

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	16.04.2021
Tekijä	Petra Saloranta	Sivumäärä	65 s. + liitteet
Otsikko	Vastuunkantaja ei löydy organisaation ulkopuolelta: Konsultin rooli työyhteisöjen konfliktitilanteiden ratkaisemisessa		
Ohjaaja	KTT Juha Laurila		

Tämä tutkimus kuvaa organisaation ulkopuolisen konsultin roolia työyhteisöjen konfliktitilanteiden ratkaisemisessa. Organisaatiot kohtaavat konflikteja usein arjessaan ja konfliktin ratkaisemiseen ei aina löydy osaamista organisaation sisältä. Konfliktien ratkaisemisessa apuna voidaan käyttää kokonaan organisaation ulkopuolelta tulevaa apua. Työyhteisöjen konfliktien ratkaisemisesta kolmannen osapuolen avulla on tutkittu paljon, mutta usein kolmas osapuoli tarkoittaa esimiestä tai johtajaa. Tutkimuksissa on puutteellinen näkemys organisaation ulkopuolisen avun käytöstä, ja teoriassa on painotettu enemmän organisaatioiden näkökulmaa konsulttien näkökulman sijaan.

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kuvailtuun tutkimusaukkoon. Tutkimuksessa selvitetään millainen rooli organisaation ulkopuolisella konsultilla on konfliktitilanteen ratkaisemisessä ja millaisissa tilanteissa organisaatiot tukeutuvat ulkopuoliseen konsulttiin. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisin keinoin organisaation ulkopuolinen konsultti osallistuu konfliktitilanteiden ratkaisemiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla organisaatioiden ulkopuolisia konsultteja (N=5). Teemahaastattelut toteutettiin etähaastatteluina ja aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua ja sisällönanalyysia.

Teoriassa korostuvat työyhteisöjen konfliktityypit, konfliktien hallinta ja konsultointi konfliktitilanteessa. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiot pyytävät ulkopuolisilta konsulteilta apua konfliktitilanteeseen silloin, kun konflikti on kärjistynyt eikä organisaatiolla ole enää omia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Selkeä erottelua konfliktityyppien välillä ei havaittu tutkimuksessa, ja aineiston perusteella voidaan sanoa, että konfliktien juurisyyt ovat pääasiassa työstä johdettavissa. Konsultin tehtävänä ei ole tarjota organisaatiolle suoraan avaimia onneen, vaan kehittää organisaation toimintaa yhdessä sen jäsenten kanssa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että konsultilla on käytössä usein laajempi määrä erilaisia työkaluja ja menetelmiä kuin organisaatioilla ja niiden avulla konsultit pystyvät auttamaan organisaatiota ratkaisemaan tilanteen.

Avainsanat	Työyhteisöt, konfliktit, konsultointi, työyhteisösovittelu
------------	--

VASTUUNKANTAJA EI LÖYDY ORGANISAATION ULKOPUOLELTA

Konsultin rooli työyhteisöjen konfliktitilanteiden ratkaisemisessa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Petra Saloranta

Ohjaaja:
KTT Juha Laurila

16.04.2021
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Organisaation ulkopuolinen apu konflikteissa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
2	TYÖYHTEISÖSSÄ SYNTYVÄT KONFLIKTITILANTEET	11
2.1	Työyhteisön konflikti.....	11
2.2	Konfliktin vaiheet	14
2.3	Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen.....	18
3	KONSULTTI KONFLIKTISSA KOLMANTENA OSAPUOLENA.....	20
3.1	Konsultointi konfliktitilanteissa.....	20
3.2	Konsultin erilaiset roolit	24
3.3	Konsultin puolueettomuus konfliktissa.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelut.....	28
4.2	Aineiston hankinta	29
4.3	Sisällönanalyysi	32
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1	Konflikti ilmiönä organisaatiossa	35
5.2	Konsultointi konfliktitilanteissa.....	40
5.2.1	Konsultin rooli	40
5.2.2	Organisaation ulkopuoliseen apuun turvautuminen	42
5.3	Konfliktin ratkaiseminen konsultin näkökulmasta	43
5.3.1	Konsulttien käyttämät ratkaisumallit.....	43
5.3.2	Jälkiseuranta.....	47
5.3.3	Konsultointiyrityksessä voidaan hyödyntää kollegojen apua.....	49
5.4	Organisaatioiden osaaminen konfliktitilanteissa	50

5.4.1	Organisaatioiden konfliktiosaaminen ja asenne	50
5.4.2	Konflikti on organisaatiolle oppimisprosessi	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
6.1	Konsultti johtaa selvittelyä yhteistyössä organisaation kanssa.....	55
6.2	Tutkimuksen rajoitukset	58
6.3	Jatkotutkimus	59
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET	66

KUVIOT

Kuvio 1 Konfliktin kiihtymismalli (mukaillen Glasl 1982).....	15
Kuvio 2 Konfliktin kehittymisen syklimalli (mukaillen Pender ym. 2018).....	16
Kuvio 3 Sovitteluprosessi (mukaillen Pehrman 1999)	23
Kuvio 4 Aineistonkeruun aikataulu	30

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastateltavat.....	31
Taulukko 2 Aineiston analyysi	33

1 JOHDANTO

1.1 Organisaation ulkopuolinen apu konflikteissa

Konfliktitilanteet ovat arkipäivää useissa organisaatioissa. Toisinaan ne ovat niin pieniä ristiriitatilanteita, että ne ratkeavat organisaatiossa itsestään, mutta toisinaan ne koskettavat isoa osaa henkilöstöstä ja vaativat valtavia resursseja ja vuosia aikaa, jotta päästään johonkin ratkaisuun. Konfliktin käsitteellä voidaan tarkoittaa ristiriitaa, selkkausta tai riitaa (Suomisanakirja 2020). Tässä tutkielmassa keskitytään työyhteisöjen kohtaamiin konfliktitilanteisiin. Organisaatioiden jatkuvat muutokset työyhteisössä, kuten fuusiotilanteet ja yt-neuvottelut, synnyttävät epävarmuutta organisaatiossa. Konflikti voi syntyä toiminnallisen keskinäisen riippuvuuden, resurssien niukkuuden tai nopeiden muutosten myötä (Hargrave – Van de Ven 2017, 333). Työyhteisössä tiimi koostuu usein täysin erilaisista ihmisistä, joiden mielipiteet eivät kohtaa, jolloin erimielisyydet luovat jännitteitä ja synnyttävät ristiriitatilanteita. Konflikti voi puhjeta jostakin pienemmästä asiasta, mutta usein se laajenee ja aiheuttaa henkilökohtaisempia konflikteja, joiden tukahduttaminen on tärkeää organisaation jäsenten välisten suhteiden vakauttamisen kannalta (Pondy 1967, 305). Konfliktien ratkaisemisen apuna voidaan käyttää kokonaan organisaation ulkopuolelta tulevaa apua. Konsulttien roolia konfliktitilanteissa on tutkittu jonkin verran esimerkiksi Wickhamin (1999) ja Wall ym. (1995) toimesta, mutta teoriassa on painotettu enemmän organisaatioiden näkökulmaa konsulttien näkökulman sijaan. Ongelmana usein on, että tietoa on vaikeaa saada, koska konfliktijohtaminen on aiheena haastava ja organisaatiot eivät mielellään puhu ulkopuolisille organisaatioissa tapahtuvien konfliktitilanteiden yksityiskohdista.

Konflikti voi kärjistyä kahden ihmisen välisestä konfliktitilanteesta useamman ihmisen väliseksi ryhmäkonfliktiksi (Yang ym. 2018, 185). Työntekijöiden väliset ristiriidat voivat olla erityisen haitallisia ja aiheuttaa organisaatiossa aaltoilevia vaikutuksia, joiden kautta konfliktilla on vaikutuksia myös muihin yksilöihin, yksiköihin tai koko organisaatioon (Boss ym. 2018, 234). Epäonnistuneen konfliktitilanteen lopputuloksesta voi seurata työntekijöiden lisääntyviä sairauspoissaoloja tai osaamisen siirtymistä pois organisaatiosta. Organisaatioiden on pystyttävä hallitsemaan ristiriitojen synnyttäviä jännitteitä, koska jännitteitä syntyy yhä enemmän globalisaation, nopeiden muutosten ja kiristyneen kilpailun vuoksi (Hargrave – Van de Ven 2017, 333). Konfliktin osapuolet voivat päätyä hallitsemaan ja ratkaisemaan konfliktitilanteen itse. Joissakin tilanteissa tarvitaan

kuitenkin kolmatta osapuolta konfliktin ulkopuolelta tilanteen ratkaisemiseksi. Heiltä odotetaan löytyvän erilaisia lähestymistapoja, joita he kokeilevat ja kehittävät tilanteeseen sopivalla tavalla. Konfliktin voidaan ajatella olevan ongelma, joka todellisuudessa tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden (Wickham 1999, 264). Organisaatioiden konfliktinäkemys on kuitenkin muuttunut kohti optimistisempää näkemystä, jossa konflikti nähdään organisaatiota herättelevänä tapahtumana, joka tuo esiin asioita, joita ei ilman konfliktia välttämättä huomattaisi (De Dreu ym. 2003, 746).

Kandidaatintutkielmassani (Saloranta 2019) tutkin, miten esimiehen rooli konfliktien ratkaisemisessa nähdään johtamisen kirjallisuudessa ja osoittautui, että esimiehelle asetetaan usein vastuu ohjata tilannetta kohti ratkaisua erilaisissa konfliktitilanteissa. Konfliktien ratkaisemista kolmannen osapuolen avulla on tutkittu paljon, mutta usein kolmas osapuoli tarkoittaa esimiestä tai johtajaa. Tutkimuksista puuttuu näkemys organisaation ulkopuolisen avun käytöstä. Verratessa organisaation ulkopuolisiin kolmansiin osapuoliin, esimiehet eivät ole täysin ulkopuolisia konfliktitilanteessa. He ovat voineet työskennellä pitkään osapuolten kanssa, joten ei voida olettaa esimiehen olevan aina täysin puolueeton konfliktitilanteessa. Esimiehen toimintaa voivat ohjata aikaisemmat tapahtumat alaisten kanssa tai ennako-oletukset konfliktin syistä. Esimiehillä on myös erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää organisaation resursseja kuin organisaation ulkopuolisella konsultilla. (Kozan ym. 2014.) Johtajien työnkuvaan kuuluu reagoida erilaisiin ongelmiin, ratkaista kriisejä sekä kannustaa ja tukea organisaation jäseniä. Monet johtajat pyrkivät luomaan sellaisen organisaatiokulttuurin, joka edistää työntekijöiden luovuutta ja innovaatiota. Johtajan tehtävänä on saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet ja välillä se vaatii myös organisaation hierarkian eri tasoilla esiintyvien ristiriitojen tai konfliktien ratkaisemista. Erilaiset neuvottelut ja riitojen ratkaiseminen kuuluvat johtamisen ydintehtäviin, ja ne vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan ja strategiseen päätöksentekoon. Erilaisia jännitteitä ja konflikteja esiintyy organisaatioissa paljon ja jotkut ihmiset kykenevät toimimaan niin, että he ratkaisevat konflikteja ja lisäävät yhteistyökäyttäytymistä, kun taas toiset ihmiset jättävät konfliktit ratkaisematta. (Saeed ym. 2014, 215.) Konfliktin voidaan ajatella olevan yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto ja konflikteja voidaan havaita säännöllisesti organisaatioiden ihmissuhteissa. Konfliktien voivat muodostua yhteensopimattomista ihmissuhteista esimerkiksi tiimin sisällä, joka on väistämättömpää, kun erilaiset ihmiset työskentelevät keskenään. Tämä on yksi syy miksi konfliktien ymmärtäminen sekä niiden ratkaiseminen ovat tärkeitä johtamistaitoja. (Chen ym. 2016, 50–51.)

Konfliktin osapuolet voivat ratkaista ongelmansa keskenään neuvottelujen kautta, mutta kolmannen osapuolen apu konfliktien ratkaisemisessa voi kuitenkin tarjota etuja organisaatiolle. Yksi ulkopuolisen avun muodoista on konsultointi, joka on organisaation johdon tukena toimivaa asiantuntijapalvelua. (Honkanen 1999, 18.) Konsultaatiota ostavan asiakkaan oletetaan tietävän, minkälaista konsultaatiota tai apua organisaatio tarvitsee. Konsultin tarjoama ulkopuolinen näkökulma saattaa paljastaa, että osapuolilla onkin enemmän yhteistä kuin he luulevat ja yhteenveto konfliktin osapuolien näkemyksistä voi olla vahvempi kuin kummankaan osapuolen kanta yksin. (Wickham 1999, 264). Organisaation ulkopuolisesta konsultista käytetään usein käsitettä *mediator*, joka suomennetaan sovittelijaksi. Kirjallisuudessa sovittelijalla tarkoitetaan välillä työyhteisösovittelun sovittelijaa ja välillä konfliktitilanteessa ulkopuolisen ratkaisijan roolissa olevaa henkilöä. Myös aineistossa esiintyy sovittelija-sanana ristikkäistä käyttöä. Tutkielmassa selkeyttämisen vuoksi on eroteltu työyhteisösovittelija ja konsultti.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa keskitytään selvittämään organisaation ulkopuolisen konsultin käytön mahdollisuuksia ja etuja konfliktitilanteissa. Lopullinen valinta haastatella juuri organisaatioiden ulkopuolisia konsultteja muodostui ajatuksesta, että on kiinnostavaa selvittää, miksi joissakin työyhteisöissä konfliktit kärjistyvät muotoon, jota organisaatio ei kykene hallitsemaan itse, ja toisissa ne pystytään lähtökohtaisesti ratkaisemaan omaehtoisesti ilman ulkopuolisten tahojen apua sekä selvittää millaisia yhteisiä piirteitä näillä konfliktitilanteilla on.

Päätutkimuskysymys

- Millainen rooli organisaation ulkopuolisella konsultilla on konfliktitilanteen ratkaisemisessa?

Tutkimuksen alakysymykset

- Millaisissa tilanteissa organisaatiot tukeutuvat ulkopuolisen konsultin tukeen?
- Millaisin keinoin organisaation ulkopuolinen konsultti osallistuu konfliktitilanteiden ratkaisemiseen?

Tavoitteena on, että organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia pohtiessaan mahdollisen ulkopuolisen avun tarvetta kohdatessaan työyhteisössään konfliktitilanteen.

Tutkimuksen lopullisena tarkoituksena on, että sen tuloksia voitaisiin käyttää apuna ymmärtämään millaista hyötyä organisaatio voi saada käyttäessään konfliktitilanteessa konflikteihin erikoistuneen organisaation ulkopuolisen konsultin palveluita. Tutkimuksen avulla organisaatiot voivat mahdollisesti ymmärtää millaisiin konfliktitilanteisiin konsultin apu sopii parhaiten. Näin ollen tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voisivat hyödyntää myös erilaiset organisaatiot toimialasta riippumatta.

Tutkielmassa on kuusi lukua. Johdanto-luvun jälkeen tutkielma etenee kirjallisuuskatsaukseen, joka on jaettu kahteen lukuun. Työyhteisöjen konfliktit ovat pääteemana ensimmäisessä teorialuvussa, jossa käsitellään konfliktien eri muotoja, vaiheita ja hallintaa. Ensimmäisen teorialuvun on tarkoitus tarjota lukijalle kattava kuva organisaatioiden kohtaamista konflikteista sekä luoda ymmärrystä siitä, mitä konfliktien hallinta vaatii. Toisessa teorialuvussa käsitellään organisaation ulkopuolisen konsultin käyttöä konfliktitilanteiden ratkaisemisessa. Luvun alaluvuissa käsitellään konsultointia konfliktitilanteessa, konsultin mahdollisia rooleja ja konsultin puolueettomuuden merkitystä. Luku antaa lukijalle kattavan kuvan millaista konfliktitilanteiden konsultointi voi olla ja millaisia mahdollisuuksia konsultilla on auttaa organisaatiota. Teorialukujen jälkeen, neljännessä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutusta sekä kerrotaan aineiston hankinnasta, ja miten kyseistä aineistoa on analysoitu. Luvun lopussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia aineistosta saatujen teemojen pohjalta. Viimeisessä luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset, tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 TYÖYHTEISÖSSÄ SYNTYVÄT KONFLIKTITILANTEET

2.1 Työyhteisön konflikti

Järvisen (2001) mukaan organisaation toiminnan lähtökohtana on organisaation perustehtävä, joka vastaa kysymykseen: miksi organisaatio on olemassa ja mitä sen on tarkoitus saavuttaa? Jokaisella työntekijällä on oma rooli kokonaisuudessa, jonka mukainen perustehtävä hänen tulee hoitaa. Pohjan toimivalle työyhteisölle luo organisaation selkeä perustehtävä. Sen lisäksi ratkaisevaa toimivan työyhteisön kannalta on, että organisaatio tukee työskentelyä, johtaminen palvelee organisaation toimintaa, työjärjestelyt on ilmaistu selkeästi, organisaatiolla on olemassa yhteiset toimintamallit eli pelisäännöt, vuorovaikutus on avointa ja organisaation toimintaa jatkuvasti arvioidaan. Mikäli jokin peruspilareista ei ole kunnossa, organisaation toimintakyky heikkenee. (Järvinen 2001.) Kun organisaatiossa on epäselvyyttä työjärjestelyissä, työntekijöiden perustehtävä on epäselvä tai avoimen vuorovaikutuksen kanssa kohdataan haasteita, organisaatiossa syntyy kitkaa ja jännitteitä, jotka johtavat kohti konfliktia. Hill ym. (2015) esittivät, että roolien epäselvyys aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta, joka heijastuu negatiivisina tunteina ja taipumuksena syyttää muita ihmisiä organisaatiossa. Työyhteisöissä roolien epäselvyyttä on kuitenkin vaikea poistaa kokonaan jatkuvien muutosten vuoksi, joten heidän mukaansa organisaation tulisi seurata rooleja ja hallita niitä, jotta organisaatiossa voitaisiin minimoida roolien epäselvyyden negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. (Hill ym. 2015, 48–49, 58.)

Konflikti-käsitettä kuvataan alan kirjallisuudessa usealla eri tavalla riippuen tutkijan näkemyksestä konfliktin luonteesta. Pondy (1967, 299) on yksi tunnetuimpia konflikteja tutkineista tutkijoista, ja hän määrittelee konfliktin olevan dynaaminen prosessi, jossa kaksi tai useampi organisaation jäsenistä kohtaa ristiriidan. Konflikteista muodostuu organisaatioille voimakkaita uhkia, minkä vuoksi ne tulisi tunnistaa. Pondyn mukaan konfliktit ovat häiriönä organisaation toiminnalle, ja siksi konflikti tulisi poistaa organisaatiosta mahdollisimman nopeasti. Wall ym. (1995) taas määrittelee konfliktin olevan prosessi, jossa konfliktin osapuoli kokee toisen osapuolen vastustavan hänen mielipiteitään, etujaan tai tavoitteitaan. Rahim (2002) on jatkokehittänyt edellistä määritelmää kuvailemalla konfliktin olevan vuorovaikutuksellinen prosessi, joka ilmenee sosiaalisten yhteisöjen, kuten yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden, sisällä tai niiden välillä syntyvien erimielisyyksien ja yhteensopimattomuuden myötä.

Organisaatiot ovat aiemmin nähneet konfliktit stressaavina ja toimintaa häiritsevinä tapahtumina, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana asenteessa on nähty muutosta konflikteja kohtaan (De Dreu ym. 2003, 746). 1960-luvulla konfliktinäkemys perustui Pondyn tutkimuksiin, joissa konfliktit ajateltiin pääosin negatiivisina, koska niillä nähtiin olevan organisaation toimintaa heikentäviä vaikutuksia ja niiden ajateltiin olevan organisaatioille kalliita. Organisaatioiden konfliktinäkemys on kuitenkin muuttunut kohti optimistisempää näkemystä, jossa konflikti nähdään organisaatiota herättelevänä tapahtumana, joka tuo esiin asioita, joita ei ilman konfliktia välttämättä huomattaisi (De Dreu ym. 2003, 746). Jos työyhteisössä ei koskaan esiinny konflikteja, organisaation voi olla vaikea havaita toiminnan tehottomuutta.

Organisaation työntekijät saattavat sietää organisaatiossa olevia konflikteja, jos he asettavat saamansa kannustimet kuten korkean palkan tai etenemismahdollisuudet työssä viihtymisen edelle. Jos konfliktit ovat suhteellisen pieniä, työntekijät pyrkivät todennäköisesti ratkaisemaan tilanteen itse. Kun konflikti kasvaa voimakkaasti ja uhkaa organisaation toimintaa tai tasapainoa, yksi ratkaisutapa on purkaa se suhde, joka aiheuttaa konfliktin, esimerkiksi työsuhteen irtisanomisen kautta. Organisaation epätasapainoa saateen sietää, mikäli organisaation jäsenet uskovat konfliktitilanteen olevan ratkaistavissa lähitulevaisuudessa. (Pondy 1967, 310.) Myös organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten organisaatiossa siedetään epävarmuuden tunnetta. Elangovanin (1995, 126–127) mukaan sellaiset organisaatiot, joissa ei vältellä epävarmuutta, kohtaavat useammin konflikteja kuin organisaatiot, joissa epävarmuuden tunnetta ei siedetä. Organisaatiot, jotka eivät pelkää epävarmuutta, suhtautuvat muutoksen kautta syntyviin haasteisiin positiivisesti ja siksi näissä organisaatioissa esiintyy muutoksista syntyviä konflikteja useammin. Mitä enemmän organisaatiossa pyritään välttelemään epävarmuutta, sitä vähemmän halutaan kokea muutoksia ja ottaa riskejä, sillä ne lisäävät epävarmuutta organisaatiossa.

Kirjallisuudessa konfliktit jaetaan usein kolmeen eri konfliktityyppiin: ihmissuhdekonfliktiin, tehtäväkonfliktiin ja prosessikonfliktiin. Ihmissuhdekonflikteissa kyse on ihmisten yhteensopimattomuuden tunteesta, ja ne voivat syntyä työyhteisöissä esimerkiksi eri työntekijöiden persoonallisuuserojen tai arvoerojen yhteentörmäyksestä. (Jehn 1995.) Suhdekonfliktin voi sytyttää tilanne, jossa työyhteisön jäsenet ovat eri mieltä asioista, jotka ovat luonteeltaan henkilökohtaisia (Camelo-Ordaz ym. 2014, 125). Tehtäväkonflikti voi syntyä, jos työntekijät kokevat olevansa erimieltä työtehtävien tavoitteista tai heillä on erimielisyyksiä oikeasta tavasta lähestyä tehtävää. Ne käsittelevät yksilöiden

välille syntyviä erimielisyyksiä, jotka ovat johdettavissa työstä. Tehtäväkonfliktissa on kyse ryhmän jäsenen erimielisyyksistä esimerkiksi ideoista tai päätöksistä. (Jehn 1995.) Tehtäväkonfliktit kannustavat tiimiä keskustelemaan aiheesta tarkemmin, joten tehtäväkonflikteja kohtaavat tiimit ovat yleensä parempia tekemään päätöksiä (Simons – Peterson 2000, 102). Tehtäväkonflikti syntyy tilanteesta johtuvista tekijöistä, kun taas suhdekonflikti syntyy vastapuolten väliseen suhteeseen liittyvistä tekijöistä. Prosessikonflikti koskee nimensä mukaisesti työyhteisön prosesseja, ja konflikti voi syntyä, jos organisaatiossa on epäselvyyttä siitä, kuka on vastuussa ja miten tehtävät tulisi delegoida työntekijöille. Suhdekonfliktit ovat tehtävä- ja prosessikonflikteja henkilökohtaisempia, koska ne koskevat yksilön periaatteita, arvoja ja persoonaa. (Jehn yms. 2015.)

Osassa kirjallisuutta konfliktit jaetaan vain ihmissuhde- ja tehtäväkonflikteihin. Prosessikonfliktien nähdään koskevan työyhteisön toimintaa ja siksi niitä on välillä hankala erottaa tehtäväkonfliktien joukosta (Behfar ym. 2011). Behfarin ym. mukaan heidän tutkimuksensa vahvisti Jehnin (1997) ehdotuksen siitä, että kaikki konflikti tyypit sisältävät jonkin verran tunteita. Koska tehtäväkonflikteilla koetaan olevan suhdekonflikteja enemmän positiivisia vaikutuksia, voitaisiin olettaa, että organisaatioiden kannattaisi kannustaa tehtäväkonflikteihin ja minimoida suhdekonfliktien syntyminen organisaatiossa. Kuitenkin monissa tutkimuksissa on nähty yhteys tehtävä- ja suhdekonfliktien välillä. Konflikteissa, joissa molemmat konfliktityypit esiintyvät samanaikaisesti organisaatiolle voi aiheutua riski, jos se kannustaa työyhteisöä kohti tehtäväkonflikteja, koska tilanteesta on vaikea erottaa haitallisempi suhdekonflikti. (Simons – Peterson 2000, 103.)

Simonsin ja Petersonin (2000) tutkimus osoitti, että niissä ryhmissä, joissa vallitsi korkea luottamus jäsenten välillä, tehtäväkonflikti ei johtanut suhdekonfliktiin, koska työntekijät kokivat tehtävään liittyviä erimielisyyksiä harvemmin henkilökohtaisiksi motiiveiksi tai henkilökohtaisiksi hyökkäyksiksi. Ryhmissä, joissa oli matala luottamus jäsenten välillä, konflikti johti useammin tilanteeseen, jossa tehtäväkonfliktista tuli suhdekonflikti. Aikaisempi tehtäväkonflikti aiheutti ryhmässä myöhemmin myös suhdekonfliktin, koska ryhmän jäsenien välinen luottamus toisiinsa oli matala. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että tehtäväkonflikti voi puhjeta suhdekonfliktin seurauksena ryhmän negatiivisten tuntemuksien vaikutuksesta. Tutkijoiden mukaan tehtäväkonflikti voi olla haitallista ryhmälle, koska se johtuu usein suhdekonfliktien aiheuttamasta tuntemuksesta, joka ilmaistaan erimielisyyksinä tehtävistä. (Kyoosang - Bongsoon 2011.)

Organisaatioiden asenne on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut enemmän optimistiseksi konfliktien suhteen, ja niiden ymmärretään kertovan organisaatiolle

tärkeitä signaaleja työyhteisöstä. De Dreu yms. (2003) tekemässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että sekä ihmissuhde- että tehtäväkonfliktit ovat organisaation kannalta häiritseviä. Tutkimuksen perusteella ihmissuhdekonflikti, jossa on kyse tiimin tyytyväisyydestä, häiritsee organisaation toimintaa enemmän kuin tehtäväkonflikti. Heidän oletuksiansa mukaan suhdekonfliktit aiheuttavat enemmän vaikutuksia organisaation liikevaihtoon ja työntekijöiden poissaoloihin kuin tehtäväkohtaiset konfliktit. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että sekä tehtävä- että ihmissuhdekonfliktit vaikuttavat negatiivisesti kyseisen tiimin suorituskykyyn. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös heikon suorituskyvyn vaikutus molemmille konfliktityypeille. Tehtäväkonflikteissa heikko suorituskyky voi stressata ja turhauttaa työntekijöitä. Toisaalta koko tiimin heikko suorituskyky voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät alkavat syyttämään toisiaan ja tilanteesta voi kehkeytyä suhdekonflikti. Vaikka tutkimuksen pohjalta nähtiin, että konflikteilla on häiritsevä vaikutus organisaation toimintakykyyn, konfliktilla nähdään olevan edelleen myös positiivisia vaikutuksia. Kuitenkin konfliktin aiheuttaman kognitiivisen kuormituksen kasvaessa ja tiimin suorituskyvyn kärsiessä, positiiviset vaikutukset saattavat jäädä pieniksi.

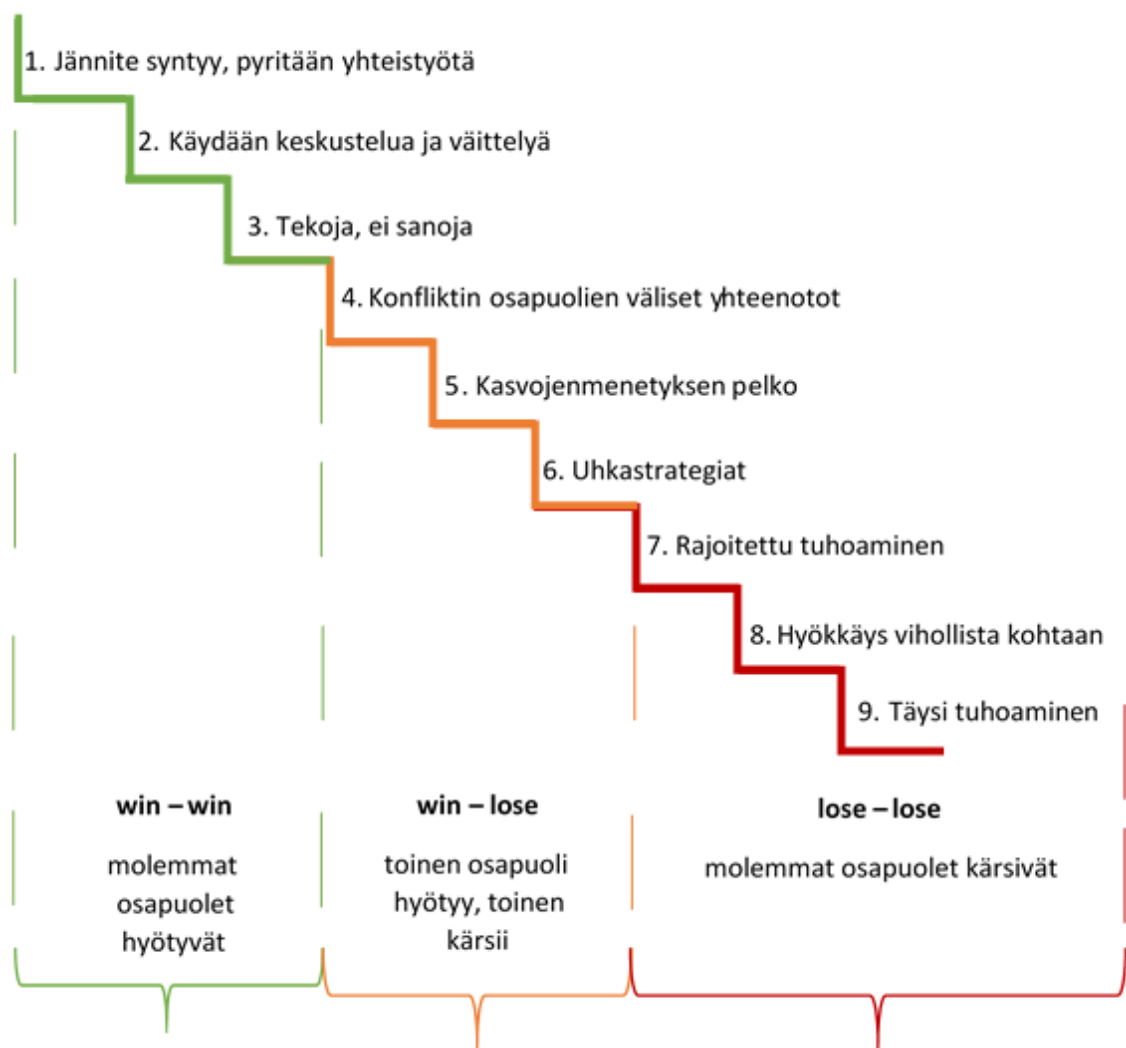
2.2 Konfliktin vaiheet

Pondy (1967, 300) tunnisti viisi konfliktitilanteen vaihetta, jotka hän nimesi piileväksi, havaituksi, koetuksi ja näkyväksi konfliktiksi sekä konfliktin jälkiseurauksiksi. Piilevä konflikti on konfliktitilannetta edeltäneet olosuhteet, esimerkiksi rooliristiriita. Konfliktista tulee havaittu, kun konfliktin osapuolilla muodostuu väärinkäsitys toistensa näkökannasta. Konfliktista tulee näkyvä, kun osapuolet osoittavat konfliktin esimerkiksi sanallisesti tai käyttäytymisen muodossa. Konflikti jättää aina jonkunlaisen vaikutuksen organisaatioon, joka vaikuttaa sen toimintaan tai työntekijöihin. Jos konfliktia ei päädytä ratkaisemaan organisaatiossa ja se tukahdutetaan, konflikti voi pahentua ja purkautua myöhemmin aiheuttaen esimerkiksi irtisanoutumisen.

Konfliktin havaitsemisen ja kokemisen välillä on merkittävä ero. Konfliktin osapuoli A voi olla tietoinen, että hänellä on erimielisyyksiä organisaation jäsenen B:n kanssa, mutta se ei välttämättä aiheuta A:lle ahdistusta tai kokemusta ristiriidasta, eikä sillä välttämättä ole vaikutusta A:n tapaan suhtautua B:hen. Konfliktitilanteessa eri osapuolilla voi olla hyvin erilainen ymmärrys ja näkemys käynnissä olevasta konfliktista. Jehn yms. (2015, 183) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin, miten konfliktin osapuolien symmetrinen tai epäsymmetrinen käsitys vaikuttaa heidän kokemukseensa konfliktista. Jos osapuolet

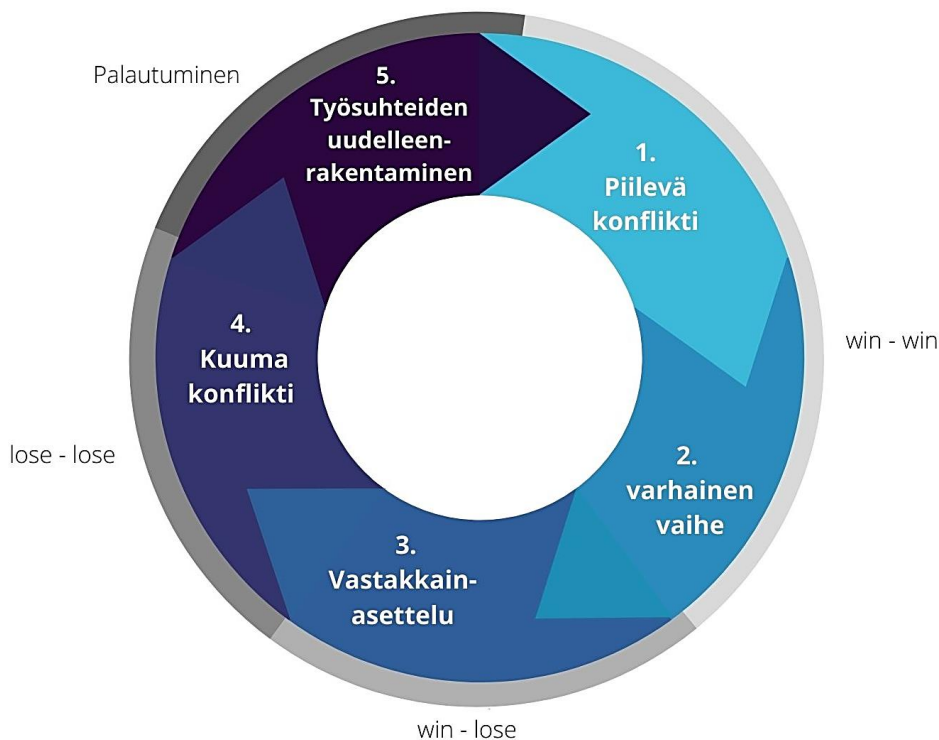
ovat eri mieltä konfliktin olemassaolosta ja toinen osapuoli kieltää koko konfliktin, he eivät todennäköisesti pysty keskustelemaan tarvittavista ponnisteluista, jotka osapuolten tulisi tehdä tilanteen ratkeamisen eteen. Tutkimuksessa havaittiin, että osapuolten vuoro-vaikutus oli parempaa silloin, kun heillä oli symmetriset käsitykset konfliktista.

Glasl (1982) esitteli kolmivaiheisen konfliktin kiihtymismallin, joka kuvailee yhdeksän portaan avulla konfliktitilanteen kiihtymistä. Mallin avulla voidaan havaita konfliktin eri vaiheiden merkkejä ja sopivia tapoja toimia eri vaiheissa. Toisin kuin Pondyn (1967) viisivaiheinen malli, joka kuvaa kasvavaa tietoisuutta konfliktista, Glasl'in mallissa huomioidaan myös vaiheita, joissa konfliktin osapuolet siirtyvät käyttämään avointa ja suullista väkivaltaa. Konfliktin kiihtyminen kuvataan prosessina, joka askel askeleelta siirtyy kohti intensiivisempää ja monimutkaisempaa tilaa, joka vaikeuttaa myös konfliktin ratkaisemista kiihtymisen loppuvaiheessa. Jotta konfliktin kiihtymiseen voidaan vaikuttaa, organisaation tulee osata tunnistaa merkkejä kiihtymisen eri vaiheista.



Kuvio 1 Konfliktin kiihtymismalli (mukaillen Glasl 1982)

Kiihtymismallin ensimmäisessä vaiheessa molemmat osapuolet ovat tietoisia jännitteistä ja erimielisyyksistä. Aluksi konfliktia yritetään ratkaista yhteistyössä, mutta osapuolten tullessa enemmän tietoisiksi motiiveistaan, he pyrkivät puolustamaan omaa näkemystään. Kiihtymismallin ensimmäisessä vaiheessa molemmat osapuolet pyrkivät pitämään kiinni omasta näkökulmasta lähinnä asemansa puolustamisen vuoksi, vaikka ymmärtäisivät myös toisen osapuolen väitteen perusteltavuuden. (Glasl 1982, 124–126.) Pender ym. (2019, 19–20) kuvaa konfliktin kehittymistä viiden vaiheen syklinä, jossa toistuvat Glasl’in mallin mukaisesti win-win, win-lose ja lose-lose tilanteet. Toisin kuin kiihtymismallissa tilanteessa, jossa molemmat osapuolet voivat voittaa, syklimallissa ei välttämättä ole vielä kohdattu näkyvää konfliktia eikä olla tietoisia jännitteistä. Organisaatiossa saattaa ilmetä esimerkiksi virheellisiä tulkintoja ja pieniä ristiriitoja, joiden ei vielä ajatella olevan konflikteja. Kun ristiriidat tulevat näkyviksi ja konflikti tunnistetaan, voidaan tilanne edelleen kääntää yhteistyössä molemmille hyödyksi.



Kuvio 2 Konfliktin kehittymisen syklimalli (mukaillen Pender ym. 2018)

Konfliktin kiihtymisen alkuvaiheessa fasilitointi eli tilanteen helpottaminen ja kommunikaation luominen on koettu hyödylliseksi (Pender ym. 2019, 18). Kiihtymismallin toisessa vaiheessa epäluottamus ja kunnioituksen puute vaikuttavat vahvasti osapuolten toimintaan ja heidän asenteensa muuttuu niin, että tilanteessa nähdään ainoastaan voitto tai häviö ja he pyrkivät löytämään näkökulmalleen lisää kannattajia. Taustalla on ajatus

liittoumasta, jonka tavoitteena on hakea tukea omalle näkemykselle tilanteesta sekä jakaa samanlainen näkemys vastapuolesta. (Glasl 1982, 127–128.) Työyhteisössä tämä voi näkyä esimerkiksi tiimin jakautumisena eri liittoutumiin. Penderin ym. (2018, 21) malli tukee tätä Glasl’in ajatusta ja näkee win-lose-tilanteessa syntyvän vastakkainasettelua ja muodostuvan liittoutumia. Kiihtymismallin toisen vaiheen loppupuolella konflikti usein muuttuu molemmille osapuolille ensisijaisen tärkeäksi asiaksi, ja he pelkäävät konfliktin mahdollisia vaikutuksia maineelleen ja saattavat turvautua esimerkiksi uhkailuun. (Glasl 1982, 129.) Myös syklimallissa uhkailu nähdään olevan läsnä tässä vaiheessa ja osapuolien välinen yhteistyö tai neuvottelu eivät enää toteudu (Pender ym. 2018, 21). Mikäli osapuolet kokevat konfliktissa voivansa voittaa vastapuolen, heillä ei välttämättä ole motivaatiota lähteä neuvottelemaan yhteisestä ratkaisusta.

Konfliktin kärjistyessä ja kiihtyessä turvaututaan usein sovitteluun. Tilanteen edelleen kiihtyessä voidaan päätyä välimiesmenettelyyn tai voidaan esimerkiksi lainsäädännön avulla pyrkiä päättämään konflikti. (Pender ym. 2019, 18.) Glasl’in kiihtymismallin viimeisessä vaiheessa kohdataan usein vastakkainasettelu, joka voidaan ratkaista jopa itsensä tuhoamisen kustannuksella. Koska lopputuloksessa molemmat osapuolet joutuvat kärsimään, tässä vaiheessa keskitytään enää siihen, että vastapuolen kärsimys on suurempi kuin oma. (Glasl 1982, 130–131.) Penderin mallissa vastaava tilanne nimetään kuumaksi konfliktiksi, jossa osapuolien välillä viestintä ja kommunikaatio eivät enää toteudu millään tasolla, ja tilanteessa saatetaan tehdä aggressiivisia toimia.

Glasl’in kiihtymismalli päättyy tilanteeseen, jonka seurauksena konfliktin molemmat osapuolet kärsivät. Mallin teorian mukaan, kun tietty porras on tilanteessa ohitettu, ei voida enää palata takaisin edelliselle portaalle. Kun konfliktitilanteesta win-win-tilanteesta siirrytään win-lose-tilanteeseen, lopputulos tulee olemaan tehtävistä toimenpiteistä huolimatta toiselle osapuolelle negatiivinen. Sen sijaan Penderin ym. mallissa viimeisenä vaiheena nähdään positiivisemmän sävyinen tilanteen palautuminen ja työsuhteiden uudelleenrakentaminen. Konfliktitilanteen päättymisen jälkeen organisaatiossa alkaa konfliktin aiheuttamien vahinkojen korjaaminen. Jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, se on riippuvainen yhteistyöstä työntekijöiden kanssa myös konfliktin jälkeen. Wickhamin (1999) mukaan mikäli konfliktitilanteesta ei voida saavuttaa win-win -skenaariota, jossa molemmat osapuolet hyötyvät ratkaisusta, lose-lose-skenaario, jossa molemmat osapuolet kärsivät lopputuloksesta, on parempi kuin win-lose-tilanne, jossa toinen osapuoli hyötyy ja toinen kärsii lopputuloksesta. Pender ym. (2019, 18) ottaa kantaa Glasl’in yhdeksän vaiheen malliin ja toteaa, että empiirisiä todisteita on melko vähän

siitä, että organisaatiot kävisivät kaikki konfliktin yhdeksän vaihetta läpi. Heidän mukaansa mallia tulisi enemmän hyödyntää ymmärtämään kolmannen osapuolen mahdolliset toimet konfliktissa ja oppia räätälöimään ne sopiviksi konfliktin kiihtymisen tason mukaan.

2.3 Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen

Konfliktien hallinnan ensimmäisessä vaiheessa on tunnistettava, ketkä ovat konfliktissa mukana. Ensin voi olla helppo tunnistaa ryhmän äänekkäimmät ja ajatella heidän olevan konfliktin todennäköisemmät osapuolet, mutta he voivat olla konfliktitilanteessa jäävuoren huippu, jonka alle oikeat osapuolet katoavat. (Wickham 1999, 263–264.) Konfliktit ovat harvoin mustavalkoisia tilanteita, joissa toinen osapuoli on täysin oikeassa ja toinen täysin väärässä. Siksi kaikkien osapuolien näkemysten kuunteleminen on tärkeää. Konfliktia hallittaessa tulee tunnistaa konfliktitilanteen eri osapuolet. On ymmärrettävä mitkä ovat osapuolten edut, joihin he pyrkivät tilanteessa sekä kustannukset, jotka konflikti heille asettaa. Konfliktitilanteen ratkaisemisessa on otettava huomioon myös seuraukset, jotka syntyvät tilanteen osapuolille eri lopputuloksista. (Jost – Weitzel 2007.) Konfliktin osapuolet saattavat tuntea, että heidän uskottavuutensa vaarantuu, jos he perääntyvät omasta mielipiteestään. Jos heille annetaan mahdollisuus muuttaa omaa näkökulmaansa uskottavuuttaan menettämättä, kompromissin saavuttaminen voi tapahtua helpommin. (Wickham 1999, 264–265.)

Konflikti on tilanne, jossa kuuntelutaidot muodostuvat erityisen hyödyllisiksi, sillä yksilöllä on taipumus nähdä oma asemansa erilaisena kuin muiden osapuolten asemat. Yhteenveto kummankin osapuolen näkemyksistä voi olla vahvempi kuin kummankaan osapuolen näkemys yksin. (Wickham 1999, 263–264.) Konfliktissa on tärkeä osata aktiivisen kuuntelun taito. Konfliktin hallinta edellyttää, että konfliktista osataan kerätä tietoa kaikkien osapuolien näkökulmista. (Kressel 2014, 842.) Sopivan konfliktinhallinnan avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja negatiivisiin tunteisiin konfliktiin liittyen. Sellaisissa tiimeissä, joissa tehtäväkonflikteja pystytään hallitsemaan koko tiimin yhteistyön kautta, konflikti voi kasvattaa tiimin suorituskykyä sekä lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. (DeChurch – Marks 2001, 17.)

Rubin (1994, 33–34) määrittelee useita eri tapoja, joilla konflikteja voidaan ratkaista. Näitä tapoja ovat *ylivalta*, jossa konfliktin toinen osapuoli pakottaa vallan avulla oman näkemyksensä läpi; *antautuminen*, jossa toinen osapuoli luovuttaa tilanteessa voiton toiselle; *toimettomuus*, jossa toinen osapuoli päättää olla tekemättä mitään; *vetäytyminen*,

jossa toinen osapuolista päättää olla osallistumatta konfliktiin ja poistuu tilanteesta; *neuvottelu*, jossa konfliktin osapuolet pääsevät ratkaisuun keskustelun ja molemminpuolisen sopimuksen myötä sekä *kolmannen osapuolen väliintulo*, jossa konfliktin ulkopuolella oleva henkilö osallistuu tilanteen ratkaisemiseen. Weitzman E.A. ja Weitzman P.F. (2014, 203) esittelevät neljä vaiheisen konfliktin ratkaisuprosessin, jossa korostuu Rubinin mallia enemmän konfliktin osapuolien välinen yhteistyö. Malli sisältää konfliktin diagnosoimisen, eri ratkaisumahdollisuuksien tunnistamisen, molemmille osapuolille sopivan ratkaisutavan valitsemisen sekä osapuolien yhteisen sitoutumisen valittuun ratkaisuun ja sen toteuttamiseen. Mallin vaiheet eivät aina toteudu tässä järjestyksessä, ja usein konfliktissa koetaan tarve palata takaisin aikaisemmin käytyyn välivaiheeseen.

Rubin (1994, 34–35, 37) jakaa neuvottelun ratkaisutavan vielä kahteen eri malliin, jotka voidaan suomentaa keskinäisen hyödyn malliksi ja myönnytysten lähestymisen malliksi. Keskinäisen hyödyn mallissa osapuolet pyrkivät neuvottelun ja keskustelun kautta ratkaisemaan konfliktin niin, että osapuolet analysoivat molempien etuja ja kehittävät eri vaihtoehtoja, joiden kautta voitaisiin tyydyttää molempien osapuolten edut. Mallissa ei mainita, miten siinä tulisi huomioida konfliktin osapuolille muodostuvia mahdollisia haittavaikutuksia lopputuloksesta. Mallissa keskitytään ainoastaan molempien etuihin, joka kuulostaa ideaalivaihtoehdolta, mutta todellisuudessa eri ratkaisusta muodostuu todennäköisesti erilaisia haittoja osapuolille. Rubinin myönnytysten lähestymisen mallissa taas keskitytään enemmän omien etujen luopumiseen kuin niiden saavuttamiseen. Mallin käyttö vaatii, että molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään myönnytyksiä, ja näin ollen valmiita luopumaan omasta näkökulmastaan. Myönnytyksien tekeminen ei kuitenkaan aina ole helppoa ja toisaalta niiden esille tuominen saattaa asettaa toisen osapuolen parempaan asemaan ja hyödyntää häntä.

Rubin (1994, 40–41) esittelee kolmannen osapuolen väliintulon toisena tehokkaana ratkaisutapana konfliktitilanteissa, joissa kumpikaan osapuoli ei ole valmis tekemään myönnytyksiä tai konfliktiin ei enää löydetä uusia ideoita, jotka johtaisivat tilanteen ratkaisuun. Weitzman E.A. ja Weitzman P.F. (2014, 214) nostavat myös esiin kolmannen osapuolen käytön konfliktitilanteiden ratkaisemisessa ja toteavat, että usein kolmannen osapuolen mukaan ottaneet organisaatiot kuvaavat konfliktin syntyneen päätöksenteon ongelmista. Organisaatiossa ihmisillä voi olla vaikeuksia tehdä yhteisiä päätöksiä, jolloin ulkopuolinen osapuoli asettuu neutraaliin asemaan päätöksenteossa. Kolmannen osapuolen mukaan ottaminen ratkaisemiseen pienentää osapuolten kasvojen menetyksen riskiä, ja he saattavat tehdä helpommin tilanteessa myönnytyksiä (Rubin 1994, 41).

3 KONSULTTI KONFLIKTISSA KOLMANTENA OSAPUOLENA

3.1 Konsultointi konfliktitilanteissa

Edellisessä luvussa käsiteltyjen työyhteisössä esiintyvien erilaisten konfliktien jälkeen siirrytään tarkastelemaan konsulttien roolia konfliktien ratkaisemisessa organisaation ulkopuolisena osapuolena. Kolmannen osapuolen tehtävänä on auttaa konfliktin osapuolia keskustelemaan ja ymmärtämään konfliktin syitä sekä tarjota ehdotuksia tilanteen hallitsemiseen. Konsultointi voidaan nähdä asiantuntijapalveluna, joka toimii organisaation johdon tukena. Konsultaatiota ostavan asiakkaan oletetaan tietävän, minkälaista konsultaatiota tai apua organisaatio tarvitsee. Vaikka asiakas osaa määrittellä avuntarpeen, hän ei osaa ratkaista tilannetta itse ja päätyy ostamaan organisaation ulkopuolelta palvelua. (Honkanen 1999, 18–19.) Päätös konsulttipalveluiden ostamisesta on kuin mikä tahansa muu päätös ostaa organisaatiolle jotain, ja lopullinen päätös muodostuu, kun konsultoinnin hyödyt havaitaan suuremmiksi kuin sen kustannukset. Konsultointi tarjoaa organisaatiolle uuden näkökulman ongelmiin, asiantuntijan erikoisosaamisen sekä tuen organisaation muutosten luomiselle. Konsultti voi tuoda lisäarvoa auttamalla johtoa asettumaan ongelman ulkopuolelle ja näkemään sen toisella tavalla sekä löytämään tilanteeseen uusia ratkaisukeinoja. Konsultin tulisi lopulta pyrkiä auttamaan johtajia näkemään ongelmat mahdollisuutena tehdä asiat organisaatiossa toisin ja ehkä paremmin. (Wickham 1999, 72–73.)

Organisaation johtaja voi käyttää konsulttia apuna saadakseen tilanteeseen puolueettoman ulkopuolisen näkemyksen, mutta joissakin tilanteissa johtajat toivovat myös saavansa konsultilta tukea omaan kantaansa keskustelussa. Tästä syystä konsultin omalla lausunnolla on selkeä arvo ja hänen tehtävänsä on esiintyä itsenäisenä asiantuntijana. Konsultin on tunnistettava, että hän ei ole yrityksen palveluksessa, vaikka yritys hänen palveluitansa ostaa, vaan hän on pikemminkin yrityksen työntekijöiden palveluksessa. Jos konsultti on liian ilmeisesti esimerkiksi esimiehen puolella, hänen puolueettomuutensa ja muiden luottamus häneen voi heikentyä. Jos konsultin uskotaan muokkaavan näkemyksiensä kautta tosiasiat tiettyyn asentoon sopivaksi, hänen uskottavuutensa voi vahingoittua. (Wickham 1999, 76.) Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa konsultin neuvoja ei haluta noudattaa, joka voi tehdä konsultin työstä vaikeaa ja epämiellyttävää.

Konfliktitilanteen ratkaisemisessa voidaan hyödyntää kolmatta osapuolta, joka tulee konfliktitilanteen ulkopuolelta. Konsultaatiossa pyritään ongelmanratkaisuun

hyödyntämällä asiantuntijoiden osaamista. Konsultaatio alkaa yleensä asiakkaan tekemällä konsultaatiopyynnöllä, jossa asiakas kertoo tarvitsemansa avun tai neuvon muodosta. Konsultti tarjoaa asiantuntijapalveluita ja voi olla organisaation sisäinen henkilö tai ulkopuolinen toimija. Konsultti voi työskennellä esimerkiksi yrittäjänä tai konsulttiyrityksessä työntekijänä. Konsultointi voi olla kertaluontoista tai pitkäjaksoista, mutta konsultoinnin vaiheet ja kesto sovitaan erikseen jokaisen tilanteen mukaan. (Puutio – Kyrö 2015, 19.)

Kolmannella osapuolella on erilaisia lähestymistapoja konfliktitilanteiden ratkaisuun. Konsultti saattaa aloittaa ratkaisemaan tilannetta yhdellä tavalla, mutta tekniikan osoittautuessa vääräksi valinnaksi, hän vaihtaa toiseen tekniikkaan. Lähestymistavan valintaan vaikuttavat organisaation tavoitteet, kuten pitkäaikainen vakaus, harmonia tai oikeudenmukaisuus sekä konsultin oma kokemus ja konfliktin luonne. Alan kirjallisuudessa keskitytään usein sovitteluun ja välimiesmenettelyyn kolmannen osapuolen lähestymistapana. (Wall – Callister 1995, 540.) Konfliktikirjallisuudessa ratkaisumalleista käytetään sovittelua (*mediation*), fasilitointia eli muiden toiminnan helpottamista (*facilitation*), välimiesmenettelyä (*arbitration*) ja neuvottelua (*negotiation*) (Rubin 1994; Nabatchi ym. 2007; Ross 2000; Pehrman 2011). Sovittelumalli, jossa puolueeton kolmas osapuoli avustaa organisaatiota neuvotteluissa on konfliktin ratkaisuprosessi, jota käytetään työpaikkakiistojen ratkaisemiseen varsinkin julkisella sektorilla. (Nabatchi ym. 2007, 148).

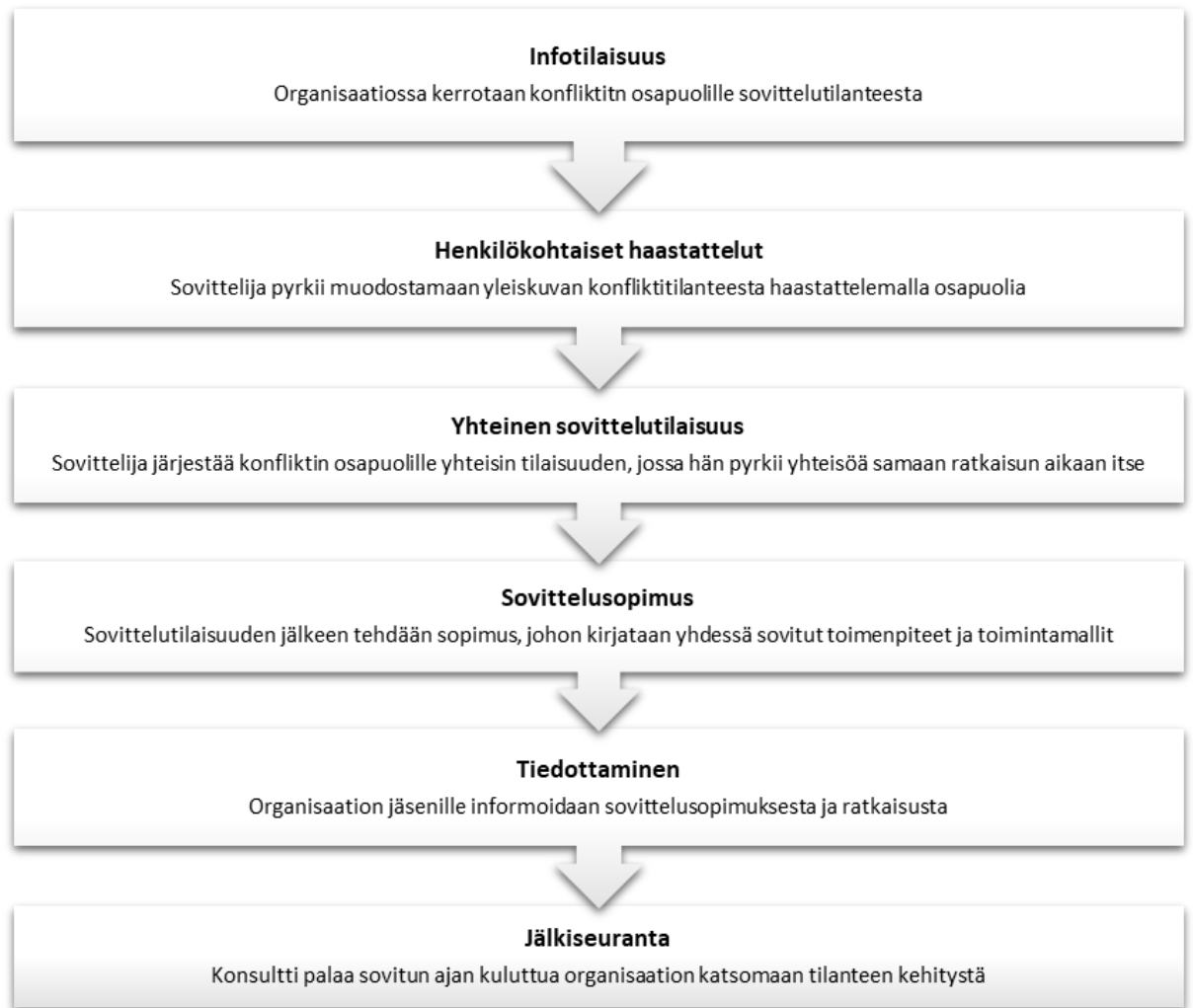
Työyhteisösovittelu on yksi tunnetuimmista tavoista ratkaista työhön liittyviä ristiriititilanteita ja erimielisyyksiä. Sovittelun tavoitteena on palauttaa työyhteisön jäsenten suhteet tilaan, jossa voidaan työskennellä tehokkaasti hyvässä ilmapiirissä. Konfliktikirjallisuuden mukaan sovittelu on lisännyt suosiotaan konfliktitilanteen ratkaisumenetelmänä. Sovittelulla voidaan ratkaista organisaation henkilöstön erimielisyyksiä, kuten työntekijöiden välisiä ristiriitoja tai irtisanomistilanteita. Lisäksi sovittelua voidaan tarvita tilanteissa, joissa organisaatiossa on ollut seksuaalista häirintää, syrjintää tai kiusaamista henkilöstön keskuudessa. Työyhteisösovittelussa organisaation konfliktitilannetta tulee ratkaisemaan kolmas ulkopuolinen osapuoli, jonka tehtävänä on auttaa konfliktin osapuolia keskustelemaan ja löytämään ratkaisu tilanteeseen. Sovittelu-prosessi voi sisältää useita eri vaiheita kuten keskustelun avaaminen, osapuolien yhteisten etujen etsiminen ja lopullisen ratkaisun hyväksyttäminen kaikilla osapuolilla. (Poitras – Raines 2012.)

Coleman ym. (2017) tutkimuksen perusteella sovittelutilanteet voidaan jakaa tavanomaisiin ja haastaviin sovitteluihin. Tavanomaisissa sovittelutilanteissa on vähän

haasteita esimerkiksi yhteistyöhalun tai matalan intensiteetin kanssa. Haastavissa sovitteluisa nähdään haasteita korkean intensiteetin ja rajoittavuuden kanssa, mutta tilanteet saattavat sisältää myös peiteltyjä prosesseja. Mitä korkeampana konfliktin intensiteetti koettiin, sitä epäkunnioittavampaa oli käyttäytyminen tilanteen eri osapuolien välillä. Jos sovittelutilanteen rajoitteet ovat korkeat, sovitteluun valmistautuminen vaatii enemmän. Lopulliseen sopimukseen johtivat todennäköisemmin sellaiset sovittelut, joissa osapuolilla oli samankaltaisuutta tai yhteneväistä mielipidettä tilanteesta. (Coleman ym. 2017, 402.) Jos osapuolten näkemykset eroavat merkittävästi toisistaan, sovittelu voi vaatia pitkäjänteistä toimintaa saavuttaakseen lopullisen sopimuksen osapuolten välille.

Suomen Sovittelufoorumi SSF määrittelee sovittelun olevan ”vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun” (Suomen Sovittelufoorumi: Sovittelu). Sovitteluprosessissa työyhteisösovittelijan tehtävänä ei ole ratkaista konfliktia, vaan hän pyrkii mahdollistamaan sovinnon osapuolien välille. Työyhteisösovittelijan ei kuulu tuomita osapuolia, vaan hän varmistaa, että sovittelun lopputulos on molemmille osapuolille kohtuullinen. Sovitteluprosessin taustateorianana pidetään restoratiivista oikeutta (*restorative justice*). Sovittelussa ei ole tarkoitus löytää yhtä totuutta tai syyllistä konfliktitilanteeseen.

Työyhteisösovittelussa pyritään noudattamaan sovitteluprosessia, joka koostuu samoista välivaiheista riippumatta konfliktitilanteen piirteistä. Prosessin avulla pyritään luomaan avointa keskustelua tilanteen osapuolien välille ja pyritään ymmärtämään myös toisten näkemyksiä tilanteesta. Työyhteisösovitteluprosessin tavoitteena on myös kehittää työyhteisöjä konfliktitilanteiden ratkaisemisen rinnalla, ja se on sopiva malli esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ja käyttäytymisongelmien selvittämiseen. (Pehrman 2011 62–63.)



Kuvio 3 Sovitteluprosessi (mukaillen Pehrman 1999)

Työyhteisösovittelu alkaa yhteisellä tapaamisella, jossa kaikille konfliktitilanteen osapuolille kerrotaan mistä sovittelussa on kyse. Suomen Sovittelufoorumin mukaan tärkeää on kertoa, ettei työyhteisösovittelija tee ratkaisuehdotuksia sovittelun aikana, vaan vasta sen jälkeen. Työyhteisösovittelijan tehtävänä on luoda luottamus osapuolten välille ja huolehtia, että osapuolet kykenevät yhdessä käsittelemään konfliktitilannetta rakentavasti. Työyhteisösovittelun tarkoituksena on löytää konfliktitilanteeseen molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu. (Suomen Sovittelufoorumi: Sovittelu.) Timo Pehrmanin (1999) mallissa sovittelijan rooli vastaa Suomen Sovittelufoorumin kuvaamaa prosessia, jossa työyhteisösovittelijan rooli tilanteen ratkaisemisessa on enemmän osapuolia rohkaiseva ja hänen tehtävänä on varmistaa, että jokaista osapuolta kuullaan sovittelussa.

3.2 Konsultin erilaiset roolit

Konfliktikirjallisuudessa kolmannen osapuolen eri rooleista käytetään esimerkiksi neuvottelija, sovittelija tai välittäjä -käsitteitä. Esimerkiksi Kolb (1986) tunnisti edellä mainitut kolme roolia, jotka kolmannella osapuolella voi olla konfliktitilanteessa. Neuvonantajana konsultin tehtävä on toimia konfliktin osapuolten välisen viestinnän mahdollistajana. Tutkijan tehtävänä taas on tunnistaa konfliktin juurisyyt ja kertoa ne esimiehille. Kolmannessa roolissa, jonka Kolb nimesi rakenneuudistukseksi, konsultti osallistuu organisaatorakenteen muuttamiseen ja koordinoi konfliktitilanteen ratkaisua. (Kolb 1986, Kozan 2014 mukaan, 130.)

Konsultin rooli organisaatiossa voi vaihdella eri konsultaatiotilanteissa. Konsultti voi toimia asiantuntijana, jolla on tarvittavat tiedot tai taidot, joita organisaation jäseniltä ei löydy. Tällöin konsultin tehtävänä on kertoa oman tietonsa perusteella oikeat ratkaisumallit organisaatiolle. Konsultin rooli voi olla tilanteessa opettaja, jolloin konsultti siirtää oman tietonsa organisaatiolle, joka itse pyrkii käyttämään näitä tietoja tilanteen ratkaisuun. Analysoijan roolissa konsultti kerää asiakasorganisaatiosta tietoa, jota analysoimalla alkaa hahmottaa ongelmaa. Tällöin konsultti osallistuu ongelmanratkaisuun organisaation jäsenten kanssa. Valmentajan roolissa konsultin tehtävänä on luoda organisaatioon sellaiset puitteet, että organisaation jäsenet kykenevät itse havaitsemaan ongelman ja löytämään siihen sopivimmat ratkaisutavat. (Honkanen 1999, 20.)

Margerison (2001) jakaa konsultoinnin roolit neljään eri kategoriaan konsultin roolin neuvonantajana ja johtajana sekä sisäisen ja ulkoisen aseman perusteella. Lähinnä ulkoista neuvonantajan roolia on asiakasta neuvova ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävä on antaa asiakkaalle neuvoja. Organisaation ulkopuolelta toimiva johtaja on ulkoinen projektipäällikkö, joka neuvoo myös asiakkaita, mutta hän on suuremmasta vastuusta toimeksiannon toimittamisesta. Tämä konsultin rooli on Margerisonin mukaan uudempi konsultointimuoto, jossa konsultti toimii sekä konsulttina asiakasorganisaatiolle että oman organisaationsa esimiesroolissa. Konsultti voi toimia myös sisäisesti neuvonantajan roolissa, jolloin hän konsulttina neuvoo omia kollegojaan omalla erityisosaamisen alallaan, kuten markkinoinnissa tai rahoituksessa. Viimeinen rooli on perinteisestä organisaation ulkopuolisen konsultin roolista etäisin, sillä siinä organisaation sisältä johtaja neuvoo alaisiaan tai kollegojaan. Tämä rooli on melko perinteinen esimiesrooli, jossa johtaja voi konsulttina ohjeistaa ja valmentaa muita esimiehiä. (Margerison 2001, 4–5.)

Wickhamin (1999) mukaan konsultoinnin johtamisen haasteisiin konsultin on kehitettävä kolmea avaintaitoa, jotka ovat projektihallinta, analysointitaidot ja ihmissuhteiden rakentamistaidot. Konsultilta odotetaan hyviä projektinhallintataitoja, kuten kykyä määrittellä projektin tavoitteet, järjestellä ja priorisoida tehtäviä sekä hallita projektin taloudellisia resursseja. Konsultoinnin tehtävänä on tukea organisaatiota siirtymään nykyisestä asemasta uuteen ja parempaan asemaan. Tämä vaatii konsultilta analysointitaitoja, jotta hän kykenee analysoimaan organisaation nykyistä tilaa ja mahdollisia kehityskohteita. Analysointia varten konsultin tulee kerätä tietoja organisaatiosta ja sen tämänhetkisestä tilanteesta. Konsultin tulee myös kyetä sovittamaan yhteen organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön tuottamat mahdollisuudet ja haasteet kehitykselle. Hyvien analysointitaitojen ja projektihallintataitojen lisäksi konsultilta tulee löytyä myös taitoa rakentaa ihmissuhteita ja luottamusta asiakasorganisaatiossa. (Wickham 1999, 7–16.)

3.3 Konsultin puolueettomuus konfliktissa

Konsultin asiantuntemus on lähtökohta, jonka päälle luottamusta lähdetään rakentamaan. Jos osapuolet eivät luota konsulttiin, he saattavat jättää kertomatta merkittäviä yksityiskohtia, koska kokevat, että niiden kertominen saattaa vaikeuttaa heidän asemaansa. (Butler 1999.) Konsultin tulee kyetä rakentamaan yhteys asiakkaaseen ja osoittaa oman toimintansa kautta asiantuntevuutensa saavuttaakseen organisaation johdon luottamuksen. Konsultin tulee pystyä neuvottelemaan organisaation tavoitteista ja tuomaan ideansa selkeästi esille organisaatiossa. (Wickham 1999, 7–16.) Yang ym. (2018) tutkivat kolmannen osapuolen puolueellisuutta ihmissuhteiden välisissä konflikteissa. Artikkelin mukaan kolmansien osapuolien ja konfliktin osapuolien statuseroilla, konfliktityypillä sekä yksilökeskeisyydellä tai kollektiivisuudella voi olla vaikutuksia kolmannen osapuolen puolueellisuuteen. Jos konfliktia lähdetään ratkaisemaan kolmannen osapuolen avulla, joka tulee organisaation sisältä, esimerkiksi asemat hierarkiassa saattavat vaikuttaa puolueettomuuteen. Puolen valinta ei välttämättä tapahdu suoraan tilanteessa, vaan kolmas osapuoli voi ilmaista puolentalintansa implisiittisesti, esimerkiksi olemalla hiljaa tai suostumalla toisen vaatimukseen. Kolmannen osapuolen käyttö konfliktitilanteessa saattaa nostaa esiin kolmannen osapuolen omien etujen motiivin, jolloin ulkopuolinen tarkkailija voi tilanteessa pohtia mikä ratkaisu olisi hänen oman etunsa kannalta paras.

Szejda ym. (2019) tutkimuksessa selvitettiin miten konsultti voi vaikuttaa muiden osapuolien kokemuksiin puolueettomuudesta ja siten vahvistaa tyytyväisyyttä sovitteluprosessissa. Konfliktitilanteessa konsultille puolueellisuus olisi erittäin huono merkki.

Yksi tärkeä lähestymistapa puolueettomuuden ylläpitoon on symmetria, jota ei ole helppoa toteuttaa käytännön toiminnassa. Konsultin tehtävänä on konfliktitilanteessa kyetä luomaan kaikille osapuolille tasapuolinen asema esimerkiksi mahdollistamalla osapuolille puheenvuorojen tasavertaiset pituudet. Sovittelutilanteeseen saapuessa osapuolilla on yleensä oletus, että konsultin rooli on olla puolueeton osapuoli, jonka tehtävänä on kohdella kaikkia tilanteessa oikeudenmukaisesti. (Szejda ym. 2019.) Jos organisaatio on yrittänyt ratkaista konfliktitilannetta ensin itse esimerkiksi esimiehen johtamana, osapuolista on voinut tuntua, että esimies ei ole ollut puolueeton. Kun tilanteeseen saadaan ulkopuolista apua, osapuolien toiveena on saada puolueetonta kohtelua tilanteessa. Konsultin tulee tuntea molempien osapuolien näkemykset symmetrisesti, jotta hän kykenee toimimaan tilanteessa puolueettomasti. Szejdan ym. tutkimuksessa kuvailtiin nimenomaan työyhteisökonfliktin sovitteluprosessissa olevan konsultin puolueettomuuden muodostumista, mutta samaa tulosta voitaisiin soveltaa myös muiden konsulttien toimintaan konfliktitilanteissa.

Poitrás (2013) tutki, miten konsultti luo luottamusta asiakasorganisaatiossa ja miten puolueettomuus ja empatia on mahdollista yhdistää luottamuksen rakentamiseen. Poitrás kuvaa konsulttia välittäjänä, jonka tehtävänä on yhdistää konfliktin osapuolet ja hänen tehtävänsä voi vaihdella kommunikaation rakentamisesta ihmissuhteiden tilan palauttamiseen. Roolista riippumatta konsultin täytyy luoda yhteys kaikkiin osapuoliin sekä saavuttaa heidän luottamuksensa. Yksi konsultin haastavimmista tehtävistä onkin rakentaa luottamus toiseen osapuoleen menettämättä kuitenkaan toisen osapuolen kanssa rakennettua luottamusta. Todennäköisesti ihmiset luottavat muihin paremmin, jos he kokevat, ettei toinen voi hyötyä epäluotettavasta käyttäytymisestä. (Deutsch 1958, Poitrás 2013 mukaan, 24.) Tästä syystä on tärkeää, että konsultti pystyy osoittamaan, ettei ole kiinnostunut toisen osapuolen suosimisesta, koska ei voi saavuttaa sillä lopputulosta. (Poitrás 2013, 24.) Koska konsultti on pyydetty paikalle organisaation toimesta ja hän saa palkkiota työstään, haasteeksi voi nousta tämän hyödyn minimoiminen. Konfliktitilanteessa osapuolille on tärkeää saada kokemus, että konsultti on kiinnostunut heidän näkökulmastaan, jotta he ovat valmiita tuomaan esille tietoja tilanteesta. Tämä vaatii konsultilta empatian osoittamista osapuolille, mikä on myös tärkeä luottamuksen luomisen osa. Empatian osoittaminen tietyissä tilanteissa saattaa kuitenkin asettaa konsultin epäluotettavaan valoon. Yksittäisissä keskusteluissa eri osapuolten kanssa konsultti voi näyttää empatiaa osapuolta kohtaan, jotta osapuoli on valmiimpi kertomaan tilanteesta konsultille. Kaikille osapuolille järjestettävissä ryhmäkeskusteluissa empatian näyttäminen toiselle

osapuolelle voi kuitenkin kääntyä konsulttia vastaan ja saada osapuolet ajattelemaan hänen olevan puolueellinen. Ryhmäkeskusteluissa konsultin tulisi hyödyntää yksilökeskusteluissa rakentamaansa luottamusta ja näyttää olevansa puolueeton. Välillä tilanne kuitenkin vaatii konsultilta yhteenvedon tekemistä osapuolen huolenaiheista, joka saattaa konsultin mahdollisesti vähemmän puolueettomaan kuvaan. Tämä on kuitenkin välttämättömyyttä kommunikation ja keskustelun edistämisen kannalta. Poitras (2013) ehdottaa tutkimuksensa pohjalta, että konsultin kannattaisi hyödyntää yksittäisiä tapaamisia luottamuksen rakentamiseksi jo heti ensimmäisenä vaiheena, jonka jälkeen voidaan hyödyntää ryhmäkeskustelua. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että puolueettomuudella ja empatialla on keskeinen rooli, kun rakennetaan luottamusta konsultin ja konfliktin osapuolten välille.

Rubin (1994; 41, 42–43) myöntää, ettei konflikteissa kuitenkaan tulisi turvautua ajatukseen, että kolmas osapuoli olisi aina hyödyllinen ratkaisun kannalta. Konfliktin ulkopuolinen apu voi jopa pahentaa alkuperäistä tilannetta ja heidän käyttämisensä tilanteessa saattaa vaikuttaa negatiivisesti konfliktin osapuolien väliseen suhteeseen, joka on jo edennyt kohti ratkaisua. Kolmannelle osapuolelle luodaan usein paine ratkaista tilanne keinolla millä hyvänsä. Esimerkiksi organisaatio tiedostaa kulujen nousevan mitä kauemmin ratkaisussa kestää ja toimeksiantaja saattaa tästä syystä painostaa kolmatta osapuolta nopeaan ratkaisuun. Tässä tilanteessa lopputulos muodostuu usein ulkoisen pakottamisen myötä eikä osapuolten oman motivaation kautta. Näiden sopimusten ajatellaan kestävän todennäköisesti vähemmän aikaa, kuin sopimusten, joihin konfliktin osapuolia ei olla painostettu. Rubin (1994) korostaa, että vaikka kolmannen osapuolen väliintulolla on paljon tehokkaita vaikutuksia, hänen tehtävänänsä ei ole toimia tilanteesta aivan yksin vastuussa, vaan loppujen lopuksi konfliktin osapuolilla on myös oma vastuunsa ratkaisemisesta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmää valitessa pohdin, millä menetelmällä saisin halutun tiedon valittuihin tutkimuskysymyksiin luotettavasti. Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ymmärtämään, miten ihminen ymmärtää maailmaa ja omia kohtaamiaan kokemuksia maailmassa. Laadullisissa tutkimuksissa ilmiön ymmärtämistä tutkitaan tutkittavan henkilön, kuten haastateltavan näkökulmasta, eikä tutkimusta tekevän tutkijan näkökulmasta. (Merriam 2009, 14.) Tutkijan roolissa tehtäväni on tietojen kerääminen ja niiden analysointi. Laadullisen tutkimuksen yhtenä ominaisuutena nähdään tutkijan mahdollisuus laajentaa ymmärrystään, selventää ja tiivistää materiaalia sekä tarkistaa odottamattomat vastaukset. Ihminen on kuitenkin erehtyväinen ja hänellä saattaa olla ennakkoluuloja, joilla voi olla vaikutuksia tutkimuksen lopputulokseen. (Merriam 2009, 15.) Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee tunnistaa, ettei tutkimuksen subjektiivisuutta eli ihmisten omakohtaista tulkintaa voida kokonaan poistaa. Ennakkoluulojen ja subjektiivisuuden poistamisen sijaan on tärkeää tunnistaa niiden olemassaolo sekä ymmärtää ja hyväksyä tutkijana niiden mahdolliset vaikutukset tutkimukseen. (Merriam 2009, 15; Hammersley 2013, 13.)

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu ei etene tarkkojen ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan se kohdentuu tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Eritäin strukturoidussa haastattelussa ennalta määrättyjen kysymyksien tarkka noudattaminen ei välttämättä mahdollista pääsyä haastateltavien näkemyksiin ja käsitykseen maailmasta (Merriam 2009, 90). Strukturoitu haastattelu ei mielestäni soveltunut haastateltavien henkilöiden profiliin, sillä en voinut ennakkoon tietää millaisissa konfliktitilanteissa he olivat työskennelleet urallansa ja etukäteen tarkkaan mietityt kysymykset olisivat rajanneet aineiston pieneksi ja vähemmän yksityiskohtaiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa osa kysymyksistä voi olla muotoiltu tarkemmin ja haastattelun rakenne voi olla jäsennelty. Haastattelussa voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samat tarkat alkukysymykset, mutta haastattelija ohjaa haastattelua eikä kysymyksissä noudateta tarkkaa sanamuotoa tai etukäteenmääriteltyä järjestystä. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelijan reagoimisen esimerkiksi haastattelussa esiin nouseviin uusiin asioihin. (Merriam 2009, 90.) Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata myös sellaisiin kysymyksiin, joita haastattelija ei suoraan hänelle esitä (May 2002,

231). Teemahaastattelulla pystyin rajaamaan jokaiseen haastatteluun samat pääteemat, mutta se antoi myös tilaa haastateltavien vapaalle puheelle (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään konsulttien kokemuksia ja toimintatapoja heidän kohtaamien konfliktitilanteiden parissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut löytää yhtä oikeaa mallia konfliktitilanteiden ratkaisemiseen, vaan kartoittaa konsulttien mahdollisuuksia osallistua konfliktin ratkaisemiseen organisaation ulkopuolisena henkilönä ja heidän näkemyksiään organisaatioiden kohtaamista konfliktitilanteista.

Haastattelujen etukäteen päätetyt aihealueet olivat konsulttien kokemat konfliktitilanteet ja heidän hyödyntämänsä ratkaisumallit konfliktitilanteissa. Ensimmäisessä aihealueessa keskityttiin asiakasorganisaatioiden ja konfliktitilanteiden ominaisuuksiin ja eroihin. Toisessa aihealueessa pääpaino oli selvittää konsulttien askelmerkit eri konfliktitilanteissa ja heidän ratkaisumalliensa toimivuutta. Haastattelijana tehtäväni oli varmistaa, että sovitut aiheet käsiteltiin haastatteluissa, vaikka aiheiden laajuus vaihteli haastateltavien mukaan. Haastatteluja varten laadin alustavan kysymyspatteriston haastattelun tueksi, joka asettautui valittujen edellä esitettyjen aihealueiden ympärille. Haastattelu-runko löytyy tutkielman liitteestä yksi. Pysin pitämään haastattelut vapaamuotoisena ja kysymyspatteriston avulla varmistin, että kaikissa haastatteluissa käytiin valitut aiheet läpi. Osassa haastatteluja kysymykset käytiin eri järjestyksessä läpi avoimen keskustelun kautta, mutta haastattelurungon avulla varmistettiin yhtenäinen haastattelu muiden haastattelujen kanssa. Teemahaastatteluissa korostui jatkokysymyksien esittämisen tärkeys ja niiden kautta haastatteluista saatiin laajemmat. Haastattelun ensimmäinen osa ennen haastattelun aihealueita sisälsi yleisluontoisia kysymyksiä konsulttien koulutustaustoista ja työtehtävistä, joiden avulla kartoitettiin konsulttien kokemuksia konfliktitilanteista.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viidestä haastattelusta, joista kaksi toteutettiin lokakuussa 2020, yksi joulukuussa 2020, yksi tammikuussa 2021 ja yksi helmikuussa 2021. Haastateltavaksi olin alun perin ajatellut isompia konsultointiyrityksiä, mutta päädyin kontaktoimaan kahta yrittäjänä työskentelevää konsulttia, kahta konsultointiyrityksen perustajaa sekä yhtä asiantuntijana julkisoikeudellisessa yhteisössä työskentelevää konsulttia. Halusin aineistoon laajan näkökulman eri taustoista tulevista konsulteista, jotka ovat mahdollisesti työskennelleet erilaisten asiakasorganisaatioiden ja konfliktitilanteiden parissa. Haastateltavia valittaessa perehdyin konsulttien kotisivuilta löytyviin tietoihin heidän opinto- ja työtaustastaan, jotta varmistuin, että kyseisillä konsulteilla oli

riittävästi kokemusta juuri konfliktitilanteiden ratkaisemisesta. Kaikki konsultit työskentelivät lisäksi muiden konsultointipalveluiden parissa, mutta heidän taustassaan korostui kokemus nimenomaan konfliktien parissa. Haastateltavien valinnassa korostui konsulttien koulutus, työkokemus ja kokemus konflikteista. Haastatteluihin valitut henkilöt olivat organisaatioiden ulkopuolisia konsultteja, jotka ovat työskennelleet eri organisaatioiden konfliktitilanteiden ratkaisemisen parissa useamman vuoden ajan.

Tutkimusprosessi ei edennyt tutkielmassa lineaarisesti, vaan tutustuin kirjallisuuteen koko prosessin ajan sekä jaksotin haastattelut usealle kuukaudelle. Aineiston analysointia tapahtui jokaisen haastattelun jälkeen ja lopullinen teemoittelu muodostui helmikuussa.

	Kirjallisuuskatsaus	Aineiston hankinta	Aineiston analysointi
syyskuu 2020	Kirjallisuuteen perehtyminen	Haastattelurungon laatiminen teemahaastattelujen tueksi	Mahdollisten haastateltavien alkukartoitus ja kontaktointi
lokakuu 2020		1. ja 2. haastattelun toteutus	Toteutettujen haastattelujen litterointi
marraskuu 2020	Kirjallisuuteen laajemmin syventyminen		Kerätyn aineiston alustava teemoittelu
joulukuu 2020		3. haastattelun toteutus	Haastattelun litterointi
tammikuu 2021		4. haastattelun toteutus	Haastattelujen alustavan teemoittelun jatkokehittäminen
helmikuu 2021	Tutkielman teoriaosuuden tarkentaminen	5. haastattelun toteutus	Lopullinen teemoittelu ja aineiston tulosten kirjoittaminen
maaliskuu 2021	Tutkielman teoriaosuuden viimeistely		

Kuvio 4 Aineistonkeruun aikataulu

Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostilla ja sain kaikilta konsulteilta, joita kontaktoin, myönteisen vastauksen. Haastattelut toteutettiin etänä Zoom videoneuvottelu -työkalun avulla ja niiden kesto oli noin 55–81 minuuttia. Kaikissa haastatteluissa molemmat osapuolet pitivät kamerat päällä, joten haastattelijana pystyin havainnoimaan myös haastateltavien eleitä ja ilmeitä. Haastattelujen toteuttaminen etänä onnistui neljässä haastattelussa ongelmitta. Viidennen haastattelun aikana kohtasin tallennusongelmia, jonka vuoksi haastattelu aikataulutettiin uudelleen seuraavalle päivälle. Nauhoitin haastattelut videoneuvottelutyökalun omalla sovelluksella ja litteroin ne sanatarkasti haastattelujen

jälkeen. Haastattelujen litteroinnissa jätin kirjaamatta ainoastaan selkeästi tutkimuksen kannalta turhat kohdat.

Taulukko 1 Haastateltavat

	Haastattelun ajankohta ja pituus	Koulutus	Yrittäjä vai konsultointiyritys	Ura konfliktien parissa
H1	12.10.2020 65 minuuttia	KTM, PsM, työnohjaaja	Yksityisyrittäjä, työterveyspsykologi	5–10 vuotta
H2	15.10.2020 55 minuuttia	KTM, työnohjaaja ja prosessikonsultti, työyhteisösovittelija	Yksityisyrittäjä	5–10 vuotta
H3	15.12.2020 64 minuuttia	työyhteisövalmentaja, työnohjaaja	Pieni konsultointiyritys	20–30 vuotta
H4	15.1.2021 60 minuuttia	VTM, sosiaalipsykologi, työyhteisöjen työnohjaaja, organisaatiokonsultti	Julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio	10–20 vuotta
H5	9.2.-10.2.2021 81 minuuttia	KM, organisaatiokonsultti (FINOD), työnohjaaja	Pieni konsultointiyritys	yli 30 vuotta

Tutkimusta tehdessä en tehnyt rajausta minkään tietyn toimialan konfliktitilanteisiin. Haastatteluja tehdessä kuitenkin ilmeni, että kaksi haastateltavista konsulteista oli työskennellyt ainoastaan julkisen puolen organisaatioiden konfliktien parissa, ja suurin osa konsultaatioista oli tehty sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Kolmas konsultti kertoi työskennelleen useiden eri kokoisten organisaatioiden kanssa, jotka toimivat eri toimialoilla. Neljäs konsultti työskenteli julkishallinnollisessa asiantuntijaorganisaatiossa konsulttina. Viides haastateltava konsultti työskenteli usean konsultin konsultointiyrityksessä. Tarkoitukseni oli myös tutkia konfliktien positiivisia vaikutuksia organisaatioissa, mutta tämä osoittautui vaikeaksi, koska konsulteilla on rajallinen mahdollisuus seurantaan konfliktitilanteen ratkaisemisen jälkeen. Konsultit ovat riippuvaisia organisaatiolta saatavista tiedoista, eikä heillä välttämättä ole enää konsultoinnin jälkeen pääsyä organisaation tietoihin.

4.3 Sisällönanalyysi

Analysoin aineiston teemoittelun kautta, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Teemoittelun avulla pyritään nostamaan esiin haastatteluista keskeisiä eroja tai yhdistäviä tekijöitä (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006). Teemoittelun ensimmäisenä vaiheena on aineiston kerääminen ja taltiointi suoran lainauksin tai muodostamalla yhtenäisiä kokonaisuuksia puheenvuoroista (Aronson 1995, 1). Aloitin aineiston analyysin haastattelujen nauhoitusten kuuntelemisella ja litteroin ne mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Teemoittelun toisena vaiheena on tunnistaa aineistosta kaikki ne tiedot, jotka sopivat luokiteltuihin ryhmiin. Aineistosta tunnistetut lainaukset sovitetaan ryhmityksien alle. (Aronson 1995, 1.) Luin aukikirjoitetun aineiston useaan otteeseen ja muodostin siitä sopivat teemat haastatteluteemojen rinnalle. Siirsin aineistosta sopivia kohtia haastatteluteemojen alle ja muodostin aineistorungon. Teemoittelun kolmannessa vaiheessa haastateltavien lainauksista muodostetaan yhtenäinen kuva heidän kollektiivisesta kokemuksestaan (Aronson 1995, 2). Kokosin aineistosta lainaukset taulukko 2 mukaisten kategorioiden alle, joista muodostin lopulliset teemat analyysille. Taulukossa 2 on esitelty aineiston analyysi, joka sisältää haastatteluteemat, aineistosta muodostetut teemat ja esimerkit aineistosta kyseisten teemojen kohdalla.

Taulukko 2 Aineiston analyysi

Kategoriat	Teema	Kokonaisdimensio
Mikä konflikti on?	Konflikti ilmiönä	Konsultin tarjoama tuki konfliktitilanteissa
Mistä konfliktit syntyvät?		
Asiakasorganisaatiot		
Konsultin rooli	Konsultointi konfliktitilanteissa	
Milloin organisaatiot hakevat apua ulkopuolelta?		
Konfliktien ratkaisumallit	Konfliktin ratkaiseminen konsultin näkökulmasta	
Konfliktien imuun vastaaminen		
Konsulttiryitys vai yrittäjä		
Konfliktitilanteen jälkeinen seuranta		
Organisaatioiden konfliktiosaiminen ja asenne konflikteja kohtaan	Organisaatioiden osaaminen konfliktitilanteissa	
Esimiesten asenne, rooli ja osaaminen		
Konfliktitilanteiden seuraukset		

Karsin aineiston ulkopuolelle kriteerien perusteella tarpeettomat kohdat. Tällaisia kohtia olivat esimerkiksi tarkat kuvaukset asiakasorganisaatioiden konfliktitilanteista, joita ei koettu aineiston teemojen kannalta merkittäviksi. Teemat ovat usein laajoja kokonaisuuksia, jotka sitovat yhteen eri käsitteitä ja teorioita. Teemoja ilmenee aineistosta yleensä vain muutamia, ja tässä tutkimuksessa teemoja löydettiin aineistosta neljä kappaletta. Aineiston teemoja vertailtiin haastateltavien käyttämiin ilmaisuihin, joita sitten käytettiin kuvaamaan teemojen luonnetta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Luotettavuuden selvittelyssä tarkastellaan, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksessa on pystytty tuottamaan (Kylmä – Juvakka 2007). Tutkimuksen alkuvaiheessa minulla oli muutamia olettamuksia, jotka olivat muodostuneet kandidaatintutkielmani yhteydessä ja joiden avulla loin haastattelurungon. Aineistonkeruussa on merkityksellistä, millä menetelmällä se tehdään, ja jos se tehdään haastattelulla, niin millä haastattelumuodolla. Vaikutusta on myös sillä, onko haastattelijoita yksi tai useampi. (Tuomi – Sarajärvi 2002.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnän Lincolnin ja Guban (1985) neljän kriteerin teoriaa, jossa luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen uskottavuuden, riippumattomuuden, siirrettävyyden ja yhdenmukaisuuden perusteella. Tutkimuksen uskottavuutta mitataan tutkijan riittävällä aineiston määrällä sekä hänen tiedoillaan tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa uskottavuus on varmistettu esimerkiksi haastattelutilanteissa jatkokysymyksillä, joilla kasvatettiin aineiston määrää ja ymmärrystä haastateltavan näkemyksistä. Minulla oli entuudestaan kerättynä tietoa tutkittavasta ilmiöstä kirjallisuuden näkökulmasta, jonka avulla tuettiin tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksen riippumattomuutta arvioidaan tutkimusprosessin loogisuudella ja oikeaoppisella raportoinnilla. Tutkimuksen kaikki vaiheet ovat dokumentoituna raportissa, ja alkuperäiset aineistot on säilytetty asianmukaisesti tekstitiedostoina.

Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidaan vertailemalla siitä löytyvien suorien yhteyksien tai viitteiden määrää aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty ensisijaisesti haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi tutkimuksen siirrettävyys ei välttämättä toteudu täysin. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän laajan työkokemuksen konfliktien parissa ja heidän saamansa koulutuksensa perusteella, mikä palvelee tutkittavan ilmiön tarkastelua. Neljättä kriteeriä eli yhdenmukaisuutta tarkkaillaan arvioimalla tehtyjen tulkintojen saamaa tukea aiemmista tutkimuksista. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys pidettiin suppeana, mutta siitä löytyy yhtenäisyyksiä tutkimuksen aineiston johtopäätösten kanssa. Tutkimuksen haastatteluissa esiin nousseita salassapitovelvollisuuden piirissä olevia asiakasorganisaatioiden tietoja ei olla tutkimuksen aineistossa esitetty salassapitovelvollisuuden vuoksi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Konflikti ilmiönä organisaatiossa

Tutkimukseen valitut konsultit ovat työskennelleet konfliktitilanteiden parissa useiden vuosien ajan, ja he ovat työssään kohdanneet useita erilaisia konflikteja. Tietyt samat elementit toistuvat konfliktitilanteissa. Konsultit luonnehtivat konfliktien olevan monimutkaisia, monia eri tahoja koskettavia ja epäselviä tilanteita. Organisaatioille voi olla epäselvää, mistä tilanteesta on kysymys tai mistä konflikti on saanut alkunsa. Konflikteista muodostuu eräänlainen kimppu tai kerä, josta voi olla vaikeaa löytää alkupiste, josta aloittaa tilanteen purkamisen. Esimerkiksi konsultti (H3) nostaa esiin, että ihmiset tekevät omia havaintojaan, joiden myötä voi syntyä vääristymiä, koska asiat nähdään eri tavalla kuin vastapuoli. Kun vääristymät kasaantuvat, tilanteesta muodostuu epäselvä ja monimutkainen konfliktikimppu, jossa kukaan ei muista mitä asia alun perin kosketti. Konflikti voi syntyä kahden tai useamman ihmisen yhteen törmäämisestä. Se voi olla syttynyt lyhyen hetken sisällä tai se on voinut patoutua organisaatiossa vuosia. Vaikka konflikti usein ilmenee organisaatioissa kahden ihmisen välillä, taustalla on usein jotain isompia ongelmia, esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä ilmentyneitä jännitteitä, jotka purkaantuvat.

Siihen (konfliktiin) sisältyy aina kaksi tai useampi ihminen. Jotkut on ihan kylmänsodan vaiheessa, sellaisia tosi jumiutuneita konflikteja. Jotkut on sellaisia enemmän äkillisesti syntyneitä, millä ei ole niin pitkää historiaa, sellaisia leimahtaneita konflikteja. (H1)

kyllähän konflikti saa usein sellaisen ilmiasun, että se delegoituu kahdelle ihmiselle, mutta kun ruvetaan katsomaan mitä sen takana on, usein sieltä paljastuu muutokseen liittyviä jännitteitä. (H5)

Konfliktit saattavat olla vuosia kestäneitä patoutuneita tilanteita, jotka ovat saaneet alkunsa tilanteista, joilla ei ole enää tekemistä nykyajan kanssa. Kyseiset henkilöt ovat saattaneet jo vaihtaa työpaikkaa, mutta konfliktin selvittämättä jättämisen vuoksi asia on kytenyt pitkään organisaatiossa aiheuttaen konfliktin. Aineistosta ilmenee, että konfliktitilanteiden juuret voivat löytyä kaukaa historiasta ja tilanne on voinut syntyä esimerkiksi pienen eleen kautta. Kun tilanteeseen ei palata vaan sen annetaan hautua organisaatiossa,

konfliktin varsinaiseen juurisyöhyn on vaikea päästä kiinni ja konfliktit kasvavat liian isoiksi organisaatioiden itseratkaistaviksi.

Yli 30 vuoden kokemuksen konfliktien parissa kartuttanut konsultti (H5) jakaa konfliktit karkeasti kahteen eri kategoriaan. Konfliktin voidaan ajatella olevan häiriö, joka haittaa organisaation toimintaa ja se pitäisi poistaa, jotta organisaatio kykenee jatkamaan toimintaansa. Toisen näkökulman mukaan konfliktien voidaan nähdä syntyvän väistämättä muutosten ja kehityksen myötä. Tällöin jännite, joka synnyttää konfliktin tulisi nähdä organisaation voimavarana, jota hyödyntää muutostilanteessa kanavoimalla johtamista oikein.

konflikti on tällainen häiriö, joka pitää poistaa. Konflikti on jotain sellaista, mikä häiritsee arkista työntekoa ja se pitäisi poistaa, jotta voitaisiin jatkaa sitä arkista työntekoa. - - jännitteet on väistämätön seuraus muutoksesta ja kehityksestä. Jännitteet nähdään keskeisenä voimavarana, jonka varassa muutosta ja kehitystä voidaan tehdä. (H5)

Kaikissa haastatteluissa korostui, että organisaatioiden konfliktien taustalla on usein työperäiset ongelmat, mikä on tärkeää huomioida, kun konfliktia lähdetään selvittämään organisaatiossa. Vaikka konflikti ilmenee ihmisten välisenä, täytyy osata asettua pois ihmisten välisistä tunteista ja tutkia mikä pinnan alla kuplii. Organisaation tulisi konfliktin syntyessä pysähtyä ja keskittyä tutkimaan rakenteita ja työtapoja.

Usein kyseessä on työstä johdettavissa oleva asia. Ajattelen, että se pitäisi hyödyntää, sillä että lähdetään tutkimaan, mitä siellä on alla ja miten me voidaan muuttaa työtapoja ja rakenteita ja ohjata puhetta takaisin työmaailmaan. (H1)

- - ne on systeemisiä ongelmia ja ne kannattaa ratkaista systeemisellä tasolla. Eikä se hyödytä, että ihmispersoonaan keskityttäisiin, vaan enemmän toiminnat ja systeemit. (H1)

Aineistossa korostuu, että konsulttien kokemuksen mukaan konfliktit alkavat usein työhön pohjautuvista seikoista, mutta saavat henkilöperusteisia piirteitä kehittyessään. Asiat sitoutuvat eri osapuoliin, ja syyt nähdään nopeasti pohjautuvan muihin työntekijöihin. Kun konflikti siirtyy organisaatiossa työtasolta henkilökohtaiselle tasolle,

organisaatio tarvitsee useasti apua tilanteen ratkaisemisessa. Kun konflikti pysyy asiatasolla, organisaatiolta ja johtotasolta löytyy useammin osaamista tilanteen itse ratkaisemiseen.

Ne on ensin asiakysymyksiä, joissa ihmisten erilaisuus alkaa törmätä ja sitten niistä tulee henkilökysymyksiä. Heti kun ne menee henkilökysymyksiin ollaan vaaravyöhykkeellä ja pitäisi päästä takaisin sinne mistä tässä asiassa on kyse. Silloin ne konfliktit olisi ratkaistavissa siellä organisatiossa, kun ne pidetään siellä asiatasolla (H3)

Konsulttien kokemusten perusteella voidaan sanoa, että heidän apuaan on pyydetty nimenomaan sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation työntekijöiden perustehtävissä on epäselvyyttä ja sen myötä organisaation prosessit ovat epäselviä. Yksi konsulteista (H4) koki, että konflikteissa ilmenee myös luottamuspulaa, joka aiheuttaa jännitteitä. Johdolla saattaa olla luottamuspulaa esimiehiin tai esimiehillä luottamuspulaa alaisiinsa esimerkiksi koskien heidän työtään tai motiivejaan. Konfliktin voi käynnistää myös epäselvyydet esimerkiksi työtehtävissä, rooleissa tai palkkauksessa. Siksi konfliktien ratkaisussa olisi hyvä keskittyä kehittämään työskentelytapoja ja työyhteisöä, eikä pelkästään poistamaan jännitteitä ja konfliktia.

Voi olla työhön liittyvää, työjärjestelyihin, esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Taustalla voi olla myös muutosprosesseja tai muita tilanteita, joita on jäänyt kesken tai prosesseja, joita ei olla hoidettu riittävästi. (H4)

Organisaation muutosprosessit aiheuttavat usein jännitteitä, jotka korostuvat, jos tilanne jää kesken tai prosesseja ei hoideta valmiiksi asti. Esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestely voi aiheuttaa tiimissä jännitteitä, jos uudet työtehtävät eivät ole selkeitä tai niitä ei tuoda esille selkeästi kaikille tiimin jäsenille. Vaikka juurisyyt usein löytyvät konkreettisesta työstä, oman vaikutuksensa tilanteeseen tekevät konsulttien kokemuksen mukaan myös yksilöihin liittyvät kysymykset. Työntekijän osaaminen ei välttämättä kohtaa työtehtävän vaatimuksia tai työntekijän jaksaminen ja sitä kautta työkyky ei ole parhaalla mahdollisella tasolla.

Ollaan aina tunnustettu työhön tai työn tekemiseen ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä, mutta joskus sellaisen oman ylimääräisen kierteen tekee, että siellä on yksilöihin liittyviä kysymyksiä. Ne voi liittyä osaamiseen, jaksamiseen, työkykyyn. (H4)

Työtehtäviin liittyvien juurisyiden lisäksi tiimin yhteistyön toimimattomuus ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus voi aiheuttaa organisaatiossa jännitteitä. Konsultin (H2) kokemuksen mukaan syyt ovat tiivistä ihmissuhdeperäisissä asioissa, kuten vuorovaikutuksessa ja puhetavoissa esimerkiksi tiimin työntekijöiden välillä. Työelämässä toistensa kanssa työskentelevät ihmiset ovat usein erilaisia. Konfliktitilanne saattaa kehittyä, kun tulkitaan omasta näkökulmasta toisen sanavalintoja eri tavalla.

Vuorovaikutuksen ongelmat voitaisiin nähdä myös isompana ongelmana tiimin työskentelytavoissa, kuin pelkästään ihmisten tunteiden aiheuttamina ongelmina. Tällöin voitaisiin suoraan keskittyä kehittämään organisaation toimintaa koko tiimin voimin sen sijaan, että keskityttäisiin selvittämään esimerkiksi, miksi kahden työntekijän välinen vuorovaikutus ei toimi. Taustalla voisi olla negatiivissävytteisen puhetavan salliva ilmapiiri tiimissä. Toisaalta on hyvä huomioida myös, että tiimeissä kaikki ihmiset eivät missään nimessä ole samanhenkisiä ja se vaatii myös esimieheltä johtamistaitoja. Jos erilaisuutta pyritään hyväksymään organisaatiossa ja sitä tuetaan oikeanlaisilla johtamistavoilla ja työtehtävillä, voidaan välttää erilaisten henkilöiden välille syntyviä jännitteitä.

Erilaisuuden johtaminen ja voisi sanoa, että konfliktin alkusyy lähtee sieltä henkilökiistoista ja se johtuu siitä, että erilaisuutta ei jotenkin hyväksytä. Mitä enemmän erilaisuutta hyväksytään ja mitä enemmän ihmiset ovat tai heitä tuetaan reflektiivisyyteen ja dialogisuuteen, sitä paremmilla jäljillä ollaan. (H3)

Konfliktitilanteissa voidaan helposti sortua syyttämään huonoa kemiaa tai eri persoonien yhteensopimattomuutta. Haastattelujen perusteella suurin osa konsulteista oli sitä mieltä, että taustalla on työhön liittyvät ongelmat. Organisaatiossa työntekijöillä pitäisi olla selkeät tehtävät ja ymmärrys, että työpaikalla kaikkia kuuluu kohdella ammattimaisesti. Työterveyspsykologin roolissa konfliktitilanteissa työskentelevän konsultin mukaan konflikteissa on harvoin kyse persoonallisuushäiriöistä. Esimerkiksi konsultin (H4) mukaan konflikteissa kyse ei ole kemioista, kuten usein kuullaan puhuttavan.

"meillä kemiat ei tiimissä toimi" Se on näennäissyy tai pintasyy. - - Se on yritys sanoittaa sitä hankalaa tilannetta, mutta se ei ole.. Se persoona ei estä sitä, ettei työpaikalla hoidettaisi työasioita kunnolla ja ammatillisuuteen kuuluu se, että kaikkien kanssa tullaan työasioissa toimeen. (H4)

Suurimmalla osalla haastateltavia konsultteja asiakasorganisaatiot sijoittuivat sekä julkiselle että yksityiselle puolelle. Asiakasorganisaatioiden koko myös vaihteli pienistä ja keskisuurista yrityksistä isoihin organisaatioihin. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että haastateltavilla konsulteilla painottuivat pienet ja keskisuuret asiakasorganisaatiot. Kansainvälisistä organisaatioista konsulteilla ei ollut kokemusta.

Kahdella konsultilla (H1 ja H2) asiakasorganisaatiot painottuivat julkisen puolen organisaatioihin, etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon puolelle. Konsulttien mukaan sote-alalla ei siedetä epäasiallista käyttäytymistä, mutta konfliktitilanteet ovat siellä normalisoituneet. Epäasiallinen käyttäytyminen ja konfliktit sekoitetaan välillä toisiinsa, vaikka niiden välillä on selkeä ero. Konfliktitilanne voi pitää sisällään epäasiallista käyttäytymistä, mutta epäasialliseen käyttäytymiseen liittyy aina lain asettamat ehdot. Konsulteista toinen arveli sote-puolen konfliktien johtuvan siitä, että alalla tiedostetaan konfliktit paremmin ja tunnetaan työyhteisösovittelumenetelmä, jonka vuoksi ulkopuolisen avun hakeminen on luontevampaa.

Työnohjaus on julkisella puolella kaiken kaikkiaan tutumpi, koska esimerkiksi terveydenhuollossa psykiatrialla sehän on lakisäätteistä ja se on menetelmänä tuttu. (H2)

Aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että konfliktit ovat samankaltaisia tilanteita riippumatta organisaation toimialasta tai koosta. Konsultaation tilannut organisaatio voi olla kooltaan suuri, mutta konfliktitilanteet koskevat lähes aina organisaation sisällä jotain tiettyä osastoa, yksikköä tai tiimiä. Konsultti (H3) kiteytti haastattelussaan että, kun konflikti syttyy, se on organisaatiolle iso viesti siitä, ettei kaikki ole kunnossa, jos kaksi työntekijää voi huonosti, vaikka kaksikymmentä työntekijää voisi hyvin.

5.2 Konsultointi konfliktitilanteissa

5.2.1 Konsultin rooli

Kaikissa haastatteluissa korostui hyvin samankaltainen näkemys konsultin roolista organisaation ulkopuolisena henkilönä konfliktitilanteissa. Kukaan konsulteista ei kertonut tulewansa paikalle ratkaisemaan konfliktia yksin, vaan kaikki korostivat heidän tehtävänsä olevan enemmän johtaa konfliktin selvittelyä tehden yhteistyötä organisaation kanssa. Konsultilta löytyy osaamista ja tietoa konflikteista yleensä enemmän kuin organisaatiolta ja heillä on erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joilla he pystyvät edesauttamaan konfliktin selvittämistä. Konsultin tehtävänä ei ole ainoastaan auttaa organisaatiota konfliktitilanteessa, vaan suuremmassa kuvassa tuoda organisaatioon osaamista konfliktitilanteiden selvittämiseen.

Se on konsultaation perimmäinen tarkoitus lisätä sen konsultoitavan organisaation kyvykkyyttä ja osaamista. Mehän tulemme auttamaan heitä ratkaisemaan se konflikti ja me johdetaan sitä prosessia miten se tehdään, mutta he (organisaatiossa) johtavat sitä asiaa. Sehän on heidän vastuulla tehdä joitain ratkaisuja ja heidän valinta mihin he tarttuvat, jos me tuodaan tiettyjä vaihtoehtoja. (H4)

Harvoin konsultti kykenee ratkaisemaan asiakasorganisaatiossa konfliktitilannetta yksin, vaan hän tarvitsee organisaation apua, koska konfliktit koskevat usein työstä peräisin olevia ongelmia. Tilanteessa voi olla tarve tehdä muutoksia esimerkiksi organisaation prosesseihin, toimintamalleihin tai roolijakoon. Nämä muutokset ovat organisaation johdon vastuulla, ei konsultin.

- - jos on työntekijöiden kesken tai työyhteisössä soviteltavaa, niin se yleensä edellyttää, sitä että täytyy tehdä jotain muutoksia prosesseihin tai toimintamalleihin tai rooleihin tai mitä nyt sitten onkin. (H2)

Haastatteluissa korostui, ettei konfliktien ratkaisemisessa ole kyse ainoastaan kyseisen ristiriidan selvittämisestä. Työyhteisösovittelujen kautta konfliktitilanteita ratkaiseva konsultti (H2) esimerkiksi kuvaili, että toimiessaan työyhteisösovittelijana hänen tehtävänsä ei ole tarjota organisaatiolle suoria ratkaisuja, vaan keskustelun kautta ohjata organisaatiota ymmärtämään konfliktin syntymisen syitä ja löytämään osapuolille sopiva ratkaisu.

Konsultin tehtävänä on osata ohjata organisaatiota kehittämään konfliktissa ilmeneviä asioita, jotta konfliktitilanteesta opittaisiin enemmän. Konsultin tehtävänä ei ole kuitenkaan johtaa organisaatiota suoraan konfliktitilanteen ratkaisuun, vaikka johtajuutta saatetaan tilanteessa konsultille tarjota. Esimies saattaa haluta mieluummin erkaantua konfliktitilanteesta kuin osallistua sen ratkaisemiseen. Vaikka konsultin tehtävänä on johtaa konfliktia, johtajuutta ei saa ottaa liikaa vastuulle. Ulkopuolisen avun saapuessa organisaatiossa vastuu saatetaan yrittää antaa kokonaan konsultille ja organisaation johto pyrkii jäämään taka-alalle. Koska tehtävät muutokset tarvitsevat organisaatiolta työtä, konsultti ei voi kantaa yksin koko vastuuta. Kyse on konsultin tarjoamien työkalujen ja organisaation oman toiminnan välisestä yhteistyöstä.

Ei myöskään pidä ottaa supersankarin viittaa, koska se veisi toimijuutta ja vastuuta niiltä osapuolilta. Ei sitä vastuuta voida ulkopuolelta kantaa. Voidaan tuoda välineitä ja johtaa prosessia, mutta sehän on yhteistyötä.
(H1)

Konsultti on organisaation apuna sopimuksessa sovitun ajan ja sen jälkeen organisaatio jää itse jatkamaan kehitystä. Konsultin vastuulla ei ole varmistaa, että organisaatio jatkaa kehitystä, vaan organisaatio on itse vastuussa siitä, millaisia muutoksia se on valmis tekemään tilanteessa.

Ei mun tehtävä oo saada tehdä siellä mitään temppeja, että mä saan sen hetkeksi aikaa toimimaan ja lähden sitten sieltä ja se palautuu ihan samaan. Tehtävä on kuitenkin auttaa sitä organisaatiota kehittymään ja sitten ne joko lähtee sitä kehittää tai ei. (H1)

Konsultin roolissa tulee osata asettua kaikkien osapuolten asemaan ja esimerkiksi haastatteluissa yksi konsultti (H2) nosti esiin, että konsultilla olisi hyvä olla kokemusta monesta eri roolista työelämässä. Hän itse oli työskennellyt alaisena, kollegana ja esimiehenä ja hän sai näistä rooleista perspektiiviä konfliktitilanteiden ymmärtämiseen eri näkökulmista. Haastatteluissa konsultti (H4) kertoi kokeneensa vastustusta ja luottamuspuhlaa organisaation jäsenten suunnalta konfliktitilanteissa. Koska konsultin paikalle kutsuva taho on yleensä organisaation johtotasolta, työntekijöille herää kysymys onko konsultin toimintaan voitu jotenkin vaikuttaa. Konsultti voidaan nähdä johdon tai esimiesten kätyrinä, jolta ostetaan jokin tietty lopputulos. Toisaalta konsultti kertoi kohdanneensa myös tilaajataholta mahdollisuutta ostaa jokin tietty haluttu lopputulos.

Joskus on sellainen ajatus, että konsultit tekevät ihan mitä tahansa, mitä niiltä tilataan ja mistä maksetaan, mutta me voidaan hyvin sanoa, että me ei. - - On osa omaa ammattitaitoa avata mitkä ovat omat ammattieettiset perusteet, mikä on taustakehys. (H4)

Konsultin on pystyttävä luomaan konfliktin osapuoliin luottamus ja vakuuttaa organisaation jäsenet siitä, että he toimivat tilanteessa puolueettomina. Konsultin rooli organisaation ulkopuolisena jäsenenä ja konfliktin ulkopuolisena henkilönä on tärkeää sisäistää organisaation jäsenten keskuudessa, kun konfliktia lähdetään selvittämään konsultin johdolla.

5.2.2 Organisaation ulkopuoliseen apuun turvautuminen

Haastatteluissa korostui, että useampi konsultti koki avunpyynnön tulevan organisaatioilta siinä kohtaa, kun konfliktitilanne on jatkunut organisaatiossa pitkään. Konsultit kokivat, että konfliktitilanteet ovat usein kasvaneet organisaatioissa ja tilanne on patoutunut. Näiden konfliktien taustalta löytyy usein ydinongelma toimintatavoissa, jotka olisivat kaivannut kehittämistä monia vuosia aikaisemmin. Organisaatiot kokevat konfliktit edelleen haasteeksi, johon ei osata puuttua riittävän ajoissa. Organisaation ulkopuolisen konsultin käyttö nähtiin joissakin tilanteissa olevan viimeinen jäljellä oleva menetelmä. Osa konsulteista koki, että organisaatioilla on edelleen olemassa tietynlaista pelkoa tarttua konfliktitilanteisiin itse ja apua haetaan ulkopuolelta, koska konsultin odotetaan ratkaisevan tilanne ilman organisaation tai esimiesten osallistumista.

Siinä vaiheessa, kun haetaan ulkopuolista (apua) meiltä, niin se mikä yhdistää on se, että ne on kärjistynyt. Mikä tarkoittaa, että siellä voi olla jo ulkopuolisia, työterveyshuolto voi olla jo mukana, Aviin on voitu olla yhteydessä, joskus on tehty tutkintapyyntöjä, rikosoikeudellisia prosesseja. (H4)

Konfliktitilanteet ovat kestäneet niin pitkään organisaatioissa, että esimiehet ja johto haluavat siirtää vastuun organisaation ulkopuoliselle konsultille ja itse poistua tilanteesta. Toisaalta apua on saatettua hakea jo organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi työterveyshuollosta. Kuitenkin esimerkiksi konsultti (H4) huomautti, ettei ulkoinen apu pitäisi olla ensimmäinen taho mitä konfliktissa yritetään. Organisaatioiden pitäisi lähtökohtaisesti

itse pyrkiä selvittämään tilannetta, mutta toisaalta myös ymmärtää milloin kannattaa kääntyä ulkopuolisen avun puoleen.

Se ensimmäinen askel ei kannata olla se, että paikalle tulee ulkopuolinen, se antaa painoarvoa sille (ajatukselle), että meillä on tilanne mitä me ei pystytä osana työtä ratkaisemaan. (H4)

Konsultin tehtävänä on olla apuna ratkaisun löytämisessä, ja se on syy miksi organisaatiot käyttävät konsultointia. Konsultin on tuotava omalla kokemuksellaan, menetelmillä ja osaamisella jotain lisäarvoa asiakkaalle ja auttaa tai nopeuttaa konfliktitilanteen ratkeamista. Konsultin (H4) mukaan ulkopuolisen avun käyttö voi raivata organisaatiossa tilaa sisäiselle työskentelylle ja kehittämiselle. Kun tilannetta johtaa organisaation ulkopuolinen henkilö, konfliktin aiheuttama ärsyntyminen ja turhautuminen voi olla helpompaa kohdistaa konsulttiin kuin omaan esimieheen. Konsultti tulee poistumaan organisaatiosta jossain kohtaa, mutta oman esimiehen kanssa on kyettävä jatkamaan työskentelyä. Ulkopuolinen konsultti voi tuoda tilaa työntekijöiden ja esimiehen välille ja luo etäisyyttä tilanteeseen.

5.3 Konfliktin ratkaiseminen konsultin näkökulmasta

5.3.1 Konsulttien käyttämät ratkaisumallit

Kaikilla haastatelluilla konsulteilla oli yhtenäinen ajatus siitä, että konfliktitilanteen selvittäminen alkaa osapuolten kuuntelemisella, jonka avulla konsultti pyrkii ottamaan selvää konfliktin mahdollisista juurisista. Konsultit korostivat, että ensin on haastateltava konsultaatiopyynnön tehnyttä osapuolta ja selvittää mikä ymmärrys organisaatiolla on kyseisestä konfliktitilanteesta. Konsultti (H3) esimerkiksi korosti, että ensin selvitetään, mikä on organisaation käsitys tilanteesta ja vasta sen jälkeen lähdetään selvittämään mistä tilanteessa on oikeastaan kyse.

Kyllä siinä ensimmäisenä on kuuleminen, että mistä tässä on kyse. - - Monesti sen kanssa, joka pyytää (konsultin paikalle) puhutaan siitä mikä on se (tilanne). (H3)

Kaikille konsulteille oli selvää, että konfliktitilanteessa lähdetään selvittämään ongelman todellisia juurisyytä. Konsultti (H5) esimerkiksi nosti haastatteluissa esiin, että

konsultin täytyy olla tietoinen, että erilaiset juurisyöt sekoittuvat konfliktissa, joka vaikeuttaa todellisen juurisyyn löytämistä. Haastatteluissa saattaa nousta esiin aluksi muita syitä ja todellista syytä joutuu etsimään pidempään. Konfliktinkäsittelyssä ongelmana on juurisyiden sekoittuminen ja konfliktitilanteiden henkilökohtaistuminen. Myös konsultin (H4) käyttämässä mallissa korostui ajatus, että ensin on selvítettävä mistä konfliktitilanteessa on kysymys ja hän toteutti selvittämisen yleensä yksilöhaastattelujen kautta.

Meillä on toimintamalli mitä mennään eteenpäin. Pääsääntöisesti voi sanoa, että isossa kuvassa lähdetään ensin selvittämään mistä siinä on kysymys. - - lähdetään selvittämään mistä on kysymys ja tyypillisesti siihen liittyy esimerkiksi yksilöhaastatteluja. (H4)

Yksilöhaastatteluihin valittuja henkilöitä ei valita satunnaisotannalla, vaan konsultit pohtivat tarkkaan kenellä on mikäkin rooli tilanteessa ja haastattelevat sen perusteella. Konsultti (H3) kuvaili, että hän saattaa ensin haastatella tilanteen osalliset yksilöhaastatteluilla ja sen jälkeen järjestää kaikille yhteisen keskustelumahdollisuuden. Konsultti (H4) nostaa esiin, että he saattavat hyödyntää myös organisaatiossa jo olemassa olevaa materiaalia, kuten työhyvinvointikyselyjä, joten konsultin ei tarvitse kaikkea tietoa aina hankkia itse.

Yksi konsulteista oli käynyt nimenomaan työyhteisösovittelijan koulutuksen, joka ohjaa vahvasti hänen toimintaansa konflikteissa. Konsultti (H2) noudattaa aikaisemmin kolmannessa luvussa esiteltyä työyhteisösovittelijan mallia vaihe vaiheelta. Konsultti koki erityisen tärkeäksi, että konfliktin käsittelyssä ihmiset kokevat tunteiden näyttämisen sallituksi. Mikäli konfliktin ratkaisuvaiheessa tunteita yritetään piilottaa tai vähätellä, konfliktia ei päästä todellisuudessa käsittelemään kunnolla. Työyhteisösovittelussa sovintosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen yleensä tiedotetaan sopimuksen valmistumisesta organisaation muille työntekijöille, jotka eivät olleet mukana sovittelussa. Tiedote on yleisluonteinen eikä se sisällä yksityiskohtia sovittelutilaisuudesta. Työyhteisösovitteluprosessi pitäisi näyttäytyä organisaatiossa avoimena, mutta konsultti myöntää, ettei avoimuus aina toteudu ja asiaa saatetaan haluta salailla muilta organisaation työntekijöiltä.

Kaikilla konsulteilla ei ollut suoraan mitään mallia, jota he noudattaisivat konfliktitilanteessa, mutta konsulttien toiminnassa korostui samankaltaisia elementtejä, kuten yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, valmiin aineiston käyttäminen ja havainnointi. Konsultit kokivat tärkeäksi, että jokainen konsultaatio alkaa vierailulla asiakasorganisaatiossa ja konsultaatiopyynnön tehneen henkilön haastattelulla. Mikäli konflikti koskettaa

suuressa organisaatiossa vain kahta työntekijää, konsultin on järkevämpää haastatella ainostaan heitä tilanteesta. Jos tilanne koskettaa keskisuuressa tiimissä useampaa ihmistä, konsultti pyrkii tapaamaan kaikki tiimin jäsenet. Pienessä tiimissä konflikti usein koskettaa kaikkia tiimin jäseniä, vaikka ristiriita olisi syntynyt vain kahden ihmisen välille. Esimerkiksi konsultti (H5) korostaa, että konfliktitilanteissa itse osapuolien lisäksi on yleensä työntekijöitä, jotka jäävät tilanteessa ikään kuin katsomoon. Hän pitää tärkeänä, että myös heidän näkemyksensä otettaisiin huomioon, sillä myös heillä on vastuu konfliktin olemassaolosta. Konfliktitilanteen ymmärtäminen vaatii konsultin (H5) mukaan sitä, että hän rakentaa näkemyksen tilanteesta monen erinäkökulman kautta ja kykenee luomaan konfliktin osapuoliin luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen.

- toisaalta pitää pystyä luomaan kaikkiin sen konfliktin osapuoliin sellainen meidän välinen vuorovaikutussuhde, jossa he voivat ajatella luottavansa minuun, että ”mä kuuntelen ja arvostan sitä heidän mielipidettään ja kokemustaan”. Heillä on sellainen ajatus, että minä pysyn neutraalina ja ulkopuolisena. (H5)

Osa konsulteista (H1 ja H4) nosti haastatteluissa esiin, ettei heidän mielestään sovittelu sovi kaikkiin työyhteisöjen konflikteihin ratkaisumalliksi. Konsultti (H1) mukaan sovittelussa tunteet saavat liian isoa roolia ja konfliktin ydin jää lopulta selvittämättä. Hän koki, että sovittelun kautta ei saada vastausta kysymykseen, mikä työnteossa on ongelmana, koska keskitytään liikaa ihmisten välisten suhteiden ratkaisemiseen.

En usko hirveästi esimerkiksi sovitteluun, joka mun mielestä pohjautuu siihen, että nää tunteet olisi tässä se ongelma. Mun mielestä nämä tunteet ei ole ongelma, vaan ne on signaali. Jos sitä ei käytetä, vaan pyritään vaan äkkiä samaan kättä päälle ja kaikilla olisi hyvä olla ja tehdään pelisäännöt - - (H1)

Sovittelun taustalla organisaatioissa on usein ajatus nopeasta prosessista, johon johdon ei tarvitse osallistua. Konsultti (H1) nosti myös esiin, että sovittelussa sorrutaan usein mahdollisimman nopean ratkaisun löytämiseen ja sitä kautta nopeaan sopimukseen pääsemiseen, jolloin organisaation kehittyminen jää vähälle. Hän kuitenkin mainitsee, että menetelmänä sovittelu voi välillä toimia, mutta sitä hyödyntämällä voidaan menettää mahdollisuus päästä todellisten syiden pariin, minkä myötä konfliktit voivat nousta uudestaan esille organisaatiossa. Myös konsultti (H4) oli samaa mieltä sovitteluprosessin

käytöstä konfliktin ratkaisumenetelmänä. Sovittelu antaa esimiehille mahdollisuuden ulkoistaa itsensä konfliktitilanteen ratkaisusta, kun he ostavat organisaation ulkopuoliselta sovitteluratkaisun. Vaikka sovittelumenetelmä ei suosi esimiehen ulkoistamista, konsultti koki tätä todellisuudessa tapahtuvan paljon.

Esimiehet ajattelevat joskus, että voivat ulkoistaa itsensä siitä (tilanteesta), kun he osatavat ulkopuolelta sovittelun, eikä se koske sen jälkeen enää heitä. (H4)

Kun organisaatio pohtii sovitteluprosessin käynnistämistä, konsultti (H4) muistuttaa, että ensin kannattaa aina pohtia, onko tilanteessa oikeasti jotain soviteltavaa. Konsulteista (H3 ja H1) kertoivat, että ovat joutuneet kieltäytymään sovitteluprosessin järjestämisestä, koska organisaation konfliktitilanne ei ole ollut soveltuva sovitteluun. Konsultti (H1) kieltäytyi eräästä sovitteluprosessista, koska organisaatio ei kyennyt identifioimaan konfliktin osapuolia. Sovitteluprosessissa konfliktitilanteen osapuolet tulee olla selvillä ennen prosessin käynnistämistä, joten sovittelu ei ollut kyseiselle organisaatiolle sopiva ratkaisumalli. Konsultti (H3) koki, että sovitteluprosessipyynnön tehneessä organisaatiossa oli suurempaa ongelmaa konfliktitilanteen lisäksi johtamistavoissa, joten hän ei toteuttanut sovitteluprosessia kyseisessä organisaatiossa.

Molemmat sovittelua kritisoinneet konsultit (H1 ja H4) kuitenkin kokivat, että sovittelu on tiettyihin konfliktitilanteisiin erinomainen malli. Konsultti (H4) korosti, että kyseessä ei ole itse mallin ongelmallisuus, vaan sitä käytetään väärin työelämässä, kun ajatellaan, että sovittelu ratkaisee konfliktitilanteen. Hänen mukaansa konflikteista, jotka ovat laajempia ongelmia organisaatiotasolla, yritetään väkisin tehdä kahden henkilön välisiä. Hän koki, että sovitteluprosessi korostaa kahdenvälisiä konflikteja, koska sovittelussa sovittelusopimus laaditaan juuri kahden eri osapuolen välille ja sovittelumalli vahvistaa tätä näkökulmaa, vaikka konfliktissa voi olla kyse paljon monimutkaisemmasta ongelmasta.

Konfliktitilanteissa osapuolet kokevat usein vahvoja tunteita ja aiheet ovat herkkiä. Haastatteluissa keskusteltiin konsulttien kokemuksista liittyen konfliktitilanteiden imuun, joka saattaa vetää konsulttia jonkun osapuolen puolelle.

Minulla on omakohtaista kokemusta, miten se tunne tarttuu ja miten itse siinä tilanteessa on todella vaikea pysyä ulkopuolisena, ja vaikka pysyisi niin on todella vaikea saavuttaa toimijuutta. (H5)

Konsultin ammattitaitoon kuuluu tunnistaa konfliktitilanteiden synnyttämä imu. Konsultin tulisi reflektoida omia tunteitaan ja pohtia, miksi jokin tilanne herättää tällaisia tuntemuksia. Konsultti (H4) näki konfliktien aiheuttaman imun olevan myös eräällä tapaa yksi konsultin työväline, jonka avulla hän pystyy refleктоimaan omia tuntemuksiaan tilanteessa. Konfliktia ratkoessa konsultin ei tarvitse olla tunteeton, mutta hänen tulee osata arvioida, minkä takia erilaisia tuntemuksia herää ja mitä lisätietoa se voi kertoa tilanteesta. Vaikka tunteita herää, konsultin pitää osata erottaa omat tunteensa konfliktin osapuolten tunteista ja verrata, miksi jonkun kertomus saa aikaan voimakkaampia tunteita kuin toisten osapuolten kertomukset. Konfliktin imun hyödyntäminen työvälineenä vaatii konsultilta kokemusta ja ymmärrystä omasta toiminnastaan. Konsultti (H5) kertoi oppineensa imuun vastaamista koulutuksissa sekä konkreettisesti konfliktien parissa työskentelystä.

Pystyn myös tunnistamaan niitä tunteita mitä siinä asiakkaassa liikkuu ja pystyn käyttämään niitä tunteita informaation lähteinä. Harjoittelun kautta (oppinut) niin koulutuksessa kuin työssä ja harvoin jään kantaamaan ns. asiakkaan tunteita. (H5)

Useampi konsultti koki lähteneensä uran alkuvaiheilla helpommin konfliktin imuun mukaan ja tavallaan asettuneensa jonkin osapuolen taakse. Jälkikäteen nämä konsultit kuvailivat ymmärtäneensä näistä tilanteista sen, että kaikkia osapuolia pitää kuunnella sekä osoittaa aitoa kiinnostusta eri näkökulmiin. Jokaisella konfliktin osapuolella on jokin rooli konfliktissa ja oma näkemyksensä tilanteesta, joista konsultin tulee pystyä rakentamaan kokonaiskuva. Konsultin täytyy tiedostaa, että kaikilla asioilla on eri puolia.

5.3.2 Jälkiseuranta

Organisaation kehittymisen kannalta kaikki haastatellut konsultit näkevät ensisijaisen tärkeäksi, että konsultti nimenomaan auttaa organisaatiota löytämään kehittämisen kohteita, mutta organisaation johdon tehtäväksi jää lopullisen kehittämisen toteuttaminen. Konsultilla on rajalliset mahdollisuudet nähdä miten organisaatiossa muutokset lopulta toteutuvat, joten konfliktien jälkeisellä seurannalla on suuri merkitys. Kaikki haastatellut konsultit tarjoavat ja suosittelevat asiakasorganisaatiolle konfliktitilanteen jälkeistä seuranta.

Kyllä mä sitä tarjoan ja suosittelen. Jos mä olen ollut siinä pitkäkestoisesti mukana, niin sitten mä tekisin sitä vaikka nyt siis aluksi, riippuen konfliktin laadusta, vaikka viikon tai parinkin välein ja sitten harvennetaisiin kuukausittain. (H1)

Seuranta voidaan toteuttaa vain yhtenä vierailuna työyhteisössä muutama kuukausi tilanteen päättymisen jälkeen tai seurantaa voidaan toteuttaa pitkäjänteisesti työnohjauksena. Työyhteisösovitteluissa seuranta kuuluu osaksi sovitteluprosessia vähintään kerran sovintosopimuksen laatimisen jälkeen. Seurannan tarkoituksena on varmistaa, että sovintosopimukseen kirjatut toimenpiteet ovat toteutuneet organisaatiossa. Tämän jälkeen seurannan vastuu siirtyy konsultilta organisaatiolle. Kaikkien konsulttien näkemyksissä korostui organisaation oma rooli konfliktitilanteen ratkaisemisen jälkeen. Konfliktissa ei riitä, että organisaatio on ymmärtänyt hakea tilanteeseen apua, vaan sen tulee ymmärtää tilanteessa mukana olemisen tärkeys sekä tilanteen kehittymisen ja seurannan merkitys.

Meillä kuuluu siihen jo alkuperäisessä sopimuksessa, että tietyn ajan päästä on jatkokeskusteluja ja seurantaa nimenomaan johdon tai tilaajan kanssa siitä, miten ne asiat on mennyt eteenpäin. (H4)

Seurannalla voi olla rutiininomainen vaikutus organisaatiossa ja esimerkiksi konsultti (H5) koki sen tuovan jämäkkyyttä organisaation toimintaan. Kun organisaation johto tietää, että konfliktin jälkeistä tilaa tullaan vielä arvioimaan, syntyy paine tehdä muutoksia prosesseissa ja toimintatavoissa. Paluu asiakasorganisaatioon mahdollistaa konsultille tilaisuuden arvioida organisaation toimintaa uudestaan. Kaikki konfliktin yksityiskohdat eivät välttämättä ole tulleet ensimmäisillä käsittelykerroilla esiin, joten konsultin paluu voi paljastaa piileviä jännitteitä.

Se toinen merkitys on se, että jos sinne kuitenkin jäi, kuten usein jää, sellainen muu jännite tai perustavanlaatua oleva jännite, jota ei olla löydetty ja joka ei ole paljastunut sieltä taustalla, niin se jälkiseuranta mahdollistaa sen, että se räjähtää sitten siellä käsiin. (H4)

Aineistosta näkyy selvästi seurannan merkitys konfliktitilanteille. Konsulttien kokemuksien mukaan hyvinkin hoidettu konfliktitilanne voi epäonnistua, mikäli tilanteen seurantaa ei järjestetä organisaatiossa. Työntekijöillä saattaa olla ajatus, että konfliktin ratkaisun jälkeen riidan osapuolien tulisi välittömästi tulla toimeen keskenään. Jos

konfliktitilanne on jatkunut pitkään, sen ratkaisu ei myöskään synny hetkessä. Jotta organisaatiossa voidaan toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä, organisaation täytyy itse toteuttaa seuranta. Konsultti ei jää konfliktitilanteen ratkaisemisen jälkeen osaksi organisaatiota, joten seurannan täytyy järjestyä organisaation sisällä. Konsulttien mukaan olisi hyvä, jos organisaatiossa konfliktin jälkeisestä seurannasta vastaa esimies, koska konsultilla ei ole mahdollisuuksia tehdä tarvittavia muutoksia organisaatiossa.

Se on tärkeää ja monesti se jää organisaation omalle vastuulle seurata siellä kehittymistä. - - koska ne on pitkiä prosesseja ja tavallaan siitä pitäisi ottaa toimintatapoja, jotka menisi sinne työyhteisöön. (H3)

Konsultin tehtävänä on luoda organisaation ymmärrystä, miten he voivat itse ratkaista konflikteja. Jatkuvan oppimisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa esimies sitoutuu tekemään seuranta ja kykenee jatkossa tarttumaan itse konfliktitilanteisiin aikaisemmassa vaiheessa. Seuranta on tärkeä siirtää esimiehelle, sillä konsultin tehtävä ei ole ikuisesti työskennellä asiakasorganisaatiossa. Tarkoitus on auttaa organisaatio uskomaan siihen, että he kykenevät myös itse ratkaisemaan haastavia konfliktitilanteita.

5.3.3 Konsultointiyrityksessä voidaan hyödyntää kollegojen apua

Osana konsultointi yritystä työskennellessä konsultilla on paljon mahdollisuuksia hyödyntää kollegojensa apua konfliktitilanteissa. Esimerkiksi konsultille (H5) konsulttiyritys toimii kattoyrityksenä, jonka alla useampi konsultti tarjoaa palveluitaan. Konfliktitilanteiden konsultoinnissa hänellä on useita eri mahdollisuuksia hyödyntää kollegojaan.

Jos yhtään havahdun siihen, että se tilanne on niin kompleksinen ja monimutkainen, esimerkiksi paljon osallistujia ja se kuormittaa minua, niin minun pitäisi aina ymmärtää pyytää kumppania mukaan, koska kaksistaan on huomattavasti helpompi toimia, jos on iso yhteisö. (H5)

Kollegan hyödyntäminen isossa konfliktitilanteessa helpottaa suuren informaatiomäärän käsittelyä ja jäsentämistä. Konsultti (H3) työskentelee pienessä konsulttiyrityksessä ja pääasiassa osallistuu konfliktien ratkaisuun itsenäisenä konsulttina. Tämä tarkoittaa, että hänellä on päätäntävalta, miten lähtee organisaation kanssa ratkaisemaan tilannetta, eikä konsulttiyritys aseta hänen toiminnalleen reunaehdoja. Konsultti kuitenkin käyttää laajasti verkostoaan tukena konfliktitilanteiden käsittelyssä. Konsultti voi

käydä esimerkiksi työnohjaajan ja kollegan kanssa läpi konfliktitilanteen yksityiskohtia ja itsereflektoinnin avulla oivaltaa tilanteesta uusia mahdollisuuksia. Konfliktitilanteet ovat konsulteille myös raskaita ja konfliktien imun välttämiseksi on hyvä reflektoida omaa toimintaansa ja omia tunteitaan ulkopuolisen henkilön kanssa.

Vaikka konsultti toimii osana konsulttiyritystä, pientä tai suurta, konsultti on kuitenkin tilanteissa usein se yksilö, joka tekee ne ratkaisut itse. Tietyissä tilanteissa konsulttiyrityksellä saattaa olla vaikutuksia esimerkiksi konsultin toimintaan tai maineeseen, mutta konsultti toimii kuitenkin tilanteessa vastuuhenkilönä ja johtaa sitä, vaikka hän toimisi osana konsulttiyritystä.

*Jos on isompi tai laajempi konflikti, niin aina työparina. Mutta jos lähde-
tään isompaan konfliktiin, niin täytyy olla kaksi eli työpari, siitä syystä,
että pystytään kuulemaan kaikki se mitä sieltä työyhteisöstä tulee. (H4)*

Haastavissa tilanteissa voidaan hyödyntää jopa kolmea konsulttia, ja esimerkiksi konsultti (H4) kertoo, että kolmas konsultti ei kuitenkaan välttämättä ole tekemisissä asiakasorganisaation kanssa, vaan voi auttaa muita konsultteja sisäisesti jäsentämään tilannetta. Konsultti ei kuitenkaan voi itse täysin määrittää, kuinka monta konsulttia konfliktitilannetta otetaan selvittämään, koska jokainen lisäkonsultti nostaa konsultoinnin kustannusta. Konsultti voi suositella asiakasorganisaatiolle monimutkaisessa ja laajassa konfliktissa lisäkonsulttien käyttöä, mutta se vaatii organisaation hyväksynnän.

5.4 Organisaatioiden osaaminen konfliktitilanteissa

5.4.1 Organisaatioiden konfliktiosaaminen ja asenne

Konsulttien mukaan organisaatioissa asenne konflikteja kohtaan on edelleen negatiivisävytteinen ja ne nähdään usein häiriönä ja merkinä huonosta työyhteisöstä ja ilmapiiristä. Kaikki konsultit kuitenkin korostivat näkemystä, että konfliktit kuuluvat organisaatioissa muutostilanteisiin, eikä niiltä pystytä täysin välttymään. Konsultin (H1) mukaan tulisi ajatella, että on normaalia riidellä työelämässä ja se on myös yksi ryhmäytymisen muoto. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että riitely täytyy tapahtua asiallisesti ja riitely täytyy osata erottaa epäasiallisesta käyttäytymisestä.

Mä luulen, että voittopuolisesti konfliktit nähdään edelleen häiriöinä. Se on varmaan minun kaltaisten (konsulttien) tehtävä levittää sitä sanomaa, että ne kuuluvat muutostilanteisiin eikä ole mitään syytä poistaa niitä, vaan sen sijaan niitä voi orkestroida ja säädellä. (H5)

Konsultit korostivat, että mikäli konflikteihin ei puututa ja odotetaan niiden ikään kuin häviävän itsestään, se ei tule toteutumaan. Aineistosta käy ilmi, että konflikteissa on usein taustalla fakta, että työnteossa on jotain vialla mikä vaatisi korjausta. Tärkeää olisi organisaatiossa ymmärtää virheelliset rakenteet tai toimintamallit, ja miten niitä pitäisi lähteä korjaamaan. Konflikti nähdään edelleen organisaatioissa pelottavana ja vaativana asiana. Toisaalta niitä päädytään vähättelemään ja pyritään löytämään vain nopea ratkaisu tilanteeseen huomioimatta mahdollisia kehityskohteita.

Konsulteilta kysyttäessä ilmenee, ettei organisaatiolla tunnu aina olevan riittävästi osaamista konfliktien ratkaisemiseen itsenäisesti, mutta myös organisaation toimialalla ja työyhteisön kulttuurilla nähtiin olevan vaikutusta organisaatioiden osaamiseen. Suurin osa konsulteista oli sitä mieltä, että organisaatiossa on usein yritetty itse ratkaista tilannetta ennen ulkopuolisen avun käyttöä, mutta osaaminen tai menetelmät eivät ole olleet riittävällä tasolla. Esimies on saattanut käsitellä asiaa alaistensa kanssa, mutta jostain syystä tilanne ei ole ratkennut. Esimies saattaa tilanteessa myös ajautua kuulemaan vain toisen osapuolen näkemyksen tilanteesta, joka vääristää konfliktia ja lisää sen kiihtymistä.

On joo monesti yritetty, mutta ei ole ehkä ollut sitten konsteja tai keinoja tai sitten siellä on ollut esimies jommankumman puolella. On nähnyt sitä (tilannetta) vain yhdeltä puolelta ja se toinen puoli on jäänyt sitten pimentoon. (H3)

Kokemus organisaatioiden konfliktiosaamisesta vaihteli myös konsulttien kokemusten mukaan ja esimerkiksi konsultti (H4) korosti, ettei organisaatioita kannata syyttää yrityksen puutteesta, koska tilannetta on usein yritetty ratkaista itse. Organisaatiossa on voitu käydä erilaisia keskusteluja, kehitysprosesseja tai työnohjauksia, joilla on ollut hetkellisesti apua tilanteeseen. Esimies on voinut käydä keskusteluja konfliktin osallisten kanssa, ja tiimissä asiat ovat hetkellisesti korjaantuneet. Syystä tai toisesta organisaatio kuitenkin lipuu helposti takaisin konfliktitilanteeseen, jos muutoksia ei tehdä tai niitä ei noudateta. Kuitenkin osa konsulteista toivoi organisaatioilta jämäkämpää otetta puuttamiseen ja konfliktitilanteiden normalisoimista. Työyhteisösovittelu nähdään

organisaatioissa usein vakavana ja hävettävänä asiana, ja konsultin (H2) kokemuksen mukaan tämä lisää kynnystä lähteä mukaan työyhteisösovitteluun, koska prosessi pitäisi olla organisaatiossa avoimesti esillä.

Konsulttien kokemusten mukaan organisaatiot saattavat toivoa, ettei konfliktitilanteita olisi koskaan syntynyt. Kun organisaatio päätyy ostamaan konsultilta ulkopuolista apua konfliktitilanteeseen, johdolla saattaa olla ajatus, että organisaation ei tarvitsisi osallistua tilanteen käsittelyyn enää ja voisi siirtyä taka-alalle. Organisaatiot asettuvat mieluummin konfliktitilanteissa taka-alalle ja tilanteeseen toivotaan mahdollisimman nopeaa ratkaisua kuin itsestään, konsultin saapuessa paikalle. Konfliktitilanteet kuluttavat myös esimiehiä, joille työtehtävät asettavat paljon vastuuta myös muilla tahoilla. On tärkeää, että organisaatio myös ymmärtää missä kohtaa kannattaa turvautua ulkopuolisen avun puoleen eikä kuluttaa omia voimavarojaan loppuun.

Ongelmat organisaatioiden prosesseissa on syy, miksi esimies tulisi ottaa mukaan konfliktien käsittelyprosessiin, vaikka tilanteeseen olisi hankittu ulkopuolisen konsultin apua. Organisaatiossa voidaan joutua tekemään työtehtävien uudelleen järjestelyä, jotka vaativat organisaation johtotasolta päätöksiä. Tilanteen myötä voidaan päätyä konfliktitilanteen seurauksena siirtämään esimies johtotehtävistä esimerkiksi asiantuntijatehtäviin, jolloin tarvitaan myös seuraavan johtotason osallistumista. Jotkut konfliktitilanteet synnyttävät hallinnollisia seurauksia, kuten varoituksia tai huomautuksia, joita organisaation johto tai esimies voi antaa.

Pidän tosi tärkeänä, että esimiehet on sen takia siellä läsnä, että varsinkin jos on työntekijöiden kesken tai työyhteisössä sovittelavaa, niin se yleensä edellyttää, sitä että täytyy tehdä jotain muutoksia prosesseihin tai toimintamalleihin tai rooleihin. (H2)

Konfliktitilanteiden käsittely ei välttämättä ole esimiehelle helppoa, koska asiaa käsitellessä joudutaan menemään henkilökohtaisuuksiin. Usein esimies kohtaa myös itse suurta kritiikkiä konfliktitilanteessa ja joutuu reflektoimaan omaa tekemistään. Yksi tapa kehittää esimiesten konfliktitilanteen käsittelyn taitoja on valmentaa esimiestä konfliktin ratkaisuun. Esimiestä valmentavissa tilanteissa konsultti ei välttämättä itse tapaa konfliktin osapuolia, vaan keskittyy ainoastaan ohjaamaan esimiestä. Tällä tavalla organisaatiossa kasvaa konfliktien ratkaisemisen osaaminen. Yksi konsulteista (H5) työskenteli myös konfliktiosaamisen koulutuksen parissa ja koulutti muun muassa henkilöstöedustajia, kuten työsuojeluvaltuutettuja ja luottamusmiehiä. Hän korosti näiden henkilöiden

kouluttamisen tärkeyttä, sillä luottamusmiehet voivat olla konfliktin osapuolia, mutta työsuojeluvaltuutetut ovat työympäristön ja työsuojelulain edustajia. Heidän tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa järjestetään työnteko niin, ettei se kuormita työntekijöitä psyykkisesti tai fyysisesti eikä siten vaaranna ihmisten työkykyä.

5.4.2 Konflikti on organisaatiolle oppimisprosessi

Aineistosta selviää, että organisaatioiden olisi tärkeää ymmärtää, ettei konfliktitilanteita kannata pelätä, vaan niihin pitäisi suhtautua oppimisprosessina. Konflikti tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden ymmärtää virheelliset toimintatavat ja keskittyä toiminnan ja ihmisten kehittämiseen. Sen sijaan, että päädyttäisiin pimittämään tietoja konfliktista, niitä pitäisi pystyä käsittelemään organisaatioissa avoimesti. Konfliktitilanteiden negatiivisuutta ja korkeaa kynnystä tarttua epäkohtiin tulisi laskea työntekijöiden keskuudessa myös matalammaksi.

Mä ajattelisin, että olisi kaikista hienointa, jos aika varhaisella kynnyksellä lähdettäisiin puuttumaan asioihin, jolloin se ei olisi niin iso asia ja se säilyisi paljon kynnykseltään matalammalta. (H2)

Osassa haastatteluja (H1, H2 ja H3) korostui, että organisaatiot tarttuvat konfliktitilanteisiin liian myöhään. Konfliktien taustalta nähtiin löytyvän se ydinongelma toimintatavoissa, joka olisi kaivannut kehittämistä monia vuosia aikaisemmin. Organisaatiot kokevat konfliktit edelleen haasteeksi, johon ei osata puuttua riittävän ajoissa. Konsultti (H3) kommentoi, että parhaita konflikteja olisivat sellaiset ristiriidat, jotka eivät ole kehkeytyneet konfliktiksi.

Mikäli konfliktitilannetta ei päädytä ratkaisemaan organisaatiossa, vaan sen odotetaan poistuvan itsestään, voidaan menettää potentiaalista työvoimaa. Mikäli organisaatio ei onnistu löytämään sopivaa ratkaisua konfliktiin, tilanteen osapuolista toinen saattaa vaihtaa työpaikkaa konfliktin seurauksena.

Siinä voi mennä hirveän hyvää osaamista hukkaan. Ihmisellä voi olla sellainenkin käsitys, kun sovitteluun joutuu, että siitä pitäisi kaikkien poistua semmoisilla ajatuksilla, että nyt ollaan valtavan suuressa hyvässä yhteisymmärryksessä ja kaikki olisi hienosti. (H2)

Työvoiman menetys voi olla uusi mahdollisuus kaikille osapuolille. Työyhteisön ilmapiiri voi muuttua yhden työntekijän vaihtaessa paikkaa, ja toisaalta työntekijä voi aloittaa uudessa organisaatiossa puhtaalta pöydältä. Konsultti (H3) nostaa kuitenkin esiin, että työvoiman menetyksen tulee tapahtua hallitusti ja tietoisesti. On tärkeää, että organisaatiossa ei herää ajatus, että työntekijän poistuminen poistaisi koko konfliktitilanteen. Pahimmassa tapauksessa tilanne on voinut jatkua vuosia ja työvoimaa on voitu menettää enemmänkin, koska on esimerkiksi haluttu pitää tietynlaisia ihmisiä tiimissä ja poikkeavia työntekijöitä on syrjitty organisaatiossa.

Työntekijöiden on tärkeää muistaa, miksi työpaikalla ollaan, ja mikä työntekijän perustehtävä organisaatiossa on ja mikä yhteinen tavoite organisaation kaikilla jäsenillä on. Jos oma ajatus työnteosta ei kohtaa niitä ehtoja mitä työ työntekijälle asettaa, voi olla hyvä idea vaihtaa organisaatiota. Konsultti (H5) nosti haastatteluissa esiin, että tilanteessa, jossa työntekijä kokee, ettei kykene tekemään työtehtäväänsä niillä ehdoilla, mitä organisaatio asettaa, voi poislähteminen olla hyvä ratkaisu tilanteeseen niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Konsultti (H3) kokemuksen mukaan, kun konfliktissa siirrytään asiatasolta henkilökohtaisemmalle tasolle, organisaation pitäisi havahtua ja siirtää keskustelu takaisin asiatasolle.

Erilaisuuden sietäminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen sellaisena prosessina olisi tärkeää. Kuuntelu ja kuulluksi tulemisen kokemukset ihmisillä siitä, että näkemyksiä kuullaan. (H3)

Konfliktitilanteet pitäisikin nähdä organisaatioissa kehityksen paikkana ja mahdollisuutena luoda parempi työyhteisö. Konsultti (H3) esimerkiksi nostaa haastattelussa esiin, että usein konflikteihin liittyy vahvasti myös erilaisuuden sietäminen. Organisaatiossa johtotason tulisi osata ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta sekä sen hyödyntämistä osana prosesseja. Konfliktitilanteissa ollaan herkkien aiheiden äärellä, joten kuuntelu ja kuulluksi tulemisen kokemukset ovat merkittävässä asemassa. Konsultin tehtävänä on mahdollistaa organisaatiossa tasavertainen kohtelu ja puolueettomuus konfliktitilanteessa jokaiselle osapuolelle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Konsultti johtaa selvittelyä yhteistyössä organisaation kanssa

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millainen rooli organisaation ulkopuolisella konsultilla on konfliktitilanteen ratkaisemisessa ja millaisissa tilanteissa organisaatiot tukeutuvat konsultin apuun. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiot pyytävät ulkopuolisilta konsulteilta apua konfliktitilanteeseen silloin, kun konflikti on kärjistynyt eikä organisaatiolla ole enää omia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Konsultin tehtävänä ei ole kuitenkaan tarjota organisaatioille suoraan avaimia onneen, vaan kehittää organisaation toimintaa yhdessä sen jäsenten kanssa. Tutkimuksessa myös selvitettiin millaista tukea konsultti voi tarjota konfliktitilanteessa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että konsultilla on käytössään erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla he pystyvät auttamaan organisaatiota ratkaisemaan tilannetta.

Konfliktit koetaan jossakin määrin organisaatioissa vielä negatiivisina, mutta tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden asenne on muuttumassa kohti konfliktien hyödyllisyyden ymmärtämistä. Tutkimuksen pohjalta on nähtävissä, että organisaatioissa tehdään asioita itse konfliktin eteen ennen ulkopuolisen avun paikalle kutsumista. Tämä tulos tukee De Dreu ym. (2003) näkemystä, että viimeisten vuosikymmenten aikana organisaatioiden asenteissa on nähty muutosta kohti positiivisempaa. Organisaatioissa on halua ratkaista konfliktitilanne ja ymmärretään myös sen vaikutuksia esimerkiksi prosessien kehittymisen kannalta.

Konfliktityyppien suhteen nyt saadut tulokset ovat ristiriidassa aikaisemman teorian kanssa. Teoriassa konfliktit jaetaan kolmeen tai kahteen eri tyyppiin, suhdekonfliktit, tehtäväkonflikti ja prosessikonfliktit. Lähteestä riippuen prosessikonfliktit luetaan usein tehtäväkonfliktien alle. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että konfliktien juurisyyt ovat pääasiassa työstä johdettavissa. Konfliktin saattaa saada aikaan esimerkiksi epäselvyydet rooleissa, työtehtävissä tai työprosesseissa. Tätä tukevat Jehnin (1995) näkemykset, joiden mukaan tehtäväkonflikteissa erimielisyydet syntyvät tiimissä esimerkiksi työhön liittyvistä päätöksistä. Tutkimuksen pohjalta nähtiin vain vähän suhdekonflikteihin viittaavia juurisyyt, eikä niissä korostunut teoriassa suhdekonfliktin merkeiksi nimettyjä piirteitä, kuten persoonallisuus- tai arvoerot. Konfliktit nähtiin systemaattisina ongelmina, jotka saivat henkilöperusteisia piirteitä kehittyessään. Vaikka juurisyyt usein löytyvät konkreettisesti työstä, oman vaikutuksensa tilanteeseen tekee

tulosten mukaan myös yksilöihin liittyvät kysymykset. Simons ja Peterson (2000) tutkimuksesta nousi esiin, että sekä tehtävä- että suhdekonfliktit voivat esiintyä samanaikaisesti. Tämä on nähtävissä myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä konfliktitilanteiden voidaan nähdä olleen ensin asiakysymyksiä, mutta ne kehittivät suhdekonflikteiksi, kun ihmisten erilaisuus alkoi törmäillä. Myös teoria vahvistaa tätä näkemystä, sillä Behfarin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan kaikkien konfliktityyppien nähtiin sisältävän tunteita. Camelo-Ordaz ym. (2014) mukaan suhdekonfliktin voisi saada syttymään esimerkiksi valtataistelut. Odotetusta poiketen tuloksissa ei noussut vahvasti esiin valtataisteluihin pohjautuvia konflikteja, esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä.

Tutkimuksen aineistosta korostui yhtäläinen näkemys siitä, että konsultin rooli konfliktitilanteissa on johtaa konfliktin selvittelyä tehden yhteistyötä organisaation kanssa. Konsultin käytön lisäarvo konfliktitilanteessa muodostuu konsultin osaamisesta ja konfliktikokemuksesta, jota on yleensä huomattavasti enemmän kuin organisaatiolla. Tutkimuksen perusteella saatu kuvaus konsultin roolista on lähimpänä Honkasen (1999) jaottelussa asiantuntijaa. Konsultilla on ne tarvittava tiedot tai taidot, joita esimieheltä ei löydy ja hän tarjoaa organisaatiolle toimintamallit, joita noudattaa. Honkasen jaottelussa sen sijaan työyhteisökonsultin roolia kuvastaa enemmän analysoija, joka sovittelijana kartoittaa haastattelujen avulla tietoa tilanteesta ja pyrkii löytämään kaikille osapuolille sopivan ratkaisun, joka kirjataan sovintosopimukseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös Puution ja Kykyrin (2015) havaintoja siitä, että konfliktin ratkaiseminen saatetaan siirtää ulkopuoliselle konsultille, koska häneltä löytyy erilaisia mahdollisuuksia ratkaista tilanne. Ratkaisuvastuun siirtäminen organisaation ulkopuoliselle taholle ei kuitenkaan ole lopullinen ratkaisu, sillä sen avulla ei välttämättä saavuteta tarpeellisia muutoksia organisaatiossa. Konfliktitilanteen ratkaisemisessa ei pyritä pelkästään konfliktin poistamiseen työyhteisöstä, vaan tarkoituksena on kehittää organisaatiota toimimaan paremmin. Aineisto tukee myös Kolbin (1986) tunnistamia kolmea roolia, jotka kolmas osapuoli voi ottaa konfliktitilanteessa. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että konsulteilla oli selkeimmin neuvonantajan rooli välittäessään kommunikaatiota osapuolien välillä sekä tutkijan rooli selvittäessään konfliktin juurisyitä. Kolbin kolmas rooli, rakennuudistus, näkyy myös tuloksissa, sillä konfliktiratkaiseminen nähdään olevan laajemmassa kuvassa organisaation prosessien ja rakenteiden kehittämistä. Konsultti kuitenkin voi lähinnä ohjeistaa organisaatiota kohti muutosta, koska organisaation johtotason tehtävänä on toteuttaa konkreettinen muutos työyhteisössä.

Tutkimuksen tulosten pohjalta konsulttien ratkaisumallit olivat keskenään hyvin samankaltaiset. Työyhteisösovittelun malli on aineistosta selkeimmin erotettavissa sen toistuvan rakenteen vuoksi. Mallissa päädytään tilanteeseen, jossa yhteiset sovitut asiat ovat sovittu kirjallisesti sovintosopimuksella. Muut ratkaisumallit koostuivat yksilöhaastatteluista, ryhmäkeskusteluista sekä jo tehtyjen tutkimusten hyödyntämisestä. Konsulttien prosessit eivät olleet työyhteisösovitteluprosessia lukuun ottamatta kiveen hakattuja vaan prosessien eri vaiheet vaihtelivat eri konfliktien mukaan. Kaikissa ratkaisumalleissa korostui kaikkien osapuolien kuunteleminen sekä organisaation vastuuttaminen. Teoria tukee tätä näkemystä Rubin (1994) mallin kautta, jossa kolmannen osapuolen väliintulo nähtiin tehokkaana konfliktin ratkaisutapana. Konsultin käyttö tilanteessa, jossa kumpikaan konfliktin osapuoli ei ole valmis tekemään myönnytyksiä tai organisaatio ei tiedä miten edetä ratkaisun kanssa, kolmas osapuoli tarjoaa mahdollisuuden saada keskustelua osapuolten välille ja uusia ehdotuksia konfliktin hallintaan.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että konsultit kokevat konfliktitilanteissa imua, joka heidän kuuluu tunnistaa osana ammattitaitoansa. Tätä ajatusta tukee vahvasti Poitraksen (2013) teoria, jossa konfliktin imua käsiteltiin konsultin empatian ja puolueettomuuden kautta. Poitraksen mukaan yksi konsultin haastavimmista tehtävistä on rakentaa luottamus molempiin osapuoliin ilman, että menettää toisen osapuolen luottamusta. Tutkimuksen tuloksissa korostui, että konsultti voi olla uran alkuvaiheessa alttiimpi konfliktin imulle, ja kaikkien osapuolien tasavertaisen kuuntelemisen merkitys korostuu tuloksissa. Tätä tukee Szejda ym. (2019) tutkimus, jossa puolueettomuuden ylläpidon kannalta havaittiin symmetrisyydellä olevan merkittävä rooli. Tutkimuksen mukaan ulkopuolisen ratkaisijan on kyettävä varmistamaan kaikille osapuolille tasavertainen asema. Symmetrian varmistaminen ei kuitenkaan käytännössä ole helppoa. Szejda ym. tutkimuksen tulosten perusteella konsultin tulisi luoda yhteys kaikkiin osapuoliin ja säävuttaa sitä kautta heidän luottamuksensa. Tämä on nähtävissä myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joissa korostuu kuuntelemisen merkitys. Kokonaiskuvan rakentaminen konfliktitilanteesta edellyttää konsultilta ymmärrystä kaikkien osapuolien näkökulmista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että konsultit kohtaavat epäluottamusta sekä konsultaatiopyynnön tehneeltä taholta että konfliktin osapuolilta. Koska konsultaatiopyynnön tehnyt taho maksaa konsultaatiopalkkion, konsultti voi joutua tilanteeseen, jossa häneltä yritetään ostaa etukäteen päätettyä lopputulosta. Toisaalta tämä herättää myös konfliktin osapuolien puolelta epäluottamusta konsultin roolia kohtaan. Konsultin tehtävä on omalla asiantuntijuudellaan luoda luottamus kaikkiin osapuoliin ja

vakuuttaa oma puolueettomuutensa. Tätä ajatusta tukee myös Butler (1999) tutkimus, jonka mukaan konsultin asiantuntemuksen pohjalta tulisi luottamus rakentaa. Jos konsultti ei pysty vakuuttamaan asiantuntemuksestaan, konfliktin osapuolet eivät pysty rakentamaan luotettavaa suhdetta konsulttiin, ja tärkeitä yksityiskohtia konfliktitilanteesta saattaa jäädä kertomatta. Yang ym. (2018) tutkimuksessa taas havaittiin, että kolmannella osapuolella voi olla omien etujen motiivi, joka voi asettaa konsultin asemaan, jossa hän tavoittelee parasta mahdollista ratkaisua omiin etuihinsa nähden. Tutkielman tuloksissa vastaava ei ole nähtävissä.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, ettei ole olemassa yhtä oikeaa konfliktin ratkaisumallia tai konsultin roolia, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin. Konfliktien ratkaisemisessa korostuu ennen kaikkea eri mallien yhdistäminen jokaiseen yksityiskohtaiseen tilanteeseen. Tästä syystä olisi tärkeä organisaatioissa tuntea eri konfliktien ilmene- mismuotoja ja eri ratkaisutapoja, jotta voidaan löytää tilanteeseen mahdollisimman so- piva ratkaisumallien yhdistelmä. Organisaation ulkopuolisen konsultin käytön avulla voi- daan saavuttaa konfliktitilanteen ratkaisun lisäksi organisaation toiminnan kehityksen kannalta olennaisia ongelmakohtia, jotka vaativat muutosta. Konsultti ei kuitenkaan voi yksin näitä ongelmakohtia ratkaista, vaan se vaatii organisaatiolta osallistumista proses- sin aikana. Ulkopuolisen avun käyttö konfliktitilanteessa ei tarkoita, että konsultti kantaa yksin vastuun konfliktin ratkaisemisesta. Organisaatiolla on viime kädessä aina vastuu tehtävistä muutoksista ja konfliktitilanteen seurannasta.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Lopullisen tutkimuksen tavoitteena oli, että sen tuloksia voitaisiin hyödyntää ymmärtä- mään konfliktitilanteiden ratkaisemisen merkitystä ja ulkopuolisen konsultin tuen tar- vetta. Tutkimuksen otos on kuitenkin melko pieni, eikä yleispäteviä johtopäätöksiä voi tehdä tämän aineiston pohjalta. Aineisto kuitenkin antaa näkökulmaa ulkopuolisen avun käyttöön konfliktien ratkaisemisessa.

Tämä tutkimus keskittyi viiden konsultin näkemyksiin heidän kohtaamistaan kon- fliktitilanteista ja ratkaisumalleista, joita he käyttävät konfliktien ratkaisemisessa. Tutki- muksen tuloksien perusteella voitiin arvioida tehtäväkonfliktien olevan suuremmassa roolissa työyhteisöjen konflikteissa kuin ihmissuhdekonfliktien. Koska tutkimuksen otos on melko pieni, suhdekonfliktien todellista määrää työyhteisössä ei voida suoraan arvi- oida tämän tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetty

kohdeorganisaatioiden toimialaa, kokoa tai konfliktien määrää, joilla voi olla vaikutuksia lopullisiin tuloksiin.

Konsulttien käyttämät ratkaisumallit osoittautuivat tutkimuksessa sisältävän paljon yhtäläisyyksiä ja samoja elementtejä. Tutkimukseen valituilla konsulteilla ei tiedettävästi ole yhteisiä tekijöitä, joiden voitaisiin ajatella vaikuttavan heidän toimintaansa. Kyseessä on kuitenkin yksittäisten konsulttien käyttämät ratkaisumallit, jotka he ovat työssään kehittäneet. Ainoastaan työyhteisösovittelun malli perustuu teoreettiseen malliin.

6.3 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa haastateltiin viittä konsulttia, jotka valittiin heidän konfliktikokemuksensa perusteella haastatteluun. Konsulttien asiakasorganisaatioita ei selvitetty tutkimuksessa, mutta haastatellut konsultit työskentelivät sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, mutta tässä tutkimuksessa ei tutkittu eroja näillä sektoreilla toimivien organisaatioiden konfliktien välillä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä, onko julkisen ja yksityisen puolen konflikteissa ja niiden ratkaisutavoissa kuitenkin eroja. Tutkimuksessa kuitenkin korostui hieman, että julkisella sektorilla organisaation ulkopuolisen avun käyttö oli koettu tunnetummaksi tavaksi. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä johonkin tiettyyn toimialaan, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhoitoalaan, ja tutkia tarkemmin minkä tyyppisiä konflikteja alalla kohdataan ja miten niiden ratkaisemisessa voidaan hyödyntää organisaation ulkopuolista konsulttia.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkoituksella ainoastaan konsulttien näkökulmaan, koska organisaatioilta voi olla hankalaa saada tietoa konfliktitilanteista. Konfliktitilanteen tutkiminen organisaatiossa tarvitsee pidemmällä aikavälillä tehtävää tutkimusta ja konfliktitilanteen seuranta. Laajemmassa tutkimuksessa olisi mielenkiintoista haastatella asiakasorganisaatiota ja selvittää heidän näkökulmiansa ulkopuolisen konsultin käyttöön konfliktitilanteissa. Jatkotutkimuksena voisi havainnoida yhden konsultin toimintaa organisaation konfliktitilanteessa ulkopuolisena osapuolena. Tämä vaatisi kuitenkin vahvaa luottamussuhdetta sekä tutkijan ja asiakasorganisaation että tutkijan ja ulkopuolisen konsultin välillä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat todenmukaisia.

LÄHTEET

- Aronson, Jodi (1995) A Pragmatic View of Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, Vol. 2 (1), 1-3.
- Behfar, K. – Mannix, E. – Peterson, R. – Trochim, W. (2011) Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research*, Vol. 42 (2), 127–176.
- Boss, A. – Boss, R. – Dunford, B. – Perrigino, M. – Boss, D. (2018) Resolving Intractable Conflicts Through Third-Party Facilitation: A 14-Year Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54 (3), 234–271.
- Butler, J. K. (1999) Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group & organization management*, Vol. 24 (2), 217–238.
- Camelo-Ordaz, C. – García-Cruz, J. – Sousa-Ginel, E. (2014) Antecedents of relationship conflict in top management teams. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 (2), 124–147.
- Chen, A. – Hou, Y. – Wu, I. (2016) Handling conflict at work – the impact of active and agreeable conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 (1), 50-61.
- Coleman, P. – Kugler, K. – Chatman, L. (2017) Adaptive mediation: an evidence-based contingency approach to mediating conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 28 (3), 383-406.
- DeChurch, L. – Marks, M. (2001) Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12(1), 4–22.

- De Dreu, C. K. W. – Weingart, L. R. (2003) Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 88 (4), 741–749.
- Elangovan, A. R. (1995) Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. *The International Journal of Conflict Management*, Vol 6 (2), 124-146.
- Glasl, F. (1982) The process of conflict escalation and roles of third parties. Teoksessa: *Conflict management and industrial relations*, toim. Bomers, G. B. J. – Peterson, R.B., 119-140. Kluwer Nijhoff Publishing, Boston.
- Hammersley, M. (2013) *What is qualitative research?* Bloomsbury Academic, London.
- Hargrave, T. J. – Van de Ven, A. H. (2017) Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations. *Organization studies*, Vol. 38 (3-4), 319–339.
- Hill, K. – Chênevert, D. – Poitras, J. (2015) Changes in relationship conflict as a mediator of the longitudinal relationship between changes in role ambiguity and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26 (1), 44–67.
- Honkanen, H. (1999) Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. *Aikuiskasvatus*, Vol. 19 (1), 16-22.
- Jehn, K.A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative science quarterly*, Vol. 40 (2), 256–282.
- Jehn, K.A. – De Wit, F.R.C. – Barreto, M. – Rink, F. (2015) Task conflict asymmetries: effects on expectations and performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26 (2), 172-191.

- Jost, P.-J. – Weitzel, U. (2007) *Strategic conflict management : a game-theoretical introduction*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Järvinen, P (2001) *Onnistu esimiehenä*. Talentum Media, Helsinki.
- Kozan, M. – Ergin, C. – Varoglu, D. (2007) Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *The International journal of conflict management*, Vol. 18 (2), 128–147.
- Kressel, K. (2014) *The Mediation of Conflict: Context, Cognition, and Practice*. Teoksessa: *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, toim. Coleman, P. - Deutsch, M. -Marcus, E. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kylmä, Jari – Juvakka, Taru (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kyoosang, C. – Bongsoon, C. (2011) Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of organizational behavior*, Vol. 32 (8), 1106–1126.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage, Newbury Park.
- Margerison, C. J. (2001) *Managerial consulting skills : a practical guide*. 2. uud. painos. Aldershot. Gower, Hampshire.
- May, T. (2002) *Qualitative research in action*. SAGE, London.
- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. 3. uud. painos. Wiley, Somerset.
- Nabatchi, T. – Blomgren Bingham, L. – Good, D. (2007) Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 18(2), 148–174.

- Pehrman, T. (2011) *Paremmin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Pender, E.R. – García, A.B. – Medina, F.J. – Euwema, M.C. (2019) Third Party Interventions at Different Phases of Collective Labor Conflict. Teoksessa: *Mediation in Collective Labor Conflicts*, toim. Euwema, M., Medina, F., García, A., Pender, E. Springer, Cham.
- Poitras, J. (2013) The strategic use of caucus to facilitate parties' trust in mediators. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 24 (1), 23-39.
- Poitras, J. – Raines, S.S. (2012) *Expert Mediators: Overcoming Mediation Challenges in Workplace, Family, and Community Conflicts*. Jason Aronson, Inc.
- Pondy, L. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative science quarterly*, Vol. 12 (2), 296–320.
- Puutio, R. – Kykyri, V-L. (2015) *Johdanto konsultointiin ja konsultatiiviseen työtöteeseen*. Teoksessa: *Konsultointi keskusteluna: vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Metanoia Instituutti, Oulu.
- Rahim, M. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 (3), 210.
- Ross, William H. – Conlon, Donald E. (2000) Hybrid Forms of Third-Party Dispute Resolution: Theoretical Implications of Combining Mediation and Arbitration. *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (2), 416–427.
- Rubin, J. (1994) Models of Conflict Management. *Journal of social issues*, Vol. 50 (1), 33–45.

- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 18.9.2020.
- Saeed, T. – Almas, S. – Anis-ul-Haq, M. – Niazi, G. (2014) Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 (3), 214–225.
- Saloranta, Petra (2019) Esimiehen rooli konfliktitilanteen ratkaisemisessa. Kandidaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Simons, T. L. – Peterson, R. all S. (2000) Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of applied psychology*, Vol. 85 (1), 102–111.
- Suomen Sovittelufoorumi SSF: Sovittelu. <<https://www.ssf-ffm.com/sovittelu/>>, haettu 30.10.2020.
- Suomisanakirja (2020) Sivistyssanakirja. Konflikti. <<http://suomisanakirja.fi/konflikti>>, haettu 15.11.2020.
- Szejda, K. – Ebesu Hubbard, A.S. (2019) Neutrality and satisfaction in the mediation session: party and mediator perspectives. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 30 (3), 329–348.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Jyväskylä.
- Wall Jr. J. – Callister, R. R. (1995) Conflict and Its Management. *Journal of management*, Vol. 21 (3), 515–558.

Weitzman, E.A. – Weitzman, P.F. (2014) The PSDM Model: Integrating Problem Solving and Decision Making in Conflict Resolution. Teoksessa: *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, toim. Coleman, P. - Deutsch, M. - Marcus, E. 3. painos. Jossey-Bass, a Wiley brand, San Francisco.

Wickham, P. (1999) *Management consulting*. Financial Times, London.

Yang, H. – Van de Vliert, E. – Jehn, K. (2018) A psychological approach to third-party side-taking in interpersonal conflicts. *Organizational psychology review*, Vol. 8 (2-3), 174–191.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltavan taustiedot

1. Kertoisitko opiskelutaustastasi?
2. Millaista koulutusta olet saanut konfliktitilanteiden ratkaisemiseen?
3. Millaisissa työtehtävissä olet työskennellyt ennen oman yrityksen perustamista? /
Mitä olet tehnyt ennen konsultin töitä?
4. Miten kauan olet toiminut konsulttina?
5. Millainen konsultointiyrityksenne on?
6. Kuinka suuri osa työtehtävistäsi on konfliktien ratkaisua?
7. Mitä muuta konsultaatiota teet?

Aihealue 1: Konsultointi konfliktitilanteissa

1. Millaisia konfliktitilanteita olet nähnyt urallasi?
 - 1.1. Millaisissa tilanteissa organisaatiot kutsuvat konsultin?
2. Miten usein saat konsultaatiopyyntöjä työyhteisöjen konflikteihin liittyen?
 - 2.1. Keneltä konsultaatiopyyntö tulee konsultille?
 - 2.2. Onko konsultaatiopyynnöissä jotain yhtäläisyyksiä?
3. Miten pitkään konfliktien konsultaatio kestää?
4. Millaisiin asioihin konfliktit liittyvät? Ovatko konfliktit yleisesti keskenään kovin erilaisia vain samanlaisia? Millä tavoin?
5. Millaisten organisaatioiden kanssa olet työskennellyt konfliktien parissa? esimerkiksi. asiantuntijaorganisaatioissa, teollisuusorganisaatioissa, pk-yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä
 - 5.1. Jatkokysymys: Onko asiakasorganisaatioissa ollut jotain yhtenäisyyksiä? Isoja eroja?

Aihealue 2: Konfliktitilanteiden ratkaiseminen

1. Miten lähestyt konfliktitilanteita ja konfliktin osapuolia?
2. Onko työyhteisössä yleensä ollut löydettävissä jokin selkeä syy konfliktille?
3. Onko jotain tiettyjä välivaiheita mitkä toistuvat eri konflikteissa samoina? / Hyödynnätkö jotain tiettyä ratkaisumallia konfliktitilanteissa?

4. Mikä on esimiehen rooli mielestäsi konfliktin ratkaisemisessa, kun apuun on pyydetty ulkopuolinen konsultti?
5. Onko organisaatioilla konfliktin ratkaisemiseen osaamista?
 - 5.1. Löytyykö esimiehiltä osaamista mielestäsi?
6. Nähdäänkö konfliktit negatiivisina organisaatiossa?
7. Tarvitaanko konfliktitilanteen ratkaisemisen jälkeen seurantaa?
 - 7.1. Tarjoatko konsulttina asiakasorganisaatioillesi seurannan mahdollisuutta? Minkä tyyppistä seurantaa tarjoat organisaatioille?
8. Onko sinulle tullut tilanteita, joissa konsultointi ei ole auttanut?
 - 8.1. Miksi tilanne johti epäonnistumiseen mielestäsi?
9. Kerro jostakin onnistuneesta konfliktitilanteen ratkaisemisesta. Millainen osallisuus oli tilanteeseen?
 - 9.1. Mitä konfliktissa tapahtui? Miten ratkaisu eteni? Ketkä kaikki olivat mukana? Mikä mielestäsi erityisesti vaikutti siihen, että ratkaisuun päästiin?
 - 9.2. Kerro epäonnistuneesta konfliktitilanteesta? esimerkiksi tilanne, jossa löysit oikean ratkaisutavan, mutta organisaatio ei toteuttanut suunnitelmaa?

Lopuksi: Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?