



# **Yhdistelmätyöntekijöiden kokemusten hyödyntäminen organisaatiomuutoksessa**

Päivi Tupala

OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2019

Palveluliiketoiminnan opinto-ohjelma  
Restonomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi

TUPALA PÄIVI

Yhdistelmäyöntekijöiden kokemusten hyödyntäminen organisaatiomuutoksessa

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Maaliskuu 2019

---

Nurmijärven kunnassa toimii liikelaitos Aleksia, joka tuottaa ruoka- ja siivouspalveluja. Vuoden 2020 aikana Aleksian on tarkoitus siirtyä yhden valmistuskeittiön malliin. Tämän jälkeen kaikki Nurmijärven kunnan kouluissa työskentelevät Aleksian yöntekijät ovat yhdistelmäyöntekijöitä, joiden tehtäviin kuuluu sekä siivous- että ruokapalvelutöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Aleksiaa jo yhdistelmäyötä tehneiden ajatuksia yhdistelmäyön sujumisesta ja heidän ehdotuksia töiden kehittämiseksi. Lisäksi haluttiin saada selville, miten työnantaja voi tukea yhdistelmäyön onnistumista. Asioiden selvittämiseksi yhdistelmäyöntekijöitä haastateltiin teemahaastatteluilla.

Haastattelujen tulosten perusteella yhdistelmäyöntekijät pitivät tärkeänä, että kaikki käyttäytyvät kohteliaasti ja kunnioittavat toisia yöntekijöitä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pidettiin tärkeänä ja sen koettiin lisääntyvän yhteisten palaverien avulla. Esimiesten toivottiin vastaavan yhteydenottoihin ja heiltä toivottiin enemmän positiivista palautetta ja kuulumisten kyselemistä. Perehdytystä kaivattiin enemmän erityisruokavalioihin, oma-valvontamittauksiin sekä koneiden ja laitteiden käyttöön.

Haastattelujen tulokset ovat herättäneet keskustelua vuorovaikutuksen ja toisten ihmisten arvostamisen tärkeydestä. Aleksia voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia järjestämällä koulutusta vuorovaikutustaitoihin ja tiimityöhön liittyen. Lisäksi opinnäytetyön teoriavii-  
tekehityksen sisällön tavoitteena on ollut herättää mielenkiintoa kehittää omia vuorovai-  
kutustaitoja.

---

Asiasanat: yhdistelmäyö, vuorovaikutus, konflikti, itseohjautuvuus, temperamentti

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

TUPALA, PÄIVI:

Utilizing the Experiences of Service Business Multitaskers in Organizational Change

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 2 pages  
March 2019

---

Aleksia is a public utility in the rural municipality of Nurmijärvi. It is currently undergoing changes to have only one production kitchen. All Aleksia's employees working in the schools in Nurmijärvi will become service business multitaskers after the organizational change. The employee's work consists of a combination of cleaning service and food services. The aim of this bachelor's thesis was to clarify the thoughts and development ideas of Aleksia's employees who already have experience from multitasking work. The aim was to find out ways for the employer to support service business multitaskers to succeed in their work. Service business multitaskers were interviewed in themed interview sessions to gain knowledge and understanding of their experiences.

The results of this study show that service business multitaskers considered polite and respectful behavior towards other employees important. Social cohesion, which was found to increase during common meetings, was considered important. Employees hoped to get responses to their enquiries from employers. In addition, employers were asked to give more feedback that is positive and to check on employee's well-being more often. Employees stated that they need more introduction to special diets, self-observation measuring and for using machines and equipment.

The results of the interviews have raised discussion on the importance of interaction and appreciating one another. Aleksia may utilize the results of this bachelor's thesis by arranging further education regarding interaction and team working skills. The aim was that reading this thesis would attract the reader's interest to develop one's own interaction skills.

---

Key words: service business multitasking, combination work, interaction, conflict, self-reliant, temperament

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	ORGANISAATIOIDEN YHDISTYESSÄ .....	6
	2.1 Työntekijät mukana muutoksessa .....	6
	2.2 Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus .....	8
	2.3 Kehitä kokeillen .....	10
3	VUOROVAIKUTUS MUUTOSTILANTEESSA.....	14
	3.1 Työntekijöitä arvostava esimies ymmärtää erilaisuuden voimavarana....	14
	3.2 Konfliktien selvittely kehittää työyhteisöä.....	19
	3.3 Kohti arvostavaa ja kuuntelevaa vuorovaikutusta .....	22
4	TUTKIMUSTYÖN ETENEMINEN .....	26
	4.1 Taustatietoa tutkimustyölle.....	26
	4.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	28
	4.3 Tutkimusmenetelmät.....	29
5	TULOKSET .....	30
	5.1 Kokeiluhaastattelut ja niiden yhteenveto .....	30
	5.2 Varsinaiset haastattelut ja niiden yhteenveto.....	32
6	POHDINTA .....	38
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET.....	43
	Liite 1. Kokeiluhaastattelun kysymykset.....	43
	Liite 2. Varsinaisen haastattelun kysymykset.....	44

## 1 JOHDANTO

Nurmijärven kunnan Aleksia liikelaitos siirtyy yhden valmistuskeittiön malliin. Nurmijärven kunnanvaltuusto on huhtikuussa 2018 hyväksynyt Aleksian johtokunnan esityksen toimintatapamuutoksesta. Tällä hetkellä Aleksia ruokapalveluilla on viisi aluekeittiötä, yhdeksän valmistuskeittiötä ja 26 palvelukeittiötä. Muutoksen jälkeen kaikki keittiöt valmistuskeittiötä lukuun ottamatta toimivat palvelukeittiöinä. Organisaatiomuutoksen jälkeen kaikki Nurmijärven kunnan kouluissa työskentelevät Aleksian työntekijät ovat yhdistelmätyöntekijöitä, joiden tehtäviin kuuluvat sekä siivous- että ruokapalvelutöitä. Yhdistelmätyön avulla saadaan henkilöstön työpanos kohdennettua oikea-aikaisesti, sinne missä milloinkin on enemmän töitä. Oppilaiden lounasaikana tarvitaan koko henkilöstön panos asiakaspalveluun sekä muuhun keittiötyöhön. Aamulla ennen tuntien alkamista ja iltapäivällä niiden jälkeen tarvitaan paljon käsipareja luokkien siivoamiseen.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää Nurmijärven kunnan Aleksia ruoka- ja siivouspalveluiden jo yhdistelmätyötä tehneiden ajatuksia heidän töidensä sujumisesta. Tavoitteena on saada selville, mitkä asiat he ovat kokeneet toimiviksi ja millaisiin asioihin he toivovat muutosta. Toiveena on, että tämä tutkimustyö antaa tietoa siitä, minkälaista tukea työntekijät tarvitsevat siirtyessään yhdistelmätyöhön. Lisäksi halutaan tietoa siitä, minkälaisiin asioihin työnantajan pitää kiinnittää huomiota voidakseen auttaa työntekijöitä onnistumaan yhdistelmätyön teossa.

Tässä tutkimustyössä on hyödynnetty kokeilevaa asennetta. Hassin, Pajun ja Mailan (2015, 28) mukaan toiminnan kehittäminen kokeilemalla tarkoittaa asiaan liittyvien oletusten testaamista käytännössä. Ennen varsinaista tutkimusta haluttiin selvittää jo yhdistelmätyötä tehneiden ajatuksista. Pienelle joukolle tehtiin alustava haastattelu, jonka tulokset kerrottiin koko Aleksia ruoka- ja siivouspalveluiden henkilökunnalle uuden organisaation suunnittelutyöpajoissa. Alustavien haastattelujen tuloksena opinnäytetyölle löytyi teoriaviitekehys, joka tukee mahdollisimman paljon tutkimuksen kohderyhmän ajatuksia ja toiveita tulevaisuuteen liittyen. Kuten Hassi ym. kuvaavat, kokeiluista saatu faktatieto on paljon arvokkaampaa kuin arvailumme kohderyhmän ajatuksista ja toiminnasta (Hassi ym. 2015, 28).

## 2 ORGANISAATIOIDEN YHDISTYESSÄ

### 2.1 Työntekijät mukana muutoksessa

Keltikangas-Järvinen (2016) kuvaa ihmisten erilaisten temperamenttipiirteiden avulla työntekijöiden kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Temperamentti vaikuttaa työntekijöiden reagointiin uusia tilanteita kohtaan. Osa työntekijöistä on kiinnostunut tulevista muutoksista tai yllättävistä tilanteista ja lähestyvät niitä aktiivisesti. Toisille on taas luontaista välttää muutoksia ja yllättäviä tilanteita. Nämä erilaiset reaktiot ovat spontaaneja ja niitä ei voi harjoittelemalla muuttaa. Reagoinnin aiheuttamaan käytökseen voi vaikuttaa opettelemalla tietoisesti toisen tavan toimia. Täten työntekijä, jolla on luontainen taipumus vetäytyä uusissa tai yllättävissä tilanteissa, voi itse valita antaako hän temperamenttinsa vaikuttaa käytökseensä esimerkiksi vetäytymällä sivuun uudesta tavasta toimia. Keltikangas-Järvinen toteaa, että sekä uusia tai yllättäviä tilanteita aktiivisesti lähestyvät, ja niitä välttävät pärjäävät molemmat työelämässä yhtä hyvin. Vetäytyjät vain tarvitsevat hieman enemmän aikaa tottuakseen uuteen tilanteeseen. Työtehoon erilaisilla temperamenttipiirteillä ei ole vaikutusta. Asian tiedostaminen auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset toimivat eri tavoin muuttuvissa tilanteissa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 82–83.)

Aina kun työyhteisön yksikin jäsen muuttuu, vaikuttaa se kaikkiin työyhteisön jäseniin. Kukin työyhteisön jäsenen joutuu etsimään paikkansa uudessa kokoonpanossa. Tähän muuttuvaan tilanteeseen liittyy monenlaisia jännitteitä ja pelkoja, joiden käsittelylle on annettava aikaa. Mattila (2007) nostaa esille työyhteisön ammatillisen itsetunnon heikoudesta johtuvan ongelman uutta työntekijää vastaanotettaessa. Jos alkuperäisen työyhteisön ammatillinen itsetunto on heikko, saattaa heidän olla vaikea hyväksyä uutta ammattilaista osallistumaan työhön, jota he itse ovat tehneet vuosikausia. He saattavat pelätä, että uusi työntekijä oppii nopeasti ja heidän työnsä vaikuttaa helpolta muiden silmissä. Tästä seuraa puhumattomuutta ja asioiden salailua uutta tulokasta kohtaan. (Mattila 2007, 100-101.)

Jaben (2017) mukaan muutostilanteissa työntekijöiden käytös voi olla epäjohtonmukaista. Epäjohtonmukainen käytös johtuu muutostilanteen aiheuttamista erilaisista tunteista kuten pelosta, vihasta ja surusta. Muutostilanteissa työntekijän omaa muutosprosessia auttaa, jos hän kokee tulevansa kuulluksi. Pelko siitä, miten työntekijälle itselleen

käy muutoksessa, saattaa näyttäytyä avoimena vastustuksena. Pelko voi aiheuttaa myös näkymätöntä vastustusta, joka voi jäädä esimieheltä huomaamatta. Pelkotilojen lieventämiseksi runsaan tiedon jakaminen, tavoitteiden näkyväksi tekeminen, uskon luominen tulevaisuuteen ja ajoituksen merkitys ovat asioita, joihin pitää kiinnittää paljon huomiota. (Jabe 2017, 200–203.) Epävarmuutta lisää muutostilanteissa Puron (2010, 35) mukaan se, että ollaan kuunneltu valikoivasti organisaation viestintää, ja käytäväpuheet sekä huhut elävät omaa elämäänsä.

Tavoitteiden myönteinen muotoilu on Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003) mukaan tärkeää sen takia, että silloin ajatukset ja mielikuvat ovat jo toivotussa tilassa. Esimies voi auttaa työntekijöitä muotoilemaan työyhteisöä koskevat tavoitteet myönteisesti. Työyhteisön kannattaa miettiä, mitä yrityksen määrittelemän tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa heidän omassa työssään. Työyhteisön tavoitteen tulisi kuvata toivottua tilannetta, ei sitä asiaa, mistä halutaan päästä eroon. (Hirvihuhda & Litovaara 2003, 21–22.)

Muutostilanne voi tuoda työntekijän mieleen aikaisempia kokemuksia tilanteista, joissa hän on kokenut tullessa huonosti kohdelluksi ja nämä aiemmin koetut tunteet voivat nousta pintaan vahvistaen nykyistä tunnetilaa. Jos työntekijä kokee vihan tunteita, esimiehen tehtävänä on kuunnella arvottomasti oikeaksi tai vääräksi työntekijän ajatuksia. Vihaisen puheen joukosta esimiehen kannattaa etsiä rakentava kritiikki, jonka avulla hän voi kehittää omaa toimintaansa. (Jabe 2017, 202–203.)

Muutostilanteissa tunteet vaihtelevat ja pahimman kuohuntavaiheen jälkeen saatetaan huomata, että on saavutettu jokin välitavoite. Näitä välitavoitteita kannatta juhlia pysähtymällä hetkeksi esimerkiksi nauttimaan kakkukahvit. Hetkellinen tyytyväisyyden tunne auttaa jaksamaan eteenpäin kohti seuraavia tehtäviä. Keskustelut näistä onnistumisista ovat tärkeitä, mutta esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä antamaan rohkeasti palautetta ja kertomaan omia ajatuksiaan myös hankalimmistakin asioista. Esimiehen pitää olla kiitollinen myös korjaavasta palautteesta, muuten keskustelu mielipiteistä ei jatku. Työntekijät osallistuvat keskusteluihin aktiivisesti, jos he kokevat, että heitä ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan. (Jabe 2017, 204–207.)

Keltikangas-Järvinen (2016) kertoo sopeutuvuuden olevan yksi ihmisten luontaisista temperamenttipiirteistä. Sopeutuvuudella kuvataan ihmisen kykyä muuttaa omaa toimintaansa muuttuvien tilanteiden vaatimalla tavalla. Matalan sopeutumisen omaava ihminen

vaatii aikaa hyväksyäkseen muutokset, myös positiiviset muutokset ovat hänelle vaikeita. Vastustus kohdistuu itse muutokseen, koska ihminen, jonka sopeutuvuus on matala, ei koe tarvetta vaihteluun. Rutiinit tuovat hänelle turvallisuudentunnetta. Varautuneen ihmisen temperamentti eroaa matalan sopeutujan temperamentista siten, että hän ei vastusta itse muutosta vaan uusia tilanteita, joita hän ei pysty ennakoimaan. Varautuneelle työntekijälle muutokset ovat helppoja, jos hän on tietoinen siitä mitä niiden jälkeen tapahtuu. Odottamattomat ja ennalta arvaamattomat tilanteet saavat varautuneen ihmisen menemään lukkoon. (Keltikangas-Järvinen 2016, 84–86.)

Muutosvastarinta ei kuulu kaikkien ihmisten perusominaisuuksiin. Se liittyy vain matalan sopeutumisen piirteisiin. Korkean joustavuuden ihmiset lähtevät innokkaasti mukaan muutoksiin, harkitsematta niiden järkevyyttä. Keltikangas-Järvisen mukaan muutosvastarinnasta puhuminen kertoo korkean joustavuuden omaavien ihmisten valta-asemasta työelämässä. He määrittelevät tavan, jolla muutoksiin tulisi suhtautua. (Keltikangas-Järvinen 2016, 87.) Työntekijä, joka aktiivisesti ehdottaa ratkaisuja erilasiin työpaikan ongelmiin, on usein myös avoin organisaation muutoksille (Biggio & Cortese 2012).

## **2.2 Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus**

Sisäinen motivaatio eli työntekijöiden innostuneisuus työhön, tekemisen draivi sekä halu kehittyä työssään vaativat neljän psykologisen perustarpeen täyttymisen työssä. Ensimmäinen psykologinen perustarve on vapaaehtoisuuden tarve ja se kuvataan mahdollisuutena tehdä kiinnostavaa ja mielekästä työtä sellaisella työtavalla, jonka on itse valinnut. Toinen tarve on kyvykkyyden tarve, joka tyydyttyy, kun työ tarjoaa sopivasti haasteita, siinä voi käyttää parasta osaamistaan, oppia uutta ja saada merkityksellisiä asioita aikaan. Kolmas perustarve, jonka tulee työtä tehdessä täytyä, on yhteenkuuluvuuden tarve. Työntekijän tulee kokea, että häntä arvostetaan työyhteisössä ja hän kuuluu joukkoon. Neljäs psykologinen perustarve on hyväntekemisen tarve. Hyväntekemisen tarve tyydyttyy, kun työntekijä kokee saavansa aikaan myönteisiä asioita työllään sekä työyhteisössä, että yhteiskunnassa. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.)

Esimies voi johtaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota huolehtimalla, että edellä kuvatuilla psykologisilla perustarpeilla on mahdollisuus täytyä. Esimiehen tulee ajatella työntekijää ihmisenä, jolla on tiettyjä vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Näitä vahvuuksia



tukemalla mietitään, miten yhdessä sovittuihin päämääriin päästäisiin. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työntekijän onnistuminen ja kehittyminen hänen työssään. Työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut, voi itse hyvin ja antaa hyvän kuvan työpaikastaan. (Martela & Jarenko 2015, 17, 155–156.)

Martela, Jarenko ja Paju (2017) Filosofian Akatemiasta kuvailevat itsemotivoituneeksi työntekijää, joka työtehtäviensä vaatiman teknisen taidon lisäksi osaa mm. johtaa omaa ajanhallintaansa sekä asettaa tehtävilleen tavoitteita ja huomaa kulloisenkin tärkeysjärjestyksen eri työtehtävien välillä. Heillä on halu pysyä liikkeessä ja osaaminen olla yhteydessä niihin tahoihin, jotka kulloinkin edistävät työtä. Itsemotivoitunut työntekijä ei tarvitse perinteiseen tapaan esimiestä hoitamaan edellä mainittuja asioita. Itsemotivoituneet työntekijät kykenevät työskentelemään ilman esimiehen kontrollia ja työtehtävien hoitaminen ei vaadi ohjausta. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 12.) Organisaatioilla on vaikeuksia siirtyä perinteisestä ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamistavasta sellaiseen toimintatapaan, jossa työyhteisöt saavat tehdä itse päätöksiä ja ovat vastuussa omista päätöksistään (Parker 2015).

Roos ja Mönkkönen (2015) kertovat, että työn kokeminen merkitykselliseksi ja vapaus päättää itse joistakin asioista lisäävät työntekijän hallinnan tunnetta (Roos & Mönkkönen 2015, 11). Tehdessään mielestään arvokasta työtä, on työntekijän vapaaehtoisuuden taso korkealla. Työntekijät, jotka kokevat yrityksen arvot omien arvojensa mukaiseksi, työskentelevät vapaaehtoisesti kohti yhteistä tavoitetta. Vapaaehtoisesti toimiva työntekijä nauttii työstään ja tekee sitä innoissaan. Työntekijä, joka ei ole sisäistänyt yrityksen missiota työskentelee, koska esimies on häntä pyytänyt ja hänen on noudatettava käskyjä. Vapaaehtoisuutta ei saa sotkea vapauden kanssa. Vapaus tarkoittaa, että työntekijällä ei ole ulkopuolisia työnteon ehtoja, mutta vapaaehtoisuus vaatii vastuuta työntekijältä, sekä uskallusta tehdä valintoja ja ottaa vastuu päätöksistään. (Martela & Jarenko 2015, 81–82.)

Salminen (2017) kertoo itsensä johtamisen ilmenevän kykynä asettaa itselleen päämääriä, taitona tunnistaa ja muokata omia tunteitaan ja asenteitaan. Itsensä johtamiseen kuuluu lisäksi, että pyytää palautetta, osaa ottaa sen vastaan ja hyödyntää sen kehittämällä itseään. Itsenäinen ajattelu, muiden kuunteleminen sekä tahto työskennellä mukavuusalueen ulkopuolella, tehdä rutiinitehtäviä ja maltti odottaa tulosten näkymistä kuvaavat myös itsensä johtamiseen tarvittavia taitoja. (Salminen 2017, 145.)

Itsemotivoitunut työntekijä kykenee toimimaan itseohjautuvasti, ilman esimiehen ohjaamista ja kontrollia (Martela ym. 2017, 42). Roos ja Mönkkönen (2015, 13) kertovat, että perinteisestä hallintoalamaiskulttuurista luopuminen kehittää työyhteisöjä suuntaan, jossa vastuu työn tuloksesta on kaikilla. Martela ym. (2017) kertovat, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksittäisen työntekijän ominaisuutta, ja itseorganisoituminen tarkoittaa ryhmän tapaa toimia. Itseorganisoituminen on ominaisuus työyhteisölle, joka toimii kompleksisesti. Kompleksisuudella tarkoitetaan systeemiä, jonka toimintaan vaikuttavat monet vuorovaikutuksessa toisiinsa olevat säännöt ja sen sisällä työskentelevien ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet. Mukautuvaksi kompleksiksi kuvataan tilannetta, jossa työntekoa määrittelevät säännöt saattavat muuttua. Vuorovaikutus muiden oman yhteisön jäsenten tai ulkopuolisten systeemien kanssa antaa uutta informaatiota, joka mahdollistaa kehittymisen ja samalla systeemin muuttumisen. (Martela ym. 2017, 42–44.)

Itseorganisoitumista voidaan selventää jalkapallo-ottelun avulla. Kaikissa otteluissa on ennakoitavia piirteitä, kuten mitä kentällä on tarkoitus tehdä ja mitä sääntöjen mukaan saa tehdä sekä montako pelaajaa joukkueilla on. Pelitaktiikka sovitaan etukäteen, mikä tekee joistakin liikkeistä ennalta arvattavan. Peliin vaikuttaa ennakoitavien asioiden lisäksi pelaajien reaktiot muiden pelaajien liikkeisiin, pelin ulkoiset olosuhteet ja moni muu ennalta-arvaamaton muuttuja. Valmentaja ei kerro pelaajille, mitä heidän kulloinkin pitää tehdä, eli joukkue toimii pelitilanteessa itseorganisoituneesti. (Martela ym. 2017, 40–41.)

### 2.3 Kehitä kokeillen

Martela ym. (2017) kuvaavat kokeillen kehittämistä kilpailuetuna aikakautena, jolloin teknologia kehittyy nopeasti (Martela ym. 2017, 248–249). Hassi, Paju ja Maila (2015) kertovat, että organisaatiot, jotka osaavat vähentää suunnitteluun käytettävää aikaa ja muita resursseja sekä uskaltavat toteuttaa nopeita kokeiluja pärjäävät parhaiten maailmassa, jossa kukaan ei voi ennustaa, mitä haasteita tulevaisuus tuo tullessaan. Nopea oppiminen takaa pärjäämisen kilpailussa muiden toimijoiden kanssa. (Hassi ym. 2015, 8.)

Nopeiden kokeilujen toimintamallin hyötynä on ajan säästyminen, kun ryhdytään kokeilemaan ideoita ja oletuksia ilman spekulatiota (Martela ym. 2017, 248). Kokeilujen tuloksena saadaan todellista ymmärrystä, joka perustuu oikeiden ihmisten kokemuksiin eikä olettamuksiin tai testiympäristössä tehtyjen kokeiden tuloksiin (Hassi ym. 2015, 9).

Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan kokeileva kulttuuri työpaikoilla voidaan yksinkertaistaen kuvailla sellaisena työskentelytapana, että ei arvailla miten asiat voisivat olla, vaan kerätään oikeaa tietoa asianosaisilta (Martela & Jarenko 2015, 244–245). Kokeilemalla kehittämisen lopputulokseen vaikuttaa paljon se, miten hyvin kokeiluissa opittuja asioita osataan soveltaa (Hassi ym. 2015, 25).

Kokeilut eroavat piloteista sillä, että kokeilujen avulla on tarkoitus saada uutta tietoa kehitettävästä ideasta. Ihmisille on luontaista pelätä epäonnistumisia ja selitellä mahdollisia epäonnistumisia itselleen suotuisaan tapaan (Sutinen & Kuitunen 2018, 24). Kokeilussa olevan idean ei oletetakaan olevan täydellinen kokeilun alkaessa, vaan tavoitteena on saada lisää tietoa siitä, mihin suuntaan seuraavaksi kannattaa edetä. Kokeilulla ei ole tarkoitus ratkaista ongelmaa, vaan mahdollistaa oppiminen (Martela ym. 2017, 248). Sutinen ja Kuitunen (2018, 24) kuvaavat tärkeäksi myös mahdollisten mokiin objektiivisen tarkastelun oppimisen turvaamiseksi. Pilotin Hassi ym. (2015) kuvaavat muistuttavan teatteriesityksen kenraaliharjoitusta, jonka alkaessa esitys on pieniä hienosäätöjä vaille valmis. Pilotia ei lähdetä toteuttamaan ennen kuin on varmuus sen onnistumisesta. (Hassi ym. 2015, 9.)

Kun jonkin palvelun tai tuotteen suunnitteluun on käytetty paljon aikaa ja myöhemmin sitä kokeiltaessa aidossa ympäristössä huomataan siinä olevan ongelmakohtia, voi muutosten tekeminen jäädä tekemättä. Haluttomuus muutokseen voi johtua siitä, että ei haluta heittää hukkaan suunnitteluun mennyttä suurta työmäärää ja aloittaa suunnittelua alusta. (Hassi ym. 2015, 9–10.) Kokeilemalla kehittäessä yllättäviin tilanteisiin reagoidaan sitä mukaa kuin niitä havaitaan riippumatta siitä ovatko yllätykset positiivisia vai negatiivisia. Muuttuvissa tilanteissa tehdään päätöksiä kokeilusta saadun tiedon turvin, aina kun tilanne vaatii reagoimista. (Hassi ym. 2015, 25.)

Hassin ym. (2015) mukaan tärkein tavoite kokeiluissa on epävarmuuden vähentäminen eli sellaisen tiedon oppiminen kehiteltävästä ideasta, mitä ei voi muulla tavalla saada. Uuden idean kehittäessä käytetyt toistettavissa olevat eli iteratiiviset kokeilut antavat uutta tietoa kehitystiimille koko ajan. Kehittelyn suunta saattaa muuttua ja ainakin se tarkentuu ymmärryksen lisääntyessä. Usein löydetään vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tavoite. Vaihtoehtoiset tavat mahdollistavat lähestymistavan vaihtamisen, jos jonkin kokeilun jälkeen huomataan, että kyseinen suunta osoittautui toimimattomaksi. Kokeilemalla kehittäminen antaa nopeammin ymmärrystä ja säästää aikaa kuin perinteinen tapa tehdä

valmiiksi useita erilaisia suunnitelmia ja toteuttaa niitä, kunnes opitaan mikä tapa johtaa onnistuneeseen lopputulokseen. (Hassi ym. 2015, 10–13.)

Kokeilemalla kehittämisessä on olennaista tehdä kokeilut todellisissa tilanteissa siellä missä asiakkaat ovat. Asiakkaan mukaan ottaminen kokeiluihin ja heidän huomioiminen jo kehitysvaiheessa antaa positiivisen kokemuksen asiakkaille ja he kokevat tullessa kuulluksi. Empaattisella pyrkimyksellä ymmärtää ja ratkaista asiakkaan ongelmia saadaan sitoutettua asiakkaita pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. (Hassi 2015, 10–11.)

Hassi ym. (2015) kertovat, että kokeilut saavat usein aikaan koehenkilöissä innostusta asiaan laajemmin ja ne saavat heissä aikaan erilaisia tunteita. Tunteella mukana olo herättää helposti uusia ideoita, ajatuksia ja vinkkejä, joiden avulla kehitystiimi saattaa löytää uusia näkökulmia kehiteltävään asiaan. Nämä asiakkailta tulevat ideat ovat arvokkaita, koska ne ovat heidän näkökulmastaan tulevia. Niiden avulla kehitystiimi oppii lisää kehiteltävästä asiasta ja asiakasymmärrys kasvaa mahdollistaen lisäarvon luomisen kyseessä olevaan asiaan. (Hassi ym. 2015, 11–12.)

Martela ym. (2017) kuvailevat, että kokeilun lopputulos ei määritä kokeilun onnistumista, koska kaikki kokeilut, jotka lisäävät ymmärrystämme ja joiden avulla saamme lisää tietoa ovat aina onnistuneita. Kokeilusta saadun faktatiedon avulla voimme muuttaa toimintaamme. (Martela ym. 2017, 248.) Ihmisille on luontaista hävetä omia epäonnistumisiaan ja hyvin helposti epäonnistumisien analysointi jää tekemättä. Kokemuksista oppiminen kuitenkin vaatii yhtä lailla epäonnistumisien kuin onnistumisienkin systemaattista analysoimista. (Sutinen & Kuitunen 2018, 24.)

Hassin ym. (2015) mukaan kokeilun onnistumista voidaan arvioida kokeilun avulla saadun tiedon merkityksellisyyttä ja määrää tutkimalla (Hassi ym. 2015, 176). Sutinen ja Kuitunen (2018, 10) kertovat, että yritysten tulisi kannustaa työntekijöitään tuomaan julki epäonnistumisiaan, jotta muut voisivat ottaa niistä opiksi ja välttää vastaavat virheet jatkossa. Piha kertoo Sutisen ja Kuitusen kirjassa (2018), että luottamusta voidaan harjoitella esimerkiksi palavereissa, kun jokainen vuoron perään kertoo parhaan onnistumisensa ja pahimman mokansa. Samalla saadaan koko työyhteisöön arvokasta tietoa siitä, millaiset asiat johtavat epäonnistumisiin. (Sutinen & Kuitunen 2018, 141–142.)

Kokeilujen jälkeinen reflektio, eli uusien opittujen asioiden tarkastelu ja niiden ymmärtäminen, on erittäin tärkeä osa kokeilemalla kehittämisen toimintatapaa. Reflektion helpottamiseksi kokeilemalla kehittämisen aikana kertynyt tieto, havainnot ja opitut asiat pitää kirjata muistiin. Asiakkailta saadun palautteen lisäksi kokeilussa ilmi tulleiden havaintojen tulkinta jää kehitystiimin tehtäväksi, sillä usein koehenkilöt eivät itse tiedosta omassa toiminnassaan olevia mielenkiintoisia asioita. (Hassi ym. 2015, 176–177.)

### 3 VUOROVAIKUTUS MUUTOSTILANTEESSA

#### 3.1 Työntekijöitä arvostava esimies ymmärtää erilaisuuden voimavarana

Järvinen (2018) painottaa esimiehen olevan koko ajan muun työyhteisön tarkkailun alaisena. Esimiehen käyttäytymisen tulee olla esimerkillistä ja hänen pitää kohdella alaisiaan oikeudenmukaisesti saadakseen heidän luottamuksen. Reilusti käyttäytyvä esimies ei suosi ketään yksittäistä työntekijää vaan kohtelee kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. Esimiehen tulee huolehtia, että myös ne työntekijät, jotka ovat erityisen osaavia ja saavat loistavia tuloksia aikaan, noudattavat organisaation toimintatapoja ja sääntöjä. Erivapauksien antaminen hyvästä työsuorituksesta aiheuttaa muissa työntekijöissä epäoikeudenmukaisuuden tunteita. (Järvinen 2018, 87, 93.)

Hirvihuhta ja Litovaara (2003) kertovat ratkaisukeskeisen esimiehen käyttävän valtaansa työyhteisön parhaaksi. Ratkaisukeskeinen esimies ymmärtää työntekijöiden huolen ja hättäännyksen muutostilanteissa ja hyväksyy muutoksen aiheuttamat erilaiset tunnetilat. Osaava esimies tiedostaa, että tulevaisuudesta huolestunut työntekijä tarvitsee enemmän tukea muuttuvan tilanteen hyväksymiseen. Muutoksen läpikäyminen vaatii paljon tietoa ja runsaasti keskustelua työyhteisössä. Ratkaisukeskeinen esimies suhtautuu ihmisiin arvostavasti, huomio vahvuudet ja onnistumiset sekä pitää epäonnistumisia ja virheitä oppimisen mahdollisuuksina. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 283.)

Jabe (2017) kuvailee erilaisten ihmisten johtamista käsittelevässä kirjassaan, miten ihminen, joka pitää erilaisuutta ärsyttävänä, ei usko löytävänsä ärsytystä aiheuttavasta ihmisestä mitään hyvää. Erilaisuudesta ärsyntyminen hankaloittaa erityisesti esimiesten laadukasta työskentelyä. Jos työntekijässä oleva potentiaali jää hyödyntämättä, jonkin esimiestä ärsyttävän ominaisuuden takia, jää kyseisen työntekijän työpanos hyödyntämättä. (Jabe 2017, 17–18.) Järvinen (2018) kertoo, että esimiesten on välillä vaikea sietää erilaisuutta, koska erilaisuus näkyy erimielisyytenä mm. työtavoista. Hän kehottaa yrityksiä hyödyntämään ihmisten erilaisuus ja eriävät ajatukset työnteosta muuttamalla totuttuja toimintatapoja mahdollisimman luovasti. (Järvinen 2018, 135–138).

Jabe (2017) neuvoo vuorovaikutustilanteissa hyväksymään omat negatiiviset tunteet toisesta ihmisestä ja pohtimaan, mikä ärsytyksen tunteen aiheuttaa. Tunneälykään esimiehen

tunnistaa hänen halustaan pohtia erilaisuutta ja sitä, miksi toiset kokevat asioita ja käyttäytyvät erilaisilla tavoilla kuin hän itse. Halu ymmärtää ja oppia toisten ihmisten erilaisuutta laajentaa esimiehen omaa ajattelua ja mahdollistaa asioiden uudelleenmäärittelyn. (Jabe 2017, 17–18.)

Työyhteisöissä työntekijöiden erilaiset tavat toimia ja reagoida saattavat aiheuttaa ärsyyntymistä. Työntekijä ärsyyntyy varsinkin silloin, kun hänen oma toimintatapansa vaikuttaa toimivimmalta kuin muiden. Jos jonkun muun työntekijän tapa on toimivampi, ei ärsyyntymistä niinkään tapahdu. Ärsyyntymisen aiheuttaa osittain oman toimintatavan arvostus, joka on hyvä asia, sillä se kuvastaa ammatillista itsetuntoa. Ärsyyntymistä aiheuttaa tämän lisäksi oman kelpaamattomuuden pelko. Jos toisen tapa toimia on oikea, täytyy toisen erilaisen tavan olla väärä. Tämä ajattelu johtuu epäonnistumisen pelosta. (Mattila 2007, 82.)

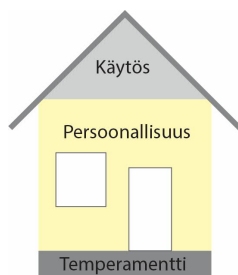
Mattila (2007) kuvailee esimiehen rohkaisun, kannustusten ja kehujen vaikuttavan työntekijän itseluottamuksen kehittymiseen. Esimies on hänen mukaansa onnistunut työssään, kun työntekijät kokevat osaavansa tehdä työnsä hyvin. (Mattila 2007, 81.) Salminen (2017) muistuttaa, että nykyisen tiedon valossa tulee antaa viisi positiivista palautetta yhtä korjaavaa palautetta kohden. Tutkimusten mukaan kiitoksella on suuri vaikutus ihmisen energisyyteen ja se tuo hyvinolontunnetta kiitoksen saajan lisäksi kiittäjälle. Salmisen mukaan pitää erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että kerromme työkaverille, jos arvostamme häntä. Työyhteisön jäsen, joka osaa kiittää toisia hyvin tehdystä työstä ja toimii reilusti, saa itsekin osakseen arvostusta. (Salminen 2017, 131.) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 47) mukaan esimiehen kehittävän palautteen antamiseen vaikuttaa positiivisesti, jos työntekijät luottavat esimieheensä. Puro (2010, 94) kehottaa esimiehiä ennen palautteen antamista kuuntelemaan tarkkaan palautteen saajaa ymmärtääkseen, minkälaista palautetta tämä kykenee ottamaan vastaan.

Luottamuksen rakentamiseksi esimiehen kannattaa olla avoin ja kertoa itsestään jotain mistä käy ilmi, että hän ei ole täydellinen, eikä ole aina onnistunut kaikessa tekemässään. Esimiehen avoimuus lisää muiden avoimuutta. (Kupias ym. 2017, 41–42.) Talvio ja Klemola (2017) kuvaavat tätä itsensä likoon laittamiseksi. He painottavat, että ei ole itsestä kertoa itsestään, vaan se auttaa työyhteisön avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. (Talvio & Klemola 2017, 153.) Esimiehen kannattaa kertoa, minkälaisiin asioihin hän uskoo vuorovaikutuksessa ja esimiestyössä. Tämän lisäksi esimiehen pitää

olla aidosti kiinnostunut työyhteisön muista jäsenistä ja kuunnella heitä sekä tarvittaessa tehdä tarkentavia kysymyksiä. Esimiehen tulee tämän lisäksi riittävän avoimesti kertoa perustehtävien tekemisen kannalta oleellisia asioita ja kertoa perustellen, jos ei voi kaikista asioista puhua. (Kupias ym. 2017, 41–42, 47.)

Professori Liisa Keltikangas-Järvinen on suomalaisen temperamenttitutkimuksen uranuurtaja ja hän toteaa (2008), että temperamentti on ihmisen luontainen tapa reagoida ja toimia erilaisissa tilanteissa. Temperamentin avulla ei voida selittää ihmisten työnteon tasoa tai kyvykkyyttä toimia eri tehtävissä, vaan ainoastaan tyyliä toimia. Temperamentit erottuvat toisistaan mm. siinä miten nopeasti ihminen hermostuu odottamiseen, miten helposti hän ärtyy tai miten rauhallisesti tai malttamattomasti hän suhtautuu, jos asiat eivät suju oletetusti. Tavot, joilla ihmiset reagoivat omiin sisäisiin tiloihin, kuten väsymykseen tai sairauksiin, ovat myös temperamenttia. (Keltikangas 2008, 12–13.)

Kuviossa 1 kuvataan temperamentin, persoonallisuuden ja käytöksen eroja. Eroja voidaan havainnollistaa kuvittelemalla ihminen taloksi, jossa on kolme kerrosta. Alimpana kerroksena eli talon perustuksena on temperamentti. Siellä säilytetään erilaista materiaalia taloa varten, joiden perusteella voidaan arvailla tietyt reunaehdot rakennukselle. Pelkän materiaalin avulla ei voida vielä päätellä millainen talo on valmiina. Keskimmäinen eli asuinkerros kuvaa persoonallisuutta. Tässä kerroksessa asetetaan tavoitteet ja tehdään päätökset ja ratkaisut. Ylin eli parhaiten ulospäin näkyvä kerros on käytös. Ylimmässä kerroksessa muuttuvat toiminnaksi edellisessä kerroksessa eli persoonallisuudessa tehdyt ratkaisut ja päätökset. Talon yhden kerroksen avulla ei voida ennustaa mitä muissa kerroksissa tapahtuu. (Keltikangas-Järvinen 2016, 10.)



KUVIO 1. Temperamentin, persoonallisuuden ja käytöksen erojen havainnollistaminen (Mukaihen Keltikangas-Järvinen 2016, 10)



Eräsalo (2011) puolestaan kertoo, että persoonallisuus on muodostunut kahdesta osateki- jästä, jotka ovat luonne ja temperamentti. Luonteella hän tarkoittaa yksilön persoonalli- suuden ulospäin näkyviä piirteitä, esimerkiksi ujoutta, reippautta ja iloisuutta. Tempera- mentti ilmenee hänen mukaansa yksilön erilaisina toimintojen ja reagoitien piirteinä, perusvireenä. Joku voi olla perusvireeltään jähmeä jonkun toisen ollessa vilkasliikkeinen. Temperamentti on synnynnäinen ominaisuus, mutta sen peruspiirteet tunnistamalla voi omaa käyttäytymistään kehittää vuorovaikutustilanteissa sopivampaan suuntaan. (Eräsalo 2011, 26–27.) Käytös, joka on ymmärrettävää lapsille ja nuorille, jotka vasta opettelevat hallitsemaan oman luontaisen temperamenttinsa aiheuttamia reagoititapoja erilaisissa ti- lanteissa, ei ole sallittua aikuisille (Keltikangas-Järvinen 2008, 19).

Keltikangas-Järvinen (2008) painottaa, että temperamentti on taipumus, ei valmis toimin- tamalli. Taipumus säilyy, mutta ulospäin näkyvä käyttäytyminen on kasvatuksen ja kou- lutuksen avulla muutettavissa. (Keltikangas-Järvinen 2008, 21.) Talvio ja Klemola (2017) muistuttavat, että ympäröivän yhteiskunnan arvot muokkaavat lapsesta lähtien synnyn- näistä tapaa reagoida vuorovaikutustilanteissa. Yhdysvalloissa arvostetaan sulavaa käyt- täytymistä ja omien ajatusten kertomista isojenkin joukkojen edessä. Tämän taidon har- joittelu aloitetaan jo lapsen ollessa pieni. Suomessa vastaavasti on perinteisesti kasva- tettu lapsia olemaan taustalla. (Talvio & Klemola 2017, 8.)

Salmisen (2017) mukaan temperamenttieroista johtuvat erot tunnekäyttäytymisessä rikas- tuttavat työyhteisön toimintaa, mutta johtavat usein konflikteihin. Kyetäkseen toimimaan yhdessä muiden kanssa pitää pystyä hallitsemaan tapaa, jolla ilmaisee tunteitaan. (Salmi- nen 2017, 106.) Tunteet saavat meidät käyttäytymään tietyllä tavalla. Perustunteet, kuten suuttuminen, pelko, onnellisuus, rakkaus, hämmästys, inho ja suru ovat ihmisten ole- massa olon ja hengissä säilymisen kannalta oleellisia. Aivojen varhaisimmassa osassa säädellään näitä tunteita ja ne vaikuttavat suoraan toimintaan. (Goleman 2005, 23–24; Paulanto 2018.) Aivojen varhaisimpien osien päälle on kehittynyt ajattelevat eli kehitty- neemmät aivojen osat, jotka säätelevät ajatteluumme ja pystyvät monimutkaisempaan, tulkintaa vaativaan ajatteluun (Paulanto 2018).

Neuropsykologian erikoispsykologi Kaisu Paulannon (2018) mukaan ajattelulla pys- tymme käsittelemään ja ennakoimaan primitiivisiä tunteitamme, jotta voimme käyttäytyä ihmisiksi. Kyetäkseen muuttamaan tunnekäyttäytymistään ihmisen pitää pysähtyä miet- timään ennen toimintaa. Pysähtyminen ennen toimintaa mahdollistaa sen, että ajattelevat

aivojen osat ehtivät mukaan harkitsemaan sopivaa tapaa ilmaista tunnetta. (Paulanto 2018.)

Omien tunteiden tunnistaminen on välillä hankalaa. Voimme olla turhautuneita, emmekä oikein tiedä, mistä ikävä olomme johtuu, mutta turhautunut olo vaikuttaa kaikkeen tekemäämmme. Kun näissä tilanteissa keskittyy miettimään, mikä harmittaa, usein keksii selityksen. Ne ovat tunteita, joita ei ole halunnut tai pystynyt käsittelemään tietoisella tasolla, siksi ne vaikuttavat meissä kaiken aikaa. Minkäänlaiset tunteet eivät ole kiellettyjä, mutta tunteen vallassa tehdyt teot voivat olla tuomittavia tai kiellettyjä. Tämän takia olisikin tärkeää, että rohkenisimme kohdata kaikki tunteemme ja hyväksyä ne. Tunteiden hyväksymisen jälkeen voimme tietoisesti pohtia, mitä ne meille kertovat itsestämme ja ympäristöstämme. Voimme myös päättää, miten reagoimme ja käyttäydymme. (Talvio ym. 2017, 28–29.)

Aktiivisuus on yksi synnynnäisistä temperamenttipiirteistä. Aktiivisuudella tarkoitetaan ihmisten tyyliä, miten vauhdikkaasti ja ponnekkaasti hän toimii. Aktiivisuus temperamenttipiirteenä ei tarkoita määrätietoisuutta, aloitekykyä tai sitä miten paljon ihminen saa aikaan. (Keltikangas-Järvinen 2016, 13–14.) Aktiivinen työntekijä tekee mieluummin itse, kuin katselee muiden työskentelyä. Hän luontaisesti tekee kaiken vauhdilla ja äänekkäästi. Tietoisesti harjoittelemalla hän voi oppia säätelemään vauhdikkuuttaan hyväksytyjen käytöstapojen mukaiseksi. Aktiivisen työntekijän nopeus saattaa estää harkinnan ja tällöin huolimattomuusvirheiden määrä kasvaa. Keltikangas-Järvinen ehdottaakin aktiivisen ihmisen kuvaamista mieluummin touhukkaaksi kuin aktiiviseksi, koska aktiivisuus sanana luo kulttuurissamme liian positiivisen kuvan kyseisestä piirteestä. (Keltikangas-Järvinen 2016, 16–19.)

Matalalla aktiivisuudella tarkoitetaan rauhallista, verkkaista tapaa toimia. Yleensä matalan aktiivisuuden tunnistaa siitä, että ihminen toimii hidastempoisesti ja äänettömästi. Matala aktiivisuus ei tarkoita matalaa älykkyyttä. Tieteen ja taiteen avulla on ymmärretty, että luova ajattelu vaatii hitautta. Ihminen, jolle matala aktiivisuus on luontainen temperamenttipiirre, kykenee ajattelemaan rauhallisesti. Tällöin hitaus on usein tae laadukkaasta työtä, joka tehdään ilman huolimattomuusvirheitä. (Keltikangas-Järvinen 2016, 17, 22.)

Työyhteisö, jossa hyväksytään erilaisuus ja kukin työntekijä arvostaa sekä omaa, että toisen toimintatapaa, on toimiva. Tavoiteltava tilanne olisi sellainen, että arvostamisen lisäksi työntekijät tietoisesti oppisivat toisiltaan. Vauhdikas, aktiivinen työntekijä voisi opetella harkintaa, vaikka hänellä olisi kova tarve saada nopeasti ratkaisu aikaiseksi. Vastavasti malttavainen, matalan aktiivisuuden omaava työntekijä voisi opetella ottamaan riskejä ja luottamaan omaan intuition, vaikka kovasti haluaisi vielä harkita päätöstään. (Mattila 2007, 83.)

### 3.2 Konfliktien selvittely kehittää työyhteisöä

Linnanahde (2017) on painottanut koulutuksessaan, että konflikteja syntyy kaikissa työyhteisöissä ja ne aiheutuvat erilaisista syistä. Yleisimpiä syitä ovat selän takana puhuminen, epäasiallinen puhetyyli ja aggressiivinen käytös. Usein konfliktit syntyvät vuorovaikutustilanteissa, joissa ei olla käyttäytytty yleisesti hyväksytyjen tapojen mukaisesti. Selän kääntäminen, kuuntelematta ja tervehtimättä jättäminen sekä se että ei oteta katsekontaktia, ovat tilanteita, joista konfliktit helposti alkavat. (Linnanahde 2017.) Roos ja Mönkkönen kertovat, että kitkaa työyhteisön sisällä syntyy usein siksi, että asioiden merkitykset nähdään erilaisina (Roos & Mönkkönen 2015, 20).

Järvinen (2018) kertoo, etteivät kaikki työntekijät osaa automaattisesti käyttäytyä sivistyneesti. Järvinen ehdottaakin, että työyhteisössä määriteltäisiin yhdessä, mitä kuuluu hyviin käytöstapoihin. Esimiehen tulee olla esimerkkinä käyttäytymällä tahdikkaasti ja olemalla pääsääntöisesti hyväntuulinen. Huomaavaiset käytöstavat luovat pohjan ammatilliselle käyttäytymiselle ja auttavat mahdollisten erimielisyyksien selvittelyssä. (Järvinen 2018, 123–124.)

Mattilan (2007) mukaan ihminen, joka kokee työyhteisössä kiusallisia tunteita, syyttää tunteistaan mielellään jotakuta muuta. On helpompaa ajatella kiusallisia tunteita herättävän työkaverin olevan hankala ja tietämätön, kuin miettiä mistä omat tuntemukset oikeastaan johtuvat. Ihmiset kokevat usein hankaliksi sellaiset työkaverit, joiden kanssa tuntevat kelvottomuuden tunteita. Kelvottomuuden tunne aiheutuu siitä, että he kokevat joutuvansa vuorovaikutustilanteissa häviölle. Työyhteisössä tunteet syntyvät vuorovaikutustilanteissa työyhteisön muiden jäsenten kanssa, mutta niiden alkuperäinen syy löytyy ihmisen omasta aikaisemmasta kokemusmaailmasta. Omasta työstä iloitseminen ja siinä

kehittyminen on vaikeaa, jos työyhteisössä esiintyy epäkunnioittavaa käyttäytymistä. Varsinkin, jos kelvottomuuden tunne aiheuttaa vähättelevää ja ivallista suhtautumista toista kohtaan, on erityisen tärkeää pysähtyä pohtimaan ja käsittelemään omia tunteitaan. Jokaisen työntekijän pitää kantaa vastuu omista tunteistaan ja niiden aiheuttamasta toiminnasta. (Mattila 2007, 84–85.)

Esimerkiksi loukatuksi tulemisen tunne nostaa muistiin aiemmin koetut loukkaantumisen tunteet. Näin kokevan ihmisen ajattelu saattaa pysähtyä kiertämään vain huolien ympärillä. Esimies voi auttaa työntekijää avoimilla kysymyksillään huomaamaan erilaisia mahdollisuuksia ratkaista tilanne. Mahdollisuuksien tarkastelu lisää toiveikkuutta tilanteen ratkeamiseen ja aktivoi aikaisempia muistikuvia tilanteista, joissa oli mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja tilanteiden ratkaisemiseksi. Siirtyminen huolia aiheuttavasta ajattelusta mahdollisuuksien tarkasteluun aiheuttaa muutoksen tunnetilassa. Tunnetilan muutos puolestaan mahdollistaa toiminnan muutoksen. (Hirviluhta & Litovaara 2003, 91.)

Hirviluhta ja Litovaara (2003) kuvaavat, että tunteet ovat yhteydessä ajatteluamme, koska ajatellessamme jotain aiemmin tapahtunutta tilannetta koemme samanlaisia tunteita kuin tapahtumahetkellä. Toiset ihmiset voivat huomata tunnetilamme ja reagoida niihin. Tunteiden aiheuttamat seuraukset ovat siten sosiaalisia. (Hirviluhta & Litovaara 2003, 84.) Sosiaalisuudella tarkoitetaan ihmisten tarvetta liittyä muihin ihmisiin (Keltikangas-Järvinen 2016, 32).

Mikael Jungner kertoo Jaben kirjassa (2017), että konflikteja syntyy aina, kun erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä. Lähtökohdaksi ei kannata ottaa kaikkien ristiriitojen ratkaisemista, koska erimielisyydet voivat toimia työyhteisöissä liikkeelle panevana voimana. (Jabe 2017, 19–21.) Pehrmanin mukaan (2011, 251) työyhteisöjen konflikteja ei kannata pelätä, vaan pitää niiden selvittelyä keinoina parantaa työyhteisön vuorovaikutustaitoja. Jos yrityksessä halutaan, että työyhteisö pääsee kehittymään konfliktien avulla, pitää huomioida, että toimitaan tasapuolisesti ja kaikilla on sama tieto yrityksen toiminnasta (Jabe 2017, 22).

Esimiehen kyky ratkaista konflikteja paranee, jos häneen luotetaan. Sellaisten asioiden lupaaminen, jotka eivät toteudu, vähentää esimiehen luottamusta työntekijöiden silmissä. Luottamusta lisää rehellinen ja toista arvostava vuorovaikutus. Esimiehen kannattaa

muistaa että, hiljaisuus on hyvä tapa houkutella työntekijä puhumaan. Hiljaisuuden sietäminen vuorovaikutustilanteissa auttaa tunneherkkien asioiden selvittelyssä. Esimiehen tulee pyrkiä keskustelussa työntekijän kanssa löytämään yhteinen näkemys siitä, miten asia voitaisiin ratkaista. (Jabe 2017, 209.)

Pehrman (2011) kuvaa, että restoratiivisessa sovittelussa ei mietitä rangaistuksia. Tärkeitä restoratiivisia arvoja ovat ihmissuhteiden korjaaminen, kunnioittava vuoropuhelu, vastuunotto, moraalinen oppiminen, anteeksipyyntö, armo, tekijän hyväksyminen yhteisön jäseneksi ja uusien konfliktien ehkäisy. Perustana on osapuolten mahdollisuus osallistua konfliktin käsittelyyn kohtaamalla toisensa kasvokkain, sekä heidän vastuunottonsa tilanteesta ja tilanteen korjaaminen ja palauttaminen ennalleen. (Pehrman 2011, 260.) Jaben (2017) mielestä jokaisessa konfliktissa on omia erityisiä piirteitä, jotka vaikuttavat niiden ratkaisuun. Jokaisella ihmisellä on ainutlaatuinen ja arvokas näkökulma. (Jabe 2017, 22.) Ajatuksemme vaikuttavat tunteisiimme ja tunteemme vaikuttavat tekoihimme (Sara-aho 2017; Linnanahde 2018).

Restoratiivinen johtaminen on arvostavaa suhtautumista työntekijään ja hänen asiaansa keskittymistä paneutumalla ongelmaan ja sen aiheuttavaan tekijään. Esimies kannustaa työntekijöitä ottamaan erimielisyyksiä aiheuttavat asiat esille asianosaisen kanssa suoraan. Mikäli itsenäinen selvittely ei onnistu, esimies auttaa puolueettomasti keskustelun alulle. Arjen johtamistilanteet ovat jatkuvia vuorovaikutuksen oppimistilanteita. (Joki 2018.) Pehrmanin (2011) mukaan esimies, joka toimii restoratiivisesti, ei välttele hankalia keskusteluja eikä odota, että ristiriidat työntekijöiden välillä selviävät itsestään ajan kanssa. Restoratiivisesti ajatteleva esimies tiedostaa konfliktit oppimismahdollisuuksina. Esimiehen johdolla konfliktit ratkaistaan avoimesti puhumalla ja kuuntelemalla muita työyhteisön jäseniä. Pehrman kertoo esimiehen puolueettomuuden olevan erimielisyyksiä ratkottaessa tärkeää. Yhteisten keskustelujen myötä asioille etsitään yhteinen näkemys ja eripuraa aiheuttavat asiat käsitellään niin perusteellisesti, että niistä ei enää aiheudu mielipahaa. Yhteisen näkemyksen löydyttyä ristiriitaa aiheuttavia asioita muutetaan ja töitä jatketaan paremmassa ilmapiirissä. (Pehrman 2011, 262–263.)

Yrityksen pysyminen elinkelpoisena vaatii työntekijöiden välistä suurta luottamusta. Työntekijöillä pitää olla tunne, että ikävistäkin asioista ja tehdyistä mokista voi puhua pelkäämättä, että joku huutaa. (Sutinen & Kuitunen 2018, 140–141.) Työntekijöillä pitää

myös olla mahdollisuus arvostella toimintakulttuuria pelkäämättä irtisanomisista. Konfliktit ovat tilanteita, jotka rakentavat ja lujittavat luottamusta. (Sutinen & Kuitunen 2018, 140–141.) Järvinen (2018) kertoo kansallisen kulttuurimme, vaikenemisen häviävän vähitellen työpaikoilta. Muutoksen puhumattomuuteen tuo koulutus, jossa nykyisin painotetaan sosiaalisten taitojen opettelua. (Järvinen 2018, 137.)

### **3.3 Kohti arvostavaa ja kuuntelevaa vuorovaikutusta**

Mattilan (2007) mukaan hyvässä vuorovaikutustilanteessa on tärkeää toisen ihmisen aito kohtaaminen. Aito kohtaaminen tarkoittaa Mattilan mukaan sitä, että vuorovaikutuksessa olevat ihmiset ottavat toisensa vakavasti ja keskittyvät kyseessä olevaan tilanteeseen. Ottamalla toisen ihmisen vakavasti huomioon arvostaa samalla hänen persoonallisuuttaan. Yritys ymmärtää johtaa usein harhaan, koska silloin toisen ihmisen kokemus unohtuu. (Mattila 2007, 12–13, 33.)

Vuorovaikutustaitoja harjoiteltaessa on tärkeää muistaa, että kunnioitus vuorovaikutustilanteen muita osapuolia kohtaan on onnistuneen kohtaamisen perusta. Vuorovaikutustaitojen käyttäminen vaatii pyrkimyksen toisten arvostamiseen. Ilman arvostusta vuorovaikutustaitojen käyttö voi pahimmillaan muistuttaa vallankäyttöä ja olla manipuloinnin väline. (Talvio ym. 2017, 153–154.) Roos ja Mönkkönen (2015) kertovat hienotunteisuuden olevan erityisesti haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa tärkeää. Hienotunteinen ihminen osaa luopua oikeassa olemisen tarpeestaan, sillä korostamalla oikeassa olemistaan ja paremmuuttaan, osoittaa samalla toisen olleen väärässä. Tarkoituksena on, ettei vuorovaikutuksen toinen osapuoli menetä kasvojaan. (Roos & Mönkkönen 2015, 33.)

Roos ja Mönkkönen (2015) kuvailevat hienotunteisen ihmisen puhuvan myönteisesti muista ihmisistä ja olevan kiinnostunut toisen ihmisen ajatuksia. Keskustellessaan muiden kanssa hienotunteinen ihminen ihastelee, ihmettelee, tarkentaa ja kysyy osittaen näin olevansa kiinnostunut toisen sanomasta. Pienten ilmeiden ja eleiden avulla keskustelukumppanille välittyy tunne, että häntä kuunnellaan, mikä parhaassa tapauksessa kohottaa hänen itsetuntoaan. Työyhteisön sisällä hienotunteisuus, luottamus omaan tiimiin ja kyky innostua yhdessä luovat hyvän ilmapiirin työpaikalle. (Roos & Mönkkönen 2015, 31, 33–35.)

Talvio ym. (2017) kertovat vuorovaikutuksen olevan vastavuoroista. Vuorovaikutustilanteen onnistumiseen tarvitaan kaikkien tilanteessa olevien panos. Itsellemme helppoissa ja ongelmattomissa vuorovaikutustilanteissa voimme käyttää niitä taitoja, joita olemme opineet siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa olemme kasvaneet. Tietoisesti opeteltuja vuorovaikutustaitoja tarvitaan haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustaitojen opetteleminen auttaa tunnistamaan erilaiset vuorovaikutustilanteet ja valitsemaan oikean arvostavan tavan toimia niissä. (Talvio ym. 2017, 12–13.) Vuorovaikutus- ja tunnetaidot eivät ole synnynnäisiä, siksi niitä voidaan opetella ja oppia esimerkiksi esimiehen mallista (Talvio ym. 2017, 18).

Monet ajattelevat, että tulevat huonosti kuulluksi työyhteisöissä. Kuulluksi tulemiseksi ei riitä se, että joku kuuntelee. Kuulluksi tulemisen tunteen pitäisi tapahtua työyhteisössä useammalla tasolla. Puro (2010) mainitsee henkilökohtaisen, ryhmälähtöisen ja organisaation kuuntelemisen. Työntekijä voi kokea esimerkiksi, että kahvitauolla työkaverit kuuntelevat, mutta esimies kuuntelee vähätteleväsi. Ihminen voi olla hyvä kuuntelija jonkin kuuntelemisen tasolla, mutta huono jollakin muulla tasolla. Harvoin onnistutaan kuuntelemisessa kaikissa tilanteissa. Esimies voi onnistua palaverien vetäjänä aktivoimalla hiljaisempia ja huolehtimalla tasapuolisesta kuuntelemisesta. Vastaavasti sama esimies voi kehityskeskusteluissa olla välinpitämättömän oloinen. (Puro 2010, 12–15.)

Puro (2010) kertoo hyvän kuuntelemisen tunnusmerkeiksi sen, että kuuntelija pyrkii vilpittömästi ja aidosti ymmärtämään toisen ihmisen sanoman. Puron mukaan hyvä kuuntelija tekee aktiivisesti arviointia ja tulkintaa toisen sanomasta vertailemalla kuulemaansa suhteessa omaan arvomaailmaansa ja mielipiteisiinsä. Hyvä kuuntelija osaa myös osoittaa sanoillaan, äänenpainollaan, ilmeillään ja eleillään olevansa aidosti läsnä vuorovaikutustilanteessa. Tätä kutsutaan kuuntelijan antamaksi palautteeksi. (Puro 2010, 39.)

Sovittelumestareiden Jonna Linnanahde painotti koulutuksessaan (2017) kuuntelun tärkeyttä vuorovaikutustilanteissa, sillä toisten avoin kuunteleminen mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen. Kuunteleminen mahdollistaa muiden ajatusten ymmärtämisen, joka parhaimmassa tapauksessa voi johtaa ajatusten jatkojalostamiseen ja töiden kehittämiseen (Pehrman 2011, 192). Järvinen (2018) muistuttaa myös puhumisen tärkeydestä. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluva vaikeneminen on osittain ymmärrettävää, mutta työyhteisössä puhumattomuus estää rakentavan kommunikoinnin. (Järvinen 2018, 122.)

Kupias ym. (2014) kuvaavat dialogin tarkoittavan yhdessä ajattelua siten, että kun yksi työntekijä on kertonut oman mielipiteensä, muut jatkavat tästä ajatuksesta ja tuovat siihen omia näkökulmiaan. Parhaimmillaan dialogi synnyttää uusia oivalluksia, kun osallistujien osaaminen ja mielipiteet yhdistyvät. Dialogin onnistuminen vaatii osallistujilta kunnioitusta itseään ja muita dialogin osallistujia kohtaan sekä aitoa halua kuunnella toisten mielipiteitä. Tämän lisäksi osallistujien pitää uskaltaa kertoa omat ajatuksensa ja mielipiteensä. Dialogin erottaa tavallisesta keskustelusta myös siten, että se vaatii reflektiivisyyttä. (Kupias ym. 2014, 222–224.) Reflektiivisyyden Kupias ym. (2014) kertovat tarkoittavan toimintaa, jossa tutkitaan ja vertaillaan kokemuksia sekä arvioidaan tekemisiä. Reflektio on myös omien ajatusten kyseenalaistamista. (Kupias ym. 2014, 219.)

Mattila (2007) kuvailee, miten työyhteisön sisäisissä kokouksissa pysytään usein omissa rooleissa, jotka ovat aikojen kuluessa muotoutuneet. Toiset ovat puheliaita jopa hyökkäviä ja toiset puolestaan vaikenevat. Monesti tyydytään siihen, että ajatellaan vaikenemisen olevan myöntymisen merkki, ja annetaan nopeimpien ja rohkeimpien päättää asioista. Jos kokousten jälkeen ilmenee tyytymättömyyttä tehtyihin päätöksiin, kannattaa asiasta keskustella ja sopia uusia toimintatapoja. (Mattila 2007, 107.)

Työyhteisöjen sisäisissä palavereissa voidaan harjoitella kuuntelemista puhekapulamenetelmän avulla. Puhekapulamenetelmässä kaikki saavat tilaisuuden puhua ja kertoa mielipiteensä vuoron perään, muiden kuunnellessa kommentoimatta. Tärkeää on erotella kuunteleminen ja puhuminen toisistaan. Järjestyksessä etenevät puheenvuorot luovat sosiaalisen turvallisuuden tunteen. Jokainen tietää oman vuoronsa ja voi rauhassa miettiä, mitä haluaa kertoa. (Linnanahde 2017.) Puhekapulaksi valitaan jokin esine, esimerkiksi tussi. Puhekapula ilmaisee, kenellä on oikeus puhua. Toiset ovat hiljaa ja kuuntelevat puhekapulan haltijaa. Jos joku ei halua puhua mitään omalla vuorollaan, hän voi sanoa ”ohi” ja antaa puhekapulan seuraavalle. Kun puhekapula on kiertänyt kaikilla, palaverin vetäjä tarjoaa kapulan ohittaneille tilaisuuden puhua. (Sara-aho 2017.)

Puro (2010) kuvaa kuuntelevaa organisaatiota sellaiseksi, jossa tavoitteena on, että kaikki pyrkivät ymmärtämään toisia kuuntelemisen avulla. Kuuntelemiseen ei voida ketään pakottaa, eikä ymmärtäminen voi koskaan olla täydellistä, mutta vapaaehtoinen vilpitiön kuunteleminen hyödyttää kaikkia. Toisten ymmärtäminen ei tarkoita, että oltaisiin samaa mieltä vaan sitä, että asioista keskustellaan arvostaen toisten näkemyksiä. (Puro 2010, 96–99.) Roos ja Mönkkönen (2017, 18, 29–30) muistuttavat, että työyhteisön yhteisten



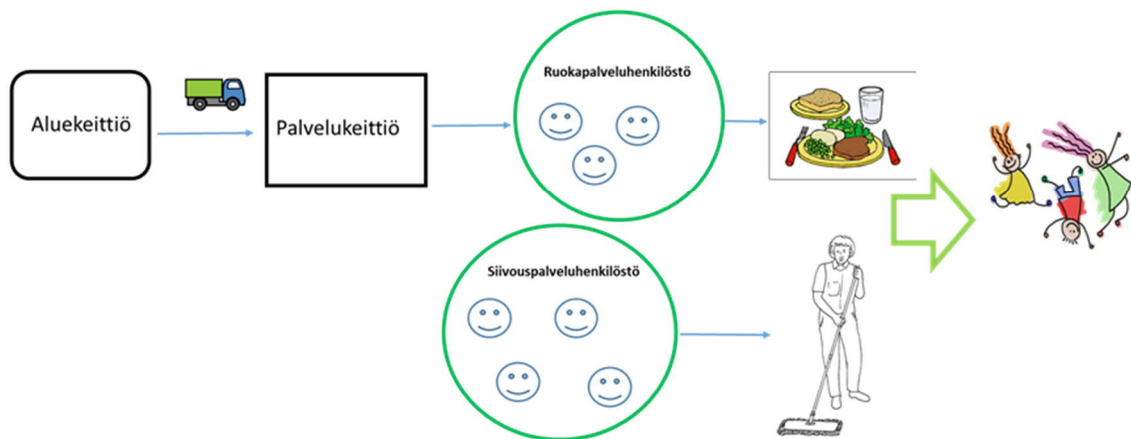
tulosten saavuttamisessa auttaa reilu, ammatillinen ja hienotunteinen vuorovaikutus, jonka harjoittamista ei saa unohtaa.

## 4 TUTKIMUSTYÖN ETENEMINEN

### 4.1 Taustatietoa tutkimustyölle

Nurmijärven kunnan Aleksia ruoka- ja siivouspalveluissa suunnitellaan organisaatiomuutosta. Tällä hetkellä Aleksia ruokapalveluilla on viisi aluekeittiötä, yhdeksän valmistuskeittiötä ja 26 palvelukeittiötä. Kunnanvaltuusto on päättänyt huhtikuussa 2018, että Nurmijärvi siirtyy yhden valmistuskeittiön malliin. Kaikki muut keittiöt toimivat sen jälkeen palvelukeittiöinä. Tämän muutoksen johdosta yhdistelmätyön osuus lisääntyy ja työntekijöiden toimenkuvat muuttuvat. Siirtyminen yhdistelmätyöhön on ollut Nurmijärvellä pitkän aikavälin tavoite, jota päätös yhteen valmistuskeittiöön siirtymisestä näyttäisi nopeuttavan. Tällä hetkellä Aleksialla on kaksi erillistä palvelumuotoa, ruoka- ja siivouspalvelut. Molemmilla on omat budjetit ja toimintaan liittyvät ohjeistukset. (Savander-Hämäläinen 2018.) Kuviossa 2 selvennetään Aleksia ruoka- ja siivouspalveluiden nykytilaa.

### Nykytila palvelukeittiökohteissa

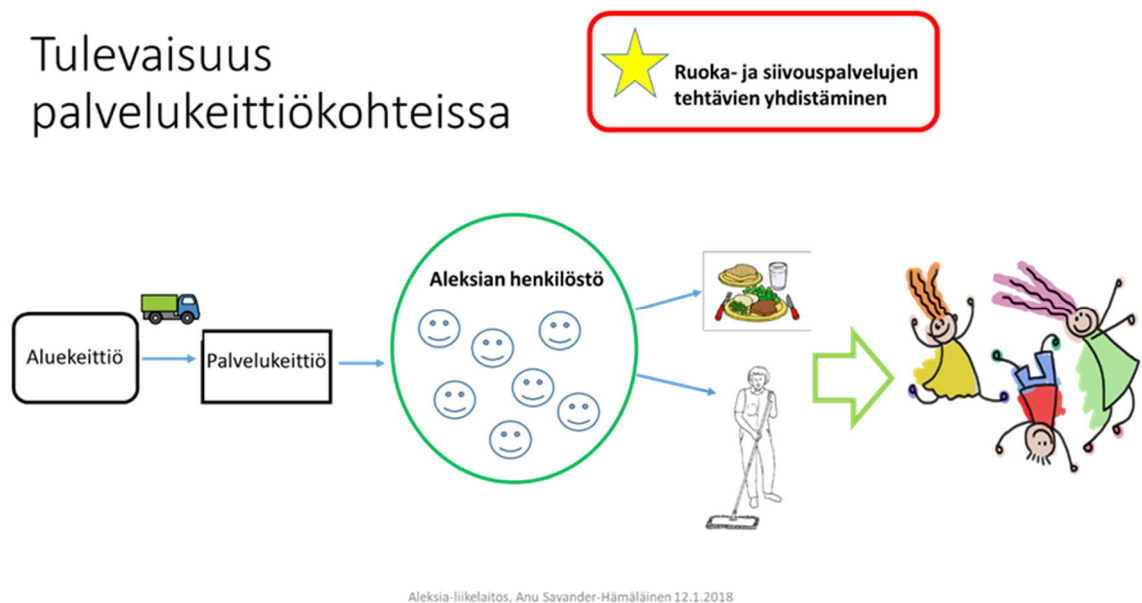


Aleksia-liikelaitos, Anu Savander-Hämäläinen 12.1.2018

KUVIO 2. Aleksian ruoka- ja siivouspalvelut tällä hetkellä (Savander-Hämäläinen 2018)

Aleksia ruoka- ja siivouspalveluiden palvelujohtaja Savander-Hämäläinen kertoo aluekeittiömuutoksen vaikuttavan kouluissa työskentelevien noin 85 työntekijän ja esimiehen tehtäväkuviin, työpisteisiin ja työaikaan. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on yhtenäinen Aleksia, joka pitää sisällään sekä ruoka- että siivouspalvelut. Tulevaisuudessa ei ole enää erillisiä ruoka- ja siivouspalvelujen yksiköitä. Toimintaa ohjaavat jatkossa yhteinen budjetti ja toimintaohjeet. (Savander-Hämäläinen 2018.)

Organisaatiomuutoksen jälkeen kaikki Nurmijärven kunnan kouluissa työskentelevät Aleksian työntekijät ovat yhdistelmätyöntekijöitä, joiden tehtäviin kuuluvat sekä siivousta ruokapalvelutyöt. Yhdistelmätyöllä saadaan henkilöstön työpanos kohdennettua oikea-aikaisesti sinne, missä milloinkin on enemmän töitä. Oppilaiden lounasaikana tarvitaan koko henkilöstön työpanos asiakaspalveluun ruokasalissa sekä muuhun keittiötyöhön. Aamulla ennen tuntien alkamista ja iltapäivällä niiden jälkeen tarvitaan paljon käsi- pareja luokkien siivoamiseen. (Savander-Hämäläinen 2018.) Kuviossa 3 selvennetään Aleksian tulevaisuuden toimintatapaa.



KUVIO 3. Aleksian yhdistetyt ruoka- ja siivouspalvelut tulevaisuudessa (Savander-Hämäläinen 2018)

Pienillä kyläkouluilla on jo aiemmin työskennellyt yhdistelmätyötä tekeviä työntekijöitä. He ovat olleet työnimikkeeltään kouluhuoltajia. Kouluhuoltajien toimenkuviin on kuulunut koulun puhtaanapito, pienimuotoiset kiinteistöpalvelutehtävät ja ruokahuolto. Kouluhuoltajat ovat tilanneet Jamix- tuotannonohjausjärjestelmän avulla lounaan oman alueensa aluekeittiöstä. Lounasruoka on toimitettu päivittäin kuumana, ja kouluhuoltaja on laittanut lounaan tarjolle. Kouluhuoltaja on vastannut omavalvontaan kuuluvista mittauksista, toiminut asiakaspalvelussa ja astiahuollossa. Toimintamallina yhdistelmätyö on tuttua Aleksia ruoka- ja siivouspalveluissa, mutta aluekeittiöuudistuksen myötä toiminta laajenee koskettamaan kaikkia kouluja.

Aleksia on valinnut uuden valmistuskeittiön ruoanvalmistusmenetelmäksi Cook and Chill- mallin. Tässä menetelmässä ruoka valmistetaan melkein kypsäksi valmistuskeittiöllä ja jäähdytetään. Jäähdytetty ruoka kuljetetaan palvelukeittiölle, jossa se kypsennetään loppuun ja laitetaan tarjolle. (Huhtala 2017.) Salminen (2016) kuvailee Cook & Chill menetelmän mukaisesti valmistetun ruoan olevan tarjoiluhetkellä rakenteeltaan, maultaan, tuoksultaan ja väriltään laadukkaampaa kuin pitkään lämpimänä säilytetty ruoka. Cook & Chill menetelmä tukee Aleksian tavoitetta tarjota asiakkaille maukasta, tuoreista raaka-aineista rakkaudella valmistettua ruokaa (Mikkola 2018).

## 4.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaista osaamista, tukea ja muutoksia yhdistelmätyöntekijät kaipaavat työskentelyynsä. Työ toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä, jotka ovat tehneet Nurmijärven kunnassa yhdistelmätyötä. Tarkoituksena on hyödyntää heidän kokemuksiaan yhdistelmätyön onnistumisesta, ja saada selville millaisiin asioihin he toivoisivat muutosta. Heidän kokemustensa perusteella on tarkoitus välttää jo tiedossa olevien epäkäytännöllisten työskentelytapojen toistuminen tulevaisuudessa. Lähtökohtana on ajatus, että yhdistelmätyöntekijöillä on arvokkaita mielipiteitä siitä, minkälaisiin seikkoihin kannattaa yhdistelmätyön suunnittelussa kiinnittää erityistä huomiota ja nämä mielipiteet halutaan ottaa huomioon tulevaisuuden työtä suunniteltaessa (Mikkola 2018).

Tämän työn tavoitteena on saada selville, minkälaista osaamista yhdistelmätyöntekijät tarvitsevat onnistuakseen tehtävissään. Tavoitteena on myös selvittää, minkälaista tukea

työntekijät tarvitsevat esimieheltään siirtyessään yhdistelmätyöhön ja minkälaisiin asioihin työnantajan pitää kiinnittää huomiota voidakseen auttaa työntekijöitä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.

### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu on menetelmä, jossa vapaamuotoista keskustelua johdatellaan kysymyksillä eteenpäin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208). Tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville, mitä yhdistelmätyötä tekevät ajattelevat työstään. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kokeiluhaastatteluja, joiden tarkoituksena oli antaa suuntaa teoriaviitteen ja varsinaisten haastattelujen suunnitteluun. Kukaan haastateltavista ei halunnut, että haastatteluja nauhoitetaan.

Kokeiluhaastattelujen avulla saatiin selville, minkälainen teoriaosuus tukee parhaiten tämän organisaatiomuutoksen onnistumista. Teorian tutkiminen juuri niiltä osa-alueilta, jotka yhdistelmätyöntekijät kokivat tärkeimmiksi kehitettäviksi asioiksi, auttaisi työnantajaa parhaiten kehittämään koettuja puutteita. Martelan ym. (2017, 244–245) mukaan kokeileva kulttuuri työpaikoilla voidaan yksinkertaistaen kuvailla sellaisena työskentelytapana, että ei arvailla, miten asiat voisivat olla, vaan kerätään oikeaa tietoa asianosaisilta. Kokeiluhaastattelujen tulosten perusteella päätettiin, että varsinaisissa haastatteluissa keskitytään vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja esimiestyöhön.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kokeiluhaastattelut ja niiden yhteenveto

Kokeiluhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavina oli viisi työntekijää, jotka työskentelivät kouluilla tehden sekä siivous- että keittiötyötä. Kaksi haastateltavaa oli ruokapalveluiden työntekijöitä, jotka olivat opiskelleet Keudan eli Keski-Uudenmaan nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen järjestäjän toteuttamassa koulutuksessa puhtaanapitoa. Loput kolme haastateltavaa olivat siivouspalveluiden työntekijöitä, jotka olivat opiskelleet jakelu- ja palvelukeittiöalaa. Haastatelluista yhdistelmätyöntekijöistä kaksi työskenteli niin pienellä koululla, että he olivat ainoat ruoka- ja siivouspalveluiden työntekijät omissa työpisteissään.

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan, siitä mikä yhdistelmätyössä on hyvää ja huonoa. Tämän lisäksi heitä pyydettiin kertomaan, minkälaiset asiat heitä mietitytti ennen yhdistelmätyön aloittamista. Lopuksi heiltä kysyttiin, minkälaisiin seikkoihin heidän mielestään pitää kiinnittää erityisesti huomiota, kun suunnitellaan yhdistelmätyötä kouluille (Liite 1).

#### **Yhdistelmätyön hyvät puolet**

Kaikki viisi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että yhdistelmätyössä on hyvää se, että se on itsenäistä työtä ja omaa työskentelyä voi itse suunnitella. Hyvänä pidettiin myös sitä, että kaikki päivät ovat erilaisia ja työ on vaihtelevaa. Eräs haastatelluista painotti, että oppilaat ovat ihania ja heihin tutustuu hyvin, kun sekä siivoaa, että hoitaa ruokailun. Tuotannon-ohjausjärjestelmänä toimiva Jamix on haastateltavista kahden mielestä ollut helppo oppia.

#### **Yhdistelmätyön huonot puolet**

Tämänhetkisen yhdistelmätyön huonoina puolina he kaikki pitivät sitä, että ajantasaisen tiedon löytäminen on vaikeaa ja joskus joutuu soittamaan useammalle esimiehelle saadakseen vastauksen kysymykseensä. Heille oli epäselvää, kuka vastaa mistäkin työhön liittyvästä asiasta. Heidän mielestään pelkkä muistioiden ja kunnan kotisivuilla olevan ruokapalveluiden omien sivujen lukeminen ei riitä ajan tasalla pysymiseen. Kolme haastatelluista oli sitä mieltä, että työ oli välillä yksinäistä. Huonoa oli myös tunne siitä, että

he olivat syrjässä ja tietämättömiä tehdyistä päätöksistä. Kaksi haastatelluista kertoi kipaavansa ajatustenvaihtoa ammattiasioista kollegoiden kanssa.

Kolme haastateltavaa viidestä kokivat, että kaikkien työtä ei arvosteta. He toivoivat, että työntekijät keskustelisivat keskenään ja kertoisivat omia mielipiteitään, mutta arvostavasti. Kolme haastateltavaa toivoivat enemmän ystävällistä puhetta ja kaikkien työntekijöiden huomioimista. He pitivät tärkeänä myös sitä, että saapuvalle työntekijälle tulee tervetullut fiilis: työntekijän saapuessa otettaisiin jo muihin paikalla olleisiin katsekontakti, tervehdittäisiin ja annettaisiin tilannekatsaus saapuvalle työntekijälle.

### **Pelot**

Kolmea siivouspalveluiden yhdistelmätyöntekijää oli pelottanut ennen yhdistelmätyön alkamista se, että osaavatko he tilata oikeita määriä ruokaa. Heitä pelotti myös pärjääminen keittiötöissä. Neljä haastateltavista mainitsi miettineensä ennen töiden aloittamista, miten he saavat ajan riittämään kaikkiin päivän työtehtäviin.

### **Erityisesti huomioitavia asioita**

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota uutta organisaatiota suunniteltaessa. Vastaajat toivoivat, että työt suunniteltaisiin koulukohtaisesti, koska kaikki kiinteistöt ovat erilaisia. Lisäksi kouluilla on omia aikatauluja, jotka vaikuttavat päivän kulkuun. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että jokaisessa kiinteistössä pitää olla selkeät toimintaohjeet sijaisia varten. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että järjestetään aikaa yhteisille palaverille.

Haastattelujen tuloksista tehtiin yhteenveto, joka esitettiin Aleksian ruoka- ja siivouspalveluiden työntekijöille kahdessa organisaatiomuutokseen liittyvässä samansisältöisessä työpajassa. Työpajan toteutti kouluttaja Nina Panganniemi Keudasta. Työpajoissa oli mukana myös työntekijöitä, jotka eivät ole koskaan tehneet yhdistelmätyötä, mutta joiden töihin tulevaisuudessa saattaa kuulua sekä ruoka- että siivouspalvelua. Yhteenvedon tarkoituksena oli tehdä yhdistelmätyötä jo hieman tutummaksi kaikille työntekijöille ja herätellä keskustelua aiheesta.

## 5.2 Varsinaiset haastattelut ja niiden yhteenveto

Varsinaiseen haastatteluun osallistui 11 työntekijää, jotka työskentelivät kouluilla yhdistelmätyöntekijöinä. Kaksi haastattelua tehtiin parihaastatteluna ja seitsemän yksilöhaastatteluna. Kaksi haastatelluista työskenteli niin pienillä kouluilla, että he olivat pisteissään ainoat Aleksian työntekijät. Kokeiluhaastattelujen tulosten perusteella päätettiin, että varsinaisissa haastatteluissa keskitytään vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun, työntekijän ominaisuuksiin, yhdistelmätyön haasteisiin ja esimiestyöhön. Näihin kohtiin tulikin eniten parannusehdotuksia. Kaikki vastanneet pitivät yhdistelmätyön parhaana puolena sen monipuolisuutta ja vaihtelevuutta.

Haastateltavilta kysyttiin, miten vuorovaikutustaitoja ja toisten ihmisten arvostamista voisi lisätä työyhteisöissä ja mitä työnantaja voisi tehdä asialle. Tämän lisäksi haastateltavilta kysyttiin parannusehdotuksia palaverikäytäntöihin ja tiedonkulkuun. Yhdistelmätyöhön vaadittavasta osaamisesta ja työn tekemiseen liittyvistä haasteista haluttiin mielipiteitä. Lisäksi haluttiin tietää, minkälaisia toiveita heillä on esimiestyöhön liittyen. Viimeiseksi haastateltavilta kysyttiin, mitä hyötyä yhdistelmätyön tekemisestä on työntekijälle itselleen (Liite 2).

### Vuorovaikutustaidot

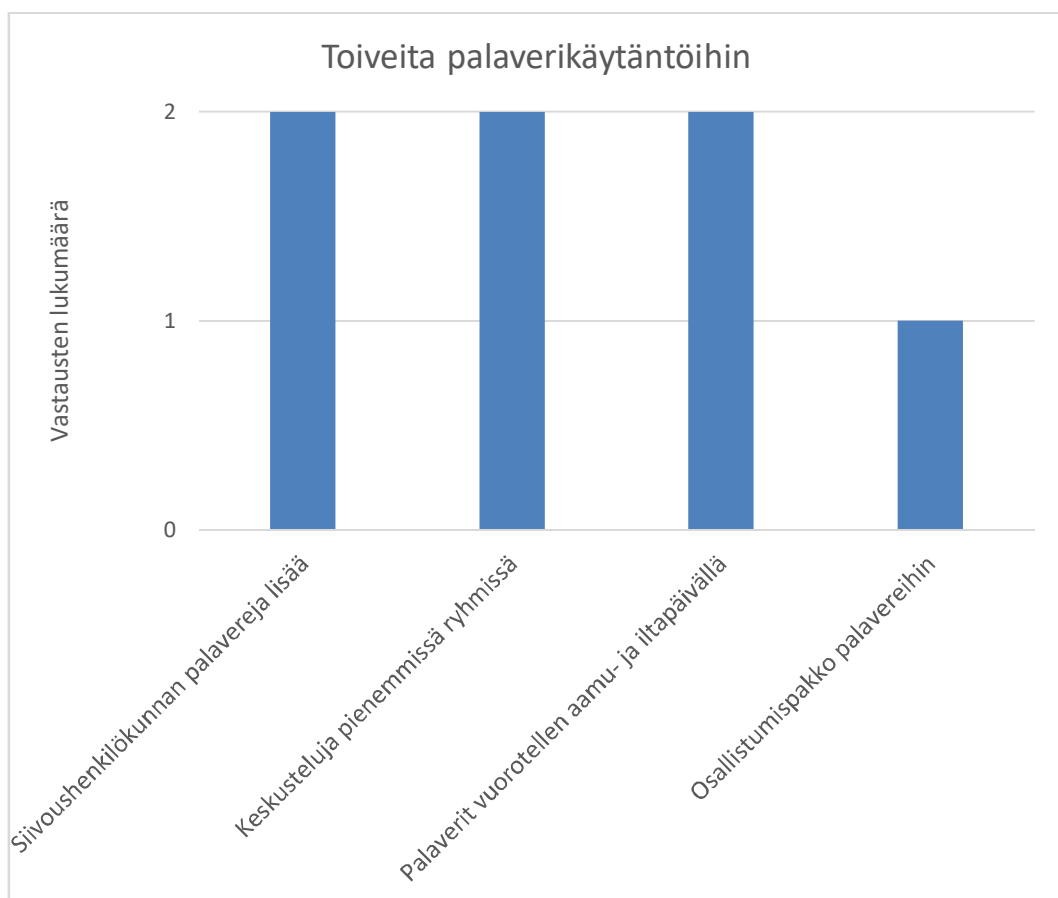
Haastatteluissa nousi esille toiveita vuorovaikutustaitojen ja toisten ihmisten arvostamisen parantamiseksi. Toivottiin, että selän takana tapahtuva pahan puhuminen loppuisi. Mielipahaa aiheuttaneen ihmisen kanssa pitää keskustella suoraan, eikä yhteisessä kahvipöydässä, silloin kun kyseinen ihminen on poissa. Työnkiertoa toivottiin lisää, sillä toisen työtä oppii arvostamaan, kun tekee sitä itsekin. Tärkeänä pidettiin myös kohteliasta käyttäytymistä, johon kuuluu tervehtimiset, kuulumisten kyselemiset ja ystävällisyys muita kohtaan. Aluekeittiöiden kanssa toivottiin asiallista keskustelua ja apua työasioiden miettimiseen. Eräs haastateltava muistutti, että aleksialaiset eivät saa puhua omia epäilyksiään uudesta valmistuskeittiöstä, vaan pitää muistaa, että arvostava puhe Aleksian toiminnasta nostaa yhteisen työn arvostusta asiakkaiden silmissä. Yhteisiä palavereja pidettiin myös tärkeinä, koska niiden koettiin lisäävän porukkaan kuulumisen tunnetta.

### Palaverikäytännöt

Palvelukeittiöiden ja aluekeittiöiden yhteisiä palavereja toivottiin enemmän ja niille ehdotettiin vakiopäivää. Muistioiden puhtaaksikirjoittamisen toivottiin tapahtuvan nopeasti



ja niille toivottiin selkeätä tallennuspaikkaa, jotta kaikki löytäisivät ne. Palaveritarjoilujen toivottiin olevan samanlaisia samanarvoisissa palavereissa. Siivouspuolen palaverieja toivottiin lisää ja niiden toivottiin olevan vuorotellen aamu- ja iltapäivällä, että kaikki pääsisivät osallistumaan edes, joka toiseen palaveriin. Palaverien todettiin olevan tärkeitä, koska yksin työskentelevät kaipaavat ajatustenvaihtoa töihin liittyvistä asioista. Palaverieja toivottiin myös pienemmälle joukolle, jotta vapaammalle keskustelulle jäisi enemmän aikaa. Eräs haastateltavista kertoi ruokapuolen palaverien loppuvan liian myöhään iltapäivällä. Kuviossa 4. selvennetään yhdistelmätyöntekijöiden toiveita palaverikäytäntöihin.

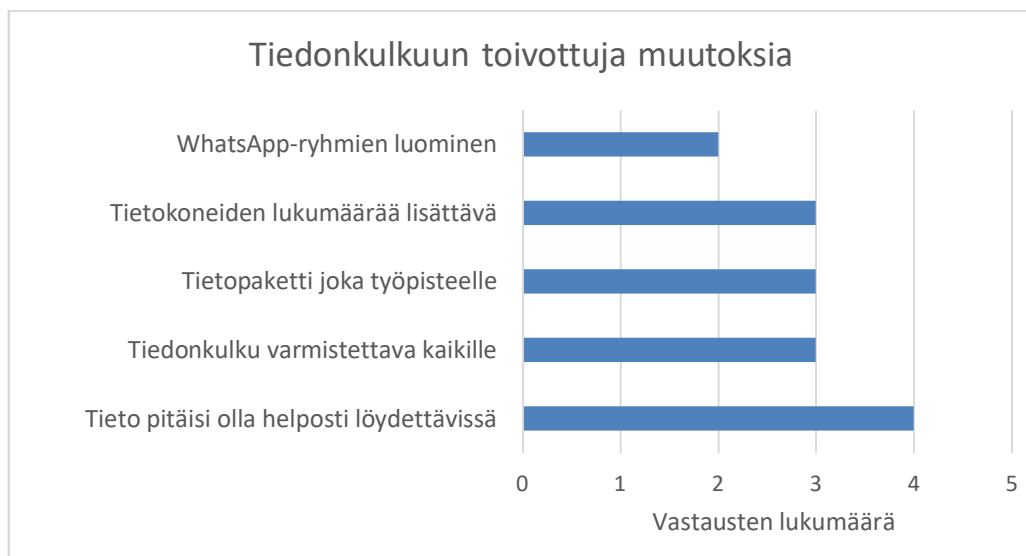


KUVIO 4. Haastateltavien toiveita palaverikäytäntöihin

### Tiedonkulku

Ajantasaisen tiedon toivottiin olevan helposti löydettävissä, jotta kaikki osaavat toimia sovitulla tavalla. Jokaiseen työpisteeseen toivottiin kansiota tai pöytätelinettä, josta löytyisi tärkeimmät tiedot tai siitä selviäsi, mistä tärkeät tiedot löytyvät. Tietojen toivottiin olevan aina samassa järjestyksessä, jotta sijaisten olisi helppo toimia. Tussitaulua, johon

voi kirjata kuluvan viikon tapahtumat, pidettiin hyvänä. Sähköpostiviestejä pidettiin hyvänä tiedon välittämisen tapana, mutta akuuttien tietojen välittämisessä soittamisen kerrottiin olevan paras tapa. WhatsApp- ja tekstiviestejä toivottiin rennompien viestien lähettämiseen. Siivoojille toivottiin WhatsApp-ryhmiä yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi. Tietokoneelle pääsemisen toivottiin olevan helpompaa. Joskus sähköpostit jäävät lukematta, kun tietokoneelle pääsyä joutuu jonottamaan. Toivottiin, että sähköpostiviesteissä lukisi selkeästi keitä ne koskevat, koska viestejä tulee paljon. Pelättiin myös sitä, että jonkin tärkeä tieto jää huomaamatta. Tämän lisäksi toivottiin yhteistä ohjeistusta, jonka mukaan asiakkaita voisi ohjata esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Aiheina voisi olla: lautasmalli, biojäte, noutopöytäkäyttäytyminen. Tähän ohjeistukseen toivottiin valmiita lauseita, koska kaikki eivät ole yhtä hyviä puhumaan. Kuviossa 5 kuvataan haastateltujen yhdistelmätyöntekijöiden esiin nostamia työympäristön tiedonkulkuun liittyviä haasteita ja kehitysideoita.

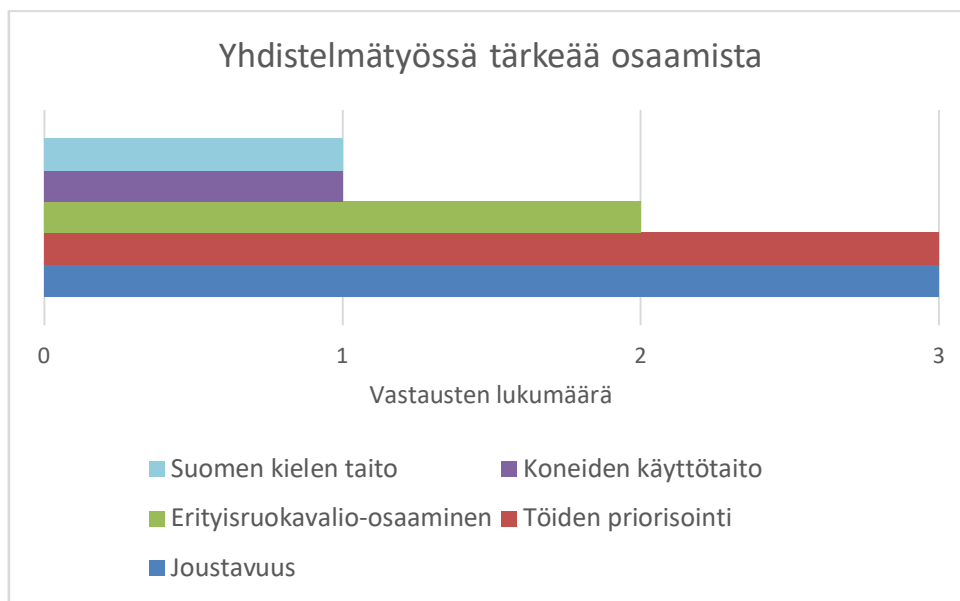


KUVIO 5. Haastateltavien toiveita tiedonkulkuun

### **Yhdistelmätyössä tarvittavia ominaisuuksia**

Yhdistelmätyöntekijän tärkeinä ominaisuuksina haastateltavat pitivät joustavuutta, rohkeutta tarttua työhön kuin työhön ja kykyä itseohjautuvuuteen. Useampi haastateltava mainitsi, että yhdistelmätyön onnistumisen kannalta on oleellista, että työntekijä huomaa, mikä työ milloinkin on tärkeää. Riittävä suomen kielen taito, erityisruokavalioiden tunte-

minen sekä siisti ja hygieeninen työskentelytapa olivat haastateltavien mielestä myös tärkeitä osaamisalueita yhdistelmätyötätekeville. Lisäksi sekä ruoka- että siivouspuolen koneiden ja laitteiden oikeanlaista käyttämistä pidettiin tärkeänä. Kuviossa 6 kuvataan haastateltujen työntekijöiden näkemyksiä yhdistelmätyössä tarvittavista tärkeistä osaamisalueista.



KUVIO 6. Haastateltavien mielestä tärkeitä osaamisalueita yhdistelmätyössä

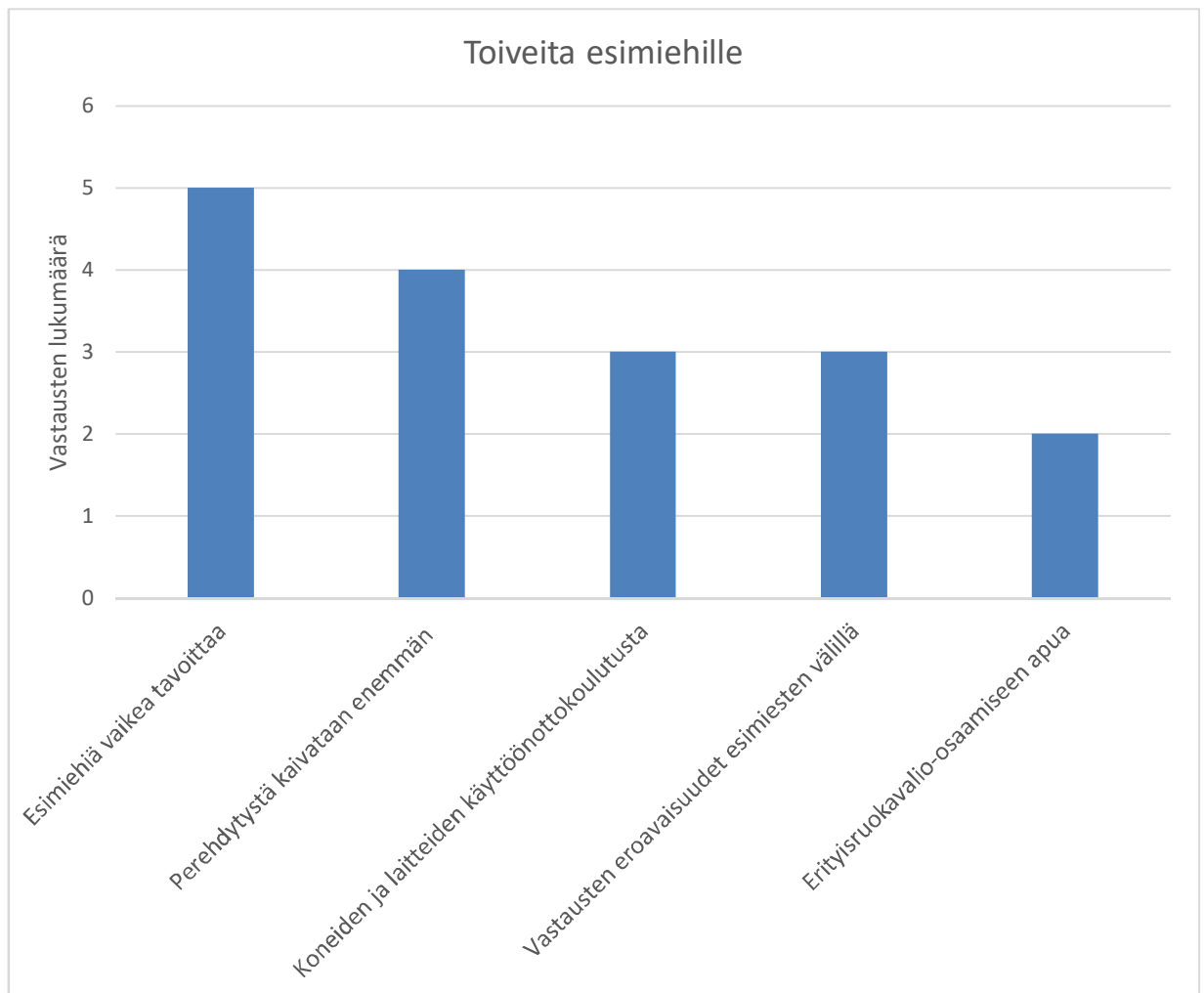
### Haasteet

Yhdistelmätyön haasteina mainittiin koulujen lukujärjestysten vaikutus oman työn suunnittelun. Ajankäytön hallinnan koettiin olevan välillä haastavaa. Lukujärjestyksistä johtuen siivouksessa ovat aikataulut välillä liian tiukkoja. Haastateltavista yksi vaihtoi päivän mittaan työpistettä. Tästä syystä hän koki riittämättömyyden tunnetta, kun ei ehtinyt tehdä niin paljon töitä, kuin koki häneltä odotettavan. Yksin työskentelevät yhdistelmätyöntekijät toivovat perussiivouksiin työkaverin, joka auttaisi muun muassa nosteluissa. Kaksi haastatelluista oli huolissaan siitä, että tulevaisuudessa saatettaisiin kiristää työtah-  
tia entisestään.

### Toiveita esimiestyöhön liittyen

Moni haastateltavista toivoi, että esimiehiä olisi helpompi saada kiinni, he soittaisivat takaisin ja vastaisivat sähköposteihin sekä kävisivät kysymässä kuulumisia ja avun tarvetta.

Esimiehiltä toivottiin myös kiitosta hyvin tehdystä työstä ja muutenkin positiivista palautetta enemmän. Eräs haastateltava kaipasi tunnetta, että voi olla helposti yhteydessä esimieheen ja saisi tarvittaessa tukea ja apua. Yksi haastateltavista toivoi työntekijöillä olevan vain yksi esimies, jolle voi soittaa ja hän joko vastaa kysymykseen tai ottaa tarvittaessa asiasta selvää palaten asiaan myöhemmin. Haastateltavat kertoivat myös, että eri esimiehet antavat erilaisia vastauksia kysymyksiin. Kuviossa 7 selvennetään haastatellun osallistuneiden työntekijöiden ajatuksia esimiestyöstä ja toiveita esimiehille.



KUVIO 7. Haastateltavien huomioita ja toiveita esimiestyöhön liittyen

Perehdytystä kaivattiin moneen asiaan enemmän. Erikseen mainittiin erityisruokavalioihin perehdyttäminen, omavalvontamittausten tekemiset sekä koneiden ja laitteiden käyt-

töönottokoulutus. Jamixin käyttöön ja tukkutilausten tekemiseen toivottiin lisää perehdytystä. Eräs haastateltava ehdotti, että esimiehet voisivat osallistua välillä päivän töihin, nähdäkseen olisiko jotain kehitettävää ja toinen haastateltava ehdotti, että esimiehiäkin voisi kouluttaa siten, että he hallitsevat sekä ruoka- että siivouspuolen.

## 6 POHDINTA

Nurmijärven kunnan Aleksian ruoka- ja siivouspalvelut yhdistetään tulevaisuudessa, jolloin yhdistelmätyön osuus lisääntyy. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat Aleksianssa jo yhdistelmätyötä tehneet ovat kokeneet toimiviksi ja millaisiin asioihin he toivovat muutosta. Tarkoituksena oli hyödyntää heidän arvokkaita kokemuksiaan tulevassa organisaatiomuutoksessa.

Tämän työn tuloksena saatiin myös monia parannus- ja muutosehdotuksia yhdistelmätyöhön. Kokeiluhaastattelujen tuloksista selvisi, että yhdistelmätyötä Aleksianssa tehneet kokivat hankalaksi ajantasaisen tiedon löytämisen. Lisäksi he kokivat, että kaikkien työtä ei arvostettu. He kaipasivat enemmän ystävällistä puhetta, tervehtimisiä ja katsekontaktin ottamista työyhteisöjen sisällä. Kokeiluhaastattelujen tulosten perusteella päätettiin, että varsinaisissa haastatteluissa keskityttiin vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja esimiestyöhön.

Varsinaisissa haastatteluissa nousi esille tärkeimpinä asioina yhdistelmätyön onnistumisessa vuorovaikutustaidot, tiedonkulku, huomioiva esimies sekä työntekijöiden sopeutuvuus muutokseen. Haastattelujen perusteella yhdistelmätyöntekijät toivoivat Aleksianssa kohteliasta ja asiallista käyttäytymistä, johon kuuluisi tervehtimiset, kuulumisten kyselemiset ja ystävällisyys muita kohtaan.

Vuorovaikutukseen liittyvästä teoriatiedosta löytyi paljon tietoa juuri niistä aiheista, joihin yhdistelmätyöntekijät toivoivat muutoksia. Kuten Talvio ym. (2017) kertoivat, on erittäin tärkeää, että vuorovaikutustilanteen osapuolet kunnioittavat ja pyrkivät arvostamaan toisiaan (2017, 153-154). Roos & Mönkkönen puolestaan muistuttivat, että hienotunteinen ihmisen osaa luopua oikeassa olemisen tarpeestaan, sillä korostamalla oikeassa olemista osoittaa samalla toisen olevan väärässä (Roos & Mönkkönen 2015, 33). Puro (2010) puolestaan painotti, että toisten ymmärtäminen ei tarkoita, että oltaisiin samaa mieltä, vaan sitä, että asioista keskusteltaisiin asiallisesti ja arvostettaisiin toisten näkemyksiä (Puro 2010, 96–99).

Myös ajantasaisen tiedon löytäminen koettiin hankalaksi ja tietokoneita toivottiin lisää työpaikoille. Varsinkin yksin työskentelevät kaipasivat tunnetta, että he kuuluisivat porukkaan. Yhteisten palaverien koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niitä toivottiinkin enemmän. Monet kaipasivat enemmän ajatustenvaihtoa ammattiasioista kollegoiden kanssa.

Esimiesten toivottiin vastaavan sähköposteihin tai puhelinsoittoihin, lisäksi heiltä toivottiin enemmän positiivista palautetta ja kuulumisten kyselemistä. Salminen (2017) onkin kertonut, että tutkimusten mukaan kiitoksella on suuri vaikutus sen saajan energisyyteen ja hyvinolontunteeseen (2017, 131). Pehdytystä erityisruokavalioihin, koneiden ja laitteiden käyttöön ja omavalvontamittausten tekemiseen kaivattiin myös esimiehiltä nykyistä enemmän.

Yhdistelmätyötä tekevät arvostivat eniten yhdistelmätyön vaihtelevuutta. He pitivät siitä, että työ on itsenäistä ja omaa työskentelyä voi itse suunnitella. Myös se, että työt jakautuivat tasaisesti koko työajalle, oli nykyisistä yhdistelmätyöntekijöistä tärkeää. Työn hyvänä puolena mainittiin myös se, että oppilaisiin tutustui hyvin, kun sekä siivosi, että huolehti ruokailusta.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kokeilevaa asennetta. Alustavat haastattelut antoivat tietoa yhdistelmätyötä tehneiden tarpeista ja niiden pohjalta rakennettiin teoriaviitekehys tälle opinnäytetyölle. Sekä teoriaosuus, että varsinaiset haastattelut saatiin vastamaan työn tavoitetta, koska ei ryhdytty arvailemaan vaan kysyttiin asiaa tutkittavana olevalta joukolta itseltään. Haastattelujen tuloksia hyödyntäen Aleksia voi tarjota työntekijöille ja esimiehille koulutusta, jotta organisaatiomuutos onnistuisi mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, koska haastateltavat saivat kertoa vapaasti omia ajatuksiaan. Haastateltavat antoivat avoimista kysymyksistä huolimatta samansuuntaisia vastauksia, ja siten haastattelut ovat olleet luotettavia.

Kokeiluhaastattelujen tuloksista tehty yhteenveto on esitetty Aleksia ruoka- ja siivouspalveluiden työntekijöille organisaatiomuutokseen liittyvässä työpajassa. Varsinaisten haastattelujen tuloksien perusteella järjestettiin työntekijöille kaksi saman sisältöistä työpajaa, joissa he saivat mieltä Aleksialle yhteisiä pelisääntöjä kouluttaja Nina Pangannien fasilitoidessa. Työpajojen jälkeen organisaatiotyöryhmässä työntekijöiden luomat

pelisäännöt koottiin yhteen. Työskentelyä on tarkoitus jatkaa jokaisessa työpisteessä miettimällä, mitä pelisäännöt tarkoittavat jokaisen omassa ja ryhmän toiminnassa.

Opinnäytetyötä voi pitää onnistuneena, koska siihen kuuluvan tutkimuksen tuloksia on jo hyödynnetty työpajoissa. Opinnäytetyön tulokset ovat herättäneet keskustelua vuorovaikutuksen ja toisten ihmisten arvostamisen tärkeydestä ja tuloksia on hyödynnetty työntekijöille suunnatuissa työpajoissa. Työn teoriaosuus pyrittiin rakentamaan niin selkeäksi, että sen lukeminen herättäisi mielenkiinnon kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Opinnäytetyön tekijän toiveena oli, että mahdollisimman moni aleksialainen lukisi työn. Organisaatiomuutoksen onnistumista tukisi jatkossa tutkimus tiimityöstä ja siitä, miten työnantaja voisi auttaa työntekijöiden itsemotivoinnin ja itsensä johtamisen kehittymistä.



## LÄHTEET

- Biggio, G., Cortese, C. 2012. Hyvinvointi työpaikalla yksilöllisten ominaisuuksien ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta. Empiirinen tutkimus. Julkaistu 18.02.2013. Luettu 20.02.2019. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/qhw.v8i0.19823?scroll=top&needAccess=true>
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Goleman, D. 2005. Lahjakkuuden koko kuva. Tunneäly. 10. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Liettua: Balto print.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirvihuhta, H., Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Vammalan kirjapaino OY.
- Huhtala, M. Ammattikeittiöosaajat. 23.10.2017. Blogi: Tuotantotavat puntarissa. Luettu 19.9.2018. <http://www.amko.fi/blogi/tuotantotavat-puntarissa/>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Joki, T. Päiväkodin johtaja. Haastattelu 1.3.2018. Haastattelija Tupala, P. Nurmijärvi. Nurmijärven kunnantalo.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro: Print Best.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Liettua: BALTO print.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä. EU: Wsoy.
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Linnanahde, J. 2017. Sovittelu ja sovitteleva kohtaaminen osana yhteisön hyvinvointia. Koulutus työyhteisösovittelijoille. Nurmijärven kunnantalo. Nurmijärvi.
- Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus.
- Martela, F., Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: BALTO print.

- Martela, F., Jarenko, K. Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: BALTO print.
- Mikkola, R. Ruokapalvelupäällikkö. Haastattelu 9.1.2018. Haastattelija Tupala, P. Nurmijärvi. Nurmijärven kunnantalo.
- Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen. Arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: PS-kustannus.
- Parker, D.2015. Improvong productivity with self-organised teams and agile leadership. Luettu 17.2.2019.  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Paulanto, K. 2018. Neuropsykologian erikoispsykologi. HUS. Haastattelu 11.6. 2018.
- Pehrman, T. 2011. Paremmin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Tampere: Juvenes Print.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Infor Oy.
- Roos, S., Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIPress.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, M. Tuotantotavat ruokapalveluissa. Ravitsemusfoorumi. 8.9.2016. Design LiMe Oy. Luettu 20.9.2018.  
[https://www.gery.fi/site/assets/files/1239/tuotantotavat-\\_merja\\_salminen.pdf](https://www.gery.fi/site/assets/files/1239/tuotantotavat-_merja_salminen.pdf)
- Sara-aho, U. 2017. Kohti konfliktien hallintaa. Työkaluja kiusaamisen ja konfliktien ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Luento. 23.-24.1.2017. Tampere.  
<https://www.avi.fi/documents/10191/7262160/20170124+Kohti+konfliktien+hallintaa+Tre/83b6f369-cbb5-45d9-b082-3e419bdb5dd>
- Savander-Hämäläinen, A. Palvelujohtaja. Haastattelu 23.1.2018. Haastattelija Tupala, P. Nurmijärvi. Nurmijärven kunnantalo.
- Sutinen, M., Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty. Liettua: BALTO print.
- Talvio, M., Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITTEET

### Liite 1. Kokeiluhaastattelun kysymykset

Mikä on toiminut hyvin yhdistelmätyössä?

Mikä on toiminut huonosti tai on ollut hankalaa?

Mitä ajatuksia sinulla oli yhdistelmätyöstä ennen kuin aloitit työskentelysi?

Mihin kehitettäviin asioihin pitää tulevassa organisaatiossa erityisesti kiinnittää huomiota?

## Liite 2. Varsinaisen haastattelun kysymykset

Miten vuorovaikutustaitoja ja toisten arvostamista voisi lisätä? Miten työnantaja voisi auttaa?

Millaisia muutoksia toivoisit tiedonkulkuun ja palaverikäytäntöihin?

Minkälainen osaaminen on tärkeää yhdistelmätyössä?

Mikä on mielestäsi yhdistelmätyössä vaikeinta/haastavinta?

Mitä toiveita sinulla on esimiehille?

Mitä hyötyä yhdistelmätyön tekemisestä on työntekijälle?