

## OPINNÄYTETYÖ

### **Ratkaisuja ristiriitoihin**

Toimintamallin kehittäminen ristiriitatilanteisiin Stockmannilla

Eljas Latvala

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2021)

# TIIVISTELMÄ

Tekijä: Eljas Latvala

Opinnäytetyön nimi: Ratkaisuja ristiriitoihin – Toimintamallin kehittäminen ristiriitatilanteisiin Stockmannilla

Sivumäärä: 77 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Tarja Nyman

Työn tilaaja: Stockmann Oyj

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja kuvattiin työyhteisöjen ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisemiseen tarkoitettua toimintamallin kehittämisprosessia käytäntötutkimuksellisella otteella. Opinnäytetyön tilaajana toimi tavaratalokonserni Stockmann. Työ perustui yrityksen tarpeeseen yhtenäistää ja selkeyttää toimintamallejaan työpaikalla syntyvien ristiriitojen käsittelyssä.

Työn tavoitteena oli kartoittaa yrityksen ristiriitatilanteiden ratkaisukäytäntöjen nykytilanne, tunnistaa kehittämistarpeet sekä selvittää, miten ristiriitatilanteiden syntymistä voidaan ennaltaehkäistä. Tavoitteena oli, että kehittämistyön tuloksena syntyy yrityksen arvoja toteuttava yhteinen toimintamalli, johon kaikki voivat sitoutua. Yrityksen henkilöstön osallistaminen oli kehittämistyön lähtökohtana.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena sekä osallistavia kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Laadullinen tutkimus koostui yrityksen työsuojeluhenkilöstön haastatteluista, jotka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelukysymykset pohjautuivat tilaajan tarpeisiin. Haastattelujen tuloksista tehtiin sisällönanalyysi yhteistä työryhmätyöskentelyä varten. Kehittämistyötä jatkettiin osallistavien menetelmien avulla tarkoitusta varten perustetussa työryhmässä. Työryhmä koostui haastatellusta työsuojeluhenkilöstöstä sekä yrityksen HR-yksikön edustajista.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui haastatteluaineistolähtöisesti työhyvinvoinnin, dialogisen vuorovaikutuksen sekä ristiriitatilanteiden ratkaisun ympärille. Tutkimuksen tuloksena haastatteluaineistosta tunnistettiin ryhmittelyn ja teemoittelun avulla yleisimpiä ristiriitatilanteita ja niiden aiheuttajia, toimivia ratkaisukäytäntöjä sekä epäkohtia ratkaisukäytännöissä, ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia, sekä kehitteillä ollutta toimintamallia koskevia toiveita ja tarpeita. Laajaa aineistoa kokoavia teemoja ovat sisällönanalyysin perusteella vuorovaikutus, tasapuolisuus, luottamus, hyvä tiedottaminen sekä selkeät ohjeistukset. Tulokset vahvistavat olemassa olevaa kirjallisuutta ja tietoperustaa työyhteisöjen ristiriitatilanteista sekä työhyvinvoinnista.

Työ täytti sille asetetut tavoitteet hyvin. Kehittämistyön tuotoksena syntyi koko yrityksen käyttöön tarkoitettu yhteinen toimintamalli, Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli, sekä suunnitelma toimintamallin jalkauttamisesta. Lisäksi opinnäytetyössä esitetään kehittämis ehdotuksia toimintamallin jatkoa ajatellen.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, ristiriidat, vuorovaikutus, dialogi, työyhteisöt

# ABSTRACT

Author: Eljas Latvala

Title: Solutions to conflicts – Developing a model to resolve conflicts at Stockmann

Number of Pages: 77 and 5 attachment pages

Supervisor: Tarja Nyman

Subscriber: Stockmann PLC

---

In this thesis was studied and described the process of developing an operating model to preventing and solving conflicts. The methodology used in this thesis was based on practice research principles. The commissioner of the thesis was department store chain Stockmann. The work was based on the company's need to unify and clarify their operating models focused on conflicts at work.

The goal of the work was to identify the status of existing conflict solving models, recognize development needs, and find out how conflict situations can be prevented. The objective of the development work was to create a common approach exemplifying and fulfilling the company's values which everyone is able to commit to. The starting point of the development work was to involve staff members in the process.

The thesis was realized as a qualitative research, using participatory development methods. The qualitative study consisted of interviews with members of health and safety at work personnel. The interviews were carried out as partly structured thematical interviews. The questions were based on the commissioner's needs. The results of the interviews were turned into a content analysis for joint group work. The development work continued in a working group established for the purpose – using methods emphasizing active involvement. The working group consisted of the interviewed members of the health and safety at work personnel and representatives of the company's HR department.

The knowledgebase of this thesis was built around well-being at work, dialogic interaction, and solving of conflict situations – themes present in material gathered from interviews. As a result of the study, after grouping and thematical analysis, the most common conflict situations and causes for them were identified, and also functioning and non-functional conflict solving practices, and means for preventing conflict situations. Themes based on the content analysis of the vast material are interaction, equity, trust, good information sharing practices and clear instructions. The results are reinforced by existing literature and knowledgebase of conflict situations and well-being at work.

The work fulfilled the set goals well. Based on the development work, a common approach for company-wide use was created – The approach for solving conflict situations – and a plan for taking it into use. Furthermore, proposals for further development of the model are also presented in this thesis.

---

Keywords: well-being at work, conflicts, interaction, dialogue, work community

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TYÖN TARVE JA TAVOITE.....	9
	2.1 Työn rajaaminen .....	11
	2.2 Toimintaympäristö .....	12
	2.3 Stockmannin arvot ja toimintaperiaatteet .....	12
	2.4 Taustani Stockmannilla.....	13
3	TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ .....	15
	3.1 Työhyvinvointi ja hyvinvointijohtaminen .....	15
	3.2 Dialogi vuorovaikutuksen keskiössä.....	19
	3.3 Työyhteisön ristiriidat ja niiden ratkaiseminen.....	22
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	27
	4.1 Tiedonhankinta- ja suunnitteluvaihe.....	31
	4.2 Työsuojeluhenkilöstön haastattelut.....	33
	4.3 Työryhmätyöskentely .....	37
5	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....	43
	5.1 Haastatteluaineiston analysointi ja tulosten koostaminen.....	43
	5.2 Teemahaastattelujen tulokset .....	47
	5.2.1 Tunnistettuja ristiriitoja ja niiden aiheuttajia.....	48
	5.2.2 Ristiriitojen ratkaisemisen käytäntöjä .....	50
	5.2.3 Ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia ja keinoja.....	53
	5.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli.....	57

5.4 Toimintamallin jalkautuksen suunnittelu.....	61
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	63
6.1 Luotettavuus ja eettinen pohdinta .....	66
6.2 Kehittämisehdotuksia.....	68
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	70
LÄHTEET .....	75
LIITTEET .....	79

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee käytäntötutkimuksellisella otteella toteutettua ristiriitatilanteiden ratkaisuun ja ennaltaehkäisyyn tarkoitettua toimintamallin kehittämisprosessia. Opinnäytetyön tilaaja on työnantajani Stockmann Oyj. Työ perustuu tilaajan liiketoiminnasta nousseeseen tarpeeseen. Stockmannilla oli toiveena rakentaa yhtenäinen toimintamalli ristiriitatilanteiden käsittelyyn, koska yritykseltä on tähän saakka puuttunut sellainen. Käytännöt sekä ohjeistukset eri toimipisteiden tai tiimien välillä ovat olleet epäyhteneväisiä. Lisäksi ohjeistusten olemassaolosta ei ole aina ollut työyhteisöissä tietoa tai ne ovat olleet heikosti saatavilla.

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää ristiriitatilanteiden ratkaisun nykytila Stockmannilla, millaisia tarpeita niiden ratkaisemiseksi tunnistettiin, sekä näkemyksiä siitä, miten ristiriitatilanteiden syntymistä voidaan ennaltaehkäistä. Näihin kysymyksiin vastausten saamiseksi yrityksen työsuojelehenkilöstö haastateltiin puolistrukturoiduilla temahaastatteluilta. Haastattelujen tuloksista koottiin yhteenveto, jota hyödynnettiin kehittämistyötä varten perustetun työryhmän työskentelyn pohjaksi.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi yhteinen toimintamalli, joka rakennettiin yhteistyössä Stockmannin henkilöstöstä koostuvan työryhmän kanssa. Käytän tässä työssä tuotoksesta nimeä Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli, tai toiston välttämiseksi vain ratkaisumalli tai toimintamalli. Mallin tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ohjeita siitä, miten erilaisissa ristiriitatilanteissa toimitaan, miten niitä ennaltaehkäistään sekä miten mallilla voidaan luoda ja kehittää yhtenäistä ja keskustelevaa toimintakulttuuria, johon kaikki voivat sitoutua. Lopputulos ei ole siis pelkkä kokoelma ohjeistuksia. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin lopullinen sisältö muotoutui kehittämisprosessin aikana todellisia tarpeita tunnistaen ja rajaten.

Opinnäytetyön tietoperusta on rakentunut aineistolähtöisesti temahaastattelujen vastauksiin perustuen, ja sen keskeisenä teemana on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on erityisen ajankohtainen teema lähes jokaisessa organisaatiossa. Työn murros, organisaatioiden jatkuva muuttuminen, kilpailu osaajista ja työntekijöiden lisääntyneet jaksamishaasteet pakottavat organisaatiot tarkastelemaan käytäntöjään ja kiinnittämään entistä enemmän huomiota työhyvinvointiin. Oma kiinnostukseni työyhteisöjen ja niiden toimintakulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen johtivat minut aikanaan opiskelemaan yhteisöpedagogin tutkintoa. Yhdessä 15 vuoden työkokemukseni kanssa Stockmannilla nämä loivat lähtökohdat opinnäytetyön syntymiselle.



## 2 TYÖN TARVE JA TAVOITE

Tarve ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittämiseksi nousi yrityksen liiketoiminnasta. Varsinaista läpinäkyvää, kokonaisvaltaista ja kaikkien tiedossa olevaa yhteistä ratkaisumallia erilaisiin ristiriitatilanteisiin yrityksellä ei ole ollut, vaan ohjeistukset ovat olleet tiettyihin tilanteisiin, kuten häirintään tai epäasialliseen käyttäytymiseen kohdennettuja. Tilanteita on ratkottu aikaisempien käytäntöjen ja esimerkiksi lähijohtajien omien toimintatapojen avulla. Moninaiset käytännöt sekä puutteelliset toimintamallit itsessään voivat myös luoda ristiriitoja tai konflikteja organisaation sisällä. Kaikkien tiedossa olevat selkeät toimintamallit ja niiden onnistunut jalkauttaminen hyvän tiedotuksen avulla luovat edellytyksiä yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne ovat siksi keskeisessä roolissa toimintakulttuurin kehittämisessä.

Yhtenä keskeisenä ongelmana on ollut se, että kaikilla ei ole ollut olemassa olevista ohjeistuksista tietoa. Tietoa on kyllä ollut koottuna yrityksen intranetistä löytyvään HR-oppaaseen, mutta tietoa HR-oppaan sisällöstä ja hyödynnettävyydestä erilaisiin ristiriitatilanteisiin ja niiden ratkaisuun ei ole ollut laajasti. Tämä seikka nousi esiin kehittämistyön taustaksi toteutettujen haastattelujen vastauksista. Erityisesti lähijohtajat sekä luottamushenkilöt kaipasivat selkeämpiä ohjeistuksia.

Ristiriitatilanteita ratkovat työssään etenkin lähijohtajat, jotka ovat tiimensä johtohenkilöinä osaltaan vastuussa siitä, että työympäristö on psykologisesti turvallinen, ja että mahdolliset ristiriitatilanteet eivät haittaa työn sujumista. Tähän kuuluu muun muassa se, että tiimissä vallitsee ilmapiiri, jossa ristiriitatilanteet uskalletaan ottaa puheeksi ja että lähijohtajilla on tarpeeksi osaamista ja työkaluja tilanteiden käsittelyyn. Toisena selkeänä ryhmänä ristiriitatilanteita käsittelevät työssään työsuojeluorganisaatioon kuuluvat, eli työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt ja luottamusmiehet. Heidän roolinsa ristiriitatilanteiden ratkaisun tukemisessa korostuu esimerkiksi tilanteissa, joissa lähijohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa ei olla syystä tai toisesta päästy eteenpäin.

On toki muistettava, että isossa organisaatiossa erilaisia ristiriitoja on totuttu käsittelemään ja ratkaisemaan ennen tätä kehittämistyötä. Arjen pieniä ristiriitatilanteita on ratkottu asianosaisten kesken tai yhdessä lähijohtajan kanssa. Erilaisiin työsuheristiriitoihin ja moniin muihinkin haastaviin tilanteisiin on saanut apua yrityksen HR-osastolta. Jotkut lähijohtajat kertoivat haastatteluissa saaneensa tukea haastaviin tilanteisiin myös kollegoiltaan.

Lähijohtajista monet ovat pitkän kokemuksensa ansiosta jo luoneet toimivia käytänteitä tilanteiden ratkaisemiseen. Yhtenä tavoitteena kehittämistyössä oli saada tietoa lähijohtajien omista toimivista käytännöistä, jotta muut lähijohtajat sekä yrityksen työntekijät voivat niitä jatkossa hyödyntää. Tämä tavoite vaikutti osaltaan tutkimuskysymysten laatimiseen. Haastattelututkimuksia, niiden suunnittelua sekä toteuttamista kuvaan tarkemmin luvussa 4.

Opinnäytetyö kytkeytyy useisiin Stockmannilla käynnissä oleviin kehittämishankkeisiin, joiden laajempaan käynnistäjänä on toiminut yrityksen strategian uudistustyö. Uuden strategian pohjalta käynnistettyjä kehityshankkeita ovat mm. johtamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, perehdytysprosessin kehittäminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen sekä yrityksen yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen, joihin kaikkiin nyt työstetty Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli osaltaan kytkeytyy.

Työhyvinvoinnin kehittämisellä on organisaatiolle myönteisiä taloudellisia vaikutuksia niin työn tuottavuuden lisääntymisen muodossa, sitoutuneen ja osaavan työvoiman säilyttämisen muodossa, kuin uusien osaajien houkuttelemisen muodossa. Sitoutuneen ja osaavan työvoiman pysyminen Stockmannin palveluksessa vähentää tarvetta ja resurssien käyttöä rekrytointeihin ja uuden työvoiman perusteelliseen kouluttamiseen. Toisaalta hyvä ja kehittyvä työnantajakuva helpottaa pätevän ja osaavan työvoiman löytämistä silloin kun sitä tarvitaan. Erityisesti kaupan alalla työntekijöiden suuri vaihtuvuus on tyypillistä ja aiheuttaa työnantajille kustannuksia jatkuvista rekrytoinneista sekä kouluttamisista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa tarvelähtöisesti ja osallistavia menetelmiä käyttäen yhteinen toimintamalli, jossa kuvataan sitä, miten erilaisissa haastavissa ja ristiriitoja aiheuttavissa tilanteissa toimitaan. Yhteisöpedagogin ammatillisesta näkökulmastani yhteisöjen kehittäminen on ydinosaamistani. Kehittämistyön osallistava toteuttamistapa oli yksi tilaajan toiveista. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittäminen yhdessä työn tilaajan kanssa on osa organisaation työhyvinvoinnin ja toimintakulttuurin kehittämistä, ja osallistavalla työryhmätyöskentelyn menetelmällä toteutettuna se on yhteisöllistä kehittämistä parhaimmillaan. Toimintamallin kehittäminen yhteistyössä eri osapuolten kesken nivoutuu myös yhteen yrityksen keskeisistä arvoista (Teemme yhdessä) (Stockmann 2021a).

Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä tavoitteena oli myös miettiä, miten kehitettävä toimintamalli saadaan jalkautettua. Mallin käytäntöön viemisessä tulisi huomioida, että siitä ollaan tietoisia, sitä osataan käyttää ja että siitä tulee elävä osa yrityksen toimintakulttuuria arjessa. Koska

kyseessä on tavoiteltu laajempi toimintakulttuurin muutos, on ymmärrettävä, että prosessi vie aikaa. Odotettavissa on, että toimintamallin käyttöönoton tulokset eivät näy käytännön arjessa välittömästi. Uudenlaisen toimintakulttuurin luominen on aina pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä uuden omaksumista sekä aiemman tekemisen reflektointia. Tiedottaminen, kouluttaminen ja uusien asioiden omaksumisen tukeminen ovat tällaisen prosessin peruspilareita.

## 2.1 Työn rajaaminen

Stockmannin tavoitteena oli toimintamalli, jossa ristiriitojen ennaltaehkäisy rooli korostuu. Tämä tavoite ja rajaaminen ohjasi kehittämistyötä sen kaikissa vaiheissa. Mainittu tavoite otettiin huomioon niin tutkimuskysymysten laatimisessa, työryhmän koostamisessa kuin työryhmätyöskentelyn sisällöissä. Ennaltaehkäisy roolia haluttiin korostaa, koska se on linjassa Stockmannin tavoittelemalla toimintakulttuurin kanssa.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallissa haluttiin avata sitä, millaista työkäyttäytymistä ja yleistä toimintakulttuuria Stockmannilla odotetaan. Nämä seikat näkyvät kehittämistyön lopputuloksena syntyneessä produktissa, jonka sisällöissä on yleistä tietoa mm. hyvään työkäyttäytymiseen, johtamiseen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä hyvän työilmapiirin rakentamiseen.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallista ei voitu tehdä kaikkia mahdollisia ristiriitatilanteita kattavaa niiden yksilöllisyyden ja tilannesidonnaisuuden vuoksi, vaan työssä linjattiin jo alkuvaiheessa, että mallia on sovellettava tarpeen ja tilanteiden mukaan. Tämän seurauksena ratkaisumalli ja siihen liittyvät ohjeistukset ovat yleisluontoisia ja kuvaavat periaatteita, joita erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaisussa noudatetaan.

Kolmanneksi ratkaisumallista rajattiin ulos sellaiset olemassa olevat käytännöt, joihin on olemassa selkeät, yhdenmukaiset ja koko konsernia koskevat toimintaohjeet. Esimerkkejä tällaisista pois jätetyistä kokonaisuuksista ovat mm. varhaisen tuen malli, monet työterveyteen liittyvät toimintamallit sekä työsuhteasioihin liittyvät säännöt ja käytännöt. Näitä edellä mainittuja kokonaisuuksia ja niiden sisältöjä säädellään vahvasti lainsäädännöllä.

## 2.2 Toimintaympäristö

Stockmann on suomalainen vuonna 1862 perustettu pörssiyhtiö ja tavaratalokonserni, johon kuuluu kaksi liiketoimintayksikköä: tavarataloketju Stockmann sekä muotimyymäläketju Lindex. Työntekijöitä konsernilla on noin 7000. Lindex toimii operatiivisesti erillisenä yksikkönään.

Stockmannin tavarataloilla on suomalaisen vähittäiskaupan alalla ikoninen rooli. Tavarataloihin ja yrityksen toimintaan liittyvät muutokset, uudistukset ja uutiset herättävät edelleen intohimoja ja kiinnostusta. Helsingin keskustan tavaratalo, jossa itse tällä hetkellä työskentelen, on pinta-alaltaan Pohjoismaiden suurin tavaratalo sekä myös Euroopan mittakaavassa kärkiviisikossa.

Tämän opinnäytetyön sisältö koskee Stockmannin tavarataloliiketoiminnan yksikköä. Stockmannin tavarataloliiketoiminta koostuu verkkokaupasta sekä kahdeksasta tavaratalosta, joista kuusi sijaitsee Suomessa, yksi Virossa ja yksi Latviassa. Kehittämistyö kohdistui yksikön Suomessa sijaitseviin toimintoihin, mutta on mahdollista, että työn tuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa myös yrityksen Baltian maissa toimivissa yksiköissä.

## 2.3 Stockmannin arvot ja toimintaperiaatteet

Stockmannin kaikkea toimintaa ohjaavat yrityksen arvot sekä toimintaperiaatteet (Code of Conduct). Stockmannin toimintaperiaatteissa on mainittu Stockmannin kohtelevan kaikkia työntekijöitään yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä yrityksen olevan sitoutunut järjestämään heille turvalliset työolosuhteet. Samoissa periaatteissa mainitaan Stockmannin toimivan eettisesti ja vastuullisesti mm. ihmisiin ja yhteiskuntaan liittyvissä asioissa sekä todetaan Stockmannin toimintaperiaatteiden määrittävän poikkeuksetta kaikkien työntekijöiden ja johdon tapoja toimia. (Stockmann 2021b.)

Yrityksen vastuullisuusstrategiassa on puolestaan avattu vastuullisen työyhteisön käsitettä seuraavilla linjauksilla: ”Varmistamme terveellisen ja turvallisen työympäristön ja edistämme henkilöstön hyvinvointia, arvostamme tasa-arvoa ja monimuotoisuutta, tuemme henkilöstön ammatillista kasvua” (Stockmann 2019). Sidosryhmävuorovaikutuksesta kertovassa osiossa Stockmannin verkkosivuilla todetaan yrityksen työskentelevän jatkuvasti työympäristön parantamiseksi ja kehittämiseksi vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Stockmann käy vuoropuhelua muun muassa palaute- ja kehityskeskusteluilla yksilö- ja ryhmätasolla,

henkilöstö- ja yhtymälautakunnissa, sisäisten viestintäkanavien välityksellä sekä tekemällä henkilöstökyselyjä. Stockmann myös mittaa organisaation terveyttä ja suorituskykyä säännöllisesti. (Stockmann 2021d.)

Yrityksen toimintaperiaatteet on viety käytännössä konkreettisemmalle tasolle esimerkiksi uudistuneissa johtamisen periaatteissa, jotka toteuttavat yrityksen arvoja ja uudistuvaa strategiaa. Yrityksen arvot (kuva 1) ovat Keskityn asiakkaaseen (Ymmärrän, inspiroin ja ratkaisen), Toimin rohkeasti (Uskallan, uudistun ja päätän) sekä Teemme yhdessä (Välitän, osallistun ja saavutan) (Stockmann 2021a). Nämä arvot on kehittämistyön tuloksena syntyneessä toimintamallissa avattu myös ristiriitatilanteiden ja niiden ratkaisun näkökulmasta. Arvojen avaamisella haluttiin konkretisoida työn toteuttavan yrityksen arvoja sekä strategiaa.



Kuva 1. Stockmannin arvot.

## 2.4 Taustani Stockmannilla

Taustallani on noin 15 vuoden kokemus Stockmannilla työskentelystä. Olen työskennellyt myyjän monipuolisissa tehtävissä yhtiön eri toimipisteissä sekä viimeisimpänä harjoittelijana yhtiön HR-yksikössä (People & Culture -yksikkö). Erilaisia työyhteisöjä minulla on ollut Stockmann-urani varrella lukuisia. Työyhteisöjen dynamiikka, vuorovaikutuksen toimivuus, toimintakulttuuri sekä johtamiskulttuuri ovat pitkään olleet erityisenä kiinnostuksen kohteenani.

Työurani varrella olen nähnyt ja kokenut niin laadukasta ja toimivaa, kuin kehittämistä kaipaavaa toimintakulttuuria. Oma kiinnostukseni yhteisöpedagogin opinnoissani on liittynyt

vahvasti työelämän kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin teemoihin. Nämä olivat myös teemoja, jotka aikanaan saivat minut hakemaan opiskelijaksi Humanistiseen ammattikorkeakouluun yhteisöpedagogin tutkintolinjalle.

Halusin osaltani olla mukana kehittämässä työnantajani toimintakulttuuria ja siksi lähestyinkin syksyllä 2020 yrityksen HR-yksikköä (People & Culture -yksikkö) ehdotuksella tehdä yritykselle opintoihini kuuluva kehittävä harjoittelu sekä opinnäytetyö. Lähestymiseeni suhtauduttiin positiivisesti ja solmimme harjoittelu- ja opinnäytetyösopimuksen syyskuussa 2020. Sain People & Culture -yksiköltä muutamia ehdotuksia mahdollisista harjoittelutehtävistä ja aiheista opinnäytetyöksi. Näistä juuri ristiriitatilanteiden ratkaisuun liittyvän toimintamallin rakentaminen sekä mahdollisuus laajentaa aihe opinnäytetyöksi herätti välittömän kiinnostukseni ja haluni tarttua tähän haastavaan ja laajaankin kokonaisuuteen.

Osaltaan päätökseen tehdä opinnäytetyö nykyiselle työnantajalleni vaikutti myös se, että yrityksen toimintakulttuuri on minulle ennestään tuttua ja minulla on tietämystä yrityksen aikaisemmista työyhteisön kehittämishankkeista ja toimista. Opinnäytetyön sekä kehittämistyön toteuttamisen kannalta pidin näitä seikkoja suurena etuna, sillä näin aikaa ei tarvinnut käyttää kokonaan uuden toimintakulttuurin sekä käytäntöjen laajaan sisäistämiseen. Vieraassa organisaatiossa toimintakulttuurin kehittämiseen tähtäävän työn tekeminen olisi ollut huomattavasti enemmän aikaa vievää ja haastavampaa. Tämä olisi todennäköisesti johtanut myös työn jäämiseen nyt saavutettua pinnallisemmalle tasolle.

Taustastani oli nähdäkseni etua myös tutkimushaastattelujen tekemisessä. Haastateltavien on kokemukseni mukaan ollut helpompi puhua kokemuksistaan ja toiveistaan sellaiselle henkilölle, joka tuntee ”talon” toimintakulttuuria ja ymmärtää ulkopuolista helpommin, millaisia spesifejä ristiriitatilanteita työyhteisöissä esiintyy. Roolini vaikutusta haastatteluihin ja haastattelutuloksiin käsittelen luvussa 4.2.

### 3 TOIMIVA JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Tässä luvussa tarkastelen, millaisia asioita vuorovaikutukseltaan ja konfliktinratkaisukyvyiltään toimivissa työyhteisöissä tarvitaan, sekä millaisia piirteitä hyvinvoiviin ja toimiviin työyhteisöihin liittyy. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sen rakentaminen vaatii hyvinvointia tukevaa johtamista ja toimintakulttuuria. Tarkastelen luvussa myös sitä, miten dialogisella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa toimintakulttuuriin sekä sen kehittämiseen. Muun muassa näitä asioita pyrittiin ottamaan huomioon kehittämistyössämme ristiriitatilanteisiin tarkoitettun toimintamallin yhteisessä rakentamisessa.

Työyhteisö on toimiva silloin, kun se voi hyvin. Siksi onkin perusteltua tarkastella ensin, mitä työhyvinvointi pitää sisällään.

#### 3.1 Työhyvinvointi ja hyvinvointijohtaminen

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka sekä koulutustoimitsija Marjut Manka kirjoittavat Työhyvinvointi-teoksessaan, että työhyvinvointi käsitteenä on maailmalla kohtalaisen tuntematon. Useimmiten se on liitetty työkykyyn sekä työterveyteen. Suomalainen käsite 'työhyvinvointi' on laaja-alaisempi ja sisältää myös työn sujumisen arjessa. (Manka & Manka 2016, 75.) Työhyvinvointi onkin kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2021).

Hyvinvoiva ja toimiva organisaatio on tavoitteellinen ja tulevaisuuteensa vaikuttava. Sillä on strateginen visio sekä toimintasuunnitelma organisaation tulevaisuudesta, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Henkilöstön laaja osallistuminen on tärkeää jo tavoitteiden luomisessa. Tämä lisää kiinnostusta toimia arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat niin organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ kuin työntekijä itse omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2016, 75.) Myös työyhteisöllä on tutkitusti vaikutusta työhyvinvointiin (mt., 64). Yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä lähteistä on tunne työn hallinnasta. (mt., 28). Työhyvinvoinnin katsotaankin syntyvän erilaisten ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa (mt., 65).

Työhyvinvoinnilla on tutkimuksissa osoitettu olevan merkittäviä liike- ja kansantaloudellisia merkityksiä sekä välittömiä ja välillisiä yhteiskunnallisia merkityksiä (Manka & Manka 2016,

56–57). Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamiksi menetetyt työpanoksen kustannuksiksi on arvioitu 24 miljardia euroa vuosittain. (Rissanen & Kaseva 2014, 11). Puhutaan siis erittäin merkittävistä summista niin kansantaloudellisesti kuin liiketaloudellisesti ajateltuna. Työhyvinvointiin panostaminen on siksi erityisen tärkeää ja kannattavaa. Työhyvinvoinnin puutetta ennaltaehkäistään parhaiten proaktiivisesti, eli ennakoivasti. Tämä tarkoittaa sitä, että syntyneiden ongelmien korjaaminen ei riitä, vaan on luotava työolot, joissa työtä on helppo tehdä. Tämä lisää sekä henkilökohtaista hyvinvointia että säästää eniten puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamia kustannuksia. Mitä pidemmälle työkykyriskin aiheuttavat työyhteisöjen ristiriidat ovat päässeet, sitä suuremmat kustannukset työnantajalle syntyvät. (Manka & Manka 2016, 92.)

Marja-Liisa ja Marjut Manka ovat luoneet työhyvinvoinnin moniulotteisuutta kuvaavan käsitteen 'työhyvinvointipääoma'. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta, sekä organisaation rakennepääomasta. Yksilön inhimillisen pääoman osatekijöitä ovat psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma koostuu esimies-alaisuudesta ja sosiaalisesta tuesta. Organisaation rakennepääoman osatekijöitä ovat puolestaan organisaatiokulttuuri, panostukset kehittämiseen sekä tieto- ja johtamisjärjestelmät. Työhyvinvointipääoman taustalla on ajatus siitä, että yksilön inhimillinen pääoma, työkyky ja terveys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. (Manka & Manka 2016, 53–55.) Keinoja, joilla työnantaja voi kartuttaa työhyvinvointipääomaa, ovat mm. hyvä ja osallistava esimiestyö, strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu, työelämän joustot, varhainen tuki ja työterveysyhteistyö. Työntekijä voi kartuttaa työhyvinvointipääomaa ottamalla vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, pitämällä huolta osaamisestaan, hyvillä työyhteisötaitoilla, asennoitumalla myönteisesti sekä olemalla joustava muutostilanteissa. (mt., 55–56.)

Päivi Rauramo on kuvannut työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkiaa mukailevalla porrasmallilla (Rauramo 2008). Tässä mallissa hän on kuvannut toimenpiteitä, joilla työhyvinvointia voi kehittää niin työntekijän omasta kuin työyhteisön näkökulmasta. Porrasmallissa on viisi ”askelta”, joista alimmainen kuvaa psykofysiologisten perustarpeiden täytymisen edellytyksiä, toinen turvallisuuden tarpeeseen liittyviä tekijöitä, kolmas liittymisen tarvetta, neljäs arvostuksen tarvetta. Viidentenä ja ylimpänä askeleena on itsensä toteuttamisen



tarve. Kutakin tarvetta on avattu siihen liittyvien tavoitteiden kautta, sekä siitä näkökulmasta, mitä tarpeen täyttäminen vaatii työntekijältä ja organisaatiolta.

Psykofysiologisten perustarpeiden täyttäminen edellyttää mm. työterveyshuollon ja työpaikkaruokailun järjestämistä, sekä työn kuormituksen hallintaa. Turvallisuuden tarpeisiin vastaaminen vaatii organisaatiolta turvallisten, yhdenvertaisten ja oikeudenmukaisten työolojen ja työyhteisön järjestämistä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi työilmapiirikyselyt. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi puheeksi ottamisen koulutusta esimiehille, työilmapiirikyselyitä, työpaikkakiusaamista ja epäasiallista kohtelua vastustavien toimintaohjeiden laatimista sekä aktiivista työsuojelutoimintaa. Työntekijältä turvallisuuden tarpeisiin vastaaminen edellyttää muun muassa vastuiden ja oikeuksien mukaan toimimista, hyvää työkäyttäytymistä sekä uskallusta tarttua epäkohtiin. (Rauramo 2008, 2–4, 9–10.)

Kolmantena askeleena olevan liittymisen tarpeeseen voidaan vastata yhteishenkeä tukevilla toimilla, ulkoisella ja sisäisellä yhteistyöllä sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimalla. Työntekijältä tämä vaatii joustavuutta, myönteistä asennetta kehitykseen sekä erilaisuuden hyväksymistä ja arvostamista. (mt., 2–4, 11–12.) Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin rakentamisen kannalta huomionarvoista on, että monet näistä toimista ja taidoista, kuten kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen, työn hoitamista estäviin tai haittaaviin asioihin puuttuminen, oman osaamisen ja kokemuksen jakaminen, työtovereihin tutustuminen, sekä vastuun kantaminen tavoitteiden toteutumisesta ennaltaehkäisevät ristiriitojen syntyä tehokkaasti. Organisaatio voi tukea liittymisen tarpeita johtamisella, työyhteisön hyvällä ilmapiirillä, sujuvalla konfliktien ja ristiriitojen käsittelyllä sekä hyödyntämällä työpaikan sisäisiä ja ulkoisia tukiverkostoja (mt., 2–4).

Neljäntenä portaana olevaan arvostuksen tarpeeseen vastaaminen edellyttää muun muassa eettisesti kestäviä arvoja, hyvinvointia tukevia arvoja ja strategiaa, sekä toiminnan arviointia ja kehittämistä. Organisaatio voi osoittaa arvostustaan osallistamalla henkilöstöä, avoimuudella ja hyvällä tiedokululla, yhteistoiminnan edistämällä, palkkausta ja palkitsemista unohtamatta. Työntekijän keinoja osoittaa arvostustaan työyhteisöä kohtaan ovat mm. oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi, rakentava tapa antaa ja vastaanottaa palautetta, uusien työntekijöiden positiivinen huomioiminen, tiedon jakaminen sekä vastuun kantaminen. (mt., 2008, 2–4, 13–14.) Tarvehierarkian korkeimmalla tasolla olevaa itsensä toteuttamisen tarvetta voidaan edistää muun muassa koulutuksella ja opiskelulla, henkilökohtaisen kehityssuunnitelman

laatimisella, työtehtävien laajentamisella ja kehittämisellä, ideoiden, ajatusten ja tiedon aktiivisella jakamisella, sekä muilla osaamista kehittäville ja työn mielekkyyttä lisäävillä toimenpiteillä. (mt. 2–4, 15.)

Työhyvinvoinnin portaat antavat eväitä työhyvinvoinnin kehittämistyölle, ja toimivat muistutuksena toimintakulttuurin rakentamisessa, ylläpitämisessä sekä kehittämisessä vaadittavista taidoista ja toimenpiteistä. Monet mallissa esitetyt konkreettiset toimenpiteet ja kyvyt auttavat eri osapuolia refleктоimaan omaa tekemistä ja roolia työyhteisöissä. Tästä pohdinnasta on hyötyä silloin, kun organisaation toimintakulttuuria halutaan kehittää ja luodaan uusia toimintamalleja – kehittämistyömme tapauksessa ristiriitatilanteisiin.

Työterveyslaitos on määritellyt koordinoimassaan Johtamisen kehittämisverkostossa hyvän johtamisen kriteereitä. Kriteerien tarkoituksena oli herätellä pohtimaan asioita, joihin johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota. Työyhteisöjen hyvinvoinnin näkökulmasta hyvän johtamisen kriteereistä keskeinen on luottamus ja arvostus. Luottamus edellyttää oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta niin päätöksenteossa kuin kohtelussa. Työyhteisöjen luottamusta edistävinä seikkoina kriteereissä on tunnistettu arvostava vuorovaikutus, joka mahdollistaa turvallisen ja avoimen keskustelun. Avoin tiedonvälitys, jossa pidetään huoli siitä, että tieto on kaikkien saatavilla, on toinen tärkeä hyvän johtamisen kriteeri. Luottamusta rakentavat myös rehellisyys ja vastuullisuus, sekä valtuuksien ja vastuun jakaminen samanaikaisesti. (Työterveyslaitos 2021.)

Muita tärkeitä hyvän johtamisen kriteereissä mainittuja asioita työyhteisöjen hyvinvoinnin näkökulmasta ovat muun muassa työyhteisötaitojen arvostaminen, yhteisten toimintatapojen sopiminen ja niihin sitoutuminen, sekä jatkuvan ja toimintaa kehittävän palautteen antaminen. Uusien toimintamallien käyttöön ottamisen näkökulmasta tärkeää olisi muistaa, että todelliset muutokset ja uudistuminen syntyvät eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, jokaisen henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tämä edellyttää henkilöstön osaamisen, kokemusten ja ideoiden huomioimista, kun toimintaa kehitetään. Pelkästään muutosten kohteena oleminen johtaa usein muutoksen kokemiseen uhaksi. Tavoitelähtöisen kehittämisen rinnalle tarvitaan käytäntölähtöistä uudistamista. (Työterveyslaitos 2021.)

Modernissa, vuorovaikutteisessa johtamismallissa johtajan tehtävänä on saada ihmiset kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Ihmiset haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä. Tämä vaatii avointa tiedonkulkua, kuuntelemista sekä totuttua enemmän autonomiaa henkilöstölle.

Henkilöstöä tulee rohkaista osallistumiseen sekä osaamisensa kehittämiseen. Johtaja auttaa luomaan ympäristön, jossa kaikki pääsevät käyttämään taitojaan täysimääräisesti. (Manka & Manka 2016, 135–136.) Moderniin johtajuuteen liitetään seuraavia esimiehen ominaisuuksia: Reiluus ja oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki ja tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja innostaminen, sekä optimismin johtaminen (mt., 141–142).

Laine & Rauramo mainitsevat julkaisussaan luottamuksen tutkittuja vaikutuksia työelämään. Luottamuksen on todettu muun muassa parantavan työilmapiiriä, johtamista ja työtyytyväisyyttä, lisäävän yhteistyötä ja sitoutuneisuutta, vähentävän ristiriitojen syntymistä, sekä helpottavan niiden ratkaisemista (Laine & Rauramo 2017). Luottamusta työyhteisöissä vahvistavat arvot, jotka tukevat luottamuksen rakentamista: oikeudenmukaisuus, osallistuminen, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja vastavuoroisuus. Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tärkeimmäksi koetaan reilut menettelytavat. Vaikeatkin ratkaisut hyväksytään helpommin, kun ne ovat syntyneet oikeudenmukaisesti. Läpinäkyvyyttä lisää se, että ratkaisut ja toimenpiteet perusteluineen on mahdollista nostaa yhteiseen tarkasteluun. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan dialogia (Laine & Rauramo 2017).

### **3.2 Dialogi vuorovaikutuksen keskiössä**

Tieteen termipankin määritelmän mukaan vuorovaikutus on keskustelun osanottajien välistä toimintaa ja yhteistyötä merkitysten luomisessa ja välittämisessä (Tieteen termipankki 2021a). Dialogi saatetaan puhekielessä nähdä vuorovaikutuksen synonyyminä, mutta dialoginen vuorovaikutus on kuitenkin jotain enemmän, kuin tavanomainen vuorovaikutustilanne.

Peavyn mukaan dialogiin kuuluu kaksi olettamusta: Ensimmäinen on, että osapuolet ovat halukkaita kohtaamaan keskustelussa, johon molemmat ottavat osaa, ja jonka tuloksena syntyy tyydyttäviä sopimuksia, suunnitelmia ja tavoitteita. Toinen olettamus on, että keskustelun osapuolet haluavat kuunnella toisiaan sekä myös pystyvät siihen. (Peavy 2001, 82.) Tunnettu organisaatiokonsultti William Isaacs puolestaan määrittelee, että dialogi ”kehottaa meitä etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuuntelemme tarkkaavaisesti ja pyrimme ymmärtämään kaikki näkemykset, joita muut esittävät.” (Isaacs 2001). Siten dialogin ytimenä on hänen mukaansa yksinkertainen, mutta syvällinen kuuntelemisen taito (Isaacs 2001).

Peavy nostaa esiin neljä taitoa, jotka dialogin osapuolten tulisi hallita. Ensinnäkin toista osapuolta tulisi pystyä kuuntelemaan keskeyttämättä tätä, sekä pidättäytyä omien näkemysten tyrkyttämisestä. Toisekseen olisi pidättäydyttävä olettamuksista, arvostelusta, pikaisista johtopäätöksistä ja itsestäänselvyyksistä. Kolmas taito on toisen kunnioittaminen, pitäen sisällään toisen ideoiden ja tunteiden kunnioittamisen. Neljänneksi on puhuttava reilusti oman kokemuksen pohjalta ja saatava omat ideat, uskomukset ja havainnot kuuluviin. (Peavy 2001, 82.)

Yhtenä dialogisen vuorovaikutuksen tavoitteena onkin kuuntelemisen taidon harjoittaminen ja parantaminen. On mahdotonta ymmärtää ja kohdata toinen aidosti, mikäli odottaa vain omaa suunvuoroaan päästäkseen kumoamaan toisen näkemyksen ja kokemuksen. Erona väittelyyn perustuvaan debattiin, dialogissa ei ole voittajia tai häviäjiä, sillä siinä ei ole tarkoitus olla oikeassa tai väärässä (Holm, Poutanen & Stähle 2018). Debatissa puolustetaan omaa näkökantaa ja pyritään osoittamaan vastapuolen näkökanta vääräksi.

Dialogissa on kyse ennen kaikkea ymmärtämisestä. Dialogissa tavoiteltu ymmärrys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen yhteisössä ajattelisi lopputuloksena samalla tavalla, vaan tarkoituksena on käsittää paremmin toisten erityislaatuista, itsestä poikkeavia tapoja antaa merkityksiä toiminnan kohteena oleville asioille (Holm ym. 2018). Kun yksilöt käsittävät ja hyväksyvät, että heillä on jossain määrin erilaisia merkityksiä samoille asioille, he rikastuttavat myös omia merkityksiään toisten kokemusten avulla. Tällaisen keskinäisen ymmärryksen lisääntyminen on omiaan parantamaan mielekästä ja tehokasta yhteistoimintaa töissä. (Holm ym. 2018.)

Sosiaalinen kanssakäyminen mahdollistuu, kun ihminen kykenee ymmärtämään toisen ajattelua. Ihmisten käyttäytyminen perustuu tapaan, jolla tulkitsemme ja käsitteellistämme ympäristöämme sitä selittävien ja hahmottavien mentaalisten mallien, eli skeemojen, avulla. Teemme siis jatkuvasti aktiivista tulkintaa. Se voi toisinaan vääristää käsitystämme todellisuudesta, kun tilanteet muuttuvat. Tämän sisäistäminen auttaa ymmärtämään myös muiden käyttäytymistä. Yhteistyössä tärkeintä ei ole samanmielisyys, vaan toisen ajattelutavan hahmottaminen (Honkanen 2016, 56–57). Dialogissa ihmiset eivät kysy ainoastaan toisiltaan, vaan myös itseltään, millaiset kokemukset ovat johtaneet heidät antamaan asioille juuri tiettyjä ja tietynlaisia merkityksiä (Alhanen, Soini & Kangas 2019.) David Bohm kiteytti oivalluksen 1990-luvulla niin, että ihminen tulee tietoiseksi omista ajattelumalleistaan vain dialogissa muiden kanssa (Holm ym. 2018).

Keskustelujen kehittyminen dialogeiksi vaatii työelämässä yleensä harjoitusta ja yhteisen päätöksen. Dialogissa pysyttelyyn ja etenemiseen tarvitaan yleensä johtajaa, joka vastaa siitä, että työntekijät suuntaavat katseensa väittelyiden ja kompromissien sijaan keskinäisen ymmärryksen tavoitteluun. Suurimmalla osalla ihmisistä ei ole kokemusta dialogisesta keskustelusta, joten tehtävä ei ole helppo. (Alhanen, Soini & Kangas 2019.) Vaiva kuitenkin kannattaa, sillä dialogisella johtamistavalla on lukuisia työyhteisöä hyödyttäviä vaikutuksia. Dialogisuuteen perustuva johtaminen mm. tukee työmotivaatiota (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 256.)

Dialogisessa johtamisessa on muutamia kulmakiviä, joiden täytyy toteutua, jotta dialogille on työyhteisössä tilaa. Ensimmäinen kulmakivi on suora puhe. Erityisen tärkeää on, **miten** puhutaan; miten ilmaisee viestinsä, ehdotuksensa ja tulkintansa. Toinen kulmakivi on kuunteleminen. Kuulemisen sijaan kuunnellaan. Parhaimmillaan tämä tapahtuu yhteisesti, erilaisia ääniä kiinnostuneena ja arvostaen kuunnellen. Kaikkien äänen on tultava kuulluksi yhtä herkästi. Kolmas kulmakivi on läsnäolo, joka edellyttää keskittymistä, aitoa kiinnostusta ja oman puheen rajoittamista. Kunnioittaminen on neljäs kulmakivi. Erilaiset tavat tehdä työtä ja olla sosiaalisissa suhteissa, erilaisten tarpeiden ja yksilöllisten ratkaisujen ymmärtäminen ja tekeminen toteuttavat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Keskinäisen arvostuksen puute synnyttää ristiriitoja ja epäasiallisen käyttäytymisen kokemusta, kuten myös esimerkiksi suosikkijärjestelmiä ja pelkoja. Viidentenä kulmakivenä on odottaminen ja reflektointi. Tulkintoja pitää viivyttellä, jotta omat näkökulmat voivat laajentua. Tarvitaan omien rutiinien, tapojen ja tuntemusten tunnistamista, jotta voi valita tehdä toisin, oppia, uudistua ja kehittyä. Omien käsitysten asettaminen alttiiksi dialogille voi auttaa laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Kuudes kulmakivi on ilmapiiri, jonka on dialogissa oltava avoin, luottamuksellinen ja turvallinen. Tärkeää on huomata ongelmat ja puuttua niihin varhaisessa vaiheessa. (Syvänen ym. 2015, 255–256.)

Kun organisaatiossa luodaan tai halutaan vahvistaa tietynlaista toimintakulttuuria, tarvitaan eri osapuolten välistä yhteisymmärrystä siitä, miten toimintakulttuuria tulkitaan. Yhteisymmärrys voi koskea esimerkiksi strategian päämääriä ja tavoitteita, arvoja tai toimintatapoja ja -malleja. Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutteista ja dialogista yhteistyötä. Esimiehiltä tämä vaatii vahvaa sitoutumista muutoksen johtamiseen. Jotta muutos tapahtuu, tarvitaan myös dialogisen vuorovaikutuksen mahdollistavaa ajankäytöllistä väljyyttä. (Alasoini 2011, 63)

Dialogisesta johtamistavasta on hyötyä myös ristiriitatilanteiden hallinnassa. Dialoginen johtaminen voi tarjota esimiehille välineitä konfliktien ennaltaehkäisyyn sekä ratkaisemiseen, mikä voi vaikuttaa mm. alentamalla ratkaisemattomien tai pitkittyvien ristiriitojen aiheuttamia kustannuksia. Dialogisuustaidot joutuvat kuitenkin koetukselle ristiriitatilanteissa, minkä vuoksi osallisten – etenkin työnantajan edustajien – tulisi hallita dialogisuuden periaatteet ja edellytykset. (Syvänen ym. 2015, 96.)

### 3.3 Työyhteisön ristiriidat ja niiden ratkaiseminen

Työyhteisöjen ristiriitatilanteet ovat hyvin monenlaisia ja niiden ilmenemismuodot vaihtelevat. Kyse voi olla esimerkiksi erimielisyyksistä, satunnaisesta epäsoveliaasta kielenkäytöstä, työtehtäviin tai työtapoihin liittyvistä kiistoista, huonosta työkäyttäytymisestä tai ristiriitaa voimakkaammasta konfliktista. Työyhteisökonflikteissa on kyse tilanteesta, jossa on vähintään kaksi osapuolta, joilla on sellaisia eriäviä mielipiteitä, jotka haittaavat työntekoa (Laine & Salonen 2014, 11). Työntekemisen kärsiminen onkin tilanteiden ratkaisemisen tärkein perustelu, vaikkei suinkaan ainoa.

Erimielisyydet kuuluvat työpaikalle, niitä ei pidä pelätä. Työyhteisöt, jotka osaavat selvittää erimielisyydet, sekä hyödyntävät onnistuneita kokemuksia tilanteiden ratkaisemisesta, ovat kehittyviä ja menestyviä (Räty 2017, 33). Tällaista työyhteisöjen ilmapiiri perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, ja niissä uskalletaan ottaa asioita ja ideoita tarkasteluun eri näkökulmista. Erimielisyyksiä kannustetaan selvittämään. Luottamusta ja avoimuutta voidaan lisätä muun muassa selvittämällä eri osapuolten odotuksia, antamalla runsaasti palautetta ja harjoittelemalla sen antamista, sekä häiriöihin puuttumiskeinojen kuvaamisella yhteisessä toimintamallissa. (mt., 33.) Yhteisen toimintamallin kehittäminen erimielisyyksien ja ristiriitojen käsittelyyn Stockmannilla noudattaa näitä tavoitteita.

Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja kiusaaminen ovat ristiriitatilanteiden vakavampia muotoja. Häirintä voi ilmetä esimerkiksi työntöön perusteettomana jatkuvana arvosteluna, väheksymisenä, mustamaalaamisena, ilkeämielisinä vihjailuina, uhkailuna ja työyhteisöstä eristämisenä (Työsuojeluhallinto 2018, 2). Häirintään voi liittyä myös työnjohto-oikeuden väärinkäyttöä, kuten työtehtävien laadun tai määrän perusteetonta muuttamista, työehtojen muuttamista laittomin perustein tai epäasiallista työnjohtovallan käyttämistä (mt., 2018, 2). Epäasiallinen kohtelu tai häirintä voi kohdistua työntekijältä toiselle, lähijohtajalta työntekijälle tai päinvastoin.

On hyvä tiedostaa, että kaikki epämiellyttävältä tuntuva kielteinen käyttäytyminen, kuten satunnaiset lievät ja yksittäiset epäasialliset puheet tai yksittäiset erimielisyydet, eivät ole työturvallisuuslaissa tarkoitettua terveyttä vaarantavaa häirintää tai epäasiallista kohtelua (Työsuojeluhallinto 2018, 2). Näkemuserot, joista aiheutuu mielipahaa, eivät myöskään ole kiusaamista (Laine & Salonen 2014, 15). Esimerkiksi työnantajan työjohtovallan alle kuuluu oikeus puuttua perustellusta syystä työntekijän työsuoritukseen, ohjata työntekijä työkyvyn arviointiin tai käsitellä työyhteisön ongelmia yhteisesti (Työsuojeluhallinto 2018, 2).

Jotta yhtä kehittämistyön keskeistä tarkoitusta, ristiriitatilanteiden ratkaisua ja sen mahdollistamista, voidaan käsitellä, on ymmärrettävä, millaisia syitä työyhteisöissä tapahtuvien ristiriitojen taustalla vaikuttaa. Ristiriitojen taustalla on usein väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset puolestaan syntyvät huonosta tai liian vähäisestä kommunikaatiosta. Ei ole ilmaistu riittävän selkeästi ajatuksia puolin ja toisin. Viesti on myös voitu kuulla väärin tai se on saatettu tulkita tarkoituksellisena loukkaamisena. Siihen, miten asia on kuultu, on saattanut vaikuttaa myös voimakkaat ennakkokäsitykset toisen sanomasta asiasta. (Räty 2017, 18–19.)

Konfliktitilanteiden vuorovaikutukseen liittyy pinnan alla piilossa kyteviä tekijöitä, jotka vaikuttavat konfliktin syntyyn, ylläpitävät sitä tai estävät tyydyttävän ratkaisun syntyä. Ilmikonfliktin taustalta löytyy vähäistä tai vääristynyttä kommunikaatiota, vähäistä tai puuttuvaa yhteistyötä sekä myönteisyyden puutettakin. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 16.) Nina Laine ja Mirva Salonen ovat jaotelleet työyhteisökonfliktit teoksessaan asia-, prosessi- ja ihmissuhdekonflikteihin. Asiakonfliktit liittyvät asioihin, eli siihen, mitä töissä tehdään. Prosessikonfliktissa ristiriidan aiheuttaa se, miten töitä tehdään. Ihmissuhdekonflikteissa kyse ei ole varsinaisesti työnteosta, vaan toisen oleminen ja mielipiteet koetaan ärsyttäväksi, mikä saattaa lopulta hankaloittaa työnteoa. Usein tilanteissa on piirteitä useammista eri konfliktityypistä (Laine & Salonen 2014, 15, 65–66.)

Ristiriitatilanteiden syntyä edesauttavat tekijät ovat harvoin tarkoituksellisia, vaan taustalla on sokeutta oman käyttäytymisen vaikutuksille. Työyhteisöissä ristiriitojen taustalla on usein myös työyhteisön jäsenen oman työroolin kadottaminen, liian henkilökohtaiset tavoitteet työssä sekä joustamattomuus. Myös kielteinen asenne, kateellisuus, haluttomuus toimia reilusti tai epäasiallinen käytös aiheuttavat ristiriitoja. (Räty 2017, 18.) Ristiriitatilanteiden taustalla olevia syitä Stockmannilla selvitettiin osana kehittämistyötä työsuojeluhenkilöstön haastatteluilla. Avaan haastattelujen tuloksia luvussa 5.

Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen kannattaa. On todettu, että työpaikkakiusaaminen ja muut työpaikan hyvinvointia heikentävät ristiriidat aiheuttavat merkittäviä terveydellisiä ongelmia ja sen seurauksena menetyksiä niin työnantajille, yksilöille kuin yhteiskunnallekin. Kustannuksia syntyy työstä, joka jää tekemättä mm. sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden vuoksi. Työterveyslaitoksen vuonna 2013 julkaisemassa Työ ja terveys Suomessa 2012 -katsauksessa puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuvat kustannukset ovat Suomessa peräti 41 miljardia euroa vuodessa (Työterveyslaitos 2013, 12).

Ristiriitatilanteiden ratkaisun avaimet riippuvat siitä, millaisesta tilanteesta tai konfliktista on kyse ja keitä osapuolet ovat. Esimerkiksi Laineen ja Salosen mukaisessa jaottelussa asiakonfliktien ratkaisemisessa tarvitaan sovittelutaitoa, sekä kykyä etsiä yhteisiä ratkaisuja. Prosessikonfliktien ratkaisussa tärkeää olisi selkiyttää organisaation tai tiimin tavoitteita ja toimintatapoja. Ihmissuhdekonfliktien ratkaisussa tärkeää on puolestaan kuunteleminen ja psykologiset taidot. Silloin kun konfliktit koskevat koko tiimiä tai työyhteisöä, Laineen ja Salosen mukaan ratkaisemiseen kannattaa ottaa kaikki osapuolet mukaan. Ihmissuhdekonflikteja kannattaa kuitenkin ratkoa rajatulla osallistujamäärällä, jotta se on turvallista kaikille osapuolille. (Laine & Salonen 2014, 65–66, 70.)

Ratkaisukeskeisyys on periaate, jota voidaan noudattaa ristiriitatilanteiden selvittämisessä ja ratkaisussa. Ratkaisukeskeisydessä huomiota kiinnitetään ongelmien sijaan ratkaisuihin ja heikkouksien sijaan voimavaroihin. Ongelmat voidaan määritellä uudesta näkökulmasta ja muuttaa ne tavoitteiksi. Realistisia tavoitteita kohti voidaan edetä pienin askelin. Positiivisten puolien huomioiminen ei tarkoita väkinäistä positiivisuuden löytämistä, vaan huomiota kiinnitetään pieniin edistyksen askeliin, jotka ovat joko tapahtuneet, tai jotka voidaan kuvitella tapahtuviksi. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi tutkimalla tilanteita, joissa ongelmaa ei vielä ollut esiintynyt. Samoin voidaan tarkastella tavoitteen saavuttamisen aiheuttamia hyötyjä. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 19–21.)

Edellisessä aluvuossa käsitellyllä dialogisella keskustelulla on myönteisiä vaikutuksia myös työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisun kannalta. Käytännössä ristiriitatilanteessa dialogisen vuorovaikutuksen periaatteet saattavat kuitenkin olla vaikeita muistaa, mikäli tilanne on niin sanotusti ”päällä” ja tunnekuohut ovat vallanneet mielen. Siksi ristiriitatilannetta ei kannatakaan yleensä ryhtyä ratkomaan heti akuutissa vaiheessa, vaan odottaa hetki ja antaa tunteiden tasoittua. Silloin on usein myös ehtinyt mahdollisesti tarkastelemaan tilannetta jo



hieman eri näkökulmista ja on siten mahdollisesti avoimempi käymään tilannetta läpi toisen osapuolen kanssa.

Joskus ristiriitatilanteen ratkaisu ei voi kuitenkaan odottaa, vaan esimerkiksi epäasiallisen kohtelun tai häirinnän ollessa kyseessä, on tilanteeseen puututtava viivyttämättä. Tähän velvoittaa työturvallisuuslaki, jossa asia on muotoiltu seuraavasti: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” (Työturvallisuuslaki 2002, 28 §.) Lainsäädännöllä asetetaan työnantajalle velvoitteita häirtatekijöiden arvioimiseksi sekä niiden vaikutuksesta työntekijän terveyteen (Työturvallisuuslaki 2002, 8 §, 10 §; Työsopimuslaki 2001, 2. luku, 3 §). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään esimiehille riittävän perehdytyksen häirintään liittyvien velvoitteiden hoitamiseen (Työsuojeluhallinto 2018, 3).

Merkittävää on huomata, että laki asettaa velvollisuuksia myös työntekijän käyttäytymiselle. Työntekijän on lain mukaan vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa epäasiallista kohtelua tai häirintää, joka vaarantaa heidän terveyttään tai turvallisuuttaan (Työturvallisuuslaki 2002, 18 §). Epäasiallinen kohtelu ja siihen johtaneet mahdollisesti alun perin lievemmätkin ristiriidat voivat paisuessaan pahimmillaan vaarantaa työntekijän turvallisuutta ja terveyttä.

Lainsäädännöllä ei voida ohjata esimerkiksi ihmisten ajattelua tai heidän puheitaan normaaleissa arjen ristiriitatilanteissa, mutta on kuitenkin hyvä ymmärtää, että työyhteisön terveellisen ja turvallisen ilmapiirin luominen ja sitä edesauttavien toimenpiteiden rakentaminen, kuten ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisy, pohjaavat osaltaan selkeästi myös lainsäädäntöön.

Pitkittyneen tai hankalan ristiriitatilanteen ratkaisuun tarvitaan usein ulkopuolista osapuolta. Stockmannilla tämä osapuoli on voinut olla esimerkiksi työsuojeluvalltuutettu, luottamusmies, lähijohtaja tai muu sellainen taho, joka ei ole ristiriitatilanteessa itse osapuolena. Ulkopuolisen osapuolen roolia voidaan pitää sovittelijan roolina. Ristiriitatilanteiden ratkaisussa voidaankin hyödyntää sovittelutoiminnasta tuttuja periaatteita. Yksi tällainen periaate on sovittelutoiminnan osallisuusperiaate, jolla tarkoitetaan konfliktin osapuolten aktiivisuutta ja tärkeyttä tilanteen ratkaisemiseksi. Osallisuus konfliktin ratkaisussa on tärkeää, sillä siihen liittyy vastuu omasta toiminnasta ja sen seurauksista. Samoin osallisuuteen liittyy mahdollisuus

vaikuttaa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 16.) Stockmannilla kehitettävän ristiriitatilanteiden ratkaisumallin yhtenä lähtökohtana oli juuri vastuun ottaminen omasta toiminnasta.

Tilaaajan tavoitteena oli jo ennen kehittämistyön aloittamista myös ristiriitatilanteita ennaltaehkäisevä lähestymistapa. Sovittelevalla toimintakulttuurilla voi olla myös ristiriitoja ennaltaehkäisevä vaikutus. Jo tietoisuus organisaation kaikkien tasojen sitoutumisesta sovitteluun voi suunnata ajatuksia kohti ristiriitatilanteen ratkaisua jo konfliktin syntyvaiheessa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 44.) Kehittämistyön kohteena olevan ristiriitatilanteiden ratkaisuun suunnattu toimintamalli ei varsinaisesti ole sovitteluun perustuva toimintamalli, mutta tilanteiden ratkaisuun osallistuvien tukihenkilöiden, kuten työsuojeluhenkilöstön tai lähijohtajien rooli muistuttaa sovittelijan roolia.

Sovittelijan roolina ei ole ratkaista ristiriitatilannetta, vaan avustaa sopimuksen tekemisessä. Sovittelija huolehtii sopimuksen kohtuullisuudesta tilanteen molemmille osapuolille, sekä kirjaa ylös tehtävän sopimuksen yksityiskohdat. Sovittelija myös varmistaa, että vuorovaikutuksen pelisäännöt toteutuvat. Hän on keskustelun mahdollistaja, joka auttaa osapuolia itseään löytämään ratkaisun kiistaan. Tärkeää on, että jokainen tulee vuorollaan kuulluksi omasta näkökulmastaan. Tämä edellyttää toisen kunnioittamista ja arvostamista. Tieto siitä, että saa varmasti oman vuoronsa puhua, voi auttaa kuuntelemaan toisen osapuolen näkökulmaa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 52.) Erityisen tarkasti kannattaa kuunnella heitä, joiden kanssa on eri mieltä, tai joista on ollut aikaisemmin huonoja kokemuksia, sillä kyky kuulla heitä on näistä syistä saattanut heikentyä (Laine & Salonen 2014, 65). Sovittelijan roolissa tarvitaan pelisilmää. Sovittelija on aina puolueeton, tai kuten Järvinen ja Luhtaniemi teoksessaan paremmin muotoilee, kaikkien puolella. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 52.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön kuvaamassa kehittämisprosessissa on piirteitä käytäntötutkimuksellisesta otteesta. Käytäntötutkimus tarkoittaa tehtäväorientoitunutta tutkimusprosessia, jonka tavoitteena on sellainen lopputulos, joka avaa prosessin osallistujille uutta ymmärrystä ja näkökulmaa kehittämisen kohteena olevaan ilmiöön. Käytäntötutkimuksessa tämä tapahtuu tavalla, joka edistää osallistujien hyvinvointia, osaamista ja ilmiön hallintaa. (Satka, Julkunen, Kääriäinen, Poikela, Yliruka & Muurinen 2016, 22.) Käytäntötutkimusprosessi on tavoiteorientoitunutta yhteistyötä (mt. 2016, 22).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa (Toikko & Rantanen 2009). Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä voivat olla muun muassa erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät, aivoriihet ja vertaisarvioinnit. Kehittämistyön menetelmille ominaista on eri menetelmien yhdisteleminen tavoitteen saavuttamiseksi. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2021.) Tässä opinnäytetyössä kuvatussa kehittämistyössä olemme käyttäneet osallistavaa ja yhteisöllistä ideointityökalu Flingaa, josta kerron tarkemmin työryhmätyöskentelystä kertovassa luvussa 4.3. Osana suunnitteluvaihetta tutustuin benchmarkingin, eli vertailukehittämisen omaisesti muiden organisaatioiden vastaaviin toimintamalleihin. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla hankimme tietoa kehittämistyön taustaksi.

Opinnäytetyön keskeisinä aineistonkeruumenetelminä toteutin 15 tutkimushaastattelua, joiden avulla keräsin tietoa siitä, millaisia kokemuksia työsuojeluhenkilöstöllä (työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt, luottamusmiehet) on erilaisista ristiriitatilanteista, miten niitä ratkaistaan tällä hetkellä, eli kartoitettiin nykytilanne, sekä selvitettiin millaisia tarpeita ja toiveita kehitteillä olevaa ratkaisumallia kohtaan nousi esiin. Toisaalta haastatteluissa haluttiin kerätä näkemyksiä siitä, miten ristiriitoja parhaiten voitaisiin ehkäistä. Haastattelukysymykset rakentuivat näistä tarpeista käsin.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen äänen tallensin puhelimen sanelin-sovelluksella sekä litteroin äänitiedostot kirjalliseen muotoon. Aineiston käsittelyssä noudatin huolellisesti anonymiteettiä sekä tutkimuseettisiä periaatteita. Analysoin kertynyttä aineistoa induktiivista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen siten, että nostin esiin aineistosta itsestään nousevia teemoja sekä luokittelin esiin nousseita teemoja ryhmiin.

Haastatteluaineistosta koostin analyysin perusteella yhteenvedon, jonka pohjalta mallin kehittämistä jatkettiin työryhmässä. Työryhmä koostui haastatellusta työsuojeluhenkilöstöstä sekä HR:n edustajista. HR-osastoa edustivat harjoitteluni ohjaaja sekä minä harjoittelijan ja opinnäytetyön tekijän roolissa. Työryhmässä oli tarkoitus tunnistaa todelliset ratkaisua vaativat tarpeet sekä rajata ja tarkentaa edelleen sitä, mihin etsitään ratkaisua.

Työryhmän työskentelyä fasilitoitiin. Fasilitoinnilla tarkoitetaan toiminnan tai prosessin mahdollistamista tai helpottamista. Käytännössä tämä tapahtuu yleensä eri osapuolten ja asiantuntijoiden tuomista yhteen, sekä heidän välisensä vuoropuhelun ohjaamista yhteisymmärryksessä päämäärän saavuttamiseksi tai ratkaisun löytämiseksi. (Tieteen termipankki 2021b.) Työryhmässä käytettiin osallistavia menetelmiä, kuten ideointityökalu Flingaa. Menetelmät valittiin tarkoituksenmukaisuusperiaatteella. Valittua menetelmää hyödyntämällä oli tarkoituksena sekä syventää osapuolten ymmärrystä keskeisistä ratkaisua vaativista tilanteista ja niiden vaatimista toimintamalleista ja ohjeistuksista, että laatia suunnitelma siitä, miten kehitettävä malli jalkautetaan käytäntöön. Työryhmätyöskentelyn aikana käytyä keskustelua ja sen tuottamia ehdotuksia käytettiin edelleen tukena mallin kehittämisessä.

Kehittämistyö käynnistettiin lokakuussa 2020 harjoittelun ohjaajani kanssa käydyillä keskusteluilla, joissa totesimme yhdessä melko pian, että työn tarpeiden määrittelemiseksi tarvitsemme tietoa ja näkemystä siitä, millaisia ristiriitatilanteita yrityksen työyhteisöissä yleisimmin esiintyy, minkälaisiin ristiriitatilanteisiin kaivataan ohjeistusta tai apua sekä mitkä asiat erityisesti vaativat kehittämistä. Toisena keskeisenä tavoitteena oli alusta alkaen osallistamisen periaate. Tällä haluttiin turvata se, että ristiriitatilanteita työssään ratkovat ihmiset pääsevät aidosti vaikuttamaan kehitteillä olevan ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisältöön. Sidosryhmien, kuten työntekijöiden – tai tässä tapauksessa työsuojeluorganisaation – osallistaminen kehittämistoimintaan varmistaa eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvän huomioimisen. Osallistumisella lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Oleennaista yhteisöllisessä kehittämisessä on valita työn toteuttamiseen ne henkilöt, joilla on oman kokemuksensa kautta paras tieto ja ymmärrys kehitettävästä asiasta. Käytäntötutkimuksen periaatteita mukailien prosessin tulisi olla kollektiivinen ja perustua mukana olevien jatkuvaan keskinäiseen neuvotteluun. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkimuksessa on tehtävä hankkeen etenemistä koskevia valintoja. Mukanaolijoiden tulee sekä

tietää, että hyväksyä tehdyt strategiset ratkaisut ja ymmärtää niiden perustelut. (Satka ym. 2016, 22.)

Näiden tavoitteiden varmistamiseksi järjestimme aluksi kehittämispalaverin, johon kutsuimme mukaan kaksi työsuojeluhenkilöstön edustajaa pohtimaan ja keskustelemaan siitä, mikä olisi paras tapa toteuttaa tämä kehittäminen. Näissä keskusteluissa nousi esiin tarve saada työsuojeluhenkilöstöltä sekä lähijohtajilta laajasti näkemyksiä ja kokemuksia ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisukäytännöistä. Toisaalta tunnistettiin tarve saada tietoa myös toiveista, joita heillä on kehitteillä olevaa ristiriitatilanteiden ratkaisumallia kohtaan. Parhaaksi keinoksi saada tietoa näistä kokemuksista ja näkemyksistä näimme haastattelemisen. Olin HR-yksikölle harjoitteluni myötä ns. ylimääräinen resurssi, mikä mahdollisti tavanomaista laajemman taustatiedon keräämisen. Näiden keskustelujen perusteella päädyimme harjoitteluni ohjaajan kanssa siihen, että on järkevää haastatella koko työsuojeluhenkilöstöä.

Stockmannilla työsuojeluhenkilöstöä ovat työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt sekä luottamusmiehet. He toimivat samalla omissa tehtävissään esimerkiksi lähijohtajina, myyntipäällikköinä sekä työntekijöinä. Työsuojeluhenkilöstöä on Stockmannin kaikissa tavarataloyksiköissä, logistiikassa sekä tukitoiminnoissa. Työsuojeluhenkilöstö koostuu siis varsin monipuolisesti erilaisissa tehtävissä ja rooleissa toimivista ihmisistä, joilla on kokemusta erilaisista tilanteista – myös ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisusta.

Pohdimme harjoittelun ohjaajani kanssa myös sitä, että myös työntekijänäkökulmaa olisi toivottu mukaan ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittämiseen. Tällä olisi todennäköisesti ollut sitouttava vaikutus mallin käyttöönotossa, kun henkilöstölle olisi syntynyt kokemus osallisuudesta mallin rakentamisessa ja käyttöönotossa. Pelisääntöjä noudatetaan parhaiten silloin, kun ne on laadittu yhteistyössä niiden kanssa, joita ne koskettavat (Räty 2017, 13). Ulkopuolelta annettuihin määräyksiin suhtaudutaan helposti pakottamisena, mikä johtaa kielteiseen suhtautumiseen (mt., 13).

Käytännössä työntekijöiden haastateleminen olisi suuresta työntekijämäärästä johtuen ollut mahdotonta. Haastattelujen sijaan vaihtoehtona olisi ollut jonkinlaisen kyselyn rakentaminen, esimerkiksi Webropol-työkalua käyttäen. Toisaalta työntekijöitä olisi voitu valita haastateltavaksi pieni joukko satunnaisotannalla, mutta tähän olisi liittynyt ongelma siitä, miten haastatteluihin saataisiin valikoitua sellaisia työntekijöitä, joilla on kokemusta työyhteisöjen ristiriitatilanteista tai niiden ratkaisemisesta.

Opinnäytetyön ja harjoittelun aikataulun puitteissa työntekijähaastatteluiden tai laajamittaisen kyselyn toteuttaminen ei ollut mahdollista. Etenkin vastausten läpikäynti olisi koitunut raskaaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Pienimuotoisemmin toteutetun kyselyn laatiminen puolestaan olisi sekin vaatinut paljon taustatyötä ja mittarien rakentamista, jotta siitä saataisiin todellista hyötyä. Totesimme, että työntekijän on todennäköisesti helpompaa ottaa kantaa ristiriitatilanteisiin tarkoitetun toimintamallin sisältöön ja toimivuuteen silloin, kun hänellä on siitä jo jonkinlaista kokemusta.

Toisaalta päädyimme pohdinnoissamme myös siihen, että työntekijänäkökulmaa saadaan mukaan sitä kautta, että osa haastateltavasta työsuojeluhenkilöistä oli valittu rooliinsa vasta hyvin hiljattain, eikä heillä välttämättä ollut ehtinyt vielä kertyä kokemusta ristiriitatilanteiden käsittelystä juuri työsuojeluvaltuutetun roolissa. Tällöin he vastasivat haastattelukysymyksiin haastattelussa annetun ohjeen mukaisesti ensisijaisesti työntekijänäkökulmasta. Toisaalta työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet edustavat työntekijöitä, jolloin työntekijänäkökulmaa saatiin mukaan. Uskon, että saavutimme työsuojeluhenkilöstön haastatteluilla sen tavoitteen, mikä niille oli annettu. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisia ristiriitatilanteita Stockmannilla eri työyhteisöissä kohdataan, miten niitä tällä hetkellä ratkaistaan, sekä saada esiin, millaisia tarpeita ja toiveita ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi esiintyy.

Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 välisenä aikana. Työn konkreettisena tuloksena syntynyt ristiriitatilanteiden ratkaisumalli rakentui yhteisessä työryhmätyöskentelyssä, työsuojeluhenkilöstön haastatteluissa esiin nousseiden ratkaisutarpeiden pohjalta. Haastatteluihin osallistunut työsuojeluhenkilöstö kutsuttiin haastattelujen jälkeen osallistumaan harjoitteluni ohjaajan kanssa perustamaamme työryhmään. Työryhmän tarkoituksena oli kokoontua yhteisesti muutamia kertoja ja keskustella yhteisesti, tuottaa ideoita ratkaisumallin sisältöön sekä kommentoida ehdottamiamme sisältöjä ja viedä niitä eteenpäin saadun palautteen pohjalta. Myös yhdessä rakennetun ratkaisumallin jalkauttaminen ja jalkautuksen suunnittelu oli yhden työryhmätapaamisen aiheena. Työryhmätyöskentelyä avaan tarkemmin luvussa 4.3.

Aikataulullisena tavoitteena työn alkaessa oli, että kehitetyn toimintamallin jalkautus päästäisiin käynnistämään vuoden 2021 alkupuoliskolla. Toteutusaikatauluun vaikutti yrityksen muiden kehittämishankkeiden aikataulutus. On tunnistettu, että useat päällekkäiset uudistukset heikentävät henkilöstön resursseja vastaanottaa ja omaksua uusia toimintamalleja ja ohjeistuksia, joten ristiriitatilanteiden ratkaisuun suunnitellun toimintamallin käyttöönotto ja

jalkautus lähijohtajille ja heidän kauttaan koko henkilöstölle oli suunniteltava ja ajoitettava tarkasti. Tässä opinnäytetyössä keskityn kuvaamaan prosessia toimintamallin suunnittelun, kehittämisen sekä valmiiksi saattamisen näkökulmasta. Jalkautusta käsittelen suunnitelmatasolla, mutta käytäntöä ja kokemuksia siitä ei ole tämän työn puitteissa aikataulusyistä voitu avata.

#### **4.1 Tiedonhankinta- ja suunnitteluvaihe**

Työyhteisöjen ristiriitatilanteisiin tarkoitettuja oppaita ja käytännön esimerkkejä eri toimintamalleista on paljon. Aiheesta on viime vuosina tehty myös enenevässä määrin opinnäytetöitä. Uskon, että taustalla vaikuttaa lisääntynyt tieto ja ymmärrys hyvinvoinnista, sen vaikutuksesta työelämään ja sen myötä lisääntynyt kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ristiriitatilanteet, syrjintä, työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu ovat olleet esillä myös tiedotusvälineissä viime vuosien aikana, mikä on osaltaan pitänyt aiheen ajankohtaisena ja siten ihmisten mielissä.

Osana kehittämistyön tietoperustan rakentamista käytin vertailevan kehittämisen (benchmarking) hengessä apunani olemassa olevia teoksia ja oppaita. Myös aiheesta tehtyjen opinnäytetöiden lähdeluettelot johdattivat minut erinomaisten ja käyttökelpoisten lähteiden äärelle. Selvitin, millaisia toimintamalleja ristiriitatilanteisiin erilaisilla organisaatioilla on käytössään, miten kattavia ne ovat, millaisia seikkoja niissä huomioidaan ja ovatko ne luonteeltaan prosessimaisia kuvauksia tilanteiden ratkaisusta kaavakkeineen, yksityiskohtaisia oppaita, vai enemmän toimintakulttuuria avaavia. Tärkeää oli ymmärtää, mitä hyvässä ristiriitatilanteiden ratkaisuun tähtäävässä toimintamallissa tulee huomioida.

Katsauksen tuloksena oli, että olemassa olevat toimintamallit ovat luonteeltaan usein keskenään melko erilaisia. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan julkisesti saatavilla olevissa toimintamalleissa (esim. Perusturvakuntayhtymä Akseli 2014; Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018) oli usein sisällytetty ohjeistuksia ja tietoa kattavasti niin työkykyyn ja sen tukemiseen, varhaiseen puuttumiseen kuin epäasialliseen kohteluun tai häirintään liittyen. Myös päihdeongelmia saatettiin käsitellä samoissa ohjeistuksissa. Ristiriitatilanteiden käsittely saattoi näin muodostaa vain pienen osan toimintamallin ohjeistuksista.

Totesin tietoa etsiessäni myös, että useimmat toimintamallit, joissa käsiteltiin ristiriitatilanteiden ratkaisua, keskittyivät kuvaamaan niiden ratkaisua esimerkiksi

prosessikaavioina tai muilla melko mekanistisilla tavoilla. Joissain tapauksissa ristiriitatilanteiden ratkaisukäytännöt saattoivat liittyä myös seurantamenettelyn tapaisiin ohjeistuksiin tai niiden rooli ohjeistuksissa jäi vähäisemmäksi, ohjeistuksen keskittyessä enemmän selkeisiin häirintätilanteisiin (esim. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009).

Oman kehittämistyömme rajasimme harjoitteluni ohjaajan kanssa jo alkuvaiheessa selvästi ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisuun. Erityisesti ennaltaehkäisyn rooli oli tilaajan näkökulmasta keskeistä. Toisena periaatteena työn suunnitteluvaiheessa oli, että kyseessä ei ole seuraamusmenettely. Seuraamusmenettelyt häirintä- ja muihin vakavampiin tilanteisiin organisaatiolla on jo olemassa, eikä niihin ollut tarvetta tehdä muutoksia tämän työn puitteissa. Näin ollen keskityin etsimään tietoa ennen kaikkea siitä näkökulmasta, millaisia seikkoja hyvä ja toimiva ristiriitatilanteiden ratkaisuun tarkoitettu toimintamalli pitää sisällään.

Hyvässä toimintaohjeessa ristiriitatilanteisiin on syytä määritellä, mm. millaista on hyvä työkäyttäytyminen ja millaista on työpaikalle sopimaton käyttäytyminen. Samoin on paikallaan määritellä, miten eri osapuolten tulee toimia ristiriitatilanteissa, ketkä niitä selvittävät millaisessakin roolissa, ja miten silloin kuuluu toimia. (Räty 2017, 12.) Hyvässä ristiriitatilanteiden toimintamallissa määritellään myös, mitä tarkoitetaan epäasiallisella käyttäytymisellä, kiusaamisella, työsyrynnällä sekä erimielisyyksillä. Ohje voi myös sisältää asian käsittelyä helpottavia lomakkeita sekä ohjeita ristiriitatilanteiden esille tuomiseksi. (mt., 12.)

Yhtenä ongelmana ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on se, että puheeksi ottaminen ja puuttuminen koetaan usein vaikeaksi. Puheeksiottamista helpottaa yhdessä sovittu toimintamalli, jossa avataan kunkin osapuolen roolit ja vastuut siitä, miten tilanteita selvitetään työpaikalla (Räty 2017). Harjoittelun ohjaajani kanssa pohdimme keskustelulomakkeiden merkitystä osana kehitettävää toimintamallia. Keskustelulomakkeen käyttäminen on kytköksissä puheeksi ottamisen prosessiin. Tästä syystä etsin tietoa siitä, miten puheeksi ottaminen erilaisissa ristiriitatilanteissa kannattaa toteuttaa. Työntekijän käyttäytymiseen on puututtava muun muassa silloin, kun työn tekeminen tai muiden työntekijöiden hyvinvointi häiriintyy, esimies on saanut tiedon kiusaamisesta tai häirinnästä, tai kun työntekijän käyttäytymisessä on tapahtunut selvä muutos (Vartia, Joki, Kalavainen & Olin 2016, 15–17).

Kartoitin yrityksen sisäisistä kanavista, millaisia lomakkeita tällä hetkellä on jo olemassa, sekä mihin tarkoitukseen ja tilanteisiin ne on suunniteltu. Samalla kartoitin voimmeko hyödyntää



niitä osana tulevaa toimintamallia. Kartoituksen apuna käytin julkisesti saatavilla olevia keskustelulomakkeita (esim. Perusturvakuntayhtymä Akseli 2014, 29–30) arvioimalla niitä, sekä Stockmannin olemassa olevia keskustelulomakkeita kriittisesti suhteessa siihen, miten ne tukevat puheeksi ottamisen prosessia. Tuloksena oli, että olemassa olevista keskustelulomakkeista yksi oli tämän työn kannalta osittain hyödynnettävissä, mutta sen sisältöä tulisi päivittää ja tarkastella tulevassa työryhmätyöskentelyssä, jotta se vastaisi aidosti käytännön tilanteissa syntyneisiin tarpeisiin.

Käytimme työn suunnitteluvaiheessa yhtenä keskeisenä lähteenä Työturvallisuuskeskuksen julkaisua Ristiriidoista ratkaisuihin – Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen (Räty 2017). Julkaisussa aihepiiriä on käsitelty kattavasti, mutta käytännönläheisesti ja esimerkkejä antaen. Lisäsimme työryhmätyöskentelykutsujen saatekirjeisiin linkin kyseiseen julkaisuun, jotta osallistujilla oli mahdollisuus luoda jo etukäteen jonkinlainen yleiskuva siitä, minkälaisia teemoja ja sisältöjä tulevassa työryhmässä tulisi käsittelemään. Työryhmässä ja sitä edeltävistä haastatteluista saadun spontaanin palautteen perusteella voidaan sanoa, että teos toimi hyvänä johdatuksena teemaan ja antoi työkaluja asian ajatteluun ja työryhmätyöskentelyyn.

## 4.2 Työsuojeluhenkilöstön haastattelut

Yhteensä 16 työsuojeluorganisaatioon kuuluvalla työsuojeluvaltuutetulle, työsuojelupäällikölle tai luottamusmiehelle lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse saatekirjeen (liite 3.) muodossa. Harjoitteluni ohjaaja HR-yksiköstä lähetti saatekirjeen kaikille yhteisesti marraskuun 2020 alussa. Otin tämän jälkeen jokaiseen haastateltavaan erikseen yhteyttä sähköpostitse, lähettämällä tarkentavan saatekirjeen, jossa pyysin haastateltavalta lupaa saada haastatella häntä, ja tiedustelin haastattelulle sopivaa ajankohtaa. Tähän saatekirjeeseen (liite 2.) olin liittänyt mukaan haastattelun kysymysrunгон, tietoa haastattelun toteutustavasta, opinnäytetyöstäni sekä tutkimuksen eettisyydestä ja anonymiteetistä. 16 haastattelukutsun saaneesta 15 suostui haastatteluun. Lähetin muutamille haastattelupyynnön saaneelle muistutusviestin ajankohdan sopimisesta marraskuun aikana. Mainitsin näissä muistutusviesteissä, että haastattelu on vapaaehtoinen, mutta korostin haastatteluun vastaamisen hyödyllisyyttä kehittämistyön pohjaksi.

Työsuojeluhenkilöstön haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu on avoimen haastattelun sekä valmiiksi laaditun

lomakehaastattelun väliin sijoittuva haastattelumuoto, jota käytetään tilanteissa, joissa vastaajilta halutaan saada tietoa jostakin nimenomaisesta aiheesta. Haastattelukysymykset eivät välttämättä etene kaikkien vastaajien kanssa samassa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Teemahaastattelussa ennalta määritellyistä teemoista keskustellaan haastateltavien kanssa ilman tiukkaa muotoa ja järjestystä. Valituista teemoista pyritään keskustelemaan vapaasti antaen tilaa vastaajien puheelle ja tulkinnoille. Teemahaastatteluun tulisi valita sellaisia vastaajia, jotka parhaiten tietävät kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Muun muassa näistä syistä valintamme haastatella ristiriitatilanteisiin liittyen juuri työsuojeluhenkilöstöä oli perusteltu.

Työsuojeluhenkilöstön haastattelukysymykset rakentuivat tarvelähtöisesti ja kehittämistyön tavoitteet määrittivät niitä. Tästä syystä haastattelurunkoon valikoitui useampiakin kysymyksiä, joissa tiedusteltiin tulevan työryhmätyöskentelyn pohjaksi sitä, millaista tukea, tarpeita ja toiveita työsuojeluhenkilöstöllä oli tulevaa ristiriitatilanteiden ratkaisumallia kohtaan. Koin tärkeäksi sisällyttää haastattelurunkoon kysymyksen 6, 'Mitä näkökohtia ristiriitojen ratkaisumallin kehittämisessä tulisi lisäksi ottaa huomioon?'. Halusin näin varmistaa, että kaikki sellaiset ajatukset, ehdotukset ja ideat tulevat kuulluksi, joita emme ohjaajani kanssa haastattelukysymyksiä suunnitellessamme mahdollisesti tulleet ottaneeksi huomioon.

Kysymykset pohjautuivat työlle ennalta annettujen tavoitteiden lisäksi harjoitteluni ohjaajan, minun sekä kahden työsuojeluhenkilöstön edustajan kanssa pitämäämme kehittämispalaveriin. Tein ehdotukset haastattelukysymyksistä syksyllä 2020 ja käsitelimme niitä yhdessä harjoitteluni ohjaajan ja opinnäytetyöni ohjaajan kanssa. Tein alkuperäisiin kysymyksiin joitakin muokkauksia saamani palautteen perusteella, kuten mm. lisäsin kysymyksen siitä, miten ristiriitoja ennaltaehkäistään (kysymys 5, liite 1.) ja lähetin kysymykset vielä hyväksyttäväksi kehittämispalaveriin osallistuneille. Lopullisia kysymyksiä pidettiin hyvinä ja tarkoitustaan palvelevina.

Koska haastattelujen aihepiiri, ristiriitatilanteet työyhteisöissä, on monella tapaa sensitiivinen asia, oli erityisen tärkeää varmistaa, että haastattelut voidaan tehdä vastaajien anonymiteetti säilyttäen. Useimmat vastaajat olivat kohdanneet työssään ristiriitatilanteita, käsitelivät niiden ratkaisua sekä joissain tapauksissa saattoivat myös itse olla osallisina sellaisissa. Oli ennakoitavissa, että haastateltavien suostumuksen saamiseksi on tärkeää saada heidän luottamuksensa siihen, että eettiset näkökulmat on otettu huomioon. Haastattelujen eettisyyden

varmistamiseksi on tärkeää, että haastateltava antaa suostumuksensa haastattelun toteuttamiselle sekä tietää mihin hänen haastatteluvastauksiaan käytetään. Haastattelujen eettisyyttä pohdin tarkemmin luvussa 6.2.

Haastattelut toteutettiin koronatilanteen vuoksi Microsoft Teams -etävideoyhteydellä. Haastattelujen tallentaminen oli saatekirjeen mukaan tarkoitus toteuttaa käyttämällä Teamsin omaa tallennustyökalua, joka olisi tallentanut haastattelun kuvan ja äänen omaan pilvipalveluunsa. Ennen haastattelujen käynnistämistä tein kollegani kanssa koetallennuksen, joka paljasti kuitenkin muutamia teknisiä haasteita. Tallenteen suuri koko aiheutti päänvaivaa ja riskin siitä, ettei pitkäksi venyvä haastattelu välttämättä verkkoyhteyksien tai tiedoston suuren koon vuoksi tallennu kokonaisuena.

Suurempi haaste liittyi tallenteen anonymiteettiin. Tallenteen ei periaatteessa pitäisi olla organisaatiossa kenenkään muun kuin istuntoon osallistuvien katseltavissa. Yksityisyysasetusten varmistaminen sekä testitallenteen tekeminen jättivät kuitenkin epävarmuustekijöitä ilmaan. Keskusteltuani tietoturva-asioiden parissa työtään tekevän it-alan ammattilaisen kanssa päädyin siihen, että emme voi riittävän luotettavasti varmistaa, ettei pilvipalveluun tallentuva tiedosto saattaisi kuitenkin olla verkonvalvojan tai muun it-osaston jäsenen katseltavissa. Tämä johti lopulta Teamsin hylkäämiseen tallennusvälineenä.

Tutustuttuani erilaisiin anonymiteetin varmistaviin tallennustapoihin, päädyin hankkimaan haastattelujen tallentamista varten maksullisen Cryptomator-sovelluksen, johon jokainen haastattelu tallennettiin kryptatussa muodossa suojatun salasanan sekä sormenjälkitunnisteeni taakse. Haastattelut tallennettiin ensin puhelimeni omalla äänitallennustyökalulla, nimettiin haastattelun lopuksi anonymisti (haastattelu1, haastattelu2 jne.), jotta haastateltavan identiteetti ja äänitallenne pysyivät täysin erillään toisistaan. Tallenne siirrettiin haastattelun päätteeksi välittömästi suojattuun sovellukseen haastateltavan ollessa vielä tilanteessa läsnä.

Kysyin jokaisen haastattelun aluksi, suostuuko haastateltava tähän saatekirjeestä poikkeavaan tallennustavan muutokseen ja sain jokaiselta haastateltavalta suostumuksen. Haastattelujen anonymiteetin turvaaminen oli tärkeää, jotta haastateltaville syntyi luottamus siihen, että käydyissä haastattelukeskusteluissa on mahdollista puhua mahdollisimman avoimesti. Haastateltaville luvattiin myös, että keskusteluissa mahdollisesti esiin nousevia yksittäisiä tunnistettavia tapauksia tai tilanteita ei tulla käsittelemään missään vaiheessa, kun aineistosta

kootaan yhteenvetoa tai kun aineistoa käsitellään opinnäytetyössäni. Aineiston käsittely tulitaisiin pitämään teematasolla.

Tehdyt haastattelut vaihtelivat kestoltaan reilusta kymmenestä minuutista noin tuntiin. Haastattelut sujuivat pääsääntöisesti hyvin, eikä sellaisia teknisiä ongelmia, jotka olisivat haitanneet haastattelujen tekemistä tai haastatteluvastausten käsittelyä, ilmennyt. Kahdessa tapauksessa verkkoyhteyden laatu oli hieman heikko, jolloin yksittäisiä lyhyitä osuuksia vastauksista jäi kuulematta. Nämä osuudet olivat kuitenkin niin lyhyitä, etteivät ne haitanneet vastausten käsittelyä. Pyysin vastaajaa näissä tilanteissa toistamaan, mitä hän oli sanonut katkon aikana.

Haastattelutilanteet olivat asiallisia ja rauhallisia. Pyrin haastattelujen aluksi virittämään haastateltavia tilanteeseen kertomalla aluksi lyhyesti omasta taustastani Stockmannilla, sekä kertaamalla haastattelujen tarkoituksen sekä vastausten käsittelytavan. Tämän jälkeen esitin haastateltaville lyhyet taustakysymykset. Haastattelujen aikana syntyi useimmissa tapauksissa temahaastattelulle luonteva, keskusteleva ilmapiiri. Haastattelut koettiin pääsääntöisesti positiivisina, ja spontaanina palautteena annettiin useissa tapauksissa kiitosta siitä, että ristiriitatilanteiden käsittely sekä siihen liittyvä toimintakulttuuri on otettu kehittämiskohteeksi. Aihepiiriä pidettiin tärkeänä ja useampi vastaaja oli selvästi paneutunut aihepiiriin pohtimalla teemaa etukäteen.

Koska kyse oli puolistrukturoidusta temahaastattelusta, kysymysten esittämisjärjestys ei noudattanut läheskään aina alkuperäistä haastattelurunkoa (liite 1.). Haastateltava saattoi johdatella vastauksissaan keskustelua tiettyyn aihepiiriin, jolloin totesin, että on luontevinta käsitellä seuraavaksi kyseistä teemaa, ja esitin siihen aiheeseen liittyvän kysymyksen. Toisinaan vastaukset herättivät jatkokysymyksiä, jolloin esitin haastattelurungon ulkopuolisia, tarkentavia lisäkysymyksiä. Vastaajan kertoessa esimerkiksi nykyisistä käytännöistä ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi, hän saattoi arvottaa toimintatapoja. Tällöin saatoin esittää kysymyksen siitä, miten toimivaksi vastaaja koki nykyiset toimintatavat ja pyytää vastaajaa erittelemään syitä, miksi ne olivat hänen mielestään joko hyviä tai huonoja.

Toisinaan jouduin tarkentamaan esittämiäni kysymyksiä haastateltavan pyynnöstä. Eräs tällaiseksi osoittautunut kysymys oli haastattelurungon kysymys 3, 'Miten määrittelisit eri toimijoiden tehtävän/roolin työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisessa?' Vastaajien oli välillä vaikeaa hahmottaa, mitä toimijoilla ja heidän tai niiden rooleilla tarkoitettiin. Tästä

syystä päädyin muutaman haastattelun tehtyäni lisätä kysymykseen selventävän tarkenteen 'Keiden osapuolten tulisi olla mukana näissä tilanteissa?'. Esitin kysymyksen silti kaikille alkuperäisessä muodossaan ennen tarkennusta, jotta kaikilla vastaajalla oli mahdollisuus vastata kysymykseen samalla tavalla. Selventävä lisäkysymys koettiin hyödylliseksi, mikä kertoo kysymyksen 3 osalta siitä, ettei kysymyksen muotoilu ollut onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Muut haastattelukysymykset tulkittiin lähes kaikissa tapauksissa yhteneväisesti. Tämä lisää vastausten luotettavuutta.

### **4.3 Työryhmätyöskentely**

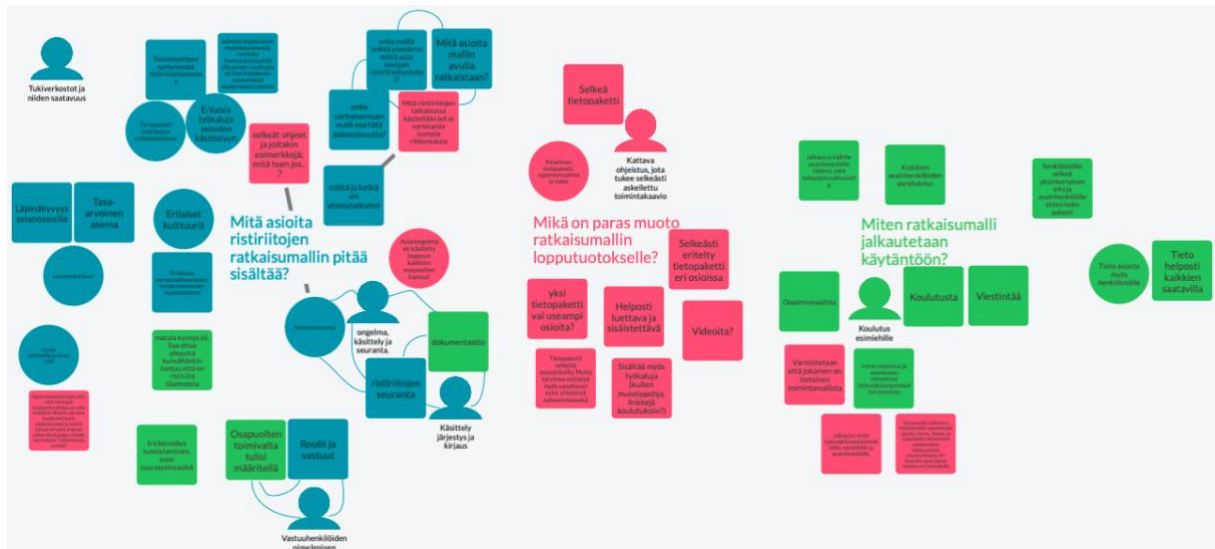
Työryhmätyöskentely toteutettiin koronaepidemiatilanteen vuoksi kokonaan etänä. Kokoontumiset tapahtuivat Microsoft Teams -alustalla, ja yhden tapaamisen kesto oli noin puolitoista tuntia. Työryhmä kokoontui opinnäyteyöprosessini aikana kolmesti. Ajankohdat kokoontumisille olivat 10. joulukuuta 2020, 29. joulukuuta 2020 ja 12. tammikuuta 2021. Työryhmätapaamisten osallistujamäärä vaihteli vajaasta kymmenestä noin viiteentoista henkilöön. Osallistujat olivat työsuojeluorganisaation edustajia, eli samoja henkilöitä, joita haastattelin. Lisäksi tapaamisissa oli läsnä HR:n edustajana harjoitteluni ohjaaja sekä minä. Näissä kolmessa työryhmäkokoontumisessa toimin itse fasilitaattorin roolissa.

Työharjoitteluni päätyttyä People & Culture -yksikössä, työryhmä kokoontui vielä jalkautuksen konkretisoinnin merkeissä helmi–maaliskuussa 2021 ilman läsnäoloani. Tuolloin aiheena olivat mm. videoiden konkreettiset toteutustavat ynnä muut kolmannessa yhteisessä suunnittelupalaverissa hyväksytyt ideat. Avaan työryhmätapaamisten sisältöä sekä niiden roolia kehittämistyössä kuviossa 1.



Kuvio 1. Prosessikaavio kehittämistyön vaiheista.

Ensimmäinen työryhmätapaamisen agendalla joulukuussa 2020 oli määrittää työryhmätyöskentelyn tavoitteet, käydä läpi yhteenveto teema haastattelujen tuloksista yhteisesti, sekä määrittää ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisältöjä. Fasilitoin työryhmää käyttämällä välineenä ideoita ja ajatuksia yhteen kokoavaa Flinga-ideointityökalua. Flinga on verkossa virtuaalista käsitekarttaa muistuttava alusta, johon kuka tahansa kutsulinkin saanut pääsee helposti lisäämään ajatuksia reaaliaikaisesti. Fasilitointi vaati huolellista etukäteissuunnittelua mm. ideointityökalussa esitettävien kysymysten sekä aikataulutuksen osalta, jotta työskentely oli tehokasta. Laadin tätä varten fasilitoinnista tarkan pedagogisen käsikirjoituksen itselleni etukäteen. Ensimmäisessä Flinga-istunnossa jaoin käytettävissä olevan ajan kolmen keskeisen kysymyksen ympärille. Varasin aikaa ensin vapaalle ideoinnille viidestä kymmeneen minuuttiin, ja sen jälkeen aikaa oli varattu ideoiden läpi käymiseen, kommentointiin ja keskusteluun kyseisestä teemasta. Tärkeää oli pysyä aikataulussa, jotta jokaista kysymystä ehdittiin käsitellä riittävän kattavasti. Esimerkki Flinga-sessiosta kuvassa 2.



Kuva 2. Ensimmäisen työryhmätapaamisen Flinga-istunnossa syntyi paljon ideoita ja ajatuksia.

Ideointityökalun avulla saimme kerättyä runsaasti ehdotuksia, toiveita ja ideoita kehitettävän ristiriitojen ratkaisumalliin sisältöihin, muotoon sekä jalkautukseen. Työryhmätyöskentelyssä oli varattu aikaa yhteiselle keskustelulle useassa vaiheessa, ja ideoita sai myös kirjoittaa viestikenttään, mikäli se tuntui osallistujista luontevammalta. Tapaamisessa syntyi paljon työtä eteenpäin vievää kommentointia. Työryhmätapaamisesta koostimme ohjaajani kanssa muistion, joka lähetettiin työryhmän kaikille jäsenille, mukaan lukien ne, jotka eivät tapaamiseen pystyneet osallistumaan.

Työryhmätapaamisten välissä edistin ratkaisumalliin rakentamista yhdessä ohjaajani kanssa. Pidimme useita välipalavereita, joissa työstimme toimintamallia palautteen viitoittamaan suuntaan sekä refleктоimme yhteistä kehittämistä ja työryhmän esiin nostamia huomioita. Toisaalta välipalavereissa varmistettiin keskustelemalla myös se, että työ täyttää sille asetetut tavoitteet ja että työntäjänäkökulmasta oleelliset osat toimintamallia säilyvät siellä työn rakentuessa. Määrittelimme ohjaajani kanssa mm. sitä, mikä on lopputuotoksen muoto, mitkä ovat kunkin osapuolen vastuut ristiriitatilanteiden ratkaisussa ja miten nämä vastuut ilmaistaan. Tärkeää oli huolehtia siitä, että rakentuva toimintamalli kannustava. Sen tulee kannustaa ottamaan asioita puheeksi ja ottamaan vastuuta asiallisesta ja avoimesta keskustelukulttuurista. Erimielisyyksien ratkaisua jo varhaisessa vaiheessa haluttiin korostaa.

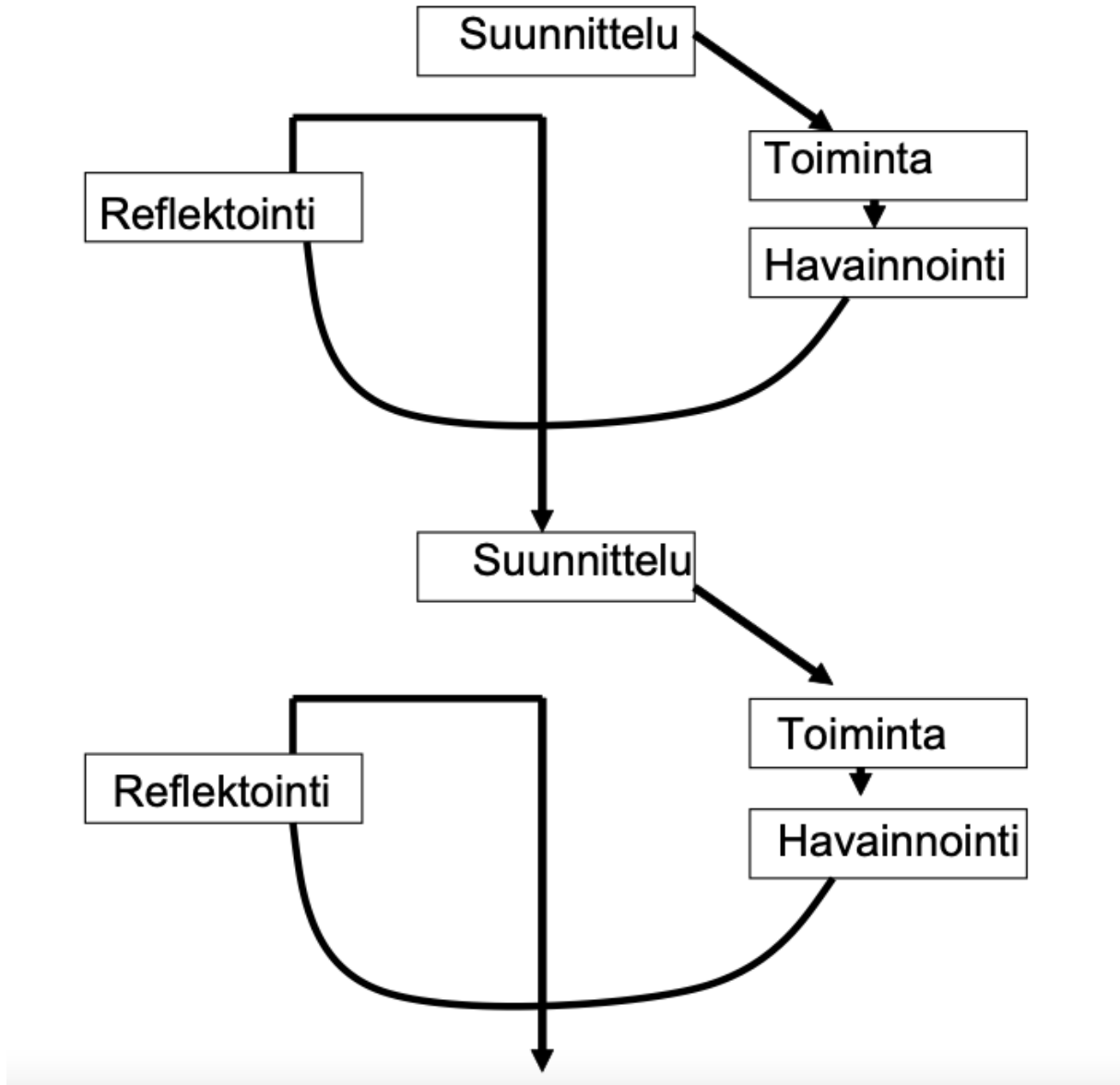
Työryhmätapaamisten välijaksot olivat työskentelyn intensiivisin vaihe, sillä rakensin sisältöä lopulliseen ratkaisumalliin tuolloin tiukalla aikataululla. Sisältöä, sekä mallia kohtaan esitettyjä tarpeita, toiveita ja niiden yhteensovittamista, oli paljon. Halusimme lähettää työryhmälle

aikaansaannoksemme aina ennen seuraavaa työryhmätapaamista, jotta osallistujilla oli mahdollisuus tutustua siihen ennakkoon. Pidimme tätä tärkeänä työryhmätyöskentelyn tehokkuuden ja tulosten syntyminen kannalta. Ensimmäisen raakaversioon lähetimme työryhmän tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi ensimmäisen työryhmätapaamisen jälkeen joulukuun loppupuoliskolla.

Toisessa työryhmätapaamisessa joulukuun 2020 lopussa käsiteltiin jälleen fasilitoidusti ideointityökalun avulla sitä, mikä synnyttämässämme toimintamallin raakaversiossa toimii, mitä haluttiin parantaa ja mitä mallista vielä puuttuu. Toiseen tapaamiseen toin kommentoitavaksi myös ensimmäisen version ristiriitatilanteiden ratkaisumallin osaksi laadittavasta keskustelulomakkeesta. Työryhmän antamat evästyksot otettiin jälleen huomioon ja palasin työstämään toimintamallin sisältöä niiden pohjalta.

Työryhmätyöskentelyn ja samalla koko kehittämistyön prosessia voi kuvata toimintatutkimuksen spiraalimallin avulla, jossa suunnittelu, toiminta (työryhmätyöskentely ja Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittäminen), havainnointi ja reflektointi (ratkaisumallin sisällön tarkastelu ja kommentointi) etenivät toistuvana syklinä, palaten takaisin suunnitteluvaiheeseen ja uudelleen toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheisiin (kuvio 2). Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan uudelleen arvioitaviksi kerta toisensa jälkeen. Arvioinnin seurauksena perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään jatkuvana prosessina. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) McTaggartin (1991) mukaan uudet kehät täydentävät aina edellisiä, ja kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 67). Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2006) mukaan kehittyminen tapahtuu reflektiovaiheessa. He muistuttavat, että vaikka kehittämisen tulos olisikin juuri kyseisellä hetkellä hyvä ja toimiva, kehittäminen ei johda ehdottomaan totuuteen, vaan jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (mt. 2009, 67.)





Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Pidimme edelleen välipalavereita ohjaajani kanssa toisen ja kolmannen työryhmätapaamisen välissä. Tammikuun 2021 loppuun ajoittuneen kolmannen työryhmätapaamisen sisältö keskittyi toimintamallin muodon hiomiseen sekä jalkautuksen suunnitteluun, jota avaan tarkemmin luvussa 5.4. Viimeisen työryhmätapaamisen jälkeen keskityin työn visualisointiin, sisällön loogisen järjestyksen hiomiseen sekä tuotoksen yleisen käytettävyyden ja toiminnallisuuden varmistamiseen mm. otsikoinnin avulla. Malliin lisättiin viimeisen tapaamisen jälkeen vielä mm. kuvia, esimerkkitalanteiden kuvaukset sekä luettavuutta helpottavia tehokeinoja.



## 5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi yhteistyössä henkilöstön kanssa kehitetty toimintamalli, jossa kuvataan polku, jota erilaisissa syntyvissä ristiriitatilanteissa on tarkoitus noudattaa. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin lisäksi esittelen työn toisena tuloksena syntynyttä jalkautussuunnitelmaa.

Kerron tässä luvussa keskeisistä tuloksista, joita tehdyistä puolistrukturoiduista työsuojeluhenkilöstön teemahaastatteluista nousi esiin, sekä siitä, miten aineistoa on käsitelty tulosten koostamiseksi ja miten aineistoa hyödynnettiin Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin rakentamisessa.

### 5.1 Haastatteluaineiston analysointi ja tulosten koostaminen

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti aloitin haastatteluaineistojen analysointiprosessin litteroimalla jokaisen tehdyn haastattelun äänitallenteesta tekstimuotoon. Litteroinnissa puhe kirjoitetaan auki kirjalliseen muotoon siten, että siitä muodostuu luettavaa tekstiä, jota on mahdollista analysoida (Tietoarkisto 2021). Litterointitarkkuutena pidin ohjenuorana ns. perustasoa, jossa litteroin puheen sanatarkasti puhekielisenä, mutta jätin pois täytesanoja, toistoja ja kesken jääneitä sanoja. Tätä litteroinnin tasoa pidetään riittävänä silloin, kun tarkoituksena on analysoida litteroidun tekstin asiasisältöjä. (Tietoarkisto 2021.) Tein litterointia vuorotellen uusien haastattelujen tekemisen lomassa marras- ja joulukuussa 2020.

Litterointia seurasi haastatteluaineiston sisällönanalyysivaihe. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, mistä asioista, aiheista ja teemoista se kertoo, ja mistä haastateltavat puhuvat. Tavoitteena on muodostaa selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Vuori 2021.) Aloitin sisällön analysoinnin aineiston koodausvaiheella. Koodaaminen tarkoittaa aineiston luokittelua ja jäsentelyä samankaltaisuuksien perusteella ja sen tarkoitus on saattaa syntynyt haastatteluaineisto hallittavaan muotoon (Juhila 2021).

Koodausvaiheessa annoin kullekin teemahaastattelun rungossa (liite 1.) mukana olleelle haastattelukysymykselle värikoodin. Etsin haastatteluvastauksista aluksi yksittäisiä sanoja ja lauseita, jotka vastasivat esitettyyn kysymykseen, ja merkkasin nämä kohdat tekstissä samalla värillä kuin kysymyksen. Melko pian koodausvaiheessa kävi ilmi, että tarvitaan lisää värikoodeja, sillä haastattelukysymysrunгон kysymyksistä sekä haastatteluvastauksista alkoi löytyä enemmän nyanseja. Esimerkiksi joihinkin kysymyksiin esitetyt jatkokysymykset

erottuivat vastauksissa selvästi pääkysymyksestä ja jotkut kysymykset olivat luonteeltaan kaksiosaisia. Tällöin kysymyksen molemmille osioille tarvittiin oma väri, jotta ne löytyivät ja erottuivat vastauksista. Koodaamisvaihe vaati erityistä tarkkuutta, sillä teemahaastattelulle luonteenomaisesti haastateltavat vastasivat tiettyihin kysymyksiin läpi koko haastattelun sen eri vaiheissa. Haastateltava saattoi vastata johonkin aiemmin esitettyyn kysymykseen muihin kysymyksiin vastaamisen yhteydessä, ja vastaavasti myöhempisiin kysymyksiin haastateltava saattoi antaa relevanttia tietoa jo paljon ennen kysymyksen esittämistä. Tarkkuus koodausvaiheessa oli edellytys aineiston tarkemmalle sisällönanalyysille.

Koodaus toimi pohjana aineiston teemoitteluun, jossa eri haastateltavien vastausten sisältöä oli mahdollista ryhtyä tutkimaan vertailevasti ja sisällöistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien. Tein koodausta koko ajan sisällönanalyysi mielessäni, ja pyrin tutkimaan lukemiani vastauksia avoimin mielin etsien niistä sellaisia kohtia, jotka kertovat jotain kiinnostavaa kysymyksen teemaan liittyen. Tässä vaiheessa sisällönanalyysi käytännössä siirtyi limittäin koodaamisesta teemoittelun tasolle. Teemoittelussa muodostetaan aineistolähtöisesti keskeisiä aiheita eli teemoja. Teemahaastattelulle tyypillisesti teemat mukailevat usein haastattelun kysymysrunkoa, mutta usein on mahdollista löytää myös teemoja, jotka nousevat itse aineistosta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Teemoittelun avulla pyritään löytämään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia aiheita. Teemoittelu sopii siksi hyvin analysointitavaksi käytännön ongelmien ratkaisemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 174–180.) Ne teemat, jotka analysoinnin myötä osoittautuvat tutkimusaihetta ja aineiston sisältöä olennaisesti jäsentäviksi, eivät välttämättä ole samoja kuin tutkija on ennakolta ajatellut (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d).

Osana aineiston analysointia pyrin hahmottamaan vastausaineistosta keskeisiä ja toistuvia käsitteitä ja sanoja. Tässä käytin apuna Word-tekstinkäsittelyohjelman sanahakutoimintoa. Liitin kaikki litteroidut haastatteluvastaukset yhteen tiedostoon, jolloin pystyin tekemään sanahakuja yhdellä kertaa koko haastatteluaineistosta. Laskin eniten mainintoja saaneet käsitteet ja sanat yhteen ja arvioin, olivatko käsitteet ja sanat haastattelujen sisällön sekä tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Esimerkkejä käsitteistä, joiden yleisyyttä vastauksista tutkin, olivat mm. kiusaaminen, epäasiallinen, kommunikaatio, vuorovaikutus, keskustelu, kuunteleminen, epäselvä, väärinymmärrys, säännöt, muutokset, siirrot, johtaminen, henkilökemia, työkyky, puuttuminen, hyvinvointi, perehdytys, koulutus, tuki, ilmapiiri, kulttuuri, arvostus, yhteistyö ja kymmenet muut käsitteet, jotka hahmottuivat aineistosta jo

koodausvaiheessa toistuviksi käsitteiksi. Käsitteiden yleisyys ei vielä itsessään kerro, millainen merkitys niillä vastauksissa oli, mutta se johdatteli suuntamaan huomiota tiettyihin eniten toistuneisiin käsitteisiin ja tarkastelemaan sitä, missä yhteydessä vastaajat käyttivät käsitteitä.

Keskityin tämän jälkeen tarkastelemaan eniten mainintoja saaneita käsitteitä lähemmin siitä näkökulmasta, muodostavatko ne jonkinlaisen ”punaisen langan”. Esiintyivätkö käsitteet aina samojen kysymysten ja vastausten yhteydessä? Käyttikö haastateltava käsitteitä spontaanisti vai vastatessaan kysymyksiin? Vaikuttiko vastaajan kokemus ristiriitatilanteista ja niiden käsittelystä siihen, miten usein vastaaja nosti tiettyjä asioita esiin? Muun muassa tällaisia apukysymyksiä esitin itselleni, kun analysoin aineistoa. On muistettava, että laadullista aineistoa analysoitaessa tehdään aina tulkintaa. Etenin analyysissäni pienistä osatekijöistä kohti kokonaisuuden tulkintaa. Yksityiskohtia tutkimalla voi pyrkiä hahmottamaan kokonaisuutta. Sisällönanalyysissä pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka kertovat aineistosta jotakin yleisesti kiinnostavaa. (Vuori 2021.) Sisällönanalyysivaiheessa teemat eriytyivät jonkin verran haastattelurungosta. Esimerkkinä tästä, teemahaastattelun rungossa (liite 1.) ei ollut kysymystä siitä, mikä vastaajan näkemyksen mukaan aiheuttaa ristiriitatilanteita. Useista vastauksista oli kuitenkin selvästi eroteltavissa tähän aiheeseen liittyviä kohtia, joten ristiriitoja aiheuttavat syyt muodostuivat yhdeksi uudeksi teemaksi.

Koostin aineiston tuloksista analysointivaiheen jälkeen yhteenvedon. Yhteenvedon pohjaksi laadin ensin vastauksista esiin nousseiden teemojen mukaisen tekstitiedoston, johon erittelin ranskalaisilla viivoilla kustakin teemasta esiin nousseet vastaukset. Vastauksia koostaessani käytin suoraan aineistosta koodattuja osioita, mutta pelkistin ja tiivistin vastaajan ilmaisun niin, ettei vastaajaa ollut enää mahdollista tunnistaa esimerkiksi tekstin muodon perusteella. Poistin tässä vaiheessa vastauksista päällekkäisyydet, mutta pyrin säilyttämään mahdollisimman tarkasti eri nyanssit samoistakin vastaustyypeistä, jotta en kadottaisi mitään oleellista vastauksissa mainittua tietoa analysointiprosessin aikana.

Tähän laajaan yhteenvetoon muodostui lopulta analyysin perusteella yhdeksän teemaa, jotka mukailivat pitkälti teemahaastattelurunkoa (liite 1.). Yhdeksän vastauksista erottunutta teemaa olivat: Tavallisimmat työssä kohdatut ristiriitatilanteet (1), vastaajan näkemys ristiriitoja aiheuttavista syistä (2), tavat, joilla ristiriitoja on tähän saakka hoidettu (3), vastaajan näkemys epäkohdista, joita nykyisissä toimintamalleissa esiintyy (4), tilanteet, joihin vastaaja koki tarvitsevansa selkeyttävää toimintamallia (5), vastaajan näkemys eri toimijoiden rooleista ristiriitatilanteisiin puuttumisessa (6), vastaajan odotukset ja tarpeet kehitteillä olevalle

ristiriitatilanteiden ratkaisumallille (7), vastaajan näkemykset ristiriitojen ennaltaehkäisyn keinoista (8), sekä vastaajan näkemykset ratkaisumallin kehittämistyössä huomioon otettavista seikoista (9).

Laajan yhteenvedon jälkeen työstin sisällönanalyysiä vielä pidemmälle, ja tarkastelin yhteenvedon muodostamaa tiiviimpää aineistoa uusin silmin, etsien sieltä jälleen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä tarkastellen kunkin vastauksen esiintyvyyttä ja yleisyyttä. Samalla hahmottelin sitä, millaisia isompia teemoja yhdeksän aiemmin tunnistettua teemaa mahdollisesti muodostavat. Jotta haastattelujen tuloksia pystyi hyödyntämään osana työryhmätyöskentelyä, niistä oli saatava mahdollisimman tiivis ja informatiivinen kooste. Laajan aineiston tiivistäminen niin, että siinä säilyi kaikki oleellinen vastaajien kertoma informaatio, ja toisaalta pelkistäminen niin, että aineiston tulokset olivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja selkeitä, oli vaativa työvaihe. Se edellytti aineiston kokonaisuuden hahmottamista ja palaamista litteroituun raaka-aineistoon, jotta pystyin tarkistamaan, etten ollut yhteenvedoa koostaessani jättänyt mitään oleellista pois. Samoin tärkeää oli tarkistaa, miten usein tiettyjä asioita mainittiin vastauksissa.

Pelkistin laajemman yhteenvedon yhdeksän teemaa kuudeksi temaksi, jotka ryhmittelin vielä kolmeen pääteemaan. Yhteenvedon pääteemoiksi muodostui näin 'Ristiriidat' (1), 'Käytännöt' (2) ja 'Ratkaisutarpeet ja ennaltaehkäisy' (3). Pääteema 1, 'Ristiriidat', koostui kahdesta alateemasta: 'Yleisimpiä ristiriitatilanteita' sekä 'Ristiriitoja aiheuttavat yleisesti'. Pääteema 2, 'Käytännöt', muodostui kahdesta eri näkökulmasta, jotka olivat 'Toimivia ratkaisukäytäntöjä' sekä 'Epäkohtia käytännöissä'. Kolmas pääteema, 'Ratkaisutarpeet ja ennaltaehkäisy', sisälsi kaksi erilaista teemaa: 'Tukea kaivattiin näihin/Ratkaisutarpeet' sekä 'Ennaltaehkäisyn keinoja'. Koostin vastaukset tähän työryhmän käyttöön tarkoitettuun tiiviiseen yhteenvedoon ranskalaisilla viivoilla napakassa muodossa. Korostin vastauksista lihavoimalla ne, jotka sisällönanalyysin perusteella toistuivat vastauksissa eniten, ja joita haastateltavat painottivat vastauksissaan.

Lähetin kaikille työryhmän jäsenille tulosten yhteenvedon laajemman version vajaa viikko ennen ensimmäistä työryhmätapaamista. Ajatuksena oli, että haastattelutuloksiin tutustuminen auttaisi työryhmän jäseniä orientoitumaan ensimmäiseen tapaamiseen ja samalla hahmottamaan sitä, millaisia asioita muut työryhmän jäsenet ovat nostaneet vastauksissaan esiin. Tästä syystä oli tärkeää, että haastattelutulosten analyysi valmistui ennen ensimmäistä työryhmätapaamista. Viimeiset teemahaastattelut tein marraskuun lopussa ja ensimmäinen

työryhmätapaaminen oli ajoitettu joulukuun ensimmäiselle puoliskolle. Tämä tarkoitti vastausten analysoinnin osalta aikataulupainetta, mikä johti siihen, että tiiviimpi ja pelkistetympi versio vastausten tuloksista valmistui vasta ensimmäiseen työryhmätapaamiseen mennessä. Alun perin sekin oli tarkoitus lähettää etukäteen tutustuttavaksi. Esittelin tiiviin yhteenvedon ensimmäisessä työryhmätapaamisessa joulukuussa.

## 5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Esittelen tässä luvussa tutkimusaineiston, eli työsuojeluhenkilöstön teemahaastattelujen tulokset. Vastaajia oli yhteensä 15. Pitäydyn vastausten käsittelyssä teematasolla, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy.

Haastatteluvastausten käsittelytapa mukailee jaottelua, jota kuvasin edellisessä, aineiston koostamista ja sisällönanalyysiä esittelevässä luvussa 5.1. Jaottelu on pääpiirteissään sama, kuin haastattelutulosten tiivistetyssä yhteenvedossa, jota käytimme työryhmätyöskentelyn (luku 4.3) pohjana. Käytännössä aineistosta nousi sisällönanalyysivaiheessa esiin yhdeksän selkeää teemaa, jotka ryhmittelin analyysin edetessä tiiviimmin kuuteen teemaan. Nämä kuusi tiivistettyä teemaa rakentuivat lopulta kolmeksi pääteemaksi. Esittelen kuhunkin pääteemaan liittyvät tulokset omissa alaluvuissaan.

Ensimmäisen alaluvun olen otsikoinut muotoon 'Tunnistettuja ristiriitoja ja niiden aiheuttajia' (luku 5.2.1). Käsittelen tässä yhteydessä sekä haastateltavien havaitsemia ja kokemia ristiriitatilanteita, että heidän tunnistamiaan syitä ristiriitojen aiheuttajista. Alkuperäisessä analysoidussa yhteenvedossa käytin ensimmäisestä pääteemasta lyhyesti nimitystä 'Ristiriidat'.

Toista pääteemaa käsittelen alaluvussa 5.2.2, 'Ristiriitojen ratkaisemisen käytäntöjä', jossa esittelen sekä haastateltavien tunnistamia epäkohtia nykyisissä ja aiemmissa ristiriitatilanteiden ratkaisukäytännöissä, että vastaajien tunnistamia toimivia ristiriitatilanteiden ratkaisukäytäntöjä. Alkuperäisessä analysoidussa yhteenvedossa käytin tästä pääteemasta lyhyempää muotoa 'Käytännöt'.

Kolmannessa alaluvussa 5.2.3, 'Ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia ja keinoja', keskityn kertomaan, millaisia ristiriitojen ennaltaehkäisyn keinoja vastaajat tunnistivat. Samassa alaluvussa kerron myös, millaista tukea vastaajat kaipasivat ristiriitojen ratkaisuun, sekä millaisia odotuksia ja tarpeita heillä oli kehitteillä olevaa Ristiriitatilanteiden ratkaisumallia

kohtaan. Alkuperäisessä yhteenvedossa käytin tästä pääteemasta muotoa 'Ratkaisutarpeet ja ennaltaehkäisy'.

### 5.2.1 Tunnistettuja ristiriitoja ja niiden aiheuttajia

Moni vastaaja pohti haastattelussa, millaisia ristiriitatilanteet työyhteisössä ylipäättään ovat. Syynä saattoi joidenkin vastaajien kohdalla olla se, ettei vastaaja ollut kohdannut erityisiä ristiriitatilanteita työssään, tai hän ei ollut mieltänyt jotakin mahdollista ristiriitatilannetta sellaiseksi. Pienen pohdinnan jälkeen kaikki vastaajat tunnistivat erilaisia työyhteisön ristiriitatilanteita, ja pystyivät kertomaan niistä. Useimmat vastaajat pystyivät kertomaan kokemistaan tai selvittämistään ristiriitatilanteista kattavasti. Muutamassa tapauksessa vastaaja oli aloittanut työsuojelutehtävissä vasta niin hiljattain, ettei ollut ehtinyt kohtaamaan ristiriitatilanteita tai olemaan mukana niiden selvittämisessä. Näissä tapauksissa ohjeistin vastaajaa kuvailemaan kohtaamiaan tai havainnoimiaan ristiriitatilanteita aiemman roolinsa näkökulmasta, joko työntekijän näkökulmasta tai lähijohtajan näkökulmasta, sikäli kun vastaajalla oli jonkinlaisia kokemuksia tilanteista tästä näkökulmasta.

Tavallisimpia ristiriitatilanteita, joita työsuojeluhenkilöstö työssään kohtasi (kysymys 1), olivat erilaiset työntekijöiden väliset ristiriidat. Usein kyse oli työntekijöiden erilaisista prioriteeteista ja tavoista tehdä työtä, ja tämän aiheuttamista konflikteista. Toisen työntekijän erilainen työtahti mainittiin useiden ristiriitatilanteiden taustalla. Jonkun työntekijän saatettiin kokea valikoivan työtehtäviään. Kokemus siitä, että joku tekee enemmän tai vähemmän töitä kuin toinen, koettiin tiimihenkeä syöväksi ristiriidan aiheuttajaksi.

Joissain tapauksissa riidat liittyivät työrooleihin ja johtivat toisen työn ”kyttämiseen”. Esimerkkeinä useat vastaajat mainitsivat kassa- ja myyntihenkilöstön rooleihin liittyvät jännitteet. Vastaajat kertoivat useasti tilanteista, joissa työntekijöiden väliset väärinymmärrykset ja erilaiset tulkinnat toisen työntekijän sanomisista johtivat ristiriitoihin. Niin sanottu ”rikkinäinen puhelin”, eli matkan varrella muuttunut tieto, mainittiin myös yhtenä tyypillisenä ristiriitatilanteena.

Yksi yleisimpiä vastaajien mainitsemia ristiriitatilanteita oli sellainen, jossa lähijohtaja tai työnantajan edustaja puuttuu ohjeiden vastaiseen toimintaan. Näissä tilanteissa työntekijän ja lähijohtajan näkemykset pelisäännöistä tai niiden noudattamisesta ovat eronneet toisistaan. Yhtenä useita mainintoja saaneena ristiriitatilanteena mainittiin työntekijän työpisteen siirtoihin liittyvät erimielisyydet. Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa työntekijä oli siirretty tutusta



työpisteestä uuteen työpisteeseen kysymättä halukkuutta tähän etukäteen, tai työntekijä ei ollut kokenut saaneensa riittävästi perusteluja sille, että hänet oli siirretty uuteen työpisteeseen. Jotkut vastaajat kertoivat olleensa mukana selvittämässä tilannetta, jossa työntekijä oli kokenut työtehtävien muuttamisen rangaistuksena jostakin. Näissä tapauksissa lähijohtaja ei ollut kokenut asiaa yleensä samalla tavalla.

Useita mainintoja saivat myös epätasapuolisuuden kokemukseen liittyvät ristiriidat. Kokemukset epätasapuolisuudesta liittyivät vastaajien mukaan esimerkiksi työsuhteisiin, työkykyyn, työvuoroihin, työtehtäviin ja työaikoihin. Henkilöstösuunnitteluun, työvuoroihin ja miehitykseen liittyvät ristiriidat nousivatkin vastauksissa melko yleiseksi ristiriitatyypiksi.

Kohtalaisen yleisenä ristiriitatyypinä vastaajat pitivät myös huonoa tai epäasiallista työkäyttäytymistä. Muutamilla vastaajilla oli kokemusta lähijohtajan roolista, jossa he olivat joutuneet puuttumaan epäasialliseen käytökseen. Usea vastaaja kertoi kokemuksistaan tällaisten tilanteiden selvittämisessä myös työsuojeluvaltuutetun roolissa. Useita mainintoja saivat myös tilanteet, joissa lähijohtajan koettiin olevan ristiriitatilanteen toinen osapuoli. Nämä tilanteet nousivat vastauksissa toiseksi yleisimmäksi ristiriitatilanteeksi heti työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden jälkeen. Lähijohtajan ja työntekijän väliset ristiriidat liittyivät vastaajien mukaan usein henkilökemioihin, mutta myös johtamistapaan tai kokemukseen epätasapuolisuudesta. Joidenkin vastaajien kokemukset tilanteiden selvittelystä, joissa lähijohtajan katsottiin toimineen epäasiallisesti, koettiin hankaliksi selvitettäväksi.

Jotkut haastateltavat kertoivat vastauksissaan ristiriidoista, jotka ilmenivät työilmapiiriin liittyvinä haasteina. Tällaisissa tilanteissa saattoi olla kyse esimerkiksi siitä, että tiimissä oli työntekijä tai työntekijöitä, jotka olivat ”klikkiytyneet” lähijohtajaa vastaan. Työilmapiiriin liittyvät haasteet koettiin jossain määrin vaikeina asioina ratkaista. Se nousi vastauksissa esiin aihepiirinä, johon kaivattiin tukea ja ohjeistuksia.

On syytä muistaa, että vastaajien kokemukset yleisimmistä ristiriitatilanteista eivät tarkoita, että kyseiset ristiriitatilanteet itsessään ovat yleisiä, eli että niitä esiintyisi työyhteisöissä paljon. Moni vastaaja koki, että ristiriitatilanteet ovat suhteellisen harvinaisia. Vakavia ristiriitatilanteita, kuten häirintää, työpaikkakiusaamista tai uhkailua haastateltavat nostivat vastauksissaan esiin harvoin. Joissain tapauksissa vastaaja kertoi, ettei ollut kohdannut oikeastaan lainkaan ristiriitatilanteita roolissaan työsuojeluorganisaation jäsenenä. Joissakin

tapauksissa tämä saattoi tosin johtua siitä, että vastaaja oli aloittanut roolissaan työsuojeluvalluutettuna vasta hyvin hiljattain.

Vastaajien näkemykset siitä, mitkä syyt aiheuttavat ristiriitoja, olivat varsin yhteneväisiä. Tätä kysymystä ei kuitenkaan esitetty kaikille haastateltaville, sillä kysymys ei kuulunut varsinaiseen haastattelurunkoon. Vastaajat kertoivat näkemyksiään ristiriitojen syistä spontaanisti keskustelun aikana ja ne erottuivat vastausten sisällönanalyysivaiheessa selkeästi omaksi teemakseen. Suurimmalle osalle haastateltavia esitin tämän kysymyksen jatkokysymyksenä joko kysymyksen 1 tai 5 yhteydessä (liite 1.).

Yleisimmiksi syiksi ristiriitoihin vastaajat tunnistivat huonon tiedottamisen tai puutteellisen tiedonkulun, puutteelliset tai epäselvät ohjeistukset, sekä kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta tai epätasapuolisuudesta. Ohjeistusten osalta kyse oli useiden vastaajien mukaan siitä, että olemassa olevia ohjeistuksia ei tiedetty tai niitä ei ollut viety käytäntöön. Moni vastaaja koki, että olemassa olevia ohjeistuksia noudatettiin eri yksiköissä tai tiimeissä vaihtelevasti. Käytännöt esimerkiksi tilanteiden seuraamuksista eivät ole yhtenäisiä. Epäselvät vastuut olivat useiden vastaajien mielestä keskeinen syy ristiriitoihin. Myös työntekijän omaan elämäntilanteeseen tai terveyteen liittyvät haasteet ja niiden vaikutus työntekoon ja muiden työntekijöiden suhtautumiseen mainittiin monen ristiriidan taustalla. Vaikuttamismahdollisuuksien puute, kulttuurierot, kielitaidon haasteet, sekä negatiivinen asenne toisia kohtaan keräsivät kukin muutamia mainintoja.

Useampi vastaaja kertoi kokemuksensa kautta, että ristiriitojen taustalla on monesti tunneperäisiä asioita. Epävarmuus, turhautuminen, pelko ja arvostuksen puute tunnistettiin merkittäviksi ristiriitojen aiheuttajiksi. Epävarmuus liittyi vastauksissa muun muassa jatkuviin muutoksiin, ja turhautuminen esimerkiksi epäkohtien esilletuomisen vähäisiin tai olemattomiin vaikutuksiin. Pelko mainittiin ristiriidan taustatekijänä muun muassa tilanteissa, joissa työntekijä ei uskalla ottaa epäkohtia esiin seuraamusten pelossa. Koettua ammattitaidon arvostuksen puutetta mainittiin tilanteissa, joissa työntekijä siirretään toisiin tehtäviin.

### 5.2.2 Ristiriitojen ratkaisemisen käytäntöjä

Ristiriitatilanteiden ratkaisukäytäntöjä selvitin haastattelussa osana kysymystä 1 ('Mitä ovat tavallisimmat ristiriitatilanteet, joita työssäsi kohtaat ja miten niitä on tähän asti hoidettu?'). Sisällönanalyysivaiheessa käytännöistä erottui toimiviksi koetut käytännöt, sekä käytännöt, jotka vastaaja koki epäkohdiksi. Käytäntöihin vastattiin myös osana muita kysymyksiä,

esimerkiksi kysymyksen 3 (’Miten määrittelisit eri toimijoiden tehtävän/roolin työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisessa?’) yhteydessä, jolloin vastaajat kertoivat näkemyksiään siitä, keiden osapuolten tulisi olla mukana ristiriitojen ratkaisussa. Sisällönanalyysivaiheessa tein valinnan ryhmitellä vastaajien omat kokemukset toimivista ratkaisukäytännöistä, sekä heidän näkemyksensä siitä, millaisia hyvät ratkaisukäytännöt ovat, yhden ja saman teeman alle. Työryhmätyöskentelyn ja sen yhteydessä rakennettavan Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kannalta oli perusteltua selvittää nimenomaan sitä, millaiset ratkaisukäytännöt koetaan toimiviksi – olivatpa ne sitten käytössä tai ei. Samoin epäkohdiksi koetut käytännöt nousivat sisällönanalyysivaiheessa esiin aineiston eri kohdista, ei ainoastaan kysymysten 1 ja 3 yhteydessä.

Ristiriitatilanteiden ratkaisun ensimmäisenä askeleena vastaajat näkivät työntekijän tekemät havainnot epäkohdista, sekä näiden havaintojen saattamisen lähijohtajan tietoon. Myös lähijohtajan itse tekemiä havaintoja pidettiin tärkeinä. Monet vastaajat korostivat, että havaintojen on oltava tarkkoja ja oikeita, jottei lähijohtajalle synny virhearvioita tilanteista. Useiden vastaajien mielestä epäkohtiin puuttumisen päävastuu on lähijohtajalla. Moni vastaaja muistutti kuitenkin siitä, että vastuu epäkohtien tietoon saattamisesta on kaikilla.

Toimiviksi ristiriitatilanteiden ratkaisukäytännöiksi vastaajat mainitsivat ensisijaisesti osapuolten huolellisen kuuntelun ja sen jälkeen käytävän keskustelun. Ristiriidan osapuolia haluttiin kannustaa löytämään ratkaisu keskenään keskustellen. Vastaajien mielestä oli tärkeää, että koettu epäkohta saatetaan toisen osapuolen tietoon. Tilanteita ei voi vastaajien mielestä lähtökohtaisesti hoitaa anonymisti. Useimmat vastaajat korostivat yksilön vastuuta tilanteen ratkaisemiseksi. Parhaana keinona tähän nähtiin puhuminen suoraan ristiriidan toiselle osapuolelle, jolloin tilanne on aina helpointa ja nopeinta purkaa. Vastaajat tunnustivat kuitenkin, että aina tämä ei syystä tai toisesta onnistu, jolloin tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan tukea. Ensisijaisesti vastaajien mielestä tukea tulisi pyytää omalta lähijohtajalta.

Tärkeänä tilanteiden ratkaisun kannalta pidettiin myös toimivaa yhteistyötä eri tukitahojen, kuten työterveyden ja HR-yksikön kanssa, joista monilla vastaajilla oli kokemusta. Useat vastaajat näkivät tilanteen ulkopuolisen, neutraalin osapuolen roolin ratkaisun syntymisen kannalta tärkeänä. Tällaisena sovittelijana tai ”erotuomarina” pidettiin työterveyden lisäksi etenkin työsuojeluvaltuutettuja ja luottamusmiehiä, mutta myös HR-yksikköä sekä työsuojelupäällikköä. Muutamit vastaajat korostivat, että näissä tilanteissa tasapuolisuus on tärkeää. Esimerkkinä mainittiin, että isommassa ristiriitatilanteessa molemmilla osapuolilla

tulisi olla käytössään tukihenkilö, jottei syntyisi tilannetta, missä esimerkiksi keskustelutilanteeseen tultaessa vain toisella osapuolella on mukanaan tukihenkilö. Asetelma saattaa silloin vaikuttaa toisen osapuolen silmissä siltä, että niin sanotulla ”vastapuolella” on ylivalta. Näin koettiin etenkin silloin, kun ristiriidan toinen osapuoli on työntekijä ja toinen lähijohtaja.

Useimmat vastaajat korostivat, että sovittelijan roolissa ei voi eikä ole tarkoitus ottaa puolia, vaan avoimuus molempien osapuolten kuuntelemiseen ilman ennakkokäsityksiä on ratkaisun syntymisen kannalta keskeistä. Ratkaisuvaiheessa ei saa syyttää ketään. Sovittelijan roolina on kannustaa osapuolia löytämään ratkaisu itse. Tämän koettiin vaativan herkkyyttä tunnistaa niitä syitä, mistä ongelmat kumpuavat. Vastauksissa nousi esiin myös se, että keskustelutilanteessa ristiriitatilanteen osapuolten tulisi molempien ottaa vastuuta tilanteen ratkeamisesta. Tilanteiden ratkeamisen koettiin riippuvan pitkälti osapuolten halusta saada sovinto aikaiseksi. Ulkopuolisen tukijan roolina nähtiin myös tämän seikan tuominen ristiriidan osapuolten tietoon. Vaikeimmiksi ratkaistavaksi koettiin ristiriitatilanteet, joissa on ns. sana sanaa vastaan ja osapuolten näkemykset tapahtuneesta ovat kaukana toisistaan. Tällaisissa tilanteissa moni vastaaja katsoi, että laiha sopu on parempi kuin ei sopua ollenkaan.

Aiemmin mainittujen tukitahojen lisäksi muutamat vastaajat pitivät myös kollegoilta saatua tukea vaikeissa tilanteissa tärkeänä. Heiltä pystyi saamaan kokemusperäistä tietoa siitä, miten jokin kiperä tilanne oli saatu ratkeamaan. Silloin, kun ristiriitatilanteet koskevat useampaa henkilöä tai koko tiimiä, tärkeänä pidettiin kaikkien osapuolten osallistumista tilanteen ratkaisuun. Useampi vastaaja koki, että ristiriitatilanteen koskiessa koko tiimiä, on tärkeää kuunnella jokaista osapuolta yksitellen ennen kuin tilannetta puretaan yhteisesti. Tämän jälkeen asioista olisi hyvä keskustella yhteisesti, yksilökeskustelujen sisältöä avaamatta ja sopien yhdessä yhteisistä pelisäännöistä. Monet vastaajat näkivät työterveyden roolin koko tiimiä koskevien ristiriitatilanteiden ratkaisussa mahdollisena tai tärkeänä, sillä lähijohtajan oma työ ei silloin välttämättä riitä.

Ristiriitojen ratkaisun kannalta tärkeänä pidettiin sitä, että tilanteisiin puututaan ajoissa. Varhainen puuttuminen nähtiin keinoksi estää ristiriitojen kasvaminen suuriksi. Useat vastaajat korostivat haastattelussa, että pelkkä ristiriitatilanteen ratkaiseminen ei riitä, vaan tilanteen seuranta on vähintään yhtä tärkeää. Tilanteen seurannan koettiin vaativan osapuolten aktiivista lähestymistä ja kuulumisten kyselyä. Tilanteen seurannan lisäksi muutama haastateltava toi

vastauksissaan esiin, että myös tiedottaminen siitä, miten ristiriitatilanne on ratkaistu, on tärkeää. Näin etenkin, mikäli ristiriitatilanne on koskenut koko tiimiä.

Kaiken kaikkiaan vastaajat kertoivat, että ristiriitatilanteet olivat yleisimmin ratkenneet juuri keskustelemalla. Keskustelutyypeistä mainittiin niin yksilökeskustelut, ryhmäkeskustelut, työkykykeskustelut kuin kolmikantakeskustelut, joihin osallistui työntekijän ja työnantajan edustajan lisäksi useimmiten työterveys. Itse keskustelutilanteita ja niiden sisältöjä vastaajat kommentoivat muun muassa kertomalla, että muistion laatiminen on tärkeää. Muistioon on kirjattava, mitä keskustelussa on yhteisesti sovittu. Yleisesti haastateltavat kommentoivat, että keskustelutilanteissa tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja, sillä ristiriidan osapuolilla on tilanteissa usein tunteet pinnassa. Pieneltä näyttävä ristiriita voi olla todellisuudessa suuri ja päinvastoin. Ongelmaksi osa vastaajista mainitsi käytännöt, joilla keskusteluihin kutsutaan. Keskusteluihin ei koettu aina saatavan valmistautua riittävästi, tai mahdollisuudesta käyttää tukihenkilöä, kuten luottamusmiestä tai työsuojeluvaltuutettua, ei aina ollut mainittu.

Joidenkin vastaajien mielestä joustavat työjärjestelyt olivat tärkeä keino ratkaista ristiriitoja, jotka koskivat työssä suoriutumista. Näissäkin tilanteissa työterveyden rooli nähtiin tärkeäksi. Ristiriitatilanteita oli ratkottu myös työtehtäviä vaihtamalla, työpistettä siirtämällä tai joissain tapauksissa hajottamalla ryhmä. Ongelmaksi osa vastaajista mainitsi, että siirto on saattanut koskea ns. syytöntä osapuolta. Muutama haastateltava kritisoi ristiriitatilanteiden ratkaisua niissä tapauksissa, joissa oli ollut mukana sellaisen selvittämisessä. Vastaaja oli kokenut, ettei ristiriitatilanteita oikeastaan ollut saatu ratkaistua. Useampi vastaaja mainitsi myös, että ristiriitatilanteita ratkovalla työsuojeluhenkilöstöllä tulisi olla enemmän tietoa ja osaamista tilanteiden käsittelyyn. Koulutusta ja perehdytystä kaivattiin enemmän.

### 5.2.3 Ennaltaehkäisyn mahdollisuuksia ja keinoja

Ristiriitojen ennaltaehkäisyn mahdollisuudet olivat yksi teemahaastattelujen keskeisimmistä annista. Haastateltavilla oli paljon kokemuseräistä tietoa, sekä ajatuksia ja näkemyksiä toimivista ristiriitojen ennaltaehkäisyn keinoista. Vastaukset tähän kysymykseen (kysymys 5) vaikuttivat merkittävästi Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisältöön.

Ennaltaehkäisyn keinoiksi vastaajat tunnistivat useita tekijöitä, joista avoimen ja rakentavan keskustelukulttuurin ylläpitäminen ja rakentaminen korostui vastauksissa selvästi. Keskustelu oli sisällönanalyysivaiheessa aineistosta tekemäni sanahaun mukaan yleisin niistä käsitteistä, joiden yleisyyttä tekstissä tarkastelin. Ilmapiirin tulisi monien vastaajien mukaan olla sellainen,

että epäkohtia uskalletaan ottaa esiin, ja seurauksia epäkohtien esiin ottamisesta ei tarvitse pelätä. Epäkohtien esille ottamisen pitää olla myös helppoa, jotta prosessia ei koeta raskaana. Suoraa puhetta toivottiin. Kuuntelu mainittiin niin ikään keskeisenä ristiriitoja ehkäisevänä tekijänä. Kuuntelun merkitys korostui myös ristiriitatilanteiden ratkaisukäytäntöjen teemassa. Kuunteleminen, kunnioittaminen ja suoraan puhuminen ovat keskeisiä dialogin tunnuspiirteitä (Isaacs 2001). Näistä vastauksissa esille nousseista tarpeista on noussut myös tämän opinnäytetyöni keskeinen tietoperustallinen viitekehys, dialoginen vuorovaikutus.

Rakentavan keskustelukulttuurin edellytyksenä useampi vastaaja näki sen, että koko toimintakulttuuri on arvostavaa ja perustuu toisten kunnioittamiseen ja hyviin käytöstapoihin. Tämä korostuu muutaman vastaajan mukaan etenkin silloin, kun henkilökemiat eivät kohtaa. Hyvän työkäyttäytymisen tulisi olla jokaiselle selvää. Ihmisten arvostaminen roolista riippumatta on tärkeää. Tätä pidettiin kaikkien vastuulla olevana asiana. Stockmannin arvojen mukaista, ihmiseltä ihmiselle toimimista pidettiin lähtökohtana.

Selkeitä, kaikkien tiedossa olevia sääntöjä ja toimintamalleja pidettiin keskeisenä ristiriitoja ennaltaehkäisevänä asiana. Tärkeänä koettiin, että jokainen tietää, miten tilanteissa kuuluu toimia, ja että sääntöjä ja toimintamalleja noudatetaan yrityksen kaikissa yksiköissä ja tiimeissä. Tällöin jokainen voi luottaa siihen, että ristiriitatilanteisiin puututaan kaikkialla samalla tavalla. Sääntöjen tulee olla yksinkertaiset ja jokaisen tulee tietää, mistä ne voi käydä tarkistamassa. Moni vastaaja korosti, että ohjeita tulee myös noudattaa. Edellytyksenä tälle pidettiin sitä, että kaikilla osapuolilla on tietoa toimintatavoista. Tämän varmistamiseksi vastaajat korostivat koulutuksen ja perehdytyksen merkitystä. Esimerkiksi työehtosopimuksen sisältöjen tulisi olla lähijohtajien hallussa. Vaatimus oikeudenmukaisuudesta sekä tasapuolisesta kohtelusta korostui monissa vastauksissa.

Avoimuuden merkitys nousi haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa selvästi esiin. Päätöksistä ja toimintatavoista tiedottamisen tulee monien vastaajien mielestä olla avointa ja läpinäkyvää. Päätöksistä ja muutoksista tulisi muutamien vastaajien mukaan tiedottaa jo varhaisessa vaiheessa, sekä päätöksen taustalla olevia perusteluja tulisi avata, mikä lisää läpinäkyvyyttä. Laajempina teemana vastauksista nousi sisällönanalyysissä esiin luottamus. Luottamuksen teema ilmeni vastauksissa muun muassa luottamuksena työntekijöihin ja heidän tekemiseensä, luottamuksena kollegoihin ja lähijohtajiin, luottamuksena avoimuuteen ja ihmisten arvostamiseen, sekä luottamuksena siihen, että esiin nouseviin epäkohtiin puututaan.

Sanaa luottamus ei aina käytetty suoraan, mutta aineistoa tulkitessani moni vastaus liittyi vahvasti luottamuksen käsitteeseen.

Läsnäolon ja havainnoinnin merkitystä moni vastaaja piti suurena. Erityisesti lähijohtajien pitäisi vastaajien enemmistön mielestä olla aktiivisia jalkautumaan osastoille ja tarkkailemaan ilmapiiriä avoimin silmin ja korvin. Lähijohtajan läsnäolon ja aktiivisen näkyvyyden koettiin laskevan työntekijän kynnystä ottaa ongelmia ja epäkohtia puheeksi. Jotkut vastaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet kulkevat osastoilla säännöllisesti ja tiedustelevat tiimien ilmapiiriä jututtamalla työntekijöitä. Ylipäättään kuulumisten kyselyä ja epäformaalia läsnäoloa pidettiin tärkeänä.

Muutama vastaaja muistutti, että ristiriitatilanteita tai epäasiallista kohteluakin tulee esiintymään työyhteisöissä, eikä niitä voi aina ennaltaehkäistä. Tämä on vastaajien mielestä tosiasia, joka on hyväksyttävä. Tärkeänä vastaajat pitivät nopeaa reagointia. Ongelmiin tulisi puuttua ennen kuin ne kasvavat isoiksi. Useampi vastaaja kertoi, että suurin osa konfliktitilanteista olisi pystytty ratkaisemaan jo aikaisemmassa vaiheessa, jos ongelma olisi tuotu tietoon tai siihen olisi paneuduttu. Tämä oli monen vastaajan mielestä tärkeää esimerkiksi työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työn mielekkyyden väheneminen pitäisi havaita, ja siihen tulisi reagoida ajoissa. Tiiviin yhteydenpidon työterveyteen koettiin auttavan ennaltaehkäisemään tällaisten tilanteiden kehittymistä. Työn mielekkyyttä voi muutamien vastaajien mukaan lisätä osallistamalla ja vastuuttamalla työntekijöitä, mikä lisää motivaatiota.

Monet vastaajat näkivät, että selkeät vastuut ennaltaehkäisevät ristiriitojen syntymistä. Muutaman maininnan sai myös se, ettei toisten työn tekemiseen ja työn tekemisen tapoihin tulisi puuttua liian herkästi. Muutama vastaaja muistutti, ettei jokaiselta voi vaatia samanlaista tekemistä, koska ihmiset ja heidän kykynsä ovat erilaisia. Yhtenä keinona lisätä ymmärrystä muiden työtä ja tekemistä kohtaan muutama vastaaja nostivat työkierron, jolla nähtiin myös työn arvostusta lisääviä vaikutuksia. Moni vastaaja nosti myös huolellisen työtehtäviin perehdytyksen keskeiseksi ristiriitojen ennaltaehkäisyn keinoksi. Esiin nousi myös työympäristön turvallisuus; Kunnossa olevat, toimivat ja turvalliset työvälineet ennaltaehkäisevät ristiriitatilanteiden syntyä osaltaan.

Henkiseen hyvinvointiin panostaminen nähtiin tärkeänä keinona ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä. Luottamuksen tapaan, myös hyvinvointi voidaan sisällönanalyysin perusteella nähdä laajempaan kontekstina monille vastauksille, vaikka hyvinvoinnista ei suoraan kysyty

haastateltavilta. Haastateltavien vastaukset ristiriitoja ennaltaehkäisevistä keinoista sekä toimivista ristiriitatilanteiden ratkaisukäytännöistä voidaan monelta osin nähdä työhyvinvointia lisäävinä toimenpiteinä. Jotkut vastaajat mainitsivat myös suoraan hyvinvoinnin lisäämisen keinoja. Keinoina lisätä henkistä hyvinvointia nähtiin muun muassa yhteinen tekeminen, mahdollisuuksien mukaan myös vapaa-ajalla. Myös yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi yhteisten kokoontumisten ja palaverien nähtiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Haastatteluissa vastaajilta kysyttiin myös sitä, millaisia tarpeita ja toiveita heillä oli ristiriitatilanteiden ratkaisuun sekä kehitettävää toimintamallia kohtaan (kysymykset 2, 4 ja 6). Näillä kysymyksillä pääsimme kiinni siihen, mihin ristiriitojen ratkaisumallin rakentamisessa kannatti kohdistaa huomio, sekä millaisia asioita yhteisessä työryhmätyöskentelyssä kannatti painottaa. Nämä kysymykset oli suunnattu ennen kaikkea työryhmän toimintaa linjaaviksi ja tukeviksi taustatiedoiksi, ja ne muodostivat sisällönanalyysivaiheessa selkeästi oman teemansa, 'ratkaisutarpeet'.

Haastateltavat korostivat keskusteluissa, että ylipäätään tarvitaan selkeä, yksinkertainen toimintamalli, jossa määritellään selkeästi ne vastuut ja tahot, keihin erilaisissa ristiriitatilanteissa voi olla yhteydessä. Samoin toimintamallissa on oltava selkeät ohjeet, miten näissä tilanteissa toimitaan, ottaen huomioon kuitenkin tilanteiden ainutlaatuisuuden, minkä seurauksena ohjeistus ei voi olla liian yksityiskohtainen. Vastaajat painottivat, että mallin on oltava kaikkien tiedossa, saatavilla ja käytettävissä, sekä toimintatapojen tulee olla yhtenäisiä koko Stockmannilla. Muutama vastaaja korosti, että pelisääntöjen ei pitäisi olla rooleihin sidottuja, vaan perustua yhteisiin Stockmannin arvoihin. Lopputuotoksen tulisi useiden vastaajien mukaan kuvastaa linjauksia siitä, miten asioita Stockmannilla hoidetaan. Selkeänä arvona kehittämistyön lopputuotokselle nähtiin se, että yhtenäisen ohjeen voi lähettää kaikille ristiriitatilanteen osapuolille ja sen selvittelyyn osallistuville tahoille, ja siihen voi aina vedota.

Useampi vastaaja painotti, että kehitettävä toimintamalli ei voi olla ”miljoonahakemisto”, vaan sen pitää olla selkeä, lyhyt ja karkean tason toimintamalli. Otsikkotason hakemistoa pidettiin hyvänä toteutusmuotona, mikä otettiin Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittämisessä huomioon. Isoja linjoja pidettiin yleisesti tärkeämpänä, kuin erilaisten tilanteiden auki kirjoittamista esimerkein. Useimmat vastaajat kokivat tarpeelliseksi, että olemassa olevat ohjeistukset käydään läpi ja tarvittaessa päivitetään vastaamaan tarpeita. Eri tukitahojen yhteystiedot haluttiin helpommin saataville, samoin kuin tieto siitä, mikä rooli milläkin taholla



tilanteiden ratkaisemisessa on. Tärkeänä ratkaisumallin kehittämisessä pidettiin käsitteiden avaamista. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ja huonon työkäyttäytymisen ero nähtiin tärkeäksi selventää. Nämä toiveet otettiin huomioon Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin rakentamisessa.

Vastauksissa korostui myös tarve koulutukseen ja tukeen selvittelytilanteissa. Haastateltavat kaipasivat työkaluja siihen, miten erilaisiin tilanteisiin puututaan. Etenkin työilmapiiriin liittyviin tilanteisiin kaivattiin apuvälineitä. Joitain mainintoja saivat tilanteet, joissa lähijohtajan koettiin toimivan epäoikeudenmukaisesti. Näihin tilanteisiin kaivattiin pelisääntöjä ja oikeita tukitahoja. Joitakin toiveita esitettiin myös koskien tukea ja sparrausta kollegoilta tai lähijohtajien omilta lähijohtajilta.

Jonkin verran toiveita ja tarpeita esitettiin sellaisista asioista, jotka rajattiin suunnitteluvaiheessa kehittämistyön ulkopuolelle. Nämä liittyivät useimmiten seuraamusmenettelyihin. Huomionarvoista on, että monet vastaajat eivät kaivanneet erityisemmin tukea, vaan kokivat, että olemassa olevat ohjeistukset ja toimintamallit ovat riittäviä ja saatavilla on riittävästi tukea ja työkaluja erilaisiin tilanteisiin. Esimerkiksi olemassa olevaa varhaisen tuen mallia katsottiin voitavan hyödyntää myös muissa kuin työterveyteen liittyvissä asioissa. Olemassa olevaa sisäistä opasta lomakkeineen pidettiin hyvänä, mutta sisällön päivittämistä pidettiin silti tarpeellisena.

### 5.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli

Työryhmätyöskentelyn sekä kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli – Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli – on noin 35-sivuinen monikäyttöinen opas, ohjeistus sekä työväline, jota voivat hyödyntää niin lähijohtajat, työntekijät kuin ketkä tahansa muut Stockmannilla työskentelevät. Toimintamallin keskiössä ovat ratkaisukeskeisyys sekä ennaltaehkäisyn näkökulma. Mallilla kuvataan, millaista toimintakulttuuria Stockmannilla halutaan yhteisesti rakentaa, ja se osaltaan nivoutuu myös Stockmannin arvoihin (kuva 1, Stockmann 2021a) ja strategiaan (Stockmann 2021e), joita se tukee.

Ote Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin johdannosta:

”Työpaikkaristiriitojen ratkaisumalli on luotu HR-yksikön aloitteesta yhteistyössä useiden osapuolten kanssa, eri näkökulmia kuunnellen ja huomioiden, yhteistä käsitystä hakien. Sen rakentamisessa keskeisessä roolissa on ollut monissa eri rooleissa työskentelevä työsuojeluhenkilöstö, jolta olemme saaneet

haastatteleamalla sekä työryhmissä kokoontumalla arvokasta näkemystä siitä, miten ristiriidat työyhteisöissä ovat ilmenneet ja mihin tarvitsemme selkeyttämistä. Ristiriitojen ratkaisumalli on lopputulema tästä yhteisestä työskentelystä.” (Stockmann 2021c.)

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin johdanto-osiossa tuodaan julki, että kyseessä ei ole seuraamusmenettely. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallissa kokonaisuutena korostetaan ristiriitatilanteiden osapuolten toimijuutta ja vastuuta ratkaista asia lähtökohtaisesti aina itse, hyvän keskusteluyhteyden turvin. (Stockmann 2021c.) Dialogisen vuorovaikutuksen periaatteiden mukaisesti (mm. Honkanen 2016; Holm ym. 2018) toimintamallissa haluttiin painottaa kuuntelemisen, yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja asioiden suoran puheeksi ottamisen merkitystä tilanteiden ratkaisemiseksi.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumalliin on kirjattu työryhmän vahvalla mandaatilla tavoite avoimen ja keskustelevan toimintakulttuurin rakentamisesta ja ylläpitämisestä. Keskustelevalle ja dialogisella vuorovaikutuksella on merkittävä rooli työyhteisöjen hyvinvoinnin rakentajana (mm. Manka 2016). Ristiriitatilanteiden ratkaisumalliin sisältyvillä toimintakulttuurin kuvauksilla, sekä keskusteluun kannustavilla ohjeistuksilla ja vinkeillä, pyritään herättelemään lukijaa pohtimaan ja haastamaan muun muassa omaa kommunikaatiotapaansa, omia vuorovaikutustaitojaan sekä kykyään antaa ja vastaanottaa palautetta.

Ratkaisumallin sisältöjen toivotaan lisäävän ymmärrystä jokaisen omasta roolista organisaation toimintakulttuurin ja oman tiiminsä hyvinvoinnin rakentajana, sekä sitä kautta myös ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisijänä ja ratkaisijana. Toimijuus on siis jokaisella organisaation jäsenellä itsellään, olipa hän sitten roolissaan lähijohtaja, työntekijä tai kuka tahansa muu. Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli voidaan edellä mainittu huomioiden nähdä välineenä tehdä näkyväksi työyhteisön hyvinvoinnin merkitystä sekä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Ristiriitojen käsittely ja ratkaisu ovat osaltaan hyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin ei ole tarkoitus olla kaiken kattava ohjeistus jokaiseen mahdolliseen ristiriitatilanteeseen – eikä se voisi tilanteiden moninaisuuden vuoksi sitä ollakaan, vaan se on suunniteltu toimimaan apuvälineeksi sekä hakemistoksi erilaisiin tilanteisiin. Ratkaisumallia ei ole tarkoitus lukea alusta loppuun kokonaisuutena teoksena, vaan sieltä voi etsiä täsmällisesti tarvitsemaansa tietoa. Toimintamallin sisällysluettelo on rakennettu interaktiiviseksi siten, että kutakin otsikkoa klikkaamalla päätyy suoraan kyseiseen osioon.

Ratkaisumallin sisällä on myös linkkejä mallin eri osioihin, joihin tutustumalla voi hakea lisää tietoa tai apuvälineitä aihepiiriin liittyen.

Ajatuksena työtä rakentaessamme oli, että lähijohtaja, työntekijä, työsuojeluvaltuutettu tai kuka tahansa työstä jotakin osiota tarvitseva, voi etsiä ratkaisumallista ensin sisällysluettelon otsikon perusteella tarvitsemaansa tietoa. Kyseiseen osioon päädyttyään hän voi huomata, että tarpeellista tai oleellista tietoa kyseiseen aiheeseen liittyen on koottu myös muihin osioihin, joita ei välttämättä ole tullut vielä sisällysluetteloita vilkuillessaan ajatelleeksi. Kiinnitin työtä tehdessäni huomiota siihen, että tämä mallin sisäinen navigointi olisi mahdollisimman helppoa ja loogista, ja että se palvelisi lukijaansa parhaalla mahdollisella tavalla.

Mallia työstäessämme totesimme, että sisällysluettelosta ja sisällöstä tulee melko laaja. Sisällön hahmottamiseksi sitä kannatti ryhmitellä siten, että samankaltaiset sisällöt ovat lähekkäin. Yksi keino selkeyttää sisällön hahmottamista oli lisätä sinne väliotsikoita, joiden alle ryhmittelin samankaltaiset tai toisiaan tukevat sisällöt. Nämä väliotsikot ja ryhmittelyt muotoutuivat työryhmätyöskentelyn aikana useampaankin kertaan ja tein niihin muokkauksia palautteen perusteella. Viimeiset muokkaukset sisältöön ja sen ryhmittelyyn tein vielä kolmannen työryhmätapaamisen jälkeen tammikuun lopussa.

Teemoja ja väliotsikoita, joita lopullisessa työssämme käytin, on viisi: Miten Stockmannilla toimitaan, Ristiriitatilanteita ja käsitteitä, Roolit ja vastuut, Ristiriitatilanteen ratkaisuprosessi sekä Työkaluja lähijohtajalle (liite 4).

Ratkaisumallin ensimmäisen teeman alla johdatellaan lukijaa hahmottamaan Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin taustoja ja käyttötarkoitusta, perustellaan ja avataan toimintamallin kytkeytymistä Stockmannin arvoihin ja periaatteisiin, sekä kuvaillaan, millaista toimintakulttuuria Stockmannilla tavoitellaan. Tässä osiossa määritellään, mitä esimerkiksi hyvä johtaminen ja hyvä työkäyttäytyminen tarkoittaa juuri Stockmannilla. Ratkaisumallin ensimmäinen osio avaa jokaisen Stockmannilla työskentelevän roolia ja vaikutusta työilmapiirin rakentumiseen, sekä korostaa vuorovaikutuksen ja kommunikaatiotapojen merkitystä ristiriitojen ennaltaehkäisemiseksi. Osiossa kuvataan esimerkiksi sitä, miksi ja millä tavalla palautetta kannattaa antaa.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin toisessa osiossa avataan erilaisia ristiriitatilanteita sekä kuvaillaan, millaisia syitä tilanteiden taustalla yleisimmin on. Tässä osiossa hyödynsin työsuojeluhenkilöstön haastatteluista saamaamme tietoa, jota analysoin ennen kuin aloimme

kokoamaan ratkaisumallin sisältöä. Analyysin perusteella tähän osioon valikoitui syitä, joiden juuri Stockmannilla koettiin yleisimmin aiheuttavan ristiriitoja. Toimintamallin käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä ajatellen oli tärkeää määritellä, mitä epäasiallinen käyttäytyminen, häirintä, kiusaaminen ja erimielisyydet tarkoittavat. Toisaalta tärkeää oli avata myös sitä, että erilaisia ristiriitatilanteita ei ole aina helppoa tunnistaa. Tähän osioon kirjoitin työryhmältä saadun palautteen pohjalta kaksi esimerkkitalannetta, joiden avulla kuvasin, miten kuviteltu ristiriitatilanne on syntynyt, sekä sitä, miten tilanne on saatu ratkaistua. Tärkeää oli havainnollistaa sitä, ketkä osapuolet tilanteen ratkaisuun osallistuivat.

Ratkaisumallin kolmannessa osiossa avataan ristiriitatilanteen ratkaisuun osallistuvien tahojen rooleja tilanteen ratkaisussa. Ristiriitatilanteen ratkaisua käsitellään niin työntekijän, lähijohtajan, työsuojeluvaltuutetun, työsuojelupäällikön, luottamusmiehen, työterveyden kuin HR-osaston näkökulmista. Osiossa määritellään, miltä tahoilta Stockmannin organisaatiossa tilanteiden ratkaisuun voi pyytää tukea.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin neljännessä osiossa kuvataan ristiriitatilanteen ratkaisuprosessi ristiriitatilanteen syntyvaiheesta jälkiseurantaan saakka. Osion sisällöissä korostetaan työn sujumisen näkökulmaa sekä asioiden puheeksi ottamisen merkitystä tilanteiden ratkaisemiseksi. Toisena tärkeänä painopisteenä tähän osioon nostettiin tilanteen puolueettoman kartoittamisen merkitys avoimesti kuuntelemalla ja syyttelemättä. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallissa haluttiin määritellä esimerkiksi se, millainen prosessi keskusteluun kutsuminen on, mitä ennen keskustelua tapahtuu, miten keskustelukutsu saatetaan tiedoksi ja mitä itse keskustelussa tapahtuu. Keskustelun tukena voidaan käyttää keskustelu- ja seurantalomaketta, joka on liitetty osaksi ratkaisumallia. Työryhmän tavoitteena oli korostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta keskusteluun kutsumista ei koeta seuraamusmenettelyksi.

Ratkaisumallin viimeisessä osiossa annetaan täsmentäviä toimintaohjeita lähijohtajille. Ristiriitatilanteen ratkaisuprosessi lähijohtajan näkökulmasta on koottu tähän osioon visuaalisesti helposti hahmotettavaan muotoon. Osiossa annetaan ohjeita myös tilanteeseen, jossa ristiriitatilanne koskettaa koko tiimiä tai työyhteisöä. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallissa on otettu huomioon myös se, että lähijohtaja saattaa itse olla joissain tapauksissa ristiriitatilanteen osapuoli. Ratkaisumalli sisältää ohjeistuksia myös tällaisen tilanteen purkamiseen. Osion loppuun kokosin lisälukemiston, jossa oleviin linkkeihin tutustumalla on mahdollista hakea aiheesta lisätietoa, sekä saada lisää työkaluja tilanteiden käsittelemiseen ja ratkaisemiseen.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli sisältää keskustelulomakkeen sekä seurantalomakkeen tilanteisiin, joissa tarvitaan ristiriidan eri osapuolten välisiä yhteisiä keskusteluja. Käytettävä keskustelu- sekä seurantalomake on laadittu yhdessä työryhmän kanssa, huomioiden työskentelyn aikana saatu palaute sekä toiveet lomakkeen sisällöstä.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin ulkoasun olen kehittänyt työryhmän palautteen perusteella prosessin aikana muokaten. Lopputulos on visuaalisesti helposti luettava, kuvilla ja kuvakkeilla elävöitetty diaesitys, jossa on sekä tekstiosioita että muistilistoja. Pidempien tekstisisältöjen luettavuutta helpotin muotoilullisilla keinoilla, kuten korostamalla avainsanoja, ryhmittelemällä sisältöjä laatikoihin sekä käyttämällä tausta- ja korostusvärejä Stockmannin yritysilmettä mukaillen. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena oli tehdä toimintamallin sisällöistä nopeasti omaksuttavaa.

#### **5.4 Toimintamallin jalkautuksen suunnittelu**

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin jalkauttaminen on tärkeää nähdä prosessina. Koska kyseessä on tavoiteltu laajempi toimintakulttuurin muutos, on ymmärrettävää, että prosessi vie aikaa ja että toimintamallin käyttöönoton tulokset eivät näy käytännössä välittömästi. Uudenlaisen toimintakulttuurin luominen vaatii aina tiedottamista, kouluttamista, omaksumista ja tukemista ja on siten luonteeltaan pidempikestoinen prosessi.

Keskeinen rooli mallin jalkauttamisessa on lähijohtajilla, jotka tiedottavat ja avaavat mallin tarkoitusta ja periaatteita omille tiimiläisilleen. Lähijohtajat ovat kussakin tiimissä useimmiten niitä henkilöitä, jotka ristiriitatilanteita usein käytännössä joutuvat ratkomaan ja ovat ratkoneet, joten heiltä edellytetään huolellista tutustumista malliin ennen sen jalkauttamista tiimeihinsä. Osana jalkautusta lähijohtajille on suunnattu koulutusta ristiriitatilanteiden ratkaisumallista, jottei malliin tutustuminen jää vain kunkin lähijohtajan oman aktiivisuuden varaan. Tarkoituksena on järjestää toimintamallista koulutusta koko henkilöstölle myöhemmässä vaiheessa.

Osana työryhmätyöskentelyä keskityimme kolmannessa työryhmätapaamisessa (kuvio 1) suunnittelemaan toimintamallin jalkauttamista käytäntöön. Tammikuussa 2021 pidetyssä tapaamisessa keskityimme etenkin käytännönläheisiin jalkautusehdotuksiin sekä pohdimme yhteisesti, mitä toimenpiteitä, millaista koulutusta ja miten toteutettuna kaikki tämä vaatii.

Tapaamisen keskeisenä antina sovittiin alustavasti vastuista ja rooleista sekä tavoista, joilla kukin mallin jalkauttamista osaltaan edistää.

Työryhmässä tunnistettiin, että tiedottamisella on keskeinen rooli siinä, miten uusi toimintamalli vastaanotetaan ja millaista näkyvyyttä se työyhteisön sisällä tiimeissä saa. Siksi moni suunnitelluista toimenpiteistä keskittyikin tekemään uutta toimintamallia mahdollisimman näkyväksi sisäisen viestinnän eri kanavissa. Pelkkä organisaation intranet-sivustolle laitettava tiedote ei riitä, kuten ei myöskään aiheen käsittely pelkästään lähijohtajan kertomana. Pohdimme työryhmässä esimerkiksi sitä, miten aiheeseen törmäisi luontevasti työpaikan käytävillä, ja minkälainen olisi sisällöltään kiinnostava ja herättelevä infolehtinen aiheesta. Myös aiheeseen johdattelevia, koko henkilöstölle suunnattuja, lyhyitä tietoiskumaisia videoita ideoitiin ja niiden toteuttamisvastuista sovittiin työryhmässä.

Tavoitteena oli saada mallista myös työntekijänäkökulmasta syntyvää palautetta. Samoin työsuojeluorganisaation ja lähijohtajien käytännön kokemukset mallin toimivuudesta ovat arvokkaita. Näitä ei vielä opinnäytetyötä kirjoittaessani ollut saatavilla, mutta mallia on tarkoitus kehittää edelleen myöhemmin, kun siitä on saatu riittävästi kokemusta ja palautetta. Kuten Rätty teoksessaan toteaa, ohjeet auttavat vain, mikäli ne toimivat aidosti myös käytännössä. Käytännön toimivuutta on hyvä tarkistaa ajoittain, sillä toimimaton malli johtaa helposti käytön laistamiseen. (Rätty 2017, 13.)

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin suunnittelussa on otettu huomioon, että sen sisältö voi päivittyä ja elää tarpeiden mukaisesti. Siihen on mahdollista lisätä sisältöä myöhemmin, ja osioita voi muokata kulloisenkin tarpeen mukaan. Hakemistomainen, linkkinä toimiva sisällysluettelo (liite 4) on tässä avainroolissa. Ratkaisumallin käytön pitäisi olla näin helppoa kenelle tahansa, joka siihen ensimmäistä kertaa tutustuu.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä opinnäytetyö toimii syventävänä perusteluna tekemällemme kehittämistyölle, palvelemalla työn tuloksena syntyneitä ristiriitatilanteiden ratkaisumallia sekä tuottamalla lisää ymmärrystä ja tietoa työyhteisöjen ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisemisesta. Erityisesti kehittämistyön yhteydessä toteutetut teemahaastattelut ja niiden tulokset ovat tuottaneet Stockmannille ymmärrystä ja mahdollisuuksia tarttua oikeisiin kehittämiskohteisiin.

Onnistunut yhteisöllinen työskentely sekä tämä opinnäytetyö yhdessä muiden Stockmannilla käynnissä olevien kehittämishankkeiden kanssa toimivat osaltaan sysäyksenä sekä eteenpäin ajavana kannustimena toimintakulttuurin luonnolliselle kehittymiselle. Tällä tehdyllä työllämme olemme rakentaneet selkeät suuntaviivat ristiriitatilanteiden käsittelyyn koko organisaation kaikille yksiköille, jolloin yhtenäisen, kaikkien jakaman toimintakulttuurin kehittyminen mahdollistuu. Tämä toteuttaa yhtä työn keskeisistä tavoitteista, joka oli yhtenäistää ristiriitojen ratkaisussa käytetyt erilaiset toimintatavat eri tiimeissä ja yksiköissä.

Konkreettisella tasolla työ vastaa suurelta osin niihin tarpeisiin, joita työsuojeluhenkilöstön haastatteluissa nostettiin esiin. Erityisesti lähijohtajat kaipasivat lisää työkaluja ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Työntekijöille toivottiin selkeitä ja yhteneväisiä ohjeistuksia ristiriitatilanteiden käsittelyyn sekä tietoa siitä, mistä tukea niiden ratkaisuun on saatavilla. Osa työsuojeluhenkilöstöstä kaipasi lisää tukea ja tietoa rooliinsa liittyen. Keskustelevaa ja luottamusta rakentavaa kulttuuria kaivattiin lisää ja tietoa haluttiin helposti saataville. Syntynyt Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli kokoaa kaiken tämän tiedon yhteen.

Aineistolähtöinen analyysi vaikutti suoraan siihen, millaiseksi tämän opinnäytetyön tietoperusta valikoitui. Haastatteluaineistosta nousi analysoinnin myötä esiin eri näkökulmista muun muassa sellaisia toistuvia vastauksia ja teemoja, kuin tiedonkulku tai puutteelliset ohjeistukset, läpinäkyvyys, keskusteluyhteys ja kuuntelu, jotka liittyvät kaikki keskeisesti vuorovaikutuksen käsitteeseen. Etenkin kuuntelu ja keskustelu dialogisen vuorovaikutuksen perustana nousi tärkeäksi periaatteeksi niin yhteistä toimintamallia rakennettaessa kuin opinnäytetyötäni kirjoittaessa. Yhteisöllisyyden käsitteeseen puolestaan liittyvät vastauksista esiin nousseet luottamus, arvostus ja avoin kommunikaatio, joka palaa takaisin vuorovaikutuksen käsitteeseen. Yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä hyvinvointijohtaminen puolestaan kaikki ovat oleellisia rakennuspalikoita työhyvinvoinnin kannalta. Oli oivaltavaa huomata, miten aineistosta esiin nousevat teemat keskustelevat Stockmannin arvojen kanssa.

Stockmannin arvot, yhdessä käynnissä olevien kehittämishankkeiden kanssa, toteuttavat pitkälti niitä toiveita ja teemoja, joita kehittämistyön aikana saimme selville.

Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu sovellettavaksi mihin tahansa organisaatioon, jossa toimintakulttuuria halutaan kehittää yhdessä henkilöstön kanssa. Osallistavalla kehittämisellä henkilöstöä voidaan sitouttaa tehtyihin päätöksiin aivan eri tavalla kuin ylhäältä päin annettaessa. Kun henkilöstö saa osallistua jo tavoitteiden luomisvaiheessa mahdollisimman laajasti, luotuihin käsitteisiin syntyy sisältöä. Mitä enemmän henkilöstö on mukana, sitä enemmän he ovat kiinnostuneita toimimaan tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Tämä kehittämistyö toteutettiin suuressa organisaatiossa, jossa työntekijöitä on satoja. Pohdinnan arvoista on, miten organisaation koko vaikuttaa tällaisen kehittämistyön toteuttamiseen. Pienemmissä organisaatioissa kehittämishankkeiden läpivienti on usein lähtökohtaisesti ketterämpää matalammista organisaatorakenteista sekä vähemmistä sidosryhmistä johtuen. Toisaalta suuremmissa organisaatioissa on usein valmiuksia ja olemassa olevia toimintamalleja kehittämishankkeille enemmän kuin pienissä. Johtopäätöksenä organisaation koko ei ole este – eikä edes hidaste – tällaisen työn toteuttamiselle.

Tästä opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä kehittämistyöstä saadun kokemuksen perusteella tämän laajuuden yhteisöllinen kehittämistyö on mahdollista toteuttaa organisaation ns. omalla väellä. Resursseja kannattaa käyttää ennen kaikkea työn huolelliseen suunnitteluun ja tarpeiden määrittelyyn. Toiminnan kehittämisen tulisi aina olla tarvelähtöistä, eikä resursseja varsinaiseen kehitystyöhön kannata varata ennen kuin tiedetään, minkälaisilla toimenpiteillä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteen asettaminen kannattaa tehdä realistisesti suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Tärkeää on rajata työ heti alkuvaiheessa selkeästi ja fokusoida tekeminen niin, ettei työ lähde rönsyilemään kehittämistyön aikana.

Toisena oppina toteuttamastamme kehittämistyöstä voisi ammentaa sen, että työ kannattaa aikatauluttaa suhteellisen lyhyelle aikavälille. Tällöin kehittämiseen osallistuvilla säilyy fokus siinä, mitä ollaan tekemässä, eikä aikaa kulu siihen, että aiheeseen on orientoiduttava jokaisella kerralla uudelleen. Kehittämistyöhön orientoitumista auttaa, mikäli työn suunnitteluvaiheessa on mahdollista jakaa osallistujille helposti omaksuttavaa tietoa työn aiheesta etukäteen. Tämä kannattaa huomioida jo työn saatekirjeessä.



Kokemusteni mukaan kehittämistyön aikatauluttamisessa kannattaa huomioida, millaisena ajankohtana työ on järkevintä toteuttaa. Stockmannilla työryhmät kokoontuivat kahtena kertana kolmesta kiireiseen joulukaupan sesonkiaikaan, jolloin osa työryhmäläisistä ei päässyt osallistumaan jokaiseen työryhmätapaamiseen. Tunnistimme tämän riskin harjoitteluni ohjaajan kanssa, mutta valitsimme silti järjestää tapaamiset sovitusti. Tiedustelimme työryhmältä suurimmalle osalle sopivia ajankohtia etukäteen ennen ensimmäistä tapaamista, joten pystyimme ottamaan ajankohtatoiveita huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Työryhmän osallistuminen tapaamisiin oli kaikkina kolmena kertana aktiivista, ja osallistujia oli jokaisella kerralla vähintään kymmenkunta. Tekemisemme laatu ei kärsinyt osallistujien vähydestä, vaikka kaikki eivät jokaiseen tapaamiseen pystyneet osallistumaan. Saimme edistettyä Ristiriitatilanteiden ratkaisumallia tavoitteellisesti jokaisella tapaamiskerralla.

Unohtaa ei saa myöskään sitä, että työskentelyn lopputuotosten jalkauttamiseen on varattava resursseja. Etenkin, mikäli tuotoksena syntyy toimintakulttuuria linjaavia muutoksia ja ohjeistuksia, on syytä varautua tukemaan muutosta pidemmällä aikavälillä. Tiedottamisen roolia ei voi aliarvioida. Suurissa organisaatioissa tämä on erityisen tärkeää.

Uskon, että yhdessä Stockmannin People & Culture -yksikön ja työsuojeluhenkilöstön kanssa tekemämme kehittämistyö sekä sitä tukeva kirjoittamani opinnäytetyö on tuottanut työn tilaajalle sitä lisäarvoa ja hyötyä, jota sillä tavoiteltiin. Kehittämistyön aikana sekä sen päätteeksi tilaajalta ja työryhmältä saamani palaute osaltaan vahvistaa, että teimme oikeita asioita ja saavutimme työmme tavoitteet. Opinnäytetyösopimukseen kirjattiin syksyllä 2020 kehittämis- tai tutkimustavoitteeksi ristiriitatilanteiden ja niiden ratkaisutarpeiden määrittelemisen yhteistyössä henkilöstön ja työn tilaajan kanssa. Työn tuloksen osalta sopimukseen kirjattiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyy toimintamalli erilaisiin haastaviin ristiriitatilanteisiin sekä suunnitelma mallin jalkauttamisesta yhteistyössä työryhmän kanssa. Edellä olen perustellen kuvannut, miten nämä tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi.

Opinnäytetyöni viimeistelyvaiheessa huhtikuussa 2021 sain tietooni, että toimintamalli on julkaistu yrityksen sisäisissä kanavissa ja että siihen liittyvä virtuaalinen koulutus on suunniteltu tapahtuvaksi lähitulevaisuudessa. Julkaisun yhteydessä koko henkilöstöä kehoitettiin tutustumaan mallin sisältöön. Opinnäytetyötä kirjoittaessani ei ollut vielä tiedossa, tullaanko toimintamalli jalkauttamaan yrityksen ulkomaan yksiköissä. Todennäköistä on, että mallista kerätään aluksi kokemuksia Suomessa.

Toivon, että tässä opinnäytetyössä kuvaamani kehittämisprosessi kaikkine vaiheineen auttaa lukijaa ymmärtämään, mitä kaikkea tällaisen kehittämistyön käynnistäminen, toteuttaminen sekä jalkauttaminen vaatii, millaista taustatyötä ja resursseja työ edellyttää ja millaisia toteuttamisen tapoja ja osallistamisen keinoja on tarkoituksenmukaista käyttää. Etenkin ristiriitatilanteiden käsittelyyn ja ennaltaehkäisyyn soveltuvien toimintamallien kehittämiseen tämä työ tarjoaa eväitä ja kokemuksia jaettavaksi. Toivon, että lukijalle on syntynyt työtäni lukiessa uusia oivalluksia ja ymmärrystä, sekä ennen kaikkea rohkeutta tarttua vastaavaan kehittämistyöhön.

## 6.1 Luotettavuus ja eettinen pohdinta

Opinnäytetyötä ja sen osana toteutettuja tutkimushaastatteluita tehdessäni olen ottanut huomioon Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistukset ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7–9, 11–13). Ohjeistusten mukaisesti tutkimushaastatteluun osallistuvia on informoitu tutkimuksen tekemisestä ja kerrottu haastattelun vapaaehtoisuudesta. Tutkimushaastatteluun osallistuville painotettiin haastattelujen anonymiä toteutustapaa. Henkilötietoja olen käsitellyt ainoastaan yhteyden saamiseksi haastateltaviin, ja tietoja ei ole kirjattu haastatteluaineistoon missään vaiheessa aineiston käsittelyn aikana. Äänitallennettu haastatteluaineisto on tuhottu aineiston litteroinnin jälkeen. Samoin opinnäytetyösopimuksen laatimisessa on otettu huomioon Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018).

Haastateltavien luottamuksen saaminen sekä anonymiteetin turvaamisen painottaminen on todennäköisesti vaikuttanut myönteisesti haastattelujen luotettavuuteen. Samoin se, että olen haastattelijana itse saman organisaation työntekijä, mutta suurimmalle osalle haastateltavia kuitenkin ennestään tuntematon, on kokemukseni ja arvioni mukaan lisännyt avoimuutta haastattelutilanteissa. Avoimuus johti monissa tapauksissa asioiden syvälliseen käsittelyyn. Mikäli olisin ollut haastateltaville tutumpi tai läheisempi kollega, tällä olisi voinut olla luotettavuutta heikentävä vaikutus, kun keskusteluissa olisi saatettu välttää tiettyjen asioiden tai tietyn tyyppisten tilanteiden käsittelyä henkilöiden tunnistamisriskin vuoksi. Toisaalta täysin organisaation ulkopuoliselle haastattelijalle ei välttämättä olisi haluttu kertoa kaikista sellaisista asioista, jotka edellyttävät jossain määrin organisaation toimintakulttuurin tuntemista.

Eettistä pohdintaa olen harjoittanut myös siitä näkökulmasta, miten voin käsitellä haastatteluaineistosta nousseita tuloksia opinnäytetyössäni. Haastattelujen aineiston oli tarkoitus muodostaa kokonaiskuva niistä teemoista, joista tarvittiin tietoa kehittämistyön toteuttamiseksi. Aineistolla oli selvä käyttötarkoitus ja sitä hyödynnettiin jo kehittämistyön varhaisessa vaiheessa. Haastateltaville kerrottiin kehittämistyön eri vaiheissa ja ennen haastattelujen tekoa saatekirjeessä, että anonymisoitua haastatteluaineistoa voidaan hyödyntää opinnäytetyössäni. Muistutin haastateltavia tästä mahdollisuudesta haastattelujen aluksi, mutta painotin, että vastausten käsittely jää teematasolle, ja että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Tämän seikan vaikutusta haastatteluvastauksiin ei ole mahdollista arvioida täysin, sillä en voi tietää, olisivatko haastateltavat mahdollisesti vastanneet toisella tavalla, tai jättivätkö he jotain mainitsematta siksi, että haastatteluvastauksia voidaan käyttää osana opinnäytetyötä.

Haastatteluvastauksissa ei lähtökohtaisesti esiintynyt ulkopuoliselle lukijalle tunnistettavia tapauksia esimerkiksi silloin, kun vastaajat kuvasivat yleisimpiä kohtaamiaan ristiriitatilanteita. Sisäisesti vastauksista olisi joissain tapauksissa pystynyt löytämään mahdollisesti tunnistettavia tilanteita, mikäli vastaajan henkilöllisyys olisi ollut tiedossa. Tästä syystä oli tärkeää, että haastatteluvastauksia analysoidessani pitäydyin teematasolla. Aineistosta analysoinnin avulla nousseet teemat kuvasivat riittävällä tasolla niitä ilmiöitä ja kokemuksia, joista halusimme haastattelemalla saada tietoa. Opinnäytetyössäni olen jatkanut vastausten käsittelyä samalla teematasolla ja samoista syistä, kuin koostaessani vastauksia työryhmätyöskentelyä varten.

Opinnäytetyöni luotettavuutta arvioidessani pohdin paljon, mikä merkitys on sillä, että työn tuotoksena syntynyt produkti, Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli, ei ole julkinen dokumentti. Kehittämistyön lopputulos on yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu dokumentti ja kuuluu siten yrityssalaisuuden piiriin. Dokumenttia ei voi hyödyntää opinnäytetyön osana samassa laajuudessa, kuin muuta lähdemateriaalia. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisältö on avattu tässä opinnäytetyössä kuitenkin teematasolla ja sen sisällysluettelo on työn liitteenä, jolloin lukijalla on mahdollisuus muodostaa käsitys kehittämistyön lopputuotoksesta.

Opinnäytetyön varsinainen anti kokonaisuutta ajatellen on kehittämistyön koko prosessin kuvaaminen suunnitteluvaiheesta haastattelujen kautta toteutukseen sekä jalkauttamisen suunnitteluun saakka. Näin ollen kehittämistyön produktin yksityiskohtaisten sisältöjen näkeminen ei ole välttämätöntä opinnäytetyön luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arvioimiseksi.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani toimintamallia ei ollut vielä otettu käyttöön, joten kokemuksia ja palautetta siitä, miten malli toimii, ei ollut vielä saatavilla. Tästä syystä toimintamallin käytettävyyttä ja kokemusta sen hyödyllisyydestä ei voinut tässä opinnäytetyössä vielä arvioida. Tämä olisi kiinnostava jatkotyön aihe.

## 6.2 Kehittämisehdotuksia

Osana opinnäytetyöprosessia olen pohtinut erilaisia kehittämisehdotuksia, jotka tuovat työn tilaajalle lisäarvoa. Yhtenä konkreettisena ehdotuksena on ristiriitatilanteiden ratkaisumallia varten perustetun työryhmän hyödyntäminen tulevaisuuden työhyvinvoinnin kehittämistyössä Stockmannilla. Työryhmän kokoonpanoa voi tuki aina tarkistaa kulloisenkin tarpeen mukaan. Vaikka työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeet tulevaisuudessa liittyisivät eri teemoihin, kuin nyt kehityksen kohteena ollut ristiriitatilanteiden ratkaisumallin rakentaminen, on tätä työtä rakennettaessa päästy työryhmän kanssa sellaiselle yhteiskehittämisen tasolle, joka ei synny itsestään uudelleen ilman resursointia.

Yhdessä kehittäminen ja osallistuminen on ollut toimivaa, siitä on työryhmätyöskentelyn myötä syntynyt osallistujille arvokasta kokemusta ja monille tämä yhteiskehittämisen toimintatapa on tarjonnut kanavan tuoda esiin ideoitaan, näkemyksiään sekä kokemuksiaan. Myös toisenlaisten kokemusten ja näkökulmien kuuleminen on uskoakseni positiivisella tavalla herättänyt työryhmän jäseniä pohtimaan omaa työtään ja tekemistään sekä omaa rooliaan työsuojeluhenkilöstön jäsenenä. Tällaiset kokemukset luovat toiminnan kehittämisen näkökulmasta pääomaa, jota ei kannata hukata. Kuten Satka ym. teoksessaan toteavat, ”Kokemus on osoittanut, että käytännön toimijoiden vahva osallisuus tiedon tuottamisessa siirtää toimiviksi havaitut tulokset nopeasti käytäntöön. Joskus mukana olleet toimijat siirtävät uuden tiedon tai menetelmän käytäntöihinsä jo ennen kuin tuloksia on ehditty raportoida.” (Satka ym. 2016, 11).

Tämän työn tiimoilta kokoamamme työsuojeluhenkilöstöstä koostuva työryhmä on laaja-alainen ja koostuu monissa eri rooleissa toimivista henkilöistä. Työryhmä on koonnut yhteen erilaisilla työhistorioilla varustettuja sekä erilaisissa työtehtävissä toimivia ihmisiä yrityksen eri toimipisteistä, millä on suuri arvo sinänsä. Eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja tekemistä ei ole koskaan liikaa ja myös Stockmannilla suurille organisaatioille tyypillisesti esiintyy paikoittain tiedon puutetta eri yksiköiden ja toimipisteiden tekemisestä ja rooleista. Työsuojeluhenkilöstön, ja etenkin työsuojeluvaltuutettujen ja -päälliköiden rooli on

kehittämishankkeiden kannalta sikäli hyödyllinen, että he pystyvät tuomaan moniin tilanteisiin vahvasti sekä henkilöstön että työnantajan ääntä. Tällainen ”konklaavi” on mitä otollisin paikka rakentaa ja käydä vuoropuhelua erilaisista näkökulmista. Ehdotan, että työryhmää voisi tulevaisuudessa täydentää työntekijänäkökulmaa vahvistamalla.

Tämän työn puitteissa tehdyt teemahaastattelut sekä niiden analysointi ovat tuottaneet sellaista tietoa, jota ei ole lyhyemmällä, strukturoiduilla kyselytutkimuksilla mahdollista saavuttaa. Teemahaastattelujen tekemiseen ei ymmärrettävästi monissa tapauksissa riitä resursseja, eikä ajoittain hektinen työ useinkaan mahdollista ajan löytämistä haastatteluihin osallistumiseen. Tämän työn yhteydessä syntyneitä tuloksia kannattaa siksi hyödyntää täysimääräisesti myös tulevissa kehittämishankkeissa sekä etenkin tulevien kehittämishankkeiden määrittelyssä.

Erityisen kannatettavia aiheita työryhmän avulla yhteisesti kehitettäväksi ja pohdittavaksi olisivat ne teemat ja aihepiirit, jotka korostuivat haastatteluvastauksissa. Erityisesti yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen parantaminen yhteisöllisen ja dialogisen keskustelutavan avulla voisi osaltaan vahvistaa luottamuksen kokemusta. Välineenä tähän, tärkeää olisi saada vuorovaikutusta syntymään jo kehittämiskohteiden määrittelyn alkuvaiheessa. Näin henkilöstö saisi aiempaakin vahvemman kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa kehityskohteiden sisältöihin. Kun yrityksen johto saa olennaista tietoa ja tarvittavia ongelmanratkaisutaitoja muilta, tehtävien päätösten laatu paranee (Honkanen 2016, 181). Tällainen toimintatapa edellyttää yhteistyökykyä ja keskinäistä luottamusta (mt., 181). Eri osapuolista koostuva työryhmä olisi hedelmällinen paikka lisätä ja syventää molemminpuolista ymmärrystä dialogin avulla.

Toinen kanava, jota ehdotan hyödynnettäväksi tähän tarkoitukseen, on yrityksen uudet reaaliaikaiset vuorovaikutuksen kanavat. Henkilöstöä voisi käytössä olevien tiedonkeruumenetelmien lisäksi osallistaa aiheiden määrittelyyn säännöllisesti. Tähän tarkoitukseen voisi kerätä avoimia ehdotuksia teemalla ”Kuukauden kehittämiskohde Stockmannilla/tiimissäni”. Vastaamisen lähettämisen, sekä niiden lukemisen helppouden ja nopeuden takaamiseksi, tämä sähköisesti lähetettävä kysely rakentuisi vain tästä yhdestä kysymyksestä, ja siihen voisi ohjeistaa vastaamaan lyhyesti. Vastauksista koottaisiin ytimekäs yhteenveto tiimikohtaisesti tai kaikille, riippuen siitä, koskeeko ehdotusten kerääminen kyseisenä kuukautena koko Stockmannia vai yksittäistä tiimiä tai tiimejä. Vastausten sisällön analysointi teematasolla kävisi nopeasti tarjolla olevia tekoälypalveluita hyödyntämällä. Kuukausittaisen pikakysymyksen avulla saataisiin aikaan entistä reaaliaikaisempaa

vuoropuhelua eri osapuolten kesken. Kehittämiskohteiden määrittelyyn osallistaminen on tunnistettu työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi.

Jatkokehittämisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin käyttöönotto on vaikuttanut työyhteisöissä ja lähijohtajien keskuudessa. Onko tietoisuus toimintamallin olemassaolosta lisännyt Stockmannin työntekijöiden ymmärrystä työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoista, sekä ristiriitatilanteista ja niiden synnystä ylipäätään? Onko toimintamalli haastanut jokaista työyhteisön jäsentä pohtimaan omaa tekemistään? Onko näillä seikoilla ollut vaikutusta esimerkiksi koettuun työhyvinvointiin tai jaksamiseen? Entä millaisia yhteisöllisiä vaikutuksia mallin käyttöönotolla on ollut? Onko toimintamallin käyttöönotto mahdollisesti muuttanut työilmapiiriä?

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin käytettävyyttä ajatellen olisi syytä selvittää, millaisia mahdollisia jatkokehittämistarpeita mallin käyttöönotosta on seurannut. Tämä on mahdollista toteuttaa, kun toimintamalli on saatu vietyä käytäntöön ja siitä on ehditty saada tarpeeksi kokemusta – esimerkiksi noin puolen vuoden jälkeen. Jatkokehitystarpeiden ja mallin toimivuuden arvioinnissa olisi luontevaa hyödyntää tämän työn tiimoilta koottua työryhmää vahvistettuna laajemmalla työntekijä- ja lähijohtajanäkökulmalla.

### **6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi on ollut monitahoinen. Opinnäytetyön kokonaisuuteen ideapaperista opinnäytetyösuunnitelmaan, opinnäytetyösopimuksen tekemiseen, kehittämistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen haastatteluineen ja työryhmätyöskentelyineen sekä itse opinnäytetyön kirjoittamiseen kului aikaa noin kahdeksan kuukautta.

Opinnäytetyö on rakentunut työpaikkani HR-yksikköön (People & Culture) tekemäni harjoittelun rinnalla ja osittain päällekkäin sen kanssa. Harjoittelussani tein myös muita tehtäviä, mutta ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittäminen muodostui selkeästi pääprojektiksi. Olen työnantajalleni ja työn tilaajalle kiitollinen, että sain keskittyä harjoittelussani tähän työhön. Uskon, että fokuoimisella ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittämiseen on ollut ratkaisevasti työn laatua ja hyödynnettävyyttä parantanut vaikutus.

Välillä en ole pystynyt erottamaan, mikä on kuulunut varsinaiseen harjoitteluun ja mikä on ollut itse opinnäytetyön edistämistä. Toisaalta niitä olisi melko keinotekoista edes pyrkiä erittelemään kovin tarkasti, sillä aihepiirin ollessa molemmissa ristiriitatilanteiden

ratkaisumallin kehittäminen, on luonnollista, että ne kietoutuvat toisiinsa ja etenevät kumpikin toinen toistaan tukien.

Harjoittelun aikana tekemämme kehittämistyö on ollut suoraan opinnäytetyöni rakentamista. Samoin jo ennen varsinaista työryhmätyöskentelyä tekemäni haastattelut sekä haastatteluaineiston analysointi ovat olleet opinnäytetyön tutkimustulosten rakentamista. Ehkä kehittämistyölle tyypillisesti olen vasta tekemäämme työtä jälkikäteen reflektoidessani hahmottanut paremmin, mikä merkitys tietyillä vaiheilla on ollut opinnäytetyöni kannalta. Osaksi tähän lienee vaikuttanut se, että itse kehittämistyö eteni lopulta varsin nopeatempoisesti. Haastattelin työsuojeluhenkilöstön kokonaisuudessaan marraskuussa 2020 ja litteroin sekä analysoin haastatteluaineiston marras–joulukuussa 2020, jatkaen aineiston analysointia opinnäytetyön viitekehyksessä vielä kirjoittamisvaiheessa keväällä 2021.

Tutustuin aiheen tietoperustaan ja tutkin vertailukehittämislouenteisesti benchmarkingin hengessä muutamia muita käyttöön otettuja toimintamalleja työn alkuvaiheessa melko perusteellisesti. Tähän vaiheeseen kului aikaa ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista reilu kuukausi ja se jatkui työskentelyn rinnalla koko prosessin ajan. Aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin, opinnäytetöihin sekä erilaisiin toimintamalleihin tutustuminen osoittautui itselleni melko työlääksi ja haastavaksi vaiheeksi. Työhyvinvointi ja ristiriitojen ratkaiseminen ovat aiheina lähellä sydäntäni. Olen opiskellut ja sivunnut niitä aikaisemmin osana yhteisöpedagogiopintojani ja siihen sisällyttämiäni työyhteisön kehittämisopintoja. Aiheesta saatavilla oleva tietomäärä yllätti kuitenkin laajuudellaan ja johti niin sanotusti runsaudenpulaan.

Uteliias luonteeni johdatteli minut jatkuvasti uusien ja mielenkiintoisten lähteiden pariin, mikä muodostui lopulta sudenkuopaksi. Lähdemateriaalin määrän rajaaminen olisi pitänyt tehdä aikaisemmin ja sitä olisi kannattanut tarkastella selkeämmin toimintamallin konkreettista suunnittelua tukevasta näkökulmasta jo varhaisemmassa vaiheessa. Jälkikäteen tarkasteltuna tätä tietoperustan rakentamisvaihetta olisi kannattanut rakentaa samalla opinnäytetyöhön enemmän fokusoiden, mikä olisi tuottanut suoraa ja käyttökelpoisempaa materiaalia opinnäytetyötä varten jo aikaisemmassa vaiheessa.

Työryhmätyöskentelyvaihe oli intensiivisin osa koko kehittämisprosessia. Kaikki kolme työryhmätapaamista, joihin osallistuin, järjestettiin noin kuukauden aikajakson sisällä (ks. kuvio 1). Yksi työryhmätapaamisista järjestettiin joulun ja uudenvuoden välisinä päivinä, jotka

Stockmannilla ovat perinteisesti työpäiviä. Työryhmätapaamisten välillä työn edistämisen aikapaineet olivat välillä suuria, sillä aina ennen seuraavaa työryhmätapaamista lähetimme seuraavan version ristiriitatilanteiden ratkaisumallista työryhmän tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Tiukka aikataulutus osaltaan varmisti työn edistymisen sekä työn valmiiksi saattamisen, mutta toisaalta saattoi paikoin vähentää mahdollisuuksia syventää joidenkin sisältöjen käsittelyä.

Aikataulutus loi painetta myös haastatteluvastausten sisällönanalyysille. Sisällönanalyysiä olisi väljemmällä aikataululla pystynyt jatkamaan vielä analyttisemmälle tasolle, ja sisältöä olisi voinut kvantifioida, eli muuttaa ilmaisultaan määrälliseen muotoon. Vastausten kvantifiointi esimerkiksi tiettyjen vastausten esiintymislukumäärän osalta olisi voinut tuottaa analyysiin lisäarvoa. Toisaalta arvioin, että saavutin analyysissä sellaisen tason, jota tavoittelimme. Vastausten sisällönanalyysin laaja ja tiivis yhteenvedo toimivat hyvin tarkoitukseensa, eli lähtökohtana työryhmätyöskentelylle ja Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisällön määrittelylle.

On pidettävä mielessä työn lopullisen tuotoksen, Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin, käyttötarkoitus, joka on hakemistomaisena apuvälineenä ja työkaluna toimiminen Stockmannin henkilöstölle. Tarkoituksena ei ollut tuottaa tieteellisen tutkimuksen tasoista syväluotaavaa opetusmateriaalia, vaan käytännönläheinen, konkretisoiva ja esimerkkejä sisältävä toimintamalli ja ohjeistus organisaation käyttöön. Tutkimuksellisessa lähestymistavassa kehittämistoiminnan perustavoitteena on tutkimuksellisen tiedon tuottamisen sijaan jonkin konkreettisen asian muuttaminen, vaikka lähestymistapa sisältääkin pyrkimyksen luotettavaan tietoon (Honkanen 2012, 66). Osana tuotosta on linkit lisälukemistoon, johon tutustumalla ymmärrystä aiheesta on mahdollista syventää. Lisälukemistoon valittiin ristiriitojen syntymisestä, ennaltaehkäisemisestä sekä ratkaisemisesta laajasti ja useasta näkökulmasta kertovia teoksia sekä oppaita, joista osa sisältää havainnollistavia ja toiminnallisia tehtäviä.

Opinnäytetyön ja kehittämistyön onnistumisen kannalta merkittävää oli se, että sain jatkaa harjoittelua HR-yksikössä vielä kuukauden alun perin suunniteltua pidempään. Keskustelimme harjoittelun jatkamisesta ohjaajieni kanssa joulukuun alussa 2020, jolloin työryhmätyöskentelyn alustava aikataulu varmistui. Totesimme yhteisesti, että läsnäoloni työryhmätyöskentelyssä vielä tammikuussa 2021 edesauttaa työn valmistumista ja antaa opinnäytetyöprosessiini lisää eväitä. Olen tästä mahdollisuudesta erityisen kiitollinen, sillä vasta viimeisen kuukauden aikana kehittämistyön konkreettinen tuotos varsinaisesti valmistui.



Ilman tämän vaiheen kokemista työ olisi jäänyt vaillinaiseksi ja harjoittelun sekä opinnäytetyön tavoitteet olisivat myös jääneet osittain saavuttamatta. Esimerkiksi toimintamallin jalkautussuunnitelmaa käsitelimme työryhmätapaamisessa vasta tammikuussa.

Kokonaisuutena arvioiden opinnäytetyöprosessi on ollut ammatillisen kasvuni sekä osaamiseni kehittymisen kannalta antoisa ja mielenkiintoinen. Opinnäytetyö tuntuu helposti suurelta palalta haukattavaksi – mitä se onkin – ja prosessin varrella on ollut hetkiä, jolloin olen jäänyt jumiin eikä kirjoittaminen ole sujunut. Pääosin nämä hetket ovat liittyneet tilanteisiin, joissa tietomäärä ja potentiaaliset vaihtoehdot edetä ovat niin laajoja, että jonkinlainen epävarmuus on saanut minut välillä otteeseensa. Kokenut tutkija osaisi varmasti välttää tällaiset aineiston rajaamiseen liittyvät haasteet.

Toisaalta ajoittaista jumiutumista aiheutti myös tutkimusaineiston laajuus. Teemahaastattelujen tekeminen, aineiston litterointi sekä analysointi olivat haastattelujen määrästä (15 kpl) johtuen siinä määrin työläs prosessi, että vastaavaa kehittämistyötä käynnisteleville suosittelen rajaamaan haastattelujen määrää mahdollisuuksien mukaan hieman pienemmäksi. Haastatteluaineistoa analysoidessani huomasin jossain vaiheessa, että aineiston niin sanottu kylläntymispiste, eli hetki, jolloin aineistoa on kertynyt asetetun tutkimustehtävän kannalta riittävästi, olisi todennäköisesti saavutettu jonkin verran pienemmällä määrällä haastateltavia.

Laadullisessa tutkimuksessa on järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun se alkaa toistaa itseään, eli uudet tapaukset eivät tuo tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Ei ole kuitenkaan mitenkään itsestään selvää, milloin tämä saturaatiopiste saavutetaan, vaan se riippuu kulloisestakin tutkimuskysymyksestä ja vaatii tutkijalta itseltään myös herkkyyttä ymmärtää ja tunnistaa oma tutkimuskysymyksensä hyvin ja nähdä aineisto monipuolisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Kehittämistyömme sitouttavan ja osallistavan tavoitteen kannalta koko työsuojeluhenkilöstön haastattelemine oli aineiston kylläntymisestä huolimatta perusteltua. Kun käytännössä jokainen työryhmään kutsuttu ja työryhmätyöskentelyyn osallistunut jäsen saatiin haastateltua, heistä jokaisella oli aihepiirin käsittely sekä siihen liittyvää keskustelua ja tehtyä ajatustyötä tuoreessa muistissa. Voidaankin ajatella, että jokaisen työryhmäläisten haastattelu palveli varsinaisten tutkimuskysymyksen lisäksi myös orientoivaa tarkoitusta, mikä nopeutti ja tehosti varsinaista työryhmätyöskentelyä.

Edellä mainituista jumiutumistilanteista ja aineiston rajaamisvaikeuksista huolimatta olen tyytyväinen siihen, että jouduin kohtaamaan nämä haasteet ja löytämään niihin ratkaisut. Tällä on eittämättä ollut itsetuntemustani lisäävä vaikutus sekä se on vahvistanut minua tutkijana ja kehittäjänä. Suuri merkitys olennaisen ääreen palauttamisella oikeita kysymyksiä esittämällä tässä työssä on ollut myös opinnäytetyön ohjaajallani Tarja Nymanilla, jota haluan työni lopuksi kiittää. Itsestään selvästi suuret kiitokset tahdon välittää työantajalleni Stockmannille, jossa lähijohtajani ja työvuorosuunnittelijat yhdessä järjestivät minulle aikaa työn tekemiseen, sekä opinnäytetyön tilaajana toimivalle Stockmannin People & Culture -yksikölle, jonka innostava, kannustava ja rautaisten ammattilaisten työyhteisö ylipäätään mahdollisti tämän työn tekemisen. Erityiskiitos Stockmannin puolella harjoitteluni ohjaajalle kärsivällisestä, tehokkaasta ja kannustavasta työkumppanuudesta.

## LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo 2011. *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla.* Raportti 76. Helsinki: Tekes. Viitattu 8.5.2021. <https://docplayer.fi/62541-Raportteja-76-hyvinvointia-tyostaxxx-kuinka-tyoelamaa-voi-kehittaaxxx-kestavalla-tavalla-xxx-tuomo-alasoini.html>
- Alhanen, Kai & Soini, Tiina & Kangas, Marko 2019. *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö.* Helsinki: Dialogiakatemia. Artikkelin viitattu 18.4.2021 <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018. *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.* Helsinki: Arene ry. Viitattu 26.4.2021. <https://opiskelijanopas.humak.fi/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* 1. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2009. *Toimintaohje työpaikkahäirinnän ja ristiriitatilanteiden varalle.* Viitattu 19.4.2021. [https://www.jytyhyks.fi/@Bin/118942/Toimintaohje\\_tyopaikka-hairinnan\\_ja\\_ristiriitatilan-teiden\\_varalle.pdf](https://www.jytyhyks.fi/@Bin/118942/Toimintaohje_tyopaikka-hairinnan_ja_ristiriitatilan-teiden_varalle.pdf)
- Honkanen, Henry 2016. *Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito.* Helsinki: Arena Innovation.
- Honkanen, Hilikka 2012. *Osallisuuden edistäminen kehittämisprosesseissa. Etnografisen lähestymistavan mahdollisuudet.* ePooki – Tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53448/Osallisuuden\\_edistaminen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53448/Osallisuuden_edistaminen.pdf?sequence=1)
- Holm, Ruurik & Poutanen, Petro & Stähle, Pirjo 2018. *Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet.* Helsinki: Sitra. Viitattu 20.4.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2021. *Kehittämistyön menetelmien hyödyntäminen. Humakin opinnäytetyöopas, AMK-perustutkinto.* Viitattu 26.4.2021. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899508>
- Isaacs, William 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään.* Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Kauppakaari.
- Juhila, Kirsi 2021. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.* Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

- Järvinen, Inga & Luhtaniemi, Tuula 2013. *Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.2.2021. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL\\_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138234/TTL_978-952-261-068-3.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Kohonen, Ina & Kuula-Luumi, Arja & Spoof, Sanna-Kaisa 2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. 2. painos. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 26.4.2021. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Laine, Kari & Rauramo, Päivi 2017. *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Viitattu 29.3.2021. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)
- Laine, Nina & Salonen, Mirva 2014. *Ratkaise työpaikan ristiriidat*. 1. painos. Tampere: Taurus Media. Viitattu 16.4.2021. <https://docplayer.fi/5386317-Ratkaise-tyopaikan-ristiriidat.html>
- Manka, Marja-Leena & Manka, Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro
- Peavy R. Vance 2001. *Elämäni työkirja*. Helsinki: Psykologien Kustannus
- Perusturvakuntayhtymä Akseli 2014. *Aktiivisen tuen malli*. Viitattu 21.4.2021. <https://www.soteakseli.fi/serve/aktiivisen-tuen-malli-akseli>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018. *Tukea työkykyyn -toimintamalli*. Viitattu 21.4.2021. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2019/01/Tukea-tyokykyyn-toimintamalli-12-2018.pdf>
- Rauramo, Päivi 2009. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.4.2021. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)
- Rissanen Mikko & Kaseva Elina 2014. *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.4.2021. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>
- Räty, Tarja 2017. *Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_-\\_Tyokaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf)
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.4.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 20.4.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 20.4.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Satka, Mirja & Julkunen, Ilse & Kääriäinen, Aino & Poikela, Ritva & Yliruka, Laura & Muurinen, Heidi 2016. *Käytäntötutkimuksen taito*. Helsinki: Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet. Viitattu 20.4.2021. [http://www.socca.fi/files/5598/Kaytantotutkimuksen\\_taito\\_julkaisu.pdf](http://www.socca.fi/files/5598/Kaytantotutkimuksen_taito_julkaisu.pdf)
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021. *Työhyvinvointi*. Verkkosivu. Viitattu 10.4.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stockmann 2019. *Stockmannin vastuullisuusstrategia*. Viitattu 13.4.2021. <http://www.stockmanngroup.com/fi/vastuullisuusstrategia>
- Stockmann 2021a. *Stockmannin arvot ja periaatteet*. Viitattu 21.4.2021. <http://www.stockmanngroup.com/fi/perusarvot>
- Stockmann 2021b. *Stockmannin toimintaperiaatteet (Code of Conduct)*. Viitattu 16.4.2021. <http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/1443003/Code+of+Conduct+2019+FIN.pdf/8758d5d3-7e6e-cd4d-fa7f-c62076b5c0c6>
- Stockmann 2021c. *Ristiriitatilanteiden ratkaisumalli*. Ei julkaistu.
- Stockmann 2021d. *Sidosryhmävuorovaikutus*. Viitattu 16.4.2021. <http://www.stockmanngroup.com/fi/sidosryhmat>
- Stockmann 2021e. *Stockmannin strategia*. Yrityksen sisäiseen käyttöön. Ei julkaistu.
- Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampere University Press
- Tieteen termipankki 2021a. *Nimitys: Vuorovaikutus*. Viitattu 8.5.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:vuorovaikutus>
- Tieteen termipankki 2021b. *Tiedeneuvonta: fasilitointi*. Viitattu 27.4.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:fasilitointi>
- Tietovarasto 2021. *Kvalitatiivisen datan käsittely*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 25.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 18.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P3>

- Työsuojeluhallinto 2018. *Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työssä*. Helsinki: Työsuojeluhallinto: Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 16.4.2021. <https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/hairintaopas/#/article/2/page/1-1>
- Työterveyslaitos 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 27.4.2021. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Työterveyslaitos 2021. *Hyvän johtamisen kriteerit*. Viitattu 26.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 18.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vartia, Maarit & Joki, Marjut & Kalavainen, Susanna & Olin, Nina 2016. *Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä -työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 18.4.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131757/Askeleet%20kohti%20sopuisaa%20tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vartia, Maarit & Lahtinen, Marjaana & Joki, Marjut & Soini, Sinikka 2005. *Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vuori, Jaana 2021. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

## LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelujen haastattelurunko ja taustakysymykset

- 1. Mitä ovat tavallisimmat ristiriitatilanteet, joita työssäsi (työsuojeluvaltuutettuna-/työsuojelupäällikkönä/lähijohtajana/luottamusmiehenä) kohtaat ja miten niitä on tähän asti hoidettu?**
- 2. Mitkä mainitsemistasi tilanteista ovat sellaisia, joiden ratkaisemiseksi koet tarvitsevasi tukea tai selkeyttävää toimintamallia?**

Lisäkysymysehdotuksia:

-Perustele!

esim. Mikä nykyisessä mallissa ei toimi?

- 3. Miten määrittelisit eri toimijoiden tehtävän/roolin työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisessa?**

Lisäkysymys: Keiden tulisi olla mukana näissä tilanteissa?

- 4. Minkälaisia odotuksia/tarpeita sinulla on kehitettävälle ristiriitojen ratkaisumallille?**
- 5. Miten ristiriitojen syntymistä voisi mielestäsi ennaltaehkäistä?**
- 6. Mitä näkökohtia ristiriitojen ratkaisumallin kehittämisessä tulisi lisäksi ottaa huomioon?**

**Taustakysymyksiä:**

Kuinka pitkään olet työskennellyt Stockmannilla? Entä työsuojelutehtävissä/-roolissa?

Missä tehtävissä työskentelet?

## LIITE 2. Saatekirje haastattelututkimukseen

Hei!

Sait alkuvuikosta (nimi poistettu) lähettämän kutsun työpaikan ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittämistyöhön Stockmannilla.

Toivon, että pystyisit osallistumaan noin tunnin mittaiseen TEAMSilla toteutettavaan haastatteluun marraskuun aikana. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, mutta alempana mainittu haastattelurunko voi auttaa orientoitumisessa. Osallistumisesi olisi tärkeää, jotta kehitettävästä toimintamallista saadaan aidosti todellisia tarpeita vastaava.

Ehdotathan itsellesi parhaiten sopivaa ajankohtaa tähän sähköpostiin vastaamalla, niin voimme sopia haastatteluajan. Itselleni käy niin aamu-, päivä- kuin ilta-ajankohdat.

Lisätietoa haastattelun sisällöstä, anonymiteetistä ja opinnäytetyöstäni:

Haastattelu pohjautuu seuraavaan kysymysrunkoon:

- 1. Mitä ovat tavallisimmat ristiriitatilanteet, joita työssäsi kohtaat ja miten niitä on tähän asti hoidettu?**
- 2. Mitkä mainitsemistasi tilanteista ovat sellaisia, joiden ratkaisemiseksi koet tarvitsevasi tukea tai selkeyttävää toimintamallia?**
- 3. Miten määrittelisit eri toimijoiden tehtävän/roolin työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisessa?**
- 4. Minkälaisia odotuksia/tarpeita sinulla on kehitettävälle ristiriitojen ratkaisumallille?**
- 5. Miten ristiriitojen syntymistä voisi mielestäsi ennaltaehkäistä?**
- 6. Mitä näkökohtia ristiriitojen ratkaisumallin kehittämisessä tulisi lisäksi ottaa huomioon?**

Tunnistamme, että aihe on sensitiivinen ja siksi olemmekin kiinnittäneet erityistä huomiota vastaajien anonymiteetin takaamiseen:

-TEAMSilla tehtyjen haastattelujen ääni tallennetaan TEAMSin omalla äänitallennustyökalulla, jota haastattelun molemmat osapuolet pystyvät hallitsemaan.



Äänitalenne säilyy ainoastaan haastattelun osapuolten käytössä Stockmannin TEAMS-palvelimella ja se tuhoetaan, kun vastaukset on siirretty kirjalliseen muotoon.

-Äänitalenteen pohjalta tehtävän litteroinnin, eli vastausten saattamisen kirjalliseen muotoon, teen niin, että haastateltavan nimeä ei merkitä minnekään missään vaiheessa, eikä vastauksia voi yhdistää kehenkään tiettyyn vastaajaan. Kaikkien haastattelujen vastaukset luokitellaan teemoihin ja niistä koostetaan yhteenveto työryhmätyöskentelyn pohjaksi. Tunnistettavia tapauksia ei nosteta esiin.

-Yhteisöpedagogin opintoihini liittyvän opinnäytetyöni aihe on ristiriitatilanteiden ratkaisumallin kehittäminen Stockmannilla, ja sitä koskevat samat anonymiteetin ja eettisyyden periaatteet kuin itse haastatteluja. Anonymisoitua haastatteluaineistoa voidaan hyödyntää opinnäytetyössä.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin ja annan lisätietoa niin haastattelututkimuksesta kuin opinnäytetyöstäni.

Ystävällisesti,

Eljas Latvala

(yhteystiedot poistettu)

LIITE 3. Saatekirje työryhmätyöskentelyyn

## **Kutsumme sinut kehittämään Stockmannille toimintamallia työpaikalla esiin tulevien ristiriitatilanteiden varalle**

### **Mitä tämä käytännössä tarkoittaa:**

Tarkoituksena on yhteistyössä luoda Stockmannille malli, joka toisaalta ennaltaehkäisee ristiriitatilanteiden syntymistä, että auttaa syntyneen ristiriitatilanteen ratkaisemisessa.

Malli toimisi lähijohtajien, työntekijöiden ja työntekijöiden edustajien tukena ristiriitojen selvittämisessä sekä ratkaisemisessa. Voit lukea aiheesta lisää esimerkiksi täältä: (linkki Ristiriidoista ratkaisuihin -julkaisuun)

Tarkoituksena on osallistaa tähän kehittämistyöhön Stockmannin työsuojeluhenkilöstö (työsuojelupäälliköt ja työsuojeluvaltuutetut).

Mukana ja apuna kehittämissuorituksissa meillä on myös pitkän linjan stockalainen ja HR:ssä tällä hetkellä työharjoittelua tekevä Eljas Latvala. Eljas myös tekee kehittämissuoritusta koskevan opinnäytetyön ja tästä kehityssuorituksesta syntyvää aineistoa voidaan käyttää Eljaksen opinnäytetyössä.

### **Miten edetään:**

Alkuun kartoitettaisiin Stockmannin nykytila ja osallistujien toiveet ristiriitojen ratkaisutoimintamallien suhteen. Tämä toteutettaisiin Eljaksen tekemien haastattelujen kautta. Tarkoituksena on haastatella koko työsuojeluhenkilöstö. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja anonyymejä. Haastatteluista tehdään yhteenveto, joka toimii työryhmän kehittämistyön pohjana.

Seuraavaksi Eljas ottaa teihin kaikkiin yhteyttä ja sopii kullekin sopivan haastatteluajan (n. 1 tunti). Kun haastattelut ja yhteenveto on tehty, sovimme yhteisen palaverin, jossa voimme sopia miten etenemme mallin kehittämisen suhteen.

Tulemme jatkamaan mallin työstämistä myös Stockmann työsuojeluorganisaatio TEAMS-työtilassa, jonne lisään kaikki tämän jakelun henkilöt.

Jos olen unohtanut jakelusta jonkun työsuojeluvaltuutetun/työsuojelupäällikön, voi viestin välittää eteenpäin.

Ystävällisin terveisin (nimi poistettu)

## LIITE 4. Ristiriitatilanteiden ratkaisumallin sisällysluettelo



## SISÄLLYSLUETTELO 1/2

**Miten Stockmannilla toimitaan?:**

- [Miten ja minkälaisia tilanteita varten toimintamalli on luotu?](#) 4
- [Stockmannin arvot](#) 5
- [Stockmannin arvot ristiriitatilanteissa](#) 6
- [Mitä ovat hyvä johtaminen ja hyvä työkäyttäytyminen?](#) 7
- [4 Stockmannin johtamisen periaatetta](#) 8
- [Miten vaikutan työilmapiiriin?](#) 9
- [Vinkkejä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen](#) 10

*Huom! Linkit toimivat PowerPointin Slide Show -esitystilassa. Voit valita esitystilan painamalla alapalkin liukusäätimen vasemmalla puolella olevaa kuvaketta.*

**Ristiriitatilanteita ja käsitteitä:**

- [Ristiriitatilanteita ja niitä aiheuttavia tekijöitä](#) 12
- [Mitä erimielisyydellä, kiusaamisella, häirinnällä ja epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan?](#) 13
- [Miten toimin, jos koen tulleeni kohdelluksi epäasiallisesti?](#) 14
- [Miten toimin, jos lähijohtajani käyttäytyy epäasiallisesti?](#) 14
- [Tilanteita ei ole aina helppo tunnistaa](#) 15
- [Esimerkkitalanteita](#) 16



## SISÄLLYSLUETTELO 2/2

**Roolit ja vastuut:**

- [Mikä on tiimiläisen vastuu?](#) 18
- [Mikä on lähijohtajan vastuu?](#) 19
- [Mikä on tukihenkilön vastuu?](#) 20
- [Mikä on johdon ja HR:n vastuu?](#) 21
- [Mistä saan tukea ristiriitatilanteessa?](#) 22

**Työkaluja lähijohtajalle:**

- [Lähijohtajan muistilista erimielisyystilanteen selvittämiseksi](#) 33
- [Kun selvität ilmoitettua epäasialliseksi koetun käytöksen tilannetta lähijohtajana](#) 34
- [Kun ristiriitatilanne koskee koko tiimiä tai työyhteisöä – lähijohtajan toimintaohjeistus](#) 35
- [Lisälukemisto](#) 36

**Ristiriitatilanteen ratkaisuprosessi:**

- [Ristiriitatilanteen ratkaisussa huomioitavaa](#) 24
- [Toimintapolku ristiriitatilanteessa](#) 25
- [Ristiriitatilanteen kartoittaminen](#) 26
- [Keskusteluun kutsuminen](#) 27
- [Keskustelulomake ristiriitatilanteisiin](#) 28
- [Kuva keskustelu- ja seurantalomakkeesta](#) 29
- [Keskustelussa sovittavat asiat](#) 30
- [Ristiriitatilanteen ratkaisun seuranta](#) 31

*Huom! Linkit toimivat PowerPointin Slide Show -esitystilassa. Voit valita esitystilan painamalla alapalkin liukusäätimen vasemmalla puolella olevaa kuvaketta.*