä konfliktitilanteessa kuuluu toimia?

Miten vastuut on määritelty, kuka tekee ja mitä?

Miten esihenkilöitä/työntekijöitä on ohjeistettu konfliktitilanteissa toimimiseen?

Miten sinun roolisi on määritelty?

Teema 4: Konfliktin seuraukset

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Minkälaisia vaikutuksia olet huomannut konfliktitilanteilla olevan sinuun?

Työtehtävien hoitoon? Työtehoosi?

Työssä jaksamiseen? Työniloon?

Vapaa-aikaan?

Sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla?

Työtyytyväisyytesi?

Miten konfliktit vaikuttavat halukkuuteesi työskennellä työpaikalla juuri tällä hetkellä?

Entä siihen, miten viestit muille työpaikastasi

Onko tilanne muuttunut jotenkin viime aikoina?

Mitä tunteita koet konfliktitilanteen jälkeen?

Välittömästi? Myöhemmin?

Mikä merkitys näihin seurauksiin sinusta on sillä, miten konflikti on käsitelty?

Entä jos se on jäänyt kokonaan käsittelemättä?

Mitä konfliktitilanteista seuraa välittömästi? Entä myöhemmin?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE

Miten työnantaja on pyrkinyt selvittämään konfliktitilanteiden seurauksia?

Jos selvityksiä on tehty, miten toimia niistä on seurannut?

Teema 5: Konfliktin käsittely ja ratkaisu

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Miten konfliktit työpaikallasi on yleensä käsitelty?

Miten käsittelyssä on mielestäsi onnistuttu?

Onko valittu mielestäsi oikeita keinoja?

Nimeä esimerkkejä käytetyistä keinoista

Miten eri tavoin konflikteja sinusta voitaisiin käsitellä?

Nimeä esimerkkejä

Mikä olisi omasta mielestäsi paras tapa käsitellä konflikteja? Miksi?

Kerro kokemuksiasi hyvistä ja huonoista käsittelytavoista ja ratkaisuksista

Tulisiko työpaikalla olla kaikille yhtenäinen toimintatapa konfliktien käsittelyssä?

Koska konfliktit tulisi sinusta käsitellä? Miksi?

Miksi konfliktit tulisi käsitellä?

Kuka on mielestäsi vastuussa konfliktin käsittelystä? Miksi?

Mikä on oma roolisi konfliktien käsittelyssä? Millainen toivoisit sen olevan?

Mitä itse olisit valmis tekemään konfliktien käsittelemiseksi työpaikalla?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE

Miten organisaatiossa on ohjeistettu konfliktitilanteiden käsittelystä?

Miten vastuut on määritelty, kuka tekee ja mitä?

Koetko tärkeäksi, että konfliktien käsittelyssä olisi koko organisaatiossa yhtenäinen linjaus ja toimintatavat?

Miten työntekijöitä ja esihenkilöitä on ohjeistettu käsittelemään konfliktitilanteita?

Miten nämä on kirjattu / viestitty?

Miten esihenkilöitä / työntekijöitä on asiasta tiedotettu/opastettu?

Miten sinun roolisi on määritelty?

Teema 6: Konfliktien ehkäisy

KAIKILLE YHTEISET KYSYMYKSET

Voidaanko konfliktien syntymistä työpaikalla mielestäsi ehkäistä tai välttää? Miksi?

Mikä on mielestäsi tähän paras tapa?

Mitä hyötyä niiden ehkäisemisestä on?

Kuka on mielestäsi vastuussa konfliktien ehkäisyssä? Miksi?

Mikä on oma roolisi konfliktien ehkäisyssä?

Miten koet, että voisit itse ehkäistä niiden syntymistä?

Mitä itse olisit valmis tekemään konfliktien ehkäisemiseksi työpaikalla?

LISÄKYSYMYKSIÄ ESIHENKILÖILLE JA TYÖNANTAJALLE

Miten organisaatiossa pyritään ehkäisemään konfliktitilanteiden syntymistä?

Miten vastuut on määritelty, kuka tekee ja mitä?

Miten nämä on kirjattu / viestitty?

Miten esihenkilöitä / työntekijöitä on asiasta tiedotettu/opastettu?





Lopuksi





KOLME TOIVOMUSTA




Jos saisit muuttaa työpaikallasi 3 asiaa, jotka liittyvät konfliktitilanteisiin ja niiden käsittelyyn, mitkä ne olisivat?

Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain konfliktitilanteisiin liittyvää, jota haluaisit tuoda esille tai pidät tärkeänä?

Liite 3: Persoonat

 <h2 style="text-align: center;">Pikkutarkka Puurtaja</h2>		
<p>Puhun harkitsevasti ja selkeäsanaisesti enkä korota ääntäni juuri koskaan.</p> <p>Kuulostan kuulemma joskus vähän töksähtelevältä ja etäiseltä, sillä en mielelläni jaa yksityisasiotani työpaikalla.</p> <p>Koska haluan aina selvittää perusteellisesti kaikki faktat, kyselen paljon ja niin kauan, että jokainen yksityiskohta on minulle selvä.</p> <p>Kaipaam myös asioiden kriittistä analysointia ja perusteluja</p>		<p>Minusta töissä on oltava selkeästi kirjatut säännöt ja tavoitteet. Ilman niitä minun on vaikea toimia.</p> <p>Kun raamit on selkeät, teen työni huolellisesti ja yksityiskohtia hioen. Joskus siihen menee aikaa, koska en halua kiirehtiä.</p> <p>Toimin itse aina tarkasti ohjeiden mukaan. En voi sietää sitä, jos muut eivät toimi näin.</p>
 <p>Pahin pelkoni töissä on...</p> <p>jos en tiedä, mitä minun odotetaan tekävän tai en pysty tekemään kaikkea viimeisen päälle oikein.</p>		<p>Toivoisin, että...</p> <p>Yhteisiä sääntöjä noudatettaisiin aina tarkasti joka tilanteessa.</p>

 <h2 style="text-align: center;">Suorasanainen Suorittaja</h2>		
<p>Olen sitä mieltä, että asiat on sanottava suoraan ja kaunistelematta.</p> <p>En turhaan kiertele, vaan kerron oman näkökulmani kuuluvalla äänellä ja faktoilla perustellen. En ymmärrä, miksi jotkut silloin tällöin loukkaantuvat siitä.</p> <p>En halua tuhlatu työaikaa yksityisasiasta puhumiseen tai tunteiden vatvomiseen enkä voi sietää juoruilua.</p>		<p>Minusta töihin on tultu tekemään töitä ja saavuttamaan tuloksia! Mitä enemmän tekemistä, sitä parempi.</p> <p>Hoidan työtehtäväni määrätietoisesti ja nopeasti. Mitä tehokkaammin ja paremmin tässä onnistun, sitä tyytyväisempi olen. En stressaannu, vaikka työtä olisi paljon.</p> <p>Inhoan laiskottelua ja joutenoloa, joten itse en niihin sorru. Aina löytyy jotain tekemistä!</p>
 <p>Pahin pelkoni töissä on...</p> <p>epäonnistuminen tai alisuoriutuminen työtehtävissä</p>		<p>Toivoisin, että...</p> <p>kaikki muutkin hoitaisivat hommansa ja puhuisivat asioista niiden oikeilla nimillä. Turha tunteilu ei kuulu työpaikalle.</p>

 <h2 style="text-align: center;">Iloinen Innostuja</h2>		
<p>Minusta on ihana jutella kaikkien kanssa. Puhun paljon ja kerron muille avoimesti myös yksityisasiistani. Saatan vähän eksyä aiheesta, koska minulla on niin paljon sanottavaa. Mutta ei se ole niin vakavaa!</p> <p>Minua kiinnostaa myös työkavereiden elämä töiden ulkopuolella. Joskus jouku saattaa pitää minua vähän tunkeilevana, kun kyselen niin paljon.</p> <p>Töissä on paljon hauskeempaa, kun voi työn lomassa samalla päivittää uusimmat tapahtumat ja kuulumiset.</p>		<p>Töissä on parasta kaikki ihanat työkaverit! Haluan, että kaikilla on mukavaa ja siksi tsemppaan ja kehun muita aina, kun pystyn.</p> <p>Turhia sääntöjä ei minusta tarvita, asiat kyllä hoituvat omalla painolla ja luovuutta käyttämällä. En myöskään pidä liian tikuista aikatauluista.</p> <p>Minusta kaikkea ei aina tarvitse tehdä samalla tavalla. Ideoita minulla riittää vaikka muille jaettavaksi, ja usein keksinkin omaperäisiä ratkaisuja ongelmiin.</p>
 <p>Pahin pelkoni töissä on... Porukan ulkopuolelle jääminen</p>	 <p>Toivoisin, että... olisimme töissä kaikki yhtä suurta perhettä ja pitäisimme hauskaa. Ja että annettaisiin luovuuden kukkia!</p>	

 <h2 style="text-align: center;">Uskollinen Unelmoija</h2>		
<p>Minulle on tärkeää saada rauhassa tutustua uusiin ihmisiin ja asioihin. Kuuntelen, mitä muilla on sanottavaa ja pohdiskelen asioita.</p> <p>Saatan aluksi olla ujo ja hiljainen, ja minusta onkin vaikeaa kertoa mielipiteitäni muille.</p> <p>Kun opin tuntemaan työkaverini, nautin syvällisistä keskusteluista heidän kanssaan.</p> <p>Turhanpäiväinen small talk ei ole minun juttuni, koska yleensä en keksi riittävän nopeasti mitään järkevää sanottavaa.</p>		<p>Töissä haluan tehdä asiat rauhassa ja omassa tahdissa, yksi asia kerrallaan.</p> <p>Hoidan työni hyvin ja minuun voi luottaa. Olen kuitenkin luonteeltani varovainen ja mietin aina ensin mitä teen, joten yllättävät tilanteet saavat minut helposti stressaantumaan.</p> <p>Luotettava ja tuttu työyhteisö on minulle tärkeä ja auttaa minua tuomaan parhaat puoleni esiin.</p> <p>En pidä konflikteista enkä siitä, että muita määrällään tai heille puhutaan epäystävällisesti.</p>
 <p>Pahin pelkoni töissä on... se, että eteeni tulee yllättäviä ja äkkinäisiä tilanteita, joihin en ole valmistautunut.</p>	 <p>Toivoisin, että... minulle annetaan tarpeeksi tilaa toimia omalla tavallani ja aikaa tutustua muihin.</p>	

Liite 4: Työpajan juoksutus suunnitelma

TYÖPAJAN JUOKSUTUSSUUNNITELMA 10.9.2024

AIKA	AIHE	TOIMINTA	MATERIAALIT
12.00 -12.05	<i>Tervetuloa</i> <i>Aikataulun läpikäyminen</i>	<i>Tavoitteena hahmottaa päivän kulku</i>	Powerpoint diat 1,2
12.05 -12.30	<i>Esittäytyminen</i>	Fiiliskuvien valitseminen 2 min Esittäytymiset 15 min Vaihdetaan vuoroa heittämällä lelua seuraavalle Nimilappujen kiinnitys <i>Tavoitteena tutustua toisiin, saada jokaisen ääni kuuluville heti aluksi ja rentouttaa tunnelmaa.</i>	Powerpoint diat 3,4 Nimilapputarrat Pehmolelu
12.30 -12.38	<i>Työpajan taustat:</i> Konfliktit Haastatteluaineiston keskeisimmät löydökset Suunnitteluajurit	Fasilitoijan alustus <i>Tavoitteena tuoda esille, miten työpaja linkittyy aiempiin haastatteluihin ja siitä löytyneisiin teemoihin sekä tuoda esille osallistujien panoksen tärkeys.</i>	Powerpoint dia 7,8,9

12.38 -12.45	<i>Työpajan tavoitteet</i>	Fasilitoijan alustus <i>Tavoitteena selkeyttää, miksi työpajassa ollaan ja mitä pyritään saavuttamaan.</i>	Powerpoint dia 10
	<i>Työpajan pelisäännöt</i>	Fasilitoijan alustus Vapaa keskustelu ja täydennys tarvittaessa <i>Tavoitteena pelisäännöt, jotka kaikki osallistujat hyväksyvät</i>	Powerpoint dia 11
12.45 12.57	<i>Teema 1: Erilaisuuden ymmärtäminen ja toisen asemaan asettuminen</i>	Empatian herättely: video 5 min Vapaata keskustelua videon herättämistä ajatuksista ja tunteista 5 min <i>Tavoitteena helpottaa asettumista muiden asemaan.</i>	Powerpoint dia 12 Video
12.57 -13.00	<i>Teema 1 jatkuu</i>	Ryhmiin jakaminen Persoonakorttien esittely ja jako ryhmille Value proposition canvas (VPC) -pohjan esittely ja jako ryhmille Tehtävänannon tarkentaminen, kysymykset ja lisäykset	Powerpoint diat 13,14,19 Etukäteen tehty ryhmäjako Etukäteen tulostetut persoonakortit Etukäteen tulostetut VPC pohjat

			Kyniä, tusseja
13.00 -14.00	<i>Teema 1 jatkuu</i>	<p>Pienryhmätyöskentely: persoonakorttiin tutustuminen ja VPC:n täydentäminen sen avulla</p> <p>-30 min / ryhmä</p> <p>-tuotosten esittely 3 min/ryhmä</p> <p><i>Tavoitteena pyrkiä ymmärtämään, miten erilaiset ihmiset suhtautuvat konfliktitilanteisiin ja miksi</i></p>	<p>Powerpoint dia 20</p> <p>Sinitarraa, teippiä</p>
14.00 -14.30	<i>Kahvitauko</i>		Powerpoint dia 26
14.30 -14.35	<p><i>Teema 2</i></p> <p><i>Konfliktitilanteiden käsittelymallin ideoiminen</i></p>	<p>Lootuskukka -menetelmän esittely seinälle kiinnitetyn kukan avulla:</p> <p>- kukan keskustaan kirjattu pääteema, terälehtiin sen osa-alueet</p> <p>-lisätään vaiheita=terälehtiä tarvittaessa</p> <p><i>Tavoitteena päättää yhdessä konfliktitilanteiden käsittelymallille runko ja pääsisällöt</i></p>	<p>Powerpoint diat 27,28</p> <p>Etukäteen pahvista tehty kukan keskusta ja terälehdet</p> <p>Sinitarraa, teippiä</p>

<p>14.35</p> <p>-14.45</p>	<p><i>Teema 2 jatkuu</i></p>	<p>Pienryhmätyöskentely: Ensimmäisten terälehtien ympärille ideoidaan sisältöä</p> <p>15 min</p> <p>Fasilitoija lukee ehdotukset läpi</p> <p>Toistetaan kierroksia tarvittava määrä</p> <p><i>Tavoitteena pyrkiä yhdessä hahmottelemaan konfliktitilanteiden käsittelymallille runko ja ideoida sisältöä</i></p>	<p>Powerpoint dia 29</p> <p>Erivärisiä Post-it lappuja, kyniä, teippiä sinitarraa</p>
<p>15.40</p> <p>15.45</p>	<p><i>Työpajan yhteenveto</i></p>	<p>Fasilitoijan tekemä katsaus päivän kulusta</p> <p>-keskustelua 5 min</p> <p><i>Tavoitteena on kertoa osallistujille, mitä työpajassa tehty, mitä menetelmiä on käytetty ja mitä saatu aikaan</i></p>	<p>Powerpoint dia 30</p>
<p>15.45</p> <p>15.48</p>	<p><i>Kehittämistyön jatko ja työpajan merkitys</i></p>	<p>Fasilitoija esittelee kehittämistyön jatkon ja toivotun lopputuloksen</p> <p><i>Tavoitteena korostaa työpajan merkitystä työssä ja esitellä, miten työpajassa saavutettuja</i></p>	<p>Powerpoint dia 31</p>

		<i>asioita hyödynnetään prosessin edetessä</i>	
15.48 15.50	<i>Pikapalaute työpajasta</i>	<p>Kerrataan työpajan alussa määritellyt tavoitteet. Kerätään osallistujilta nopea palaute työpajasta.</p> <p>Tavoitteena arvioida, kokivatko osallistujat tavoitteet saavutetuiksi.</p> <p>Tavoitteena arvioida, miten työpajatyöskentely yleisesti koettiin.</p>	<p>Powerpointi dia 32</p> <p>Vastauslaput hymiöarvioinnilla</p> <p>Kyniä</p> <p>Teamsilla olijat whatsapp viestillä</p>
15.50 16.00	<i>Lopetus</i>	<p>Fasilitoija kiittää ja antaa yhteystiedot jatkokysymyksiä varten.</p> <p><i>Tavoitteena lopettaa työpaja hyvin tunnelmiin!</i></p>	Powerpoint dia 34

Liite 6: Työpajan arviointi

PALAUTE TYÖPAJASTA 10.9.2024

Palautekysely lähetettiin kaikille työpajaan osallistujille (14 hlö), vastauksia tuli 6 kpl

Koosteessa taulukkoon merkitty annettujen arvioiden keskiarvo.

Suurin osa antoi arvosanat kaikkiin kohtiin

Koosteessa taulukkoon kirjattu yleinen kuvaus vastausten sisällöstä, ei sanatarkkoja vastauksia

Avoimiin kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti, osaan ei vastattu lainkaan

TYÖPAJAN AIHE JA TAVOITTEET	Arvosana (4–10)
Miten tärkeäksi koit työpajassa käsitellyt aiheet?	9
Miten hyvin työpajassa saavutettiin mielestäsi sille asetetut tavoitteet?	8,2

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

<p>Missä onnistuttiin parhaiten?</p> <p>Vastauksissa mainittiin hyvä yhteishenki ja yhteistyö sekä rento ilmapiiri.</p> <p>Koettiin myös, että osallistujien mielipiteet olivat tärkeitä.</p> <p>Tässä kohtaa mainittiin myös tutustuminen uusiin ihmisiin.</p> <p>Se, että ideat ja ajatukset lähtivät lentoon ja syntyi hyviä ja pohtivia keskusteluja.</p>
<p>Mitä olisi voinut tehdä toisin?</p>

Teams-yhteys toimi huonosti ja vaikutti myös paikallaolijoiden keskittymiseen. Toivottiin, että sitä vaihtoehtoa ei olisi ollut lainkaan.

Loppuun olisi kaivattu lisää aikaa.

Toivottiin enemmän keskustelua esihenkilön roolista konflikteissa ja hänelle asetetuista odotuksista tilanteessa.

Onko sinulla muuta palautetta työpajan aiheeseen ja tavoitteisiin liittyen?

Aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Lisäksi todettiin, että siinä on paljon kehitettävää.

Toivottiin lisää työpajoja.

TYÖPAJAN OSALLISTUJAT	Arvosana (4–10)
Miten onnistuneesti työpajan osallistujat oli mielestäsi valittu?	9,3
Miten sopivaksi koit osallistujien määrän työpajassa?	9,5

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

<p>Puuttuiko paikalta mielestäsi joku aiheen kannalta tärkeä henkilö / henkilöt? Jos puuttui, niin kuka/ketkä?</p> <p>Koettiin, että kaikki olivat paikalla. Korostettiin eri toimipisteiden osallistamista.</p>
<p>Oliko joku mielestäsi paikalla turhaan? Jos oli, niin miksi?</p> <p>Osa ihmetteli kysymystä.</p> <p>Kaikki paikallaolijat eivät tuoneet esille omia näkemyksiään ja mielipiteitään.</p>
<p>Onko sinulla muuta palautetta työpajan osallistujiin liittyen?</p> <p>Koettiin, että oli hyvä edustus erilaisista työtehtävistä ja tekijöistä. Hyvä porukka.</p>

KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS JA TYÖPAJASSA KÄYTETYT MENETELMÄT	Arvosana (4–10)
Miten hyvin työpajan käytännön järjestelyt mielestäsi onnistuivat?	7,8
Miten hyvin valitut menetelmät ja tehtävät mielestäsi toimivat?	8

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

<p>Mikä oli itsellesi mieluisin menetelmä/tehtävä?</p> <p>Useimmiten mainittiin pienryhmätyöskentely sekä erilaisten persoonien kautta asioiden miettiminen ja heidän saappaisiinsa astuminen.</p> <p>Koettiin myös mieluisana, kun muiden ryhmien tuotoksia kommentoitiin.</p> <p>Ryhmäkoot koettiin työskentelyyn sopiviksi ja menetelmille oli varattu sopivasti aikaa.</p>
<p>Mitä mielestäsi olisi voinut tehdä toisin?</p> <p>Teams-osallistumisen olisi voinut jättää vastaajien mielestä pois.</p> <p>Alusta toivottiin jäməkämpää.</p>
<p>Onko sinulla muuta palautetta työpajan käytännön järjestelyihin liittyen?</p> <p>Etäyhteys toimi huonosti eikä kaikkea kuullut.</p> <p>Toivottiin isoa pyöreää pöytää, jolloin muut osallistujat olisi nähnyt paremmin.</p> <p>Yhteistä keskustelua toivottiin lisää.</p>

--

TYÖPAJAN AIKATAULU	Arvosana (4–10)
Miten hyvin työpajan aikataulu oli mielestäsi suunniteltu?	9,2
Miten hyvin työpajan ajankohta oli mielestäsi valittu?	9

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

<p>Käytettiinkö johonkin mielestäsi liikaa aikaa?</p> <p>Ajankäyttö oli pääasiassa sujuvaa, mutta työpajan alkuun ja yhteysongelmien selvittelyyn meni turhaa aikaa.</p> <p>Myös tauko koettiin liian pitkäksi.</p>
<p>Olisiko jonkin asian käsittelyyn mielestäsi tarvittu lisää aikaa?</p> <p>Työpajan lopussa oli kiireen tuntua, sinne kaivattiin lisää aikaa.</p> <p>Yleiseen keskusteluun ja konfliktien ratkaisuun kaivattiin enemmän aikaa.</p> <p>Koko työpaja olisi voinut olla pari tuntia pidempi.</p>

Onko sinulla muuta palautetta työpajan aikatauluun liittyen?

Lopussa ollut kiireen tuntu harmitti

TYÖPAJAN ILMAPIIRI	Arvosana (4–10)
Miten arvioisit työpajan yleistä ilmapiiriä?	10
Miten hyvin työpajassa mielestäsi noudatettiin yhteisiä pelisääntöjä?	10

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

Miten kuvailisit työpajan yleistä tunnelmaa ja yhteishenkeä?

Tunnelmaa kuvattiin hyväksi, innostuneeksi, iloiseksi, positiiviseksi ja kehittäväksi.

Ryhmä toimi hyvin ja työpajassa naurettiin paljon.

Tunnelma oli turvallinen. Muita kunnioitettiin ja työpajassa pystyi tuomaan esille omat ideat ja mielipiteet.

Minkälaisia tunteita itse koit työpajan aikana?

Työpajassa koettiin monia tunteita: innostuneisuutta ja uteliaisuutta, välillä myös väsymystä.

Naurettiin paljon ja tehtiin uusia oivalluksia, oli kiva olla mukana.

<p>Onko sinulla muita ajatuksia työpajan ilmapiiriin liittyen?</p> <p>Koettiin, että huumorin avulla vaikeampienkin asioiden käsittely onnistui.</p> <p>Ryhmäkoko mahdollisti sen, että omat mielipiteet uskallettiin tuoda esille.</p> <p>Koettiin, että työpajassa oli paikalla ihania persoonia.</p>

TYÖPAJAN OHJAUS JA OMAT ODOTUKSESI	Arvosana (4–10)
Miten työpajan ohjaaja mielestäsi onnistui tehtävässään?	9,2
Miten hyvin työpaja vastasi omia odotuksiasi?	9

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANAIN:

<p>Missä ohjaaja onnistui sinusta parhaiten?</p> <p>Mukavan ja rennon tunnelman sekä kannustavan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen.</p> <p>Menetelmien tarkoitus kerrottiin hyvin ja ohjeistettiin selkeästi, mitä pitää tehdä.</p> <p>Todettiin, että oli hyvä, että ohjaaja ei itse ole mukana päivittäisessä työssä.</p>
<p>Mitä ohjaaja olisi voinut sinusta tehdä toisin?</p>

Kannustaa ja haastaa osallistujia keskustelemaan ja pohtimaan enemmän.

Olisitko itse voinut tehdä jotain toisin?

Osa koki, että olisi vielä enemmän voinut tuoda esille omia ajatuksiaan

MUU PALAUTE JA KYSYMYKSET

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN OMIN SANOIN:

Onko sinulla vielä jotain muuta palautetta työpajaan liittyen?

Työpaja koettiin mukavaksi ja antoisaksi, ja niiden käyttöä toivottiin enemmän

Itse palautekysely koettiin liian pitkäksi ja raskaaksi. Se ei myöskään ollut anonyymi, koska vastaukset lähetettiin sähköpostitse.

Onko sinulla jotain palautetta työpajaan edeltäviin haastatteluihin liittyen?

Haluaisitko vielä kysyä jotain työpajasta, haastatteluista tai niihin liittyvästä opinnäytetyöstä?

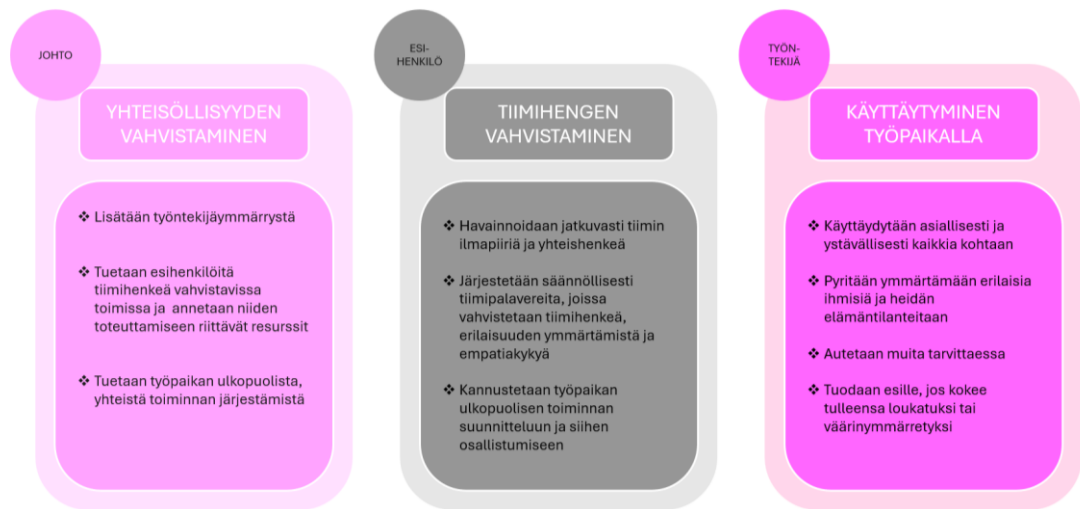
Opinnäytetyön valmistumista ja jalkauttamista odotettiin innolla.

Kiitos vastauksestasi!

Liite 7. Konfliktien hallintamalli. Esimerkki kehityskohteesta

Kehityskohde 1: Erilaisuuden hyväksyminen ja toisen arvostaminen ihmisenä

Johdolle, esihenkilölle ja työntekijälle nimetyt vastualueet toimenpiteineen sekä kehityskohteeseen liittyvä ideapankki.



IDEAPANKKI

Järjestetään työpaikan ulkopuolella pienempiä yhteisiä kohtaamisia, joihin kaikkien on helppo tulla. Teemana esimerkiksi uuteen liikuntalajiin tutustuminen yhdessä, yhteinen museovierailu, vanhusten ulkoilutustempaus palvelutalossa, verenluovutukseen osallistuminen tai tienpenkan siivoustalkoot. Vetovastuussa ollaan vuorotellen, jolloin ei kuormita ketään liikaa.

Tiimipalavereissa pienimuotoisia tehtäviä, joiden teemoina esim. erilaisuuden ymmärtäminen, työkaverin kehuminen ja tunnetaitojen kehittäminen.

Järjestetään uusille työntekijöille mahdollisuus tutustua toimipisteiden toimintaan ja kaikkien tiimien työntekijöihin laajemmin.



Liite 8. Konfliktien hallintamalli. Esimerkki konfliktien käsittelyprosessista

Vaiheiden 1 ja 2 sisältö sekä vaiheeseen liittyvät sivut pöytäkirjasta

VAIHE 1: Lähtötilanteen selvittäminen

- Selvitä, mistä on kyse tarkkailemalla ja havainnoimalla tilannetta
 - Onko kyseessä konflikti, johon tulee puuttua vai ohimenevä tilanne
 - HUOM! Akuutteihin tilanteisiin tulee puuttua heti ja keskeyttää epäasiallinen toiminta
- Selvitä, keitä kaikkia konflikti koskee
- Selvitä, onko asialla yhteyksiä aiempiin tapahtumiin / konflikteihin

PVM	NIMI	TOIMIPISTE (JA OSASTO)
Pöytäkirjan täyttäjän tiedot		
ESIHENKILÖN NÄKEMYS LÄHTÖTILANTEESTA		
Mikä on tapahtunut? Mistä olet saanut tiedon tapahtuneesta? Keitä kaikkia on osallisena tilanteessa? Onko tiedossa aiempia tapahtumia/konflikteja, joilla on yhteyttä tilanteeseen? Muita tilanteeseen liittyviä huomioita		

PÖYTÄ-
KIRJA

Vaiheeseen liittyvä tulostettava materiaali:
Konfliktin osapuolille annetaan tieto henkilökohtaisen kuulemisen ajankohdasta ja sen sisällöstä etukäteen

KONFLIKTITILANTEeseen LIITTYVÄ KUULEMINEN

Aika ja paikka: (tarkennetusti kokousväline)
Osallistujat: (esimerkiksi kolme henkilöä)

Mieti etukäteen seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tilanteesta mielestäsi tapahtui?
- Keitä tilanteeseen osallistui? / liittyivät?
- Mitä itse teit ja sanoit tilanteen aikana?
- Mitä tilanne sinusta tuntui?
- Koska tilanne sai alkunsa?
- Liittykö tilanne johonkin aiempaan tapahtumaan? Mihin?

VAIHE 2: Osapuolten kuuleminen erikseen

- Kerro osapuolille puhuttamisesta etukäteen, jotta he voivat halutessaan valmistautua siihen
- Kerro osapuolille, että he voivat halutessaan pyytää paikalle tukihenkilön organisaation sisältä
 - Esim. työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, kollega
 - Myös esihenkilö voi pyytää paikalle esim. kollegan tai oman esihenkilönsä
- Puhuta aina ensin kaikkia osapuolia erikseen, jotta kaikkien näkökulmat saadaan esille
 - Älä ota tässä vaiheessa kantaa mihinkään äläkä ehdota ratkaisuja. Tarkoituksena on vain saada kaikkien osapuolien oma näkemys tilanteesta selvitettyä mahdollisimman tarkasti

PVM	NIMI	TOIMIPISTE (JA OSASTO)
Pöytäkirjan täyttäjän tiedot		
Kuultavana olevan henkilön tiedot		
Muut osallistujat (tukihenkilöt yms.)		
KULUTAVANA OLEVAN HENKILÖN NÄKEMYS TILANTEESTA		
Kerro mahdollisimman tarkasti, mitä tilanteessa tapahtui Keitä oli osallisena tilanteessa? Mikä ei osapuollet tekivät ja sanoivat? Mikä itse teit ja sanoit tilanteessa? Miksi? Miten tilanne on vaikuttanut omaan tai tiimisi työnteekoon? Mistä tilanne sinusta tuntui? Miksi? Miten tilanne on vaikuttanut sinuun töiden ulkopuolella? Mistä tilanne mielestäsi on saanut alkunsa? Miksi se kärjentyi konfliktiksi asti? Liittykö tilanne johonkin aiempaan tapahtumukseen? Mihin? Miten? Miten tilanne mielestäsi tulisi ratkaista? Tuleeko mieleesi muuta tilanteeseen liittyvää, jota haluat tässä vaiheessa tuoda esille?		

PÖYTÄ-
KIRJA

→ Pöytäkirjaan tulee näitä varten kaksi 2 kpl: molemmille osapuolille oma



Vaiheeseen liittyvä tulostusmahdollisuus:
Mahdollisuus tulostaa työntekijälle pöytäkirjan kirjatut asiat