

Konsultointi työyhteisön konfliktien käsittelyssä

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu -tutkielma
Aikuiskasvatus
Hanna Saarinen
Maaliskuu 2006

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

SAARINEN, HANNA: Konsultointi työyhteisön konfliktien käsittelyssä

Pro gradu -tutkielma, 57 s., 2 liites.
Aikuiskasvatus
Maaliskuu 2006

TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa on tarkasteltu konsultointia työyhteisöllisten konfliktien käsittelyn keinona. Tarkoituksena oli selvittää, miten konflikti määritellään ja miten siihen suhtaudutaan sekä miten konflikteja voidaan käsitellä työyhteisöissä omin avuin ja konsulttien tukemana.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä, joista puolet oli konsultteja ja puolet vastasi konflikti- ja konsultointikysymyksiin organisaatiossa työskentelevien näkökulmasta. Haastattelut tehtiin touko–lokakuussa 2005 Pirkanmaalla sekä pääkaupunkiseudulla. Haastattelut äänitettiin ja kerätty aineisto litteroitiin sanatarkasti, minkä jälkeen se purettiin vastaus vastaukselta osiin ja jäsenneltiin uudelleen sopivien otsikoiden alle. Tutkimuksen pääteemoiksi nousivat konfliktien ja konsultoinnin lisäksi johtajuus, kommunikaatio sekä henkilöstön hyvinvointi.

Pääasiallisena konfliktien lähteenä pidettiin henkilösuhteita tai ihmisten työkäyttäytymistä. Konfliktit heikentävät työviihtyvyyttä, työntekijöiden motivaatiota sekä organisaation taloudellista tulosta. Konfliktien ehkäisemisessä ja niiden käsittelyssä tärkeitä asioita ovat toimiva kommunikaatio sekä hyvät johtajuuskäytännöt.

Tilanteesta riippuen konsultti voidaan ottaa avoimesti vastaan tai häneen saatetaan suhtautua jopa vihamielisesti. Konsulttia pidetään usein neutraalina tahona, jolle on helpompi puhua ongelmista kuin jollekulle organisaatioon kuuluvalla henkilöllä. Suurin tarve konsultin avulle on pitkään jatkuneissa konflikteissa, joissa työntekijöiden välinen kanssakäyminen on vaikeutunut niin, että se haittaa normaalia työntekoa.

Esimiesten ja johdon tehtävää konfliktien ennaltaehkäisemisessä, niihin puuttumisessa ja niiden ratkaisemisessa korostettiin. Konsulttikan ei voi auttaa työyhteisöä, elleivät johto ja esimiehet sitoudu konsultointiprosessiin. Kvartaalitaloutta ja kilpailun kovenemistä pidettiin uhkana työyhteisöiden hyvinvoinnille.

Avainsanat: *johtajuus/esimiehet, konfliktit, konsultointi, työviihtyvyys/työyhteisön hyvinvointi*

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ	3
	2.1 Konflikti ja sen lähikäsitteet	3
	2.2 Konsultointityö ja konsultti	5
	2.3 Asiakas ja työyhteisö.....	6
3	AIEMPIA TUTKIMUKSIA JA TEORIOITA	7
	3.1 Työn tutkiminen	7
	3.2 Konfliktitutkimus	8
	3.3 Konfliktiteorioita.....	9
4	TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIT	10
	4.1 Työyhteisön konfliktien syntyminen ja kehittyminen	10
	4.2 Työyhteisön konfliktien käsittely ja ennaltaehkäisy.....	13
	4.3 Työyhteisön konfliktien ratkaiseminen, säätely ja hallinta	13
	4.4 Taistelu, neuvottelu, ongelmanratkaisu ja suunnittelu	15
	4.5 Johtamisen merkitys konfliktien käsittelyssä	16
	4.6 Kommunikaatiofoorumit.....	16
	4.7 Työyhteisön konfliktien haitat ja hyödyt.....	17
5	KONSULTOINTI.....	18
	5.1 Konsultin roolit ja konsultointimallit.....	19
	5.2 Miten konsultti voi auttaa?.....	20
	5.3 Konsultin sisäänpääsy organisaatioon ja muutosvastarinta	22
6	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET	23
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
	7.1 Haastateltavat	25
	7.2 Aineistonkeruu	26
	7.3 Analyysimenetelmä	27
8	TULOKSET, TARKASTELUA JA POHDINTAA.....	28
	8.1 Konfliktin määrittely, syyt ja ilmenemismuodot	29
	8.2 Konfliktien käsittely työyhteisössä	32
	8.2.1 Konfliktien ennaltaehkäisy.....	32
	8.2.2 Konflikteihin puuttuminen	33
	8.2.3 Konfliktin käsittely.....	34
	8.3 Työyhteisöjen ongelmanratkaisukeinot	38
	8.3.1 Ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen	39
	8.4 Suhtautuminen konsulttiin työyhteisössä.....	40
	8.5 Konsultin avun merkitys konfliktin käsittelyssä	42
	8.5.1 Millaisissa tapauksissa tarvitaan konsulttia	42
	8.5.2 Konsultin tehtävät ja rooli	43
	8.5.3 Konsulttiavun käyttämisen edut ja haittapuolet.....	44
	8.6 Johtajuus ja esimiesten rooli	47
	8.7 Työelämän nykytilanne ja tulevaisuus	49
9	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	51
10	LÄHTEET	55
11	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Organisaatorakenteet ovat muuttuneet joustavammiksi ja matalammiksi, minkä seurauksena myös työskentelytavat ovat muuttuneet. Ryhmätyötä tai tiimityötä pidetään itsestäänselvyytenä monilla työpaikoilla. Työuramalleissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia; työttömyys ja pätkätyöt ovat monille arkipäivää. Nuorten mielestä ajatus työskentelemisestä yhdelle työnantajalle koko työiän ajan tuntuu jo melko utopistiselta. Uutisissa kerrotaan lähes päivittäin yt-neuvotteluista ja mittavista irtisanomisista. Kukaan ei ole täysin korvaamaton työnantajalleen.

Nykypäivän työelämää tuntuu leimaavan jatkuva epävarmuus tulevastakin. Kuitenkin työt pitäisi hoitaa kunnialla, mieluiten paremmin kuin kilpailevat organisaatiot. Jotta työ sujuisi tehokkaasti, ihmisten pitäisi tulla toimeen keskenään ja kyetä saumattomaan yhteistyöhön. Valitettavasti kuitenkin työskentelyä haittaavat konfliktit ovat työyhteisöissä tavallisia ja ne vähentävät työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Koska työyhteisölliset konfliktit ovat työyhteisöissä hyvin yleisiä ja niiden seurauksena syntyy hyvinvointi- ja tehokkuusongelmia, ne ovat työelämän laadun ja työyhteisöjen toimintakykyisyyden kannalta relevantti tutkimuskohde (Valtee 1994, 5, 7).

Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa toteutettiin vuosina 1991–1993 monitieteinen kunnallisten palveluorganisaatioiden tuloksellisuuden ja työelämän laadun tutkimusohjelma. Vuodesta 1991 vuoteen 1993 työyhteisöissä olivat lisääntyneet erityisesti arvovaltaristiriidat, henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvat ristiriidat, esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat, sukupuolten välinen eriarvoisuus tai syrjintä sekä ristiriidat eri tehtävien tärkeydestä ja tavoitteista. Nämä muutokset johtunevat taloudellisen laman aiheuttamasta epävarmuudesta. Pelko työpaikan säilymisestä ja kasvaneet työpaineet lisäävät konflikteja. (Nakari 1994, 175–176.)

Eräässä vuonna 1993 järjestetyssä työelämän konsulttien yhteisessä palaverissa osanottajat kertoivat kokemustensa perusteella, että työyhteisöissä on entistä enemmän hen-

kistä pahoinvointia ja ahdistuneisuutta, ristiriidat ovat lisääntyneet ja pitkittyneet ja kokonaisuutena työelämän laatu on selvästi heikentynyt (Valtee 1994, 8).

Työyhteisöjen omien ongelmanratkaisukeinojen ja konfliktien hallintavalmiuksien kehittäminen on keskeinen ja ajankohtainen työelämän kehittämishaaste. Siten voidaan parantaa työelämän laatua, henkistä työsuojelua ja työyhteisöjen toimintakykyisyyttä. (Mt. 11.) Työyhteisöllisten konfliktien ratkaiseminen tai hallinta on siis erittäin tärkeää. Joskus työyhteisöjen konfliktit voivat olla liian suuria omin voimin ratkaistaviksi ja silloin saatetaan tarvita ulkopuolista ongelmanratkaisijaa, kuten organisaatiokonsulttia. Konsultti voi myös auttaa työyhteisöjä kehittämään ongelmanratkaisukeinojaan ja konfliktien hallintavalmiuksiaan.

Tässä tutkielmassa keskityn nimenomaan työyhteisöjen konfliktien ratkaisemiseen konsulttien avulla. Tavoitteena on selvittää erilaisia työyhteisöjen konfliktitilanteisiin sekä konfliktitilanteissa käytettyyn konsultointiin liittyviä ilmiöitä. Aikuiskasvatustieteen yksi tehtävä on tutkia työelämää ja yhteiskunnallista kehittymistä, mikä on minusta aikuiskasvatuksen kiinnostavin osa-alue. Minua askarruttaa erityisesti se, mihin suuntaan työyhteisöt ovat kehittymässä, ovatko niiden konfliktit kenties lisääntymässä ja miten yksittäiset työntekijät jaksavat nykyisessä kiivastahtisessa organisaatiomaailmassa. Kuten edellä mainitsin, yritysten välinen kilpailu on kovaa ja pärjätäkseen kilpailussa organisaation on oltava toimiva. Konfliktissa oleva työyhteisö ei toimi tehokkaasti eivätkä sen jäsenet voi hyvin ja siksi minusta on tärkeää tutkia konflikteja ja niiden ratkaisukeinoja.

Aloitin aiheen tarkastelemisen käsitteiden määrittelyllä sekä aiempien tutkimusten ja teorioiden esittelyllä. Seuraavaksi esittelen konflikteja ja konsultointia yksityiskohtaisemmin. Sitten esittelen tutkimusongelman sekä tutkimuksen toteuttamisen ja tulokset. Lopuksi on vielä pohdinnan ja arvioinnin vuoro.

2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

Ongelmia, konflikteja, ristiriitoja, kriisejä ja muita vastaavia käsitteitä on määritelty useilla eri tavoilla tarkastelutavasta ja tieteenalasta riippuen. Tässä yhteydessä pohdin käsitteitä oman työni kannalta.

2.1 Konflikti ja sen lähikäsitteet

Konfliktilla on useita määrittelyitä asiayhteydestä riippuen. Konfliktin määrittelytapa ja tietyn teorian omaksuminen vaikuttavat siihen, millaisia kysymyksiä kysytään tai jätetään kysymättä sekä miten ongelmia tutkitaan ja mitä jää tutkimatta. Konfliktin määrittely ja konfliktiteoria toimivat siis toimintatapojen ohjaajina. (Tidwell 2001, 58.)

Käsitteellä konflikti on käyttäytymistieteissä kaksi laajempaa merkitystä. Konfliktilla voidaan tarkoittaa yksilön sisäisiä ristiriitoja kuten roolikonflikti tai kahden tai useamman osapuolen välistä yhteentörmäystä. Osapuolet voivat olla yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita tai muita sosiaalisia yksiköitä. (Thomas 1992, 652–653.) Yksilökohtaisia ongelmia ovat esimerkiksi alkoholiongelma, sairaudet, yksityiselämän kriisit ja tehtävien laiminlyöminen. Yhteisöllisiksi voidaan luokitella erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutoksista ja uudistuksista johtuvat epäselvyydet, uupuminen työssä tai syntipukki-ilmiö. Tällainen ongelmien kahtiajako on jossain määrin keinotekoinen, koska yksilön ja yhteisön ongelmat kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. (Järvinen 2001, 69–70.)

Thomas (1992, 653) määrittelee konfliktin prosessiksi, joka alkaa kun yksi osapuoli kokee jonkun vaikuttavan tai aikovan vaikuttaa negatiivisesti asiaan, joka on hänelle tärkeä. De Bonon (1985, 5) mukaan konflikti on intressien, arvojen, tekojen tai suuntauksien törmäys. Jehnin (1997, 531) mukaan konfliktintutkimuksessa on yleensä luokiteltu konfliktit sen perusteella, ovatko ne tunne- vai asiapohjaisia. Tunnekonflikteilla (suhde- tai emotionaalinen konflikti) viitataan ongelmiin henkilösuhteissa ja asia- tai tehtäväkonflikti liittyy työn sisältöön sekä tavoitteisiin (Hinds ja Bailey 2003, 616; Jehn 1997, 531, 551). Näiden lisäksi Jehnin mallissa on mukana prosessikonflikti, jolla tarkoitetaan eri-

mielisyyttä siitä, miten tehtävät suoritetaan, kuka on vastuussa mistäkin ja miten tehtävät tulisi delegoida (Hinds ja Bailey 2003, 616; Jehn 1997, 540). Konfliktiin liittyviä käsitteitä ovat ainakin tappelu, riita, kilpailu, väittely, taistelu ja sota (Tidwell 2001, 30).

Valtee (1994, 5) puhuu ongelmista, pulmista ja konflikteista. *Ongelma* on työyhteisön toimintaa haittaava asia ja siksi se pitää ratkaista. *Pulma* sen sijaan voidaan nähdä asiain-tilaksi, joka on epätoivottava, harmittava tai ikävä, mutta sitä ei voida ratkaista (kuten sukupolvien välinen kuilu) tai ratkaisu on puhtaasti tekninen eikä vaadi erityisiä ongelmanratkaisutaitoja. (Mt. 31–32.) Työyhteisön *kitkat* puolestaan ovat organisaation sisäistä tiedonkulkua ja yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä (Alasoini, Lifländer, Rouhiainen ja Salmenperä 2002, 49).

Kiista on tilanne, joka on neuvoteltavissa ja jossa voidaan tehdä kompromissi ilman käytäntöjen tai rakenteiden muutosta. Kiistat ajatuksista, valinnoista, arvostuksista ja intresseistä kuuluvat normaaliin sosiaaliseen elämään. (Burton 1990, 2.) Konflikti on kiistaa vakavampi ja se voi olla tuhoisa ihmisten, omaisuuden ja järjestelmien kannalta. Konfliktissa ihmiset käyttäytyvät tavalla, joka heikentää fyysistä ja/tai psyykkistä turvallisuutta sekä estää yksilöiden ja ryhmien kehittymistä parempaan suuntaan. (Mt. 2.)

Työyhteisön sisäisessä konfliktissa tapahtumakenttänä on työyhteisö ja konfliktin kaikki osapuolet kuuluvat ko. työyhteisöön (Valtee 1994, 12). Lisäksi työyhteisöllistä konfliktia voisi määritellä siten, että niissä ratkaisujen avaimet ovat työyhteisöllä itsellään eli konfliktin ratkaiseminen riippuu työyhteisön omista toimista (mt. 12). Konflikti voi ilmetä yhteenottona, kiivaana väittelynä tai lakkona. Se voi myös purkautua rakentavaksi vuoro-vaikutukseksi tai säännellyksi neuvotteluksi tai jostain syystä kadota itsestään. (Mt. 31.) Kaikki työyhteisön toimintaa hankaloittavat ongelmat eivät nouse konfliktien aiheiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi teknologiset ongelmat, puutteelliset resurssit tai riittämätön henkilöstömäärä. (Mt. 12.)

Kriisillä voidaan tarkoittaa uhkaa, mahdollisuutta, ratkaisevaa käännettä, äkillistä rajua muutosta tai kohtalokasta häiriötä. Epäjärjestyttä ja hämmennystä aiheuttavassa kriisi-

tilanteessa vanhat tutut ongelmanratkaisukeinot eivät toimi eikä uusia toimintamalleja ole vielä olemassa. Kriisiin liittyy mahdollisuus ratkaista vanhoja konflikteja. (Saarelma-Thiel 1994, 7.)

Organisaatiokirjallisuudessa ei ole yksimielisyyttä konfliktin tarkasta määritelmästä (Thomas 1992, 653). Konflikteja on tutkittu monen eri tieteenalan piirissä ja monista erilaisista näkökulmista ja määrittelyt vaihtelevat sen mukaisesti. Suuntaus on kuitenkin kohti yleisempiä ja laajempia määritelmiä (Thomas 1992, 653). Olen pohtinut edellä mainittuja käsitteitä ja päätenyt käyttämään sanaa *ongelma* kuvaamaan yleisesti erilaisia työyhteisön ratkaisemattomia asioita. Ongelma on käsitteenä ehkä vähemmän tulkin-
nanvarainen tai monimerkityksinen kuin esimerkiksi konflikti. Ongelma ei mielestäni aina ole negatiivinen asia, vaan se voi olla uutta luova haaste. Tässä työssä tarkoitan ongelmilla ensisijaisesti kuitenkin epätoivottuja, negatiivisesti sävyttyneitä asioita, jotka häiritsevät työyhteisön toimintaa. Ongelma on tosin hieman epämääräinen ja väljä käsite, mutta lienee tässä yhteydessä käytännöllisin ylä- tai yleiskäsite.

Konflikti on Sivistyssanaston (Turtia 1995, 548) mukaan ristiriita, riita tai selkkaus. Sivistyssanakirjassa (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1997, 117) konflikti määritellään kiistaksi, selkkaukseksi, etujen vastakkaisuudeksi, erimielisyydeksi tai ristiriidaksi. Käytän edellisiin vedoten *konfliktia ja ristiriitaa* tarkoittamaan samaa asiaa. Konflikti tai ristiriita on siis tämän tutkielman yhteydessä työyhteisöä vahingoittava ja työntekoa haittaava asia, joka pitää ratkaista tai vähintään saada jollain tavalla hallintaan.

2.2 Konsultointityö ja konsultti

Yleensä konflikteja hallitsevat konfliktin pääasialliset osapuolet, mutta konfliktiin voi ottaa osaa myös yksi tai useampi kolmas osapuoli. Järjestelmästä ja rajapinnasta riippuen kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi johtaja, johtokunta, organisaation kehityskonsultti, neuvottelija tai viranomainen. Konfliktin kolmatta osapuolta pidetään säätelijänä, joka voi puuttua konfliktin eri osa-alueisiin (rakenteisiin tai prosessiin) parantaakseen asioita. (Thomas 1992, 655–656.)

Konsultti on Sivistyssanakirjan mukaan yrityksen johdon neuvonantaja mm. taloudellisissa, teknisissä ja organisointikysymyksissä (Turtia 1995, 550). Vaikka konsultti auttaa usein koko työyhteisöä, yrityksen tai organisaation johto on tavallisesti konsultoinnin tilaaja. Joissakin tapauksissa konsultti voi myös työskennellä pelkästään organisaation johdon kanssa. Perinteisiä konsultoinnin alueita ovat esimerkiksi lääketiede ja lakiasiat, mutta nykyään konsultointi on levinnyt muillekin aloille, kuten tilintarkastus ja laskentatoimi, teollisuus, henkilöstöpalvelut, laadunvalvonta, terveys ja turvallisuus, koulutus ja kehittäminen sekä ammattinvalinnan ohjaus (Cockman, Evans & Reynolds 1992, 3). Konsultiksi voidaan sanoa sellaista henkilöä, joka auttaa yksilöitä, osastoja tai organisaatioita tekemään työnsä ja saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin (mt. 3). Organisaatio-konsulteilla voi olla toisiinsa verrattuna hyvin erilaiset arvolähtökohdat, tavoitteet, ammatillinen tausta sekä käsitykset konsultointityön malleista ja rooleista (Honkanen 1999, 20).

Konsultantti on neuvotteleva asiantuntija tai neuvonantaja (Turtia 1995, 550). Neuvonantaja (counsellor) on erikoistunut auttamaan yhtä tai korkeintaan muutamaa asiakasta heidän henkilökohtaisissa vaikeuksissaan, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa heidän työhönsä. Tällaisena neuvonantajana toimii usein johtaja tai esimies. Cockmanin, Evansin ja Reynoldsin mukaan neuvonantaminen (counselling) on konsultoinnin erikoistunut muoto ja asiakaskeskeisen konsultin tulisi pystyä toimimaan tietyissä tilanteissa myös neuvonantajana. (Cockman ym. 1992, 2).

2.3 Asiakas ja työyhteisö

Asiakas tai asiakkaat ovat niitä henkilöitä, jotka tietävät ongelman olemassaolosta tai joilla on eniten tietoa ongelman diagnosoimiseksi ja ratkaisemiseksi. Asiakkaaksi katsotaan myös henkilö, jota ongelma koskettaa siksi, että hänellä on vastuu organisaation tehokkuudesta. Myös sellaiset henkilöt, jotka voivat tehdä jotain ongelman ratkaisemiseksi, ovat asiakkaita. Tällaisiin kuuluvat esimerkiksi henkilöt, jotka pystyvät päättämään resursseista. Konsultoinnin onnistumiseksi kaikkien asiakkaiksi määriteltyjen organisaation jäsenten on oltava mukana prosessissa. (Cockman ym. 1992, 10.)

Työyhteisön yksiselitteinen määrittely on äärimmäisen hankalaa (Valtee 1994, 57). Työyhteisö voi olla organisaation osa tai organisaatio kokonaisuutena voi olla työyhteisö (mt. 56). Työyhteisö ja organisaatio ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan ja osittain päällekkäisiä (mt. 58). Organisaatio voidaan nähdä virallisena systeeminä ja työyhteisö organisaation sisäisenä epävirallisena järjestelmänä (mt. 59).

3 AIEMPIA TUTKIMUKSIA JA TEORIOITA

3.1 Työn tutkiminen

Työelämää on tutkittu paljon ja pitkään. Työelämän tutkimuksen klassikoihin kuuluvat esimerkiksi 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa vaikuttaneet Max Weber, Emile Durkheim ja Karl Marx, joilla on ollut erityisen voimakas vaikutus työelämän tutkimukselle ja työelämälle yleensä (Juuti 1983, 13).

Työn tutkimisen eräs tarkoitus on ollut ihmisarvoisen työn edistäminen (Wilenius 1981, 14). Työn ihmisarvoisuuteen kuuluvat läheisesti käsitteet työmotivaatio, työviihtyvyys ja työtyytyväisyys. Nämä tekijät vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Työtyytyväisyystutkimus on saanut alkunsa Elton Mayon johdolla 1920-luvulla suoritetuista Hawthorne-tutkimuksista (Juuti 1983, 145). Sen jälkeen työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon: vuonna 1969 arvioitiin maailmassa tehdyn siihen mennessä noin 4000 työtyytyväisyystutkimusta (mt. 145). Työyhteisön hyvinvointi ja työyhteisön jäsenten työtyytyväisyys vaikuttavat konfliktien esiintymiseen.

3.2 Konfliktintutkimus

Konflikteja ja niiden ratkaisemista on tutkittu Yhdysvalloissa organisaatioiden kehittämisen ja johtajuuden tutkimisen yhteydessä sekä kansainvälisten suhteiden ja rauhanliikkeen näkökulmasta (Tidwell 2001, 8). Konflikteja on tutkittu 1800-luvun puolivälistä lähtien. Tidwellin mukaan merkittäviä konfliktintutkijoita ovat olleet ainakin Karl Marx, Georg Simmel, Lewis Coser, Kurt Lewin ja Morton Deutsch. (Mt. 62.)

Marx aloitti aihepiirin tutkimuksen jo 1800-luvulla tarkastelemalla luokkakonfliktia poliittisen muutoksen yhteydessä. Simmel painotti 1950-luvulla konfliktien positiivista sosiaalista tehtävää. Hänen mukaansa konflikti on sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja luovuuden lähde. Myös Coserin mielestä konfliktilla on hyödyllinen sosiaalinen merkitys. Konflikti vapauttaa ihmiset vääristä tai huonoista toimintatavoista ja auttaa kehittämään parempia työskentelytapoja ja ihmissuhteita. (Mt. 62–65.)

Lewinin anti konfliktintutkimukselle oli hänen kenttäteoriansa. Lewin pyrki yhdistämään yksilön käyttäytymisen sosiaaliseen kontekstiin. Yksilöä ei ole olemassa erillään yhteisöstä eikä yhteisö toimi erillään yksilön ulko- ja yläpuolella. Lewinin kenttäteorian peruskäsite on elämäntila (life space), joka muodostuu henkilön psykologisesta ympäristöstä ja henkilön persoonasta. Kun ymmärretään vuorovaikutusta persoonan ja psykologisen ympäristön välillä, yksilön käyttäytymistä voidaan ennustaa. Lewin myös korosti tarpeiden tyydyttämisen merkitystä konfliktitilanteissa. (Tidwell 2001, 65–67.)

Deutschin työssä keskeisintä on se, miten konfliktista voidaan tehdä tuottava. Konflikti voi olla joko rakentava tai tuhoava. Rakentavaan konfliktiin vaaditaan taitoja, joita voidaan opetella. Näitä taitoja ovat täsmällisten havaintojen tekeminen ja kommunikointi. Deutschin mukaan konfliktit ovat pohjimmiltaan sosiaalisia, mutta niillä on silti subjektiivinen luonne. Tämä tarkoittaa sitä, että jos joku uskoo konfliktin olemassaoloon, silloin konflikti on olemassa. (Mt. 67–69.)

3.3 Konfliktiteorioita

Peliteoria on järjestelmällistä ongelmanratkaisun tutkimista tapauksissa, joissa vähintään kaksi toisistaan riippuvaa osapuolta yrittävät päästä johonkin lopputulokseen (Tidwell 2001, 69). Peliteoriaa käyttävät useimmiten taloustieteilijät tutkiessaan ihmisen ongelmanratkaisukäyttäytymistä (mt. 69–70). Peliteoria pyrkii tarkastelemaan konfliktia sellaisenaan eikä sen hyödyllisyyden tai rakentavuuden kautta. Perusolettamus peliteoriassa on, että ihmiset tekevät rationaalisia valintoja täydellisen tietämyksen pohjalta. Peliteorian tärkein tutkimusalue ovat strategiat tai suunnitelmat, joilla tähdätään lopputulokseen. Strategia voi perustua yhteistyöhön tai kilpailuun, mutta useimmiten se on sekoitus molempia. Esimerkkiä peliteoriasta edustaa yleisesti käytetty vangin ongelma. (Mt. 70.)

Kaksi ihmistä on pidätetty varkaudesta. Poliisi erottaa heidät kuulustelua varten. Kumpikaan varas ei tiedä mitä toinen sanoo, mutta he tietävät mitkä ovat mahdolliset seuraukset. Jos toinen paljastaa kaiken, hän saa lievennetyn tuomion. Jos hän ei kerro mitään, hän voi saada kymmenen vuoden tuomion. Toisella varkaalla on samat vaihtoehdot. Ongelma on siinä, että jos toinen kertoo kaiken ja toinen ei mitään, "vasikoija" joutuu vankilaan ja toinen pääsee vapaaksi. Jos molemmat vasikoivat, molemmat saavat lievennetyn tuomion. Jos kumpikaan ei kerro mitään, molemmat saavat täyden tuomion. Niinpä jos vaikkapa varas A kertoo kaiken, hän saa lievennetyn tuomion vain jos myös varas B paljastaa totuuden. A:lla ei kuitenkaan ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa B:n tekemisiin ja päinvastoin. (Tidwell 2001, 70–71.)

Vangin ongelmaa on käytetty selittämään konfliktitilanteita, joissa lopputulos riippuu kummankin osapuolen tekemisistä, mutta kumpikaan osapuoli ei voi varmuudella tietää, mitkä toisen osapuolen aiomukset ovat. Peliteoria ei kuitenkaan ole kovin käytännöllinen konfliktitutkimuksessa, koska ihmiset eivät aina tee rationaalisia päätöksiä – varsinkaan konfliktitilanteissa. Teoria tarjoaa kuitenkin hyödyllisiä näkemyksiä konfliktiprosessiin ja käyttökelpoista terminologiaa. (Mt. 71–72.)

Konfliktin muutosteoria (conflict transformation theory) korostaa osapuolten dynaamista vuorovaikutusta keskenään ja ympäristön kanssa. Kaikki konfliktit ovat jatkuvassa muutoksessa. Tavoitteena on selvittää, miten ne voitaisiin muuttaa sosiaalisesti hyödyllisiksi ja rakentaviksi. Tidwell viittaa Väyryseen (1991), jonka mukaan yritykset ratkaista kon-

flikteja muuttavat niiden dynamiikkaa riippumatta itse ratkaisun onnistuneisuudesta. (Tidwell 2001, 72–73.)

Vaikka konflikteja on tutkittu pitkään, ei ole olemassa yleistä konfliktien teoriaa, jolla olisi tieteellisen teorian asema (Valtee 1994, 75). Konfliktiteoria on Jenkinsin (1972) mukaan kehittynyt erilaisten ongelmien yhteydessä ja eri tieteenaloilla (Valtee 1994, 75).

4 TYÖYHTEISÖN KONFLIKTIT

Konfliktien selvittäminen on hankalaa; konfliktiin ei yleensä ole vain yhtä selkeää syytä eikä myöskään yhtä oikeaa ratkaisukeinoa. Vaikka syyt löydettäisiinkin, konflikti ei välttämättä ratkea yksinkertaisesti syitä poistamalla. Aina ei ole pakko analysoida tilannetta pohjia myöten, vaan riittää että tilanne saadaan edes jonkinlaiseen hallintaan ja työyhteisö voi jälleen toimia normaalisti. Konfliktit ovat luonteeltaan monimutkaisia ja niiden syntyminen, kehittyminen, ratkaiseminen, hallinta sekä käsittely ovat ainutlaatuisia tilanteita. Joitakin yleisiä piirteitä tai tunnusmerkkejä kuitenkin on löydettävissä ja niihin keskitytään tässä luvussa.

4.1 Työyhteisön konfliktien syntyminen ja kehittyminen

Konfliktiprosessilla Thomas (1992) tarkoittaa konfliktin aikaista tapahtumien sarjaa ja sitä tapaa, jolla aikaisemmat tapahtumat aiheuttavat niitä seuraavat tapahtumat sekä konfliktin seuraamukset. Konfliktiprosessimallit sisältävät aina yleisiä olettamuksia ihmisen käyttäytymisestä, vaikkakin nämä olettamukset ovat usein tiedostamattomia (mt. 656). Prosessi alkaa siitä, että konfliktin osapuoli tulee tietoiseksi konfliktista. Tietoisuus johtaa erilaisiin konfliktitilannetta koskeviin ajatuksiin ja tunteisiin. Ajatukset ja tunteet johtavat aikomusten muodostumiseen, mihin liittyy myös suunnitelma konfliktista selviytymiseksi ja mikä lopulta näkyy havaittavana käyttäytymisenä, johon toinen osapuoli reagoi. (Mt. 657.)

Työyhteisön konflikteihin on vaikea löytää yksittäisiä syitä, koska syyt ja seuraukset kie-toutuvat toisiinsa (Nakari & Valtee 1995, 33). Konfliktien syinä pidetään useimmiten vai-keita persoonia, ongelmallisia ihmissuhteita, henkilökemiaa ja tiedonkulun ongelmia (Valtee 1994, 155, 184, 199). Konfliktien taustalla voi olla eriäviä käsityksiä tavoitteista ja päämääristä, puutteellisia tietoja, vääriä tulkintoja tai toimimaton vuorovaikutusmalli (Bratton & Gold 2003, 167; Huhtinen 2002, 72; Vartia 1994, 200). Konfliktit työpaikalla voivat olla esimiesten ja alaisten välisiä tai työntekijöiden välisiä. Ne voivat olla arvoval-takysymyksiä tai liittyä töiden jakamiseen, suorittamiseen tai vastuunjakoon. (Riikonen, Tuominen, Vanhala & Seitsamo 2003, 25.)

Konflikteja syntyy, koska ihmisten täytyy toimia vuorovaikutuksessa samoissa tilanteis-sa, mutta he näkevät tilanteet hyvin eri tavalla ja/tai he haluavat eri asioita (de Bono 1985, 47, 58). Ihmisten on joskus vaikea ottaa vastaan kritiikkiä ideoistaan ja kritiikki ideoita kohtaan käsitetään helposti henkilökohtaiseksi loukkaukseksi (Jehn 1997, 532). Vaikka ryhmän jäsenet työskentelevät samassa projektissa ja heillä on yhteiset tavoit-teet sekä samansuuntaisia ajatuksia tavoitteen saavuttamismenetelmistä, he voivat silti joutua konfliktiin. (Mt. 530.)

Organisaatiokulttuurilla on yhteys työyhteisöjen konflikteihin. Organisaation osakulttuu-rien normit, perusoletukset ja arkiteoriat saattavat olla erilaisia ja erilaisuuden kohtaami-nen työyhteisössä voi aiheuttaa konflikteja. Konfliktit puolestaan voivat muuttaa organi-saatiokulttuuria. Lisäksi organisaatiokulttuuri määrittää konfliktien hallinta- ja ratkaisuta-poja sekä sitä, mitä asioita pidetään ongelmina (Valtee 1994, 70–72). Myös yksilöiden tunteet ovat olennainen osa konflikteja. Ne määrittävät yksilön subjektiivista tulkintaa to-dellisuudesta ja reaktioita eri tilanteissa (Jehn 1997, 532).

Pienillä työpaikoilla sosiaalinen ilmapiiri on parempi kuin suurilla työpaikoilla. Ristiriitojen esiintyminen lisääntyy huomattavasti, kun toimipaikan koko kasvaa yli 10 henkilön. Or-ganisaatiokoon kasvaessa edelleen myös ristiriidat lisääntyvät, mutta selvin hyppäys ta-pahtuu 10 henkilön kohdalla. Organisaation kasvaessa ihmissuhteiden verkosto moni-mutkaistuu, jolloin vuorovaikutustilanteet ja niiden myötä ristiriidat lisääntyvät. Muita

syitä ristiriitojen lisääntymiseen ovat muodollistuminen eli organisaation kahdentuminen viralliseen ja epäviralliseen organisaatioon, vertikaalisten tasojen lisääntyminen eli hierarkia sekä anonymistyminen. Viimeisellä tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutus epäpersoonallistuu ja henkilösuhteet muotoutuvat välineellisemmiksi. Tällöin aidon sosiaalisen tuen todennäköisyys vähenee. (Kolu 1992, 62–63.)

Jos työyhteisön sisäisiin ongelmiin ei puututa ajoissa, työyhteisö saattaa ajautua pahe-nevaan ongelmakierteeseen. Ongelmakierre alkaa, kun pulmia tai epäselvyyksiä välttel-ään ja peitellään. Ongelmien kasaantuessa työyhteisö alkaa syiden pohdinnan sijaan etsiä syntipukkia, jonka syyksi ongelmat voisi laittaa. (Järvinen 2001, 74–75.) Syntipuk-ki-ilmiö syntyy, kun työyhteisön ihmissuhdeongelmia ei tunnusteta tai tunnusteta. Ongel-mille on vaikea löytää ulkoista syytä, joten paha sijoitetaan tiettyyn yksilöön tai ryhmään. Tällöin syytön ihminen tai ryhmä joutuu tyytymättömien yhteisön jäsenten silmätikuksi, jota pidetään kaikkien ongelmien aiheuttajana. Syntipukin syyttömyys paljastuu usein vasta, kun hänet on savustettu ulos työyhteisöstä ja yhteisö löytääkin uuden syntipukin. (Vartia 1994, 202.)

Syällisiä etsittäessä työsuhteet ja -roolit unohtuvat ja ne korvataan tunnevaltaisilla henki-lösuhteilla. Näin syntyy ihmissuhdekonflikteja, joissa harva pystyy jäämään neutraalin puolueettomaksi. Kun klikkiytyneet ryhmät taistelevat keskenään, toisten näkökantoja kieltäydytään ymmärtämästä eivätkä yksilöt uskalla ilmaista omia mielipiteitään. Ryhmä-ajattelu pysäyttää työyhteisön kehityksen ja ihmiset alkavat reagoida asioihin hyvin lap-senomaisesti. Konflikti laajenee, kun apua haetaan linjajohdosta, luottamuselimiltä, kon-sulteilta, henkilöstöhallinnosta, työsuojelusta tai työterveyshuollosta. Kukin klikki haluaa ulkopuolisen vahvistuksen sille, että itse on oikeassa ja muut ryhmät väärässä. Muista ryhmistä tehdään valituksia ja heitä syytetään kaikista ongelmista. Lopulta konflikti alkaa näkyä myös organisaation ulkopuolelle; asiakkaat, sidosryhmät ja omistajat huomaavat väistämättä yrityksen sisäiset vaikeudet. Kun vielä tiedotusvälineet innostuvat uutisoi-maan asiasta, tilanne ei ole enää yrityksen ja sen johdon hallinnassa. (Järvinen 2001, 75–77.)

4.2 Työyhteisön konfliktien käsittely ja ennaltaehkäisy

Usein työyhteisössä on vaikea löytää henkilö, joka ottaisi vastuun ongelmien ja ristiriitojen käsittelystä tai ratkaisemisesta. Ei ole helppoa tarttua asioihin, jotka herättävät ahdistusta ja ovat vaikeita käsitellä. Viime kädessä toimintaa häiritseviin tekijöihin puuttuminen on esimiehen tehtävä. (Järvinen 2001, 70–71.) Ongelmanratkaisu alkaa konfliktin syiden kartoittamisella. Kartoitus voidaan tehdä yhteisesti keskustellen, ryhmätyönä tai ulkopuolisen henkilön suorittamana kyselynä ja haastatteluina. (Vartia 1994, 206.)

Konfliktin hallinnan subjekteja voivat olla ainakin konfliktin osapuolet ja heidän lähipiirinsä, työyhteisön esimies tai työyhteisön ulkopuoliset tahot kuten muu organisaatio, ammattiyhdistykset, ulkopuoliset sovittelijat ja konsultit tai organisaation omistajat. Nämä kaikki osapuolet voivat vaikuttaa siihen, miten konfliktia käsitellään työyhteisössä. Konfliktin hallintatapa vaihtelee tilanteen, konfliktin luonteen, osapuolten ja ajan suhteen. (Valtee 1994, 208.)

Samanlaisilta vaikuttavat konfliktit ovat eri työyhteisöissä erilaisia eikä niihin siksi ole olemassa patenttiratkaisua (mt. 32–33). Ongelmat ja konfliktit ovat olemassa vain tietyssä ympäristössään eli ne voidaan selittää ja ratkaista vain tuntemalla konfliktin synnyttänyt yhteisö (mt. 34). Työyhteisö on kokonaisuus, jonka eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia (Nakari & Valtee 1995, 38). Toisin sanoen jos joku osa-alue ei toimi, se väistämättä vaikuttaa muihinkin osa-alueisiin, jolloin ongelmat helposti laajenevat. Edellä mainitusta seuraa myös se, että konfliktissa olevan työyhteisön "parantaminen" vaatii useisiin osa-alueisiin puuttumista.

4.3 Työyhteisön konfliktien ratkaiseminen, säätely ja hallinta

Konfliktien yhteydessä voidaan puhua niiden ratkaisemisesta, säätelystä ja hallinnasta. Käsitteeseen *ratkaisu* sisältyy oletamus siitä, että konflikti on organisaatiojärjestelmän häiriö eli negatiivinen asia ja siksi siitä pitää päästä eroon lopullisesti (Valtee 1994, 95). Konfliktin ratkaiseminen on konfliktin aiheuttaneiden ongelmien hoitamista. Kun nämä

ongelmat selvitetään, saadaan muutettua konfliktin osapuolten keskinäisiä suhteita. (Burton 1990, 2–3.) *Säätely* viittaa konfliktien prosessiluonteeseen eli konflikti on luonnollinen ilmiö työyhteisön toimintaprosessissa. Konflikti elää ja muuttaa muotoaan, jolloin ei ole vain yhtä konfliktia ratkaistavaksi vaan konfliktiprosessia pitää pystyä säätelämään, jotta työyhteisö ei kriisiydy tai tuhoudu. (Valtee 1994, 95.) Konfliktin *hallinnalla* tarkoitetaan sen positiivisten mahdollisuuksien edistämistä ja hyödyntämistä, jolloin ratkaisevaa on konfliktin kohtaamisen ja käsittelyn tapa (mt. 96). Konfliktin tehokkain hallintatapa riippuu sen syntymisen, muotoutumisen ja olemassaolon prosessista (mt. 206). Ristiriitojen määrä ei sinänsä määritä työyhteisön hyvinvointia, vaan ratkaisevaa on se tapa, jolla työyhteisössä hallitaan ristiriitoja (Kalliola 1994, 263).

Konfliktien syitä ja seurauksia on usein mahdoton erottaa (Valtee 1994, 151). Todellisuuden subjektiivisen luonteen vuoksi kukaan ei välttämättä valehtele eikä ole väärässä, vaikka konfliktiin johtaneiden tapahtumien kulusta olisikin useita erilaisia näkemyksiä (Vartia 1994, 206–207). Vaikka alkuperäisestä syystä oltaisiinkin yhtä mieltä, alkuperäisten ongelmien löytäminen ja korjaaminen ei automaattisesti poista konfliktia, koska konfliktin kehittyessä siihen yhdistyy paljon muitakin aineksia kuin alkuperäinen syy tai ongelma.

Konfliktien ratkaisemisessa saadaan tutkimusten mukaan usein parhaita tuloksia yhteistyömenetelmällä, koska yhteisten neuvotteluiden tulokset miellyttävät kaikkia osapuolia. Yhteistyömenetelmä vaatii enemmän aikaa kuin esimerkiksi kompromissin tekeminen, koska se vaatii konfliktin alkusyihin paneutumista. (Thomas 1992, 687; Vartia 1994, 206.) Ensisijaisesti konfliktin ratkaisun pitäisi tapahtua siellä, missä se on syntynytkin. Muuten ongelma voi siirtyä yhteisön ulkopuolelle esimerkiksi luottamusmiehille, johtokunnalle tai ammattijärjestöille, jolloin konflikti etäännyy alkuperäisestä yhteydestään ja sen ratkaiseminen vaikeutuu. (Vartia 1994, 206.)

Jehnin tutkimuksen mukaan jotkut konfliktit ovat työyhteisön jäsenten mielestä helpommin ratkaistavissa kuin toiset. Prosessikonfliktit ratkeavat helposti tutkimalla ohjekirjoja tai kysymällä neuvoa projektin vastuuhenkilöltä. Henkilösuhteisiin tai työnteon perustei-

siin liittyviä konflikteja pidetään vaikeammin ratkaistavina. Konfliktityypistä riippumatta helpoimmin ratkaistavina pidetään konflikteja, joissa ei ole kyse kovin tärkeistä asioista ja joissa ei ole suuria tunteita mukana. (Jehn 1997, 545.)

On myös olemassa ihmissuhdekonflikteja, jotka eivät ratkea koskaan ja joiden kanssa työyhteisö opettelee elämään. Jos ongelmat ovat erittäin vaikeita tai pitkään jatkuneita, ainoa ratkaisukeino saattaa olla yhteisön hajottaminen eli joidenkin henkilöiden sijoittaminen toisiin tehtäviin. (Vartia 1994, 207–208.)

4.4 Taistelu, neuvottelu, ongelmanratkaisu ja suunnittelu

Konfliktitilanteet voidaan nähdä eri tavalla ja sen mukaisesti niitä voidaan käsitellä taisteluna (fight), neuvotteluna (negotiation), ongelmanratkaisuna (problem solving) tai suunnitteluna (design) (de Bono 1985, 36–43). Kolme ensimmäistä keskittyvät sen selvittämiseen, mitä on tapahtunut ja mitä parhaillaan tapahtuu, kun taas viimeinen suuntautuu tulevaisuuteen ja uuden luomiseen (mt. 41). Suunnittelumallissa päätetään ensin tavoite tai lopputilanne ja suunnitellaan sitten, miten siihen voitaisiin päästä. Ongelmana on se, että luovassa suunnittelussa ei tiedetä etukäteen, millainen lopputilanne todennäköisesti on. Jos lopputilanteen kuvitellaan olevan täsmälleen tietynlainen, silloin saadaan aikaan vain hyvin rutiininomaisia ratkaisuja. (Mt. 88.) Suunnittelun lopputulosta voidaan tavoitella esimerkiksi määrittelemällä unelmaratkaisu tai etenemällä suurista linjoista pieniin yksityiskohtiin tai päivastoin rakentaa ratkaisua pala palalta haluttu lopputulos mielessä pitäen (mt. 88, 90).

Tällaista suunnittelumenetelmää käytetään työyhteisöjen kehittämisessä. Yhteisön jäseniä voidaan pyytää esimerkiksi aivoriihimenetelmällä kuvittelemaan unelmaorganisaatio eli sellainen työpaikka, jossa he haluaisivat työskennellä. Osallistujat miettivät keinoja, joilla vaikkapa työyhteisön ilmapiiriä tai tiedonkulkua voisi parantaa. Toteutettavissa olevat uudistusehdotukset pannaan täytäntöön ja tavoitetta kohti pyritään esimerkiksi viiden vuoden kuluessa arvioiden säännöllisin väliajoin projektin etenemistä.

4.5 Johtamisen merkitys konfliktien käsittelyssä

Johtamisen yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin on vahva. Hyvän ja henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen periaate on, että esimies keskustelee alaisten kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Käskeminen ei tehoa yhtä hyvin kuin se, että alaisten annetaan itse ratkaista ongelmiaan. Lisäksi osallistuminen lisää sitoutumista ja parantaa työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.)

Esimies ratkoo työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita (Järvinen 2001, 38; Juuti & Vuorela 2002, 37). Esimiehen tehtävänä on pitää ryhmä perustehtävässään eli työtehtävien suorittamisessa ja estää ryhmää vaipumasta liian syvälle sisäiseen maailmaansa ja henkilökohtaisten välien selvittelyyn (Järvinen 2001, 57). Kriisiytyneessä työyhteisössä johtamistapa on etäinen ja ei-vuorovaikutteinen. Tiedonkulku esimiehen ja alaisten välillä ei toimi. Esimies kohtelee alaisiaan välinpitämättömästi eikä ole kiinnostunut heidän viihtyvyydestään, tunteistaan eikä kannustamisestaan. (Nakari & Valtee 1995, 29.)

Jokaisessa työyhteisössä on jatkuvasti ongelma- ja konfliktitilanteita, joita ei voi eikä pidäkään täysin estää. Johtaminen voidaankin määritellä jatkuvaksi ongelmien ratkaisemiseksi. Hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön tunnistaa siitä, että ongelma- ja ristiriitatilanteet nähdään haasteina ja oppimisen mahdollisuuksina eikä yritetä lakaista niitä maton alle. (Järvinen 2001, 74.)

4.6 Kommunikaatiofoorumit

Jokaisessa työyhteisössä ihmisillä on toisistaan poikkeavia näkökulmia ja mielipiteitä. Ongelmat eivät kuitenkaan johdu siitä, että näkökulmat ovat ristiriitaisia, vaan siitä, ettei erilaisista näkökannoista osata keskustella yhdessä. (Juuti & Vuorela 2002, 21.) Konflikteja voidaan ehkäistä ja vähentää avoimella keskustelulla, yhteistyöllä, luottamuksella ja työntekoon keskittymisellä (Riikonen, Tuominen, Vanhala & Seitsamo 2003, 25). Kon-

fliktin ratkaisemiseksi tarvitaan mahdollisuus, kykyjä ja halua ratkaista konflikti. Työnantajan täytyy antaa työntekijöille aikaa keskusteluun ja ongelmien selvittämiseen. Konfliktin ratkaisemiseksi tarvitaan myös osapuolten kykyä kommunikoida keskenään rakentavalla tavalla. (Tidwell 2001, 4–5.) Kommunikaatio on konfliktissa keskeisessä asemassa, koska se voi sekä aiheuttaa ja ylläpitää konflikteja että auttaa ratkaisemaan niitä. Kommunikaation avulla luodaan myös ryhmän identiteetti ja käytetään valtaa (Mt. 86.) Kommunikaatio on prosessimaista ja jatkuvaa merkitysten vaihtoa (mt. 89).

Foorumi on keskustelutilaisuus, palaveri tai kokous, jossa koko työyhteisö tai joku sen ryhmä keskustelee arjen toiminnasta. Luontevia foorumeita ovat esimerkiksi viikoittaiset palaverit, kehittämis- ja parantamishankkeet, ryhmäkokoukset tai päivittäiset kontaktit työkavereiden ja esimiesten kesken. Olennaista foorumien toiminnalle on säännöllisyys ja jatkuvuus. (Nakari & Valtee 1995, 57.) Kriisiytyneistä työyhteisöistä puuttuvat usein yhteiset foorumit. Työyhteisöä koskevia asioita ei käsitellä säännöllisesti yhteisissä tilaisuuksissa, joten sen jäsenillä ei ole yhteistä näkemystä työyhteisön suunnitelmista eikä tavoitteista. Siksi myös epäselvyydet omista ja muiden tehtävistä, vastuualueista, rooleista ja asemasta ovat yleisiä. Tällainen tilanne edistää huhujen ja pelkojen syntymistä sekä kateutta, juoruilua ja selän takana juonittelua. (Mt. 32.)

4.7 Työyhteisön konfliktien haitat ja hyödyt

Työyhteisön konfliktit sitovat työyhteisön energiaa ja vähentävät siten tuottavuutta. Konfliktit vaikuttavat myös työntekijöiden voimavaroihin ja lisäävät kuormitusoireiden riskiä. (Appelberg 1996, 66; Bratton & Gold 2003, 167; Jehn 1997, 530; Juuti & Vuorela 2002, 123; Järvinen 2001, 77; Murto & Niskanen 1998, 157.) Ongelmien pitkittyessä suurin osa työajasta voi mennä työntekijöiden keskinäisten suhteiden selvittelyyn ja käytäväjuoruiluun. Muodostuu klikkejä, jotka eivät tule toimeen keskenään sellaisissakaan tilanteissa, joissa yhteistyö olisi työtehtävien kannalta ratkaisevan tärkeää. Henkilöstökonflikti voi aiheuttaa myös työpaikkakiusaamista ja siten lisätä henkistä kuormitusta entises-

tään. Konfliktit myös vähentävät yrityksen kykyä sitouttaa henkilöstöä (Riikonen ym. 2003, 25).

Joskus uusien asioiden kehittymiseen ja muutosten aikaansaamiseen tarvitaan konflikteja. Konfliktit voivat lisätä tehokkuutta ja edistää kehittymistä eli niillä voi olla myös myönteisiä seuraamuksia. Yhteisön jäsenet saattavat oppia keskustelemaan aiempaa paremmin keskenään ratkaistuaan yhdessä ongelmiaan. Onnistuneen ongelmanratkaisun seurauksena työyhteisön yhteenkuuluvuus lisääntyy ja sen itsetunto ja identiteetti kehittyvät. (Vartia 1994, 208–209.) Konfliktien vähentyminen lisää hyvinvointia työpaikalla (Riikonen ym. 2003, 25).

Kaikki näkemysten törmäykset eivät aiheuta ilmikonflikteja eivätkä pattitilanteita. Useimmiten näkökulmaerot synnyttävät kehitystä eteenpäin vievän luovan jännitteen. (Nakari & Valtee 1995, 32.) Näkemyserojen pohjalta voidaan tuottaa uusia ratkaisuja ja hyviä neuvottelutuloksia (Huhtinen 2002, 71; Jehn 1997, 532). Ristiriidan ratkaiseminen antaa yleensä työyhteisölle lisää energiaa (Juuti & Vuorela 2002, 123). Erilaiset näkemykset ovat parhaimmillaan rikkaus, jos niitä osataan käsitellä rakentavasti. Jos kaikki ajattelisivat samalla tavalla, syntyisi harvoin mitään uutta. Erilaiset ajatukset voivat siis tuottaa innovaatioita.

5 KONSULTOINTI

Organisaatiokonsultoinnin kohteita ovat rakenteet, toimintajärjestelmät, työtoiminta, henkilöstöresurssit, osaaminen, kulttuuri, arvot, johtaminen sekä muutos organisaatiossa (Honkanen 1999, 19). Näillä eri osa-alueilla tarvitaan monipuolisia konsultointitaitoja. Usein konsultit ovatkin erikoistuneet jollekin tai joillekin mainituista osa-alueista. Konsultointi- ja auttamisprosesseja voidaan parhaiten vertailla analysoimalla niiden sanattomia oletuksia asiakkaista, avun luonteesta, konsultin roolista ja todellisuuden luonteesta (Schein 1999, 5).

5.1 Konsultin roolit ja konsultointimallit

Honkasen (1999, 20) mukaan *asiantuntijakonsultilla* on hallussaan oikea tieto tai taito ja hän kertoo oikeat ratkaisumallit asiakkaalle. Asiantuntijamallissa oletetaan, että asiakas tietää millaista tietoa tai palvelua hän tarvitsee, mutta ei itse pysty tuottamaan niitä ja ostaa palvelut siksi konsultilta. Mallin ongelmana on, että siinä asiakas luovuttaa valtaansa konsultille, mikä saattaa johtaa asiakkaan riippuvuuteen konsultista. (Schein 1999, 7–8.) *Lääkäri–potilas-mallissa* asiakas huomaa ongelmat, mutta ei osaa diagnosoida ongelmien syitä. Konsultti kutsutaan organisaatioon selvittämään, missä vika on ja suosittelemaan parannuskeinoja. Tässä mallissa konsultin valta on vielä suurempi kuin asiantuntijamallissa, mikä tekee asiakkaasta riippuvaisen ja passiivisen osapuolen. (Mt. 11–12.)

Opettajan tai kouluttajan roolissa toimiva konsultti siirtää oikean tiedon tai taidon asiakkaalle, jotta tämä voisi käyttää sitä itse. *Analysoija*-konsultti kerää asiakkaalle tietoa ja analysoi sitä ja auttaa sitten asiakasta ongelman hahmottamisessa tuomalla siihen näkökulmia. *Auttava tai valmentava* konsultti luo puitteet, joissa asiakas itse erittelee ongelmaa ja löytää ratkaisumalleja. (Honkanen 1999, 20.) Opettaja-/kouluttajakonsultti on muuten kuin asiantuntijakonsultti, mutta hän ei tarjoa asiakkaalle valmiita ratkaisumalleja. Oletuksena on, että konsultilla on paremmat tiedot ja taidot kuin organisaation jäsenillä. Analysoija-konsultti jättää jo osittain ongelman hahmottamisen asiakkaalle, mutta ohjaa vielä ongelmanratkaisuprosessia. Auttava/valmentava konsultti ei enää puutu kovin paljon itse ratkaisuprosessiin.

Järvinen esittelee Scheinin näkemyksen *prosessikonsultoinnin* keskeisimmistä oletuksista. Organisaatioiden ongelmat ovat monimutkaisia ja ongelmia koskeva tieto on kätkeytyä, joten asiakkaan on oltava mukana diagnoosintekoprosessissa. Vain organisaation jäsenet tietävät, millaiset muutokset ovat mahdollisia heidän organisaatiossaan, joten asiakkaan pitää olla mukana suunnittelemassa kehittämistoimenpiteitä. Asiakkaan täytyy oppia havaitsemaan ja selvittämään ongelmansa itse. Diagnoosi ja interventio liittyvät toisiinsa kiinteästi, ts. diagnoosia ei voi käytännössä tehdä ilman jonkinlaista inter-

ventiota. Jo pelkkä konsultin läsnäolo organisaatiossa on interventio. (Järvinen 1997, 40–41.)

Prosessikonsultoinnissa konsultti ei ota vastuuta organisaation kehittämistyöstä eikä sen ohjaamisesta, vaan auttaa asiakasta itseään havaitsemaan, ymmärtämään ja ohjaamaan prosesseja, joita organisaatioympäristössä tapahtuu (Järvinen 1997, 70–71; vrt. Honkanen 1990, 20: analysoija-konsultti). Prosessikonsultoinnin perusidea on, että konsultti voi vain auttaa organisaatiota auttamaan itseään (Schein 1999, 1). Honkasen (1990, 20) auttava tai valmentava konsultti siis vastaa Scheinin ja Järvisen määritelmää prosessikonsultista.

Asiakaskeskeinen konsultointiprosessi aloitetaan siitä tilanteesta, missä asiakas on eikä siitä, missä konsultti kuvittelee heidän olevan. Konsultti auttaa asiakasta päättämään, mitä informaatiota kerätään ja sallii asiakkaan diagnosoida ongelmansa itse. Asiakasta autetaan käsittelemään ja analysoimaan kerättyä aineistoa, mutta konsultti ei tee sitä asiakkaan puolesta. Asiakaskeskeinen konsultti tarjoaa teoreettisia käsitteitä ja malleja, jotta asiakas ymmärtää aineistoa paremmin ja jotta päätöksiä toiminnasta olisi helpompaa tehdä. Konsultti myös auttaa asiakasta sitoutumaan uuteen toimintasuunnitelmaan ja toteuttamaan päätökset sekä mahdollisesti järjestämään seurantajärjestelmän. Konsultti irtautuu roolistaan heti kun se on mahdollista ja varmistaa, että asiakas säilyttää ongelmansa omistajuuden eikä tule riippuvaiseksi konsultista. (Cockman, Evans & Reynolds 1992, 5.) Prosessikonsultointimalli ja asiakaskeskeinen konsultointi muistuttavat siis pääpiirteiltään hyvin paljon toisiaan.

5.2 Miten konsultti voi auttaa?

Organisaation ongelmat voivat kroonistua, koska sen jäsenet – usein esimies mukaan lukien – ovat liian lähellä ongelmaa. He eivät pysty tarkastelemaan käyttäytymistään ulkopuolisen silmin eivätkä huomaa niitä prosesseja, jotka pitävät ongelmia yllä. Kolmannen osapuolen puuttumista konfliktiin tarvitaan silloin, kun pääosapuolet eivät pysty

käsittelmään konfliktia omin avuin tai kun on syytä uskoa, että sen käsittelyssä tulee ongelmia. Intervention tarkoituksena on siis auttaa pääosapuolia hallitsemaan konfliktitilannetta tehokkaammin. (Thomas 1992, 690.) Konsultti pystyy koulutuksensa ja kokemuksensa avulla tunnistamaan haitalliset käyttäytymiskuviot ja siten katkaisemaan konfliktin noidankehän. (Mastenbroek 1987, 149; Burton 1990, 7; de Bono 1985, 99.)

De Bonon mukaan on luonnollista odottaa, että konfliktin osapuolet ratkaisisivat erimielisyytensä keskenään, koska sen on heidän asiansa, he ovat sen itse aloittaneet ja heidän intressinsä ovat vaakalaudalla. Kuitenkin konfliktin osapuolet voivat ratkaista kiistan sa itse vain siinä tapauksessa, jos kyse on puhtaasti voiman ja vallan käytöstä eli toinen osapuoli on selvästi vahvempi. (De Bono 1985, 92.) Tasavertaiset osapuolet eivät uskalla tehdä minkäänlaisia myönnytyksiä, koska silloin toinen osapuoli voisi saada ylivallan (mt. 92). Jos toinen tasavertainen osapuoli tarjoaa sovintoa, sitä ei uskota vaan pidetään helposti huijausyrityksenä (mt. 93).

Esimerkkinä tästä de Bono käyttää köydenvetokilpailua. Tasavertaisen kilpailun yksi joukkue ehdottaa tasapelin julistamista: molemmat joukkueet irrottaisivat köydestä kolmeen laskiessa. Toinen joukkue ei uskalla kuitenkaan irrottaa otettaan, koska he ovat varmoja, että ehdotuksen tehnyt joukkue ei irrotakaan köydestä vaan haluaa itselleen kilpailun voiton. (Mt. 93.) Köydenveto siis jatkuu siihen asti, että voittaja löytyy tavalla tai toisella, ellei sitten paikalle saada ulkopuolista tuomaria julistamaan tasapeliä. Työyhteisössä tällaista ulkopuolista tuomaria vastaa esimerkiksi konsultti.

Kaikkien konfliktien voidaan ajatella olevan kilpailuja, joissa eri osapuolet haluavat erilaisen lopputuloksen. Konfliktissa unohtuu helposti se, *miksi* kilpaillaan ja kilpailusta tulee itse tarkoitus. (Mt. 142.) Konsultin tehtävä on luoda otolliset olosuhteet konfliktin osapuolten väliselle vuorovaikutukselle esimerkiksi lievittämällä vihamielistä ilmapiiriä, mihin osapuolet eivät yksinään pysty. Konsultin tulee myös ohjata osapuolia pois päin konfliktikäyttäytymisestä eli osoittaa, että tarkoitus ei ole löytää syyllisiä ja että syyttelystä ei ole mitään hyötyä. (Mt. 125–126.) Konsultin tehtävä on luoda valmiudet oppimiselle ja

muutokselle asiakasorganisaatiossa (Schein 1999, 4). Oppimista ja muutosta ei voi tapahtua ennenkuin osapuolten väliset suhteet on selvitetty.

Ongelmanratkaisun ohjaaminen vaihe vaiheelta kuuluu konsultin tehtäviin. Jos konsultti ei pidä tiukasti kiinni vaiheista, keskustelu menee helposti kaikista asioista riitelyksi. (De Bono 1985, 126.) De Bono vertaa konsulttia sirkustirehtööriin tai kapellimestariin. Konsultti pitää huolen keskustelun rakenteesta ja vaatii tietynlaisia toimenpiteitä oikeissa kohdissa, jotta keskustelu pysyy koossa. (Mt. 126.) Jos keskustelu ei etene, konsultti voi vauhdittaa sitä kiinnittämällä huomion johonkin toiseen asiaan tai esittämällä etenemiskeinoja. Konsultti voi määritellä tietystä aiheesta käytävään keskusteluun jonkin aikarajan, jota hän valvoo tarkasti. Kun aika on rajattu, keskustelu pysyy paremmin aiheessa ja on ytimekkäämpää. (Mt. 128–129.) Kun konfliktin osapuolet eivät näe metsää puilta, konsultti näkee sekä puut että metsän. Konsultti voi siis toimia samaan aikaan sekä osapuolten kanssa samalla tasolla että heidän yläpuolellaan. Osapuolten näennäisen erilaisilla näkökulmilla on myös yhtymäkohtia, jotka konsultin tulee havaita ja osoittaa. (Mt. 130–131.)

5.3 Konsultin sisäänpääsy organisaatioon ja muutosvastarinta

Sisäänpääsy asiakasorganisaatioon vaatii molemminpuolisen luottamuksen ja kunnioituksen luomista konsultin ja asiakkaan välille. Tällaista suhdetta aletaan rakentaa ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. (Cockman, Evans & Reynolds 1992, 13.) Ei ole itseltään selvää, että konsultti toivotetaan tervetulleeksi konfliktissa olevaan työyhteisöön. Jos osapuolilla on pienikin toivo ratkaista konflikti vallankäytöllä, konsulttia ei päästetä väliin. Konsultin voidaan katsoa olevan täysin ulkopuolinen ja kyvytön auttamaan, koska hän ei tiedä tarpeeksi työyhteisöstä ja tilanteesta. Osapuolet voivat suhtautua konsulttiin epäluuloisesti, jos ne kuvittelevat hänen suosivan toista osapuolta. Konsultin ei ehkä uskota voivan auttaa millään tavalla ja kuvitellaan, että ongelmat voidaan ratkaista itse vähintään yhtä hyvin ellei jopa paremmin. Osapuolet voivat myös pantata tietoa, jolloin konsultin on mahdoton selvittää, mistä konfliktissa todella on kyse. (De Bono 1985, 133–134.)

Työelämän muutos-, konflikti- ja kriisitilanteet edellyttävät työyhteisön jäseniltä sopeutumista. Sopeutuminen voi olla aktiivista tilanteen säätelyä tai passiivista mukautumista. (Saarelma-Thiel 1994, 9.) Yksilölliset erot muutoksiin suhtautumisessa ovat suuret. Tutkimukset ja käytäntö ovat osoittaneet, että suuri muutosten lukumäärä haittaa terveyttä, vaikka muutokset olisivat myönteisiä. (Huuhtanen 1994, 169.) Tekniset ja hallinnolliset muutokset ovat helpompia toteuttaa kuin muutokset yksilön ja ryhmän käyttäytymisessä. Jos yksilöitä ja ryhmiä ei saada mukaan muutosprosessiin, muutos ei toteudu käytännössä. (Mt. 170.)

Muutos organisaatiossa voidaan kokea uhkana, jolloin se halutaan kieltää eikä suostuta järkevään ajatteluun. Jotkut ihmiset muutos saa puolustuskannalle, jolloin aletaan suunnitella vastahyökkäystä, kuten esimerkiksi lakkoa. Joissakin ihmisissä muutostilanteet herättävät epämukavuuden tai vaivautuneisuuden tunnetta ja he hyväksyvät muutoksen, kunhan heidän ei itse tarvitse tehdä mitään sen eteen. On myös ihmisiä, jotka sopeutuvat muutoksiin toisia helpommin ja suostuvat osallistumaan muutoksen suunnitteluun. (Walton 1997, 142.)

6 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET

Tavoitteenani oli tarkastella työyhteisön konflikteja ja konsultoinnin merkitystä niiden käsittelyssä. Sitä varten päätin selvittää, millaisia asioita työyhteisöissä pidetään konflikteina eli miten konflikti määritellään, millaisista asioista työyhteisöissä syntyy konflikteja, miten konfliktitilanteita voidaan käsitellä ja miten konsultti voi auttaa työyhteisöä konfliktien käsittelyssä.

Pohdin pitkään, mikä olisi paras keino tutkia em. kysymyksiä. Konfliktissa parhaillaan olevia työyhteisöitä ja niiden työntekijöitä olisi ollut luultavasti liian hankala tutkia graduaiheena muun muassa siksi, että gradua tehdessä työyhteisöön tuskin pääsisi sisään

tarpeeksi hyvin, jotta sen jäsenet luottaisivat tutkijaan ja suostuisivat puhumaan työyhteisönsä ongelmista.

Tietynlaisilla konsulteilla on kokemusta konflikteista, mutta he ovat yleensä enemmänkin ulkopuolisia tarkkailijoita eikä heillä ole sellaista henkilökohtaista sidettä konfliktiyhteisöön kuin yhteisön jäsenillä itsellään, joten konsulteilta saa todennäköisesti objektiivisempaa tietoa työyhteisöllisistä konflikteista. Toisaalta koska konsultit tulevat usein organisaatioon ulkopuolelta, he eivät tiedä kaikkea kohdeorganisaatiosta eivätkä katso konflikteja samasta näkökulmasta kuin konfliktissa olevan organisaation jäsenet.

Sen vuoksi saadakseni hieman toisenlaista perspektiiviä konflikteihin ja konsultointityöhön päätin haastatella konsulttien lisäksi myös organisaatioiden sisällä työskenteleviä henkilöstöasioiden kanssa tekemisissä olevia ihmisiä. Halusin nähdä, vaihtelevatko mielipiteet sen mukaan, millaisesta näkökulmasta asioita tarkastellaan vai ovatko näkemykset yhtenäisiä haastateltavan asemasta ja ammatista riippumatta.

Muotoilin tutkimuskysymykset seuraavasti:

- *Miten työyhteisöllinen konflikti voidaan määritellä ja millaisia asioita konfliktiin liitetään?*
- *Miten konsulttiin suhtaudutaan konfliktissa olevissa työyhteisöissä?*
- *Miten konflikteja voidaan käsitellä työyhteisössä?*
 - *Millaisia ongelmanratkaisukeinoja työyhteisöllä itsellään on?*
 - *Mikä on konsultin avun merkitys konfliktin käsittelyssä?*

Laadin kaksi kysymyslistaa (ks. liitteet 1 ja 2), joiden kysymykset pyrin valitsemaan siten, että saisin mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimusongelmiini. Jaottelin kysymyksiä sisällön mukaan erilaisiksi kokonaisuuksiksi (yleisluontoiset taustakysymykset ja määrittelyt – konfliktit – konsultointi), vaikka osa kysymyksistä ja aihepiireistä on toki päällekkäisiä eikä siksi täysin eroteltavissa.

Molemmissa listoissa kysymykset 1–3 koskevat konfliktin määrittelyä, syntymistä ja kehittymistä. Konsulttiin suhtautumisesta kysyttiin suoraan liitteen 2 kohdassa 11 ja konsulteilta odotin tähän kysymykseen vastauksia aiheiden 4–10 yhteydessä (ks. liite 1). Työyhteisöjen ongelmanratkaisukeinoista on kysytty suoraan kysymyksissä numero 4 (liite 1, jossa myös kysymys 13 sivuaa aihetta) ja numero 5 (liite 2). Konfliktin käsittelystä yleensä ja konsultin avun merkityksestä pyrin saamaan tietoa liitteen 1 kysymysten 4–13 avulla sekä liitteen 2 kysymyksillä 4–14.

Tein verrattain pitkät kysymyslistat väljien teema-aiheiden sijaan, koska halusin varmistaa, että kaikki oleellinen tulee varmasti käsiteltyä haastatteluissa. Johdin kysymyksiä teoriaosuudesta, jotta saisin vertailtua aineistoani siihen ja jottei empiirinen osuus jäisi irtonaiseksi, muusta työstä erilliseksi osioksi.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvailen tutkimuskohdettani, aineistonkeruuta sekä analyysimenetelmiä mahdollisimman tarkasti. Aloin toteuttaa empiiristä osuutta vasta, kun teoriaosuus oli lähes nykyisessä muodossaan. Tutkimukseni pohjautuu tiiviisti teoriaosuuteen ja tarkoituksena onkin pystyä vertailemaan omia tuloksiani siihen, mitä olen saanut selville kirjallisuutta tutkiessani.

7.1 Haastateltavat

Alunperin tarkoitukseni oli haastatella vain konsultteja, mutta asiaa tarkemmin pohdittuani ja graduohjaajani kanssa keskusteltuani tulin siihen tulokseen, että siten tuloksista olisi saattanut tulla liian yksipuolisia. Siksi päätin etsiä myös toisenlaisia asiantuntijoita haastateltaviksi. Kyselin lähipiirissäni vinkkejä siitä, millaisessa ammatissa toimivat olisivat mahdollisesti hyviä lähteitä ja sen perusteella aloin etsiä haastateltavia. Löysin haastateltavia etsittyäni internetistä Google-hakukoneella sopivilla hakusanoilla, yksi löytyi

ison konsultointiyrityksen kotisivuja selaamalla, yhden henkilön yhteystiedot sain toiselta haastattelulta ja kaksi haastattelua sain ystäviltä saatujen vinkkien perusteella.

Lähetin arviolta ainakin 30 sähköpostia, joissa kerroin etsiväni haastateltavia tutkielmaani varten. Läheskään kaikki tavoittelemani henkilöt eivät vastanneet tiedusteluihini lainkaan. Jotkut taas eivät sopineet tutkimuksen kohderyhmään tai heillä ei ollut aikaa, vaikka olisivat muuten olleet halukkaita osallistumaan. Lähestyin ihmisiä sähköpostilla ja tarvittaessa vielä puhelimitse, jos sopivan ajankohdan sopiminen sitä vaati. Esittelen seuraavaksi haastattelemani ihmiset pääpiirteittäin pyrkien välttämään heidän henkilöllisyytensä paljastumista.

Ensimmäinen haastateltavani on yksityisyrittäjänä toimiva konsultti, jonka toimenkuvaan kuuluu pääasiassa yrityksen ja henkilöstön kehittäminen sekä johtamisongelmiin ja henkilöstön valintaan liittyvät tehtävät. Toisena haastattelin henkilöä, joka työskenteli haastatteluhetkellä johtamiskoulutuksen ja johtajuuden kehittämisen parissa. Kolmas on konsultointiyrityksessä työskentelevä psykologi ja neljäs 25 vuotta konsulttina toiminut rekrytointikonsultti. Haastateltava numero viisi on teollisuusyrityksen luottamusmies ja viimeisenä haastattelin erään toisen teollisuusyrityksen henkilöstöjohtajaa.

7.2 Aineistonkeruu

Keräsin aineistoa haastatteleamalla, valmista kysymysrunkoa apuna käyttäen (ks. liitteet 1 ja 2). Haastattelut tehtiin toukokuun ja lokakuun välillä 2005 Pirkanmaalla sekä pääkaupunkiseudulla ja paikkana oli yhtä lukuunottamatta haastateltavan työpaikka. Yksi haastattelu tehtiin huoltoaseman kahvilassa, jossa oli riittävän rauhalliset olosuhteet haastattelulle ja äänitys onnistui hyvin. Työpaikkahaastattelut tehtiin neuvotteluhuoneissa, joissa ei ollut ulkoisia häiriötekijöitä. Kahden haastattelun aikana puheen keskeytti puhelinsoitto tai muu työasia, mutta se ei häirinnyt merkittävästi, vaan haastattelua pystyttiin jatkamaan sujuvasti.

Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelut eivät pääsääntöisesti edenneet kysymys kysymykseltä haastattelurungon mukaisesti, vaan joihinkin kysymyksiin tuli vastaus jo toisen kysymyksen yhteydessä tai edellisestä vastauksesta riippuen jouduin hieman muuttamaan seuraavaa kysymystä. Haastattelumenetelmää voisi siis kutsua puolistrukturoiduksi. Pidin kuitenkin huolen siitä, että sain kaikkiin kysymyksiini vastauksen ja lähes kaikista haastatteluista sain lisäksi tietoa, jota en ollut osannut edes kysyä.

Äänitin keskustelut Panasonic VDR-M50-digivideokameralla DVD-RAM-levyille, joilta siirsin materiaalin tietokoneen avulla CD-RW-levylle ja kuuntelin haastattelut Winamp-ohjelmalla. Litteroin haastattelut sanatarkasti ja tein kustakin oman MS Word -dokumenttinsa. Aineisto on Verdana 12 -fontilla kooltaan yhteensä 85 sivua eli yhdestä haastattelusta kertyi keskimäärin 14 sivua tekstiä.

Litterointiin kulunutta aikaa en mitannut, koska purin haastatteluista pätkittäin aina sopivassa välissä. Haastatteluiden välissä oli aina vähintään pari päivää väliä, joten ehdin hyvin purkaa edellisen haastattelun ennen seuraavaa. Ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välillä kului hieman yli neljä kuukautta, koska kesälomien aikana oli hankala saada haastateltavia. Silti haastattelut pysyivät mielestäni yhtenäisenä kokonaisuutena eivätkä pitkät haastatteluvälit haitanneet tutkimuksen tekoa. Haastatteluiden välissä tein sitten muita graduun ja yleensä opiskeluun liittyviä asioita.

7.3 Analyysimenetelmä

Aloitin analysoinnin jäsentelemällä haastatteluilla keräämääni aineistoa. Kävin jokaisen haastattelun huolellisesti läpi ja keräsin kustakin kuudesta haastattelusta samoihin kysymyksiin liittyvät vastaukset yhden otsikon alle. Esimerkiksi otsikon "konfliktin määrittely" alle kokosin kaikkien haastateltavien omat määrittelyt konfliktista. Tavallaan siis hajotin haastattelut osiin ja luokittelin ne uudestaan aihepiireittäin yhteen Word-dokumenttiin. Haastatteluissa tuli esiin myös muita kuin kysymysten ja tutkimusongelmien perusteella muotoutuneita teemoja ja keräsin niitä sopivien otsikoiden alle. Tällä tavalla sain tiivistet-

tyä aineiston noin viiteenkymmeneen sivuun, jotka tulostin paperille helpottaakseni käsittelyä.

Saatuani aineiston paperille luin sen vielä pari kertaa läpi saadakseni siitä kunnollisen kokonaiskuvan. Ryhmittelin aineistoa vielä uudelleen tarkempien otsikoiden alle erilaisien värimerkintöjen ja koodien avulla. Tämä vaihe vei paljon aikaa, koska moni kommentti olisi sopinut useankin otsikon alle ja piti päättää, mihin se liittyy ensisijaisesti ja mitä haastateltava tarkoitti jollain lauseella, jos sen suhteutti edellisiin tai seuraaviin lauseisiin. Kun paperilla tekemäni jaottelu oli valmis, palasin sähköiseen versioon ja tein siihen vastaavat muutokset.

En jättänyt mitään vastauksia käsittelemättä, vaan tein niin paljon luokitteluita, että sain kaikki vastaukset mahtumaan niiden alle. Selvästi aiheen ohi menevät keskustelunpätkät pudotin pois jo analyysin ensimmäisessä vaiheessa, mutta vähänkin aiheeseen liittyvät vastaukset otin mukaan, vaikkei haastateltavan kommentti olisikaan vastannut suoraan esittämäni kysymykseen. Laadullisessa analyysissä poikkeukset kumoavat säännön, joten kaiken aineiston pitää olla jollain tavalla selitettävissä ja havainnoilla pitää olla jokin yhteinen nimittäjä (Alasuutari 1994, 31–33). Jaoin aineiston alkuvaiheessa useiden eri alaotsikoiden alle, mutta myöhemmässä käsittelyvaiheessa yhdistelin luokkia laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli pelkistin raakahavaintoja suppeammaksi havaintojoukoksi (ks. Alasuutari 1994, 34). Seuraavassa kappaleessa esittelen analyysini tulokset ja vertailen niitä teoriataustaan.

8 TULOKSET, TARKASTELUA JA POHDINTAA

Monesti kvalitatiivisen aineiston analyysi jää pelkäksi teemoittain järjestetyksi sitaattikoelmaksi. Vaikka sitaatit ovat mielenkiintoisia, ne eivät sinänsä ole vielä tuloksia eivätkä ole osoitus pitkälle viedystä analyysistä. (Eskola&Suoranta 2000, 174–175.) Käyttämäni analyysimenetelmä eli luokittelu tai teemoittelu toimii paremmin, kun teoria ja empi-

ria ovat vuorovaikutuksessa keskenään (ks. Eskola&Suoranta 2000, 175). Vaikka joissain tutkielmaoppaissa kehoitetaan esittämään tulosluvussa pelkästään tulokset selittelemättä ja tulkitsematta niitä millään tavalla, päädyin em. syistä tässä liittämään aiemman teorian tulosten yhteyteen. Sisennetyt, kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Olen lisännyt tarvittaessa kommentteja tarkentavia sanoja sulkeisiin.

8.1 Konfliktin määrittely, syyt ja ilmenemismuodot

Neljässä vastauksessa konflikti määriteltiin ristiriidaksi, yhdessä törmäyskurssiksi ja yhdessä käsitysten eriävyydeksi. Konfliktin osapuoliksi mainittiin esimies, alainen, organisaatiot, yksittäiset organisaation jäsenet tai ryhmät. Haastateltavien konfliktinmäärittelyt olivat hyvin samansuuntaisia kuin ne, joita kirjallisuudesta oli löydettävissä. Yhtään täysin muista poikkeavaa kuvausta ei tullut esiin, vaan määrittelyn painopiste vain saattoi olla hieman erilainen haastateltavan oman ammatillisen näkökulman mukaan.

Kyllä kai se on esimiehen ja alaisen välinen törmäyskurssi tai kahden organisaation välinen törmäyskurssi – –. Konflikti on ehkä sitä, että voi sanoa että niinkun aidosti aletaan puukkoja hioa tai muuta.

Yleensä konfliktit, ristiriidat aiheutuvat joko ryhmien tai yksittäisten jäsenten aiheuttamista ristiriitatilanteista.

– – tilanne, jossa eri osapuolten... eri osapuolilla on niin erilainen käsitys asioista että ne ei pysty niinkun keskustelemaan normaalilla tavalla, että se alkaa haitata, että se kärjistyy, – – ongelma personoituu – –.

Kirjallisuudessa konflikteja on erilaisista lähtökohdista johtuen ryhmitelty ja luokiteltu erilaisin perustein (Valtee 1994, 76). Tällaiset monimutkaiset typologisoinnit eivät kuitenkaan vastaa sitä näkemystä, joka työyhteisöillä itsellään on sisäisistä konflikteistaan. Työyhteisöissä konfliktit jaotellaan yksinkertaisesti usein sen mukaan, *keiden välillä kon-*

flikti esiintyy ja *mitä asioita* konflikti koskee. (Valtee 1994, 93–94.) Yksinkertaistaen voisi todeta, että konflikti on useimmiten ihmisten käyttäytymisestä johtuva ristiriita, joka vaikuttaa työyhteisön ja koko organisaation toimintaan.

Henkilösuhteet tai ihmisten käyttäytyminen mainittiinkin haastatteluissa tärkeimmäksi konfliktien lähteeksi. Tähän liittyviä viittauksia olivat romanssit työpaikoilla, johdon ja alaisten välit, johdon autoritäärisyys, työyhteisön kulttuuri, henkilökemiat, tinkimättömät luonteet, pinnan kiristyminen, käytäväkeskustelut ja työkäyttäytyminen eli samoja tekijöitä kuin luvussa 4.1 on lueteltu. Lisäksi konfliktien syinä pidettiin työhön liittyviä epäselvyyksiä, tietämättömyyttä ja ymmärtämättömyyttä muiden työtehtäviä kohtaan, ulkoisia olosuhteita tai toimintaympäristöä (yhteiskunnallinen tilanne kuten lama) sekä historiallisia tekijöitä (kuten perinteiset roolit työnantajan ja luottamusmiehen välillä). Konflikti voi syntyä "naurettavan pienestä asiasta", jos se on yksilön kannalta riittävän merkittävä ja tilanne on otollinen.

Oikeestaan voi olla kaks niinku tapaa, että toinen on se, että on joku niinkun työhön liittyvä asia, joka on jotenkin epäselvä. – – Sitte ehkä toinen tapa voi olla sit semmonen, että jotenkin että henkilökemiat on niinku alusta lähtien jotenkin vaikeet ja lukossa, et heti kun joku tulee niin se jotenkin käyttäytyy semmosella tavalla, että muut ei voi sitä niinkun sietää tai joku toinen ei voi sietää.

– – silloin kun on vaikeet ajat, niin kaikki ymmärtää, et meidän on nyt niinkun työskenneltävä parhaalla mahdollisella tavalla, että meillä tulos paranis tai että me säilytettäis työpaikat. Mut sitten taas kun menee liian hyvin, niin on aikaa tavaltaan niinkun märehtiä jotain pikkuasioita.

Se historiallinen syy voi olla myös niinkun yksilötasolla – – että on joskus takavuosina kaksykt vuotta sitten ollu joku riita, ja siitä on jääny sellanen niinkun syvä kuilu ihan yksilöitten välille, että tota ne saa aina aikaan konfliktin, vaikka ne vois jos joku muu niitä haastattelis, niin olla asiasta samaa mieltä.

Työyhteisön ihmissuhdeongelmat voivat johtua esimerkiksi viestinnän ongelmista tai työyhteisön jäsenten erilaisista toiminta- tai työskentelytavoista. Usein ihmissuhdekonfliktien syynä on erilaisia työn sekä työolojen epäselvyyksiä ja ongelmia. (Vartia 1994, 200.) Konfliktit ja niihin johtavat tekijät ovat siis erittäin monimutkaisia ja syy–seuraus-suhteita on usein hankala selvittää. Haastatteluissa vahvistettiin se käsitys, ettei syytä välttämättä tarvitsekaan löytää konfliktin ratkaisemiseksi (ks. luku 4.3).

Konflikti näkyy organisaation jäsenten käyttäytymisessä sekä pitkittyessään myös organisaation taloudellisessa tuloksessa. Konflikti vaikuttaa olennaisesti työviihtyvyyteen ja jos työntekijät eivät viihdy työssään, motivaatio ja tulokset heikkenevät. Edellämainittu tukee aiempaa tutkimusta (ks. luku 4.7). Jos suuri osa työajasta menee erimielisyyksien selvittelyssä, ihmiset uupuvat, ovat kärtyysiä, vetäytyvät itseensä, eristäytyvät ja pitävät mykkäkoulua. Työyhteisön konfliktikäyttäytymistä verrattiin jopa avioparin riitatilanteeseen. Joskus erimielisyyden alkuperäinen syy unohtuu ja asiat alkavat henkilöityä.

Ensimmäisenähän tulee tietysti kuormituksen epätasaisuutta ja tota toimitusajat viivästyy, tämän tyyppisiä ongelmia ja kyllä ne sitte, nehän helposti jo aiheuttaa yrityksen ja asiakkaan välisiä ongelmia ja sitä kautta tietysti voi olla, että semmonen tasanen kassavirtakin heilahtaa.

Ei enää puhutakaan asioista vaan puhutaan ihmisistä ja siitä se sitte, pahimmillaan johtaa sitte aika helvetillisiinki olosuhteisiin.

Ihmiset rupee käyttäytyyn sillain, että ne alkaa niinkun suojeleen sitä omaa paikkaansa – –. – – se aikailla lamauttaa sen organisaation, mitään kehitystä ei sillon tapahdu ja se on semmonen puolustustaistelu.

8.2 Konfliktien käsittely työyhteisössä

Konfliktien ennaltaehkäisemisestä ja käsittelystä haastatteluissa saatu tieto oli yhteneväistä teoriaosuudessa esitettyjen tietojen kanssa (ks. mm. luvut 4.2 ja 4.6). Esimiesten roolia korostettiin haastatteluissa ehkä vielä enemmän kuin osasin odottaa. Konfliktien ratkaisemisen ongelmat ja hyödyt olivat haastateltavien mukaan samoja, mitä käyttämässäni tutkimuskirjallisuudessa on esitetty.

8.2.1 Konfliktien ennaltaehkäisy

Moni konflikti saa alkunsa väärinkäsityksestä tai siitä, että joku sanoo asian erilailla kuin oli tarkoittanut ja toinen loukkaantuu. Kommunikaatiokatkokset voivat aiheuttaa työyhteisössä ongelmia ja hyvät kommunikaatiotaidot mainittiinkin haastatteluissa sekä kirjallisuudessa keskeisenä ongelmanratkaisun osana.

Kaikki konfliktit eivät johdu puutteellisesta viestinnästä, mutta se on syynä tai osasyynä monessa tapauksessa. Jotta viestintä toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, johdon tulisi laatia viestintäjärjestelmä ja ylläpitää sitä (Bratton & Gold 2003, 366). Kaikki viestit tulisi esittää vastaanottajalle ymmärrettävässä muodossa ja toiminnan pitäisi olla yhdenmukaista viestien kanssa. Viestintätaitoihin kannattaa panostaa, sillä niiden harjoittelu lisää organisaation tehokkuutta. (Mt. 366.) Yhteiset työpaikkakokoukset ovat tärkeitä, koska ihmiset haluavat tietää, mitä työpaikalla tapahtuu ja millaisia asioita siellä suunnitellaan. Esimerkkejä tällaisesta toiminnasta ovat yritysinfot ja erilaiset tiedotustilaisuudet. Palavereissa myös tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään työyhteisön omaa toimintaa. (Järvinen 2001, 39.)

Konfliktien ennaltaehkäisemisessä on siis ratkaisevaa toimiva kommunikaatio sekä se, että esimiehet tuntevat työyhteisönsä, tekevät huomioita työympäristöstä ja tarvittaessa puuttuvat erimielisyyksiin ajoissa, ennenkuin ne alkavat kehittyä konflikteiksi. Eräänlaista konfliktien ennaltaehkäisyä on myös se, että käytetään erilaisia valintatestejä uusien työntekijöiden ja esimiehiä rekrytoitaessa. Testeissä voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi

ihmisen persoonallisuuteen, ryhmätyökykyihin, stressinsietokykyyn ja kommunikointitaitoihin.

– – miten tällasia voidaan välttää, niin hyvä henkilöstöpolitiikkahan siinon aa ja oo. Että pyritään kohteleen ihmisiä reilusti – –. No kyllä mun mielestä se on joka tapauksessa niinkun tää tämmönen niinkun jatkuva keskustelu (joka) siihen auttaa – –.

Jos me tiedettäis enemmän toistemme töistä ja tekemisistä, niin se varmasti niinkun ennaltaehkäs konflikkien syntymistä. – – voidaan sitä ennaltaehkäisevyyttä niinkun parantaa esimerkiksi esimiehiä valmentamalla ja perehdyttämällä siihen, että miten heidän pitäis olla siinä niinkun porukkansa tunnetasolla niin ajantasalla siinä mielessä, että ne konfliktit ei kärjistyis liian pitkälle.

Muutostilanteet ovat yleensä johdolle itsestäänselviä ja yksinkertaisia, mutta työntekijät eivät välttämättä ole yhtä hyvin asioista perillä. Päälliköt ovat saattaneet itsekseen ja keskenään miettiä asioita pitkäänkin eivätkä ehkä siksi huomaa tiedottaa tarpeeksi muutokseen liittyvistä seikoista. (Järvinen 2001, 100–101.) Yhteiset keskustelutilaisuudet sekä toimiva tiedotus auttavat välttämään väärinkäsityksiä ja käytäväjuoruilua, jotka aiheuttavat ja ylläpitävät konflikteja. Toisaalta mitä enemmän työyhteisössä on vuorovai-
kutusta, sitä enemmän on myös mahdollisia ristiriitatilanteita (Kolu 1992, 55).

8.2.2 Konflikteihin puuttuminen

Konflikteihin puuttumisen ja riita-asioiden käsittelyyn ottamisen katsottiin olevan kiinni ensisijaisesti esimiehistä ja organisaation johtamiskulttuurista. Joskus esimies saattaa olla haluton, arka tai kyvytön puuttumaan konflikteihin tai häneltä voi jäädä tilanne jopa kokonaan huomaamatta, jollei hän ole riittävän tiiviisti yhteydessä alaisiinsa.

Toisaalta työntekijät voivat joskus pitää konfliktit piilossa pinnan alla niin hyvin, etteivät siitä tiedä kuin asianosaiset itse ja silloin niihin on hankala puuttuakaan. Isommissa or-

ganisaatioissa konflikteja on helpompi piilotella ja osapuolten on helpompi vältellä toisiaan, jolloin konflikti jää käsittelemättä ja saattaa pitkittyä.

No mä uskon, että jos puhutaan siitä, että pitäis nopeasti pystyä reagoimaan konfliktiin, niin kyllä se varmaan se niinkun se operatiivinen johto, lähimmät esimiehet siinä on niinkun avainasemassa. – – sillen jos se riita on niinkun näkyvä ja kuuluva, et sitä niinkun ääneen lausutaan, niin sillen siihen pystyy puuttumaan, jos haluaa, jos on rohkeutta puuttua esimiehellä.

Paljonhan se on kiinni siitä niinkun tavallaan... johtajuudesta siellä, et – – onks esimiehellä selkee käsitys niinkun omasta roolistaan ja onko heillä niinkun rohkeutta – – puuttua siihen tilanteeseen, koska niinkun nykyaikasen tämmösen pehmojohtamisen aikana, millen korostetaan pehmeitä arvoja ja muuta, ni must tuntuu, että välillä esimiehet on ehkä vähän liiankin arkoja niinkun lähteen puuttumaan tilanteisiin.

– – esimies joutuu tietysti kohtaamaan niinkun ahdistusta siinä, että menee semmoseen paikkaan missä tietää että joutuu jotenkin pistään itsensä likoon ja ehkä sietämään kritiikkiä ja sitä, että joku ei oo tyytyväinen niihin päätöksiin mitä on tehty.

Että tota on varmasti niinkun konflikteja, jotka kytee sillä tavalla pinnan alla ja ne kaikki osapuolet pitää niitä niin pinnan alla, että edes se lähiesimies tai ne läheiset kollegatkaan ei pakosti tiedä siitä.

8.2.3 Konfliktin käsittely

Konfliktin käsittelyn perimmäisenä tavoitteena pidettiin ongelmien ratkaisemista niin, että konfliktista päästään eroon. Muiksi tavoitteiksi mainittiin työyhteisön palautuminen työkuuntoiseksi, työrauhan ja normaalin päiväjärjestyksen palaaminen, tulevaisuuden toimintaedellytysten luominen sekä konfliktista oppiminen siten, että jatkossa vastaavia tilan-

teita pystyttäisiin välttämään tai ainakin puuttumaan niihin entistä tehokkaammin ja aikaisemmassa vaiheessa.

Työyhteisön ongelmista ja konfliktiin johtaneista syistä tulisi muodostaa kokonaiskuva, mihin tarvitaan kaikkien osapuolten näkemyksiä ja mielipiteitä. Näkökulmaerot voivat olla huomattavia ja ne voivat auttaa ymmärtämään, että on olemassa useita erilaisia sosiaalisia todellisuuksia. (Vartia 1994, 206–207.) Yhteistyöfoorumissa konfliktin osapuolet ja muut yhteisön jäsenet voivat ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä tilanteesta ja sen taustatekijöistä. Yhteisessä keskustelussa saadaan palautetta kaikilta työyhteisön jäseniltä ja saavutettu ratkaisu todennäköisesti tyydyttää kaikkia osapuolia. (Murto & Niskanen 1998, 163.) Yhteistyömenetelmässä esimieskään ei joudu hankalaan välikäteen. Jos konfliktin osapuolet käyvät yksi kerrallaan "kantelemassa" esimiehelle kokemistaan vääryyksistä ja tekemässä muista työntekijöistä valituksia, esimiehen voi olla hankala muodostaa objektiivista kokonaiskuvaa tilanteesta.

Yhteisökeskeisellä konfliktinratkaisutavalla saavutetaan usein parempia tuloksia kuin esimieskeskeisellä tavalla, jossa esimies toimii ikäänkuin kahden osapuolen välisenä erotuomarina. Yhteisökeskeinen käsittely edellyttää käytännössä yhteistyöfoorumia ja kokemusta sen käytöstä, jotta se koettaisiin turvalliseksi tavaksi ratkoa ongelmia. (Murto & Niskanen 1998, 162.) Keskustelufoorumien olisi hyvä olla osa työyhteisön arkea, jotta työyhteisöön syntyisi luonteva keskustelukulttuuri ja vaikeistakin asioista uskallettaisiin puhua.

Konfliktin perimmäistä syytä ei haastateltavien mukaan ole välttämätöntä löytää konfliktin ratkaisemiseksi, joskin syyn löytäminen helpottaa monesti asioiden käsittelyä. Pitkään jatkuneessa konfliktissa alkuperäinen erimielisyyden aihe on jo saattanut unohtua, mutta työskentely-ympäristö voidaan silti saada normalisoitua nykytilannetta analysoimalla. Syntipukkia sen sijaan on turha hakea, koska se ei auta konfliktin ratkaisemisessa (ks. myös luku 4.1).

No kyllähän se (syyn löytäminen) yleensä niinkun helpottaa sitä, et... Juuri sen takia, että pystytään niinkun tavallaan pääsemään sinne ketjun alkulähteelle, koska se jos sitä alkua ei niinku tunnisteta millään tapaa, niin sillon se ehkä jää vähän semmoseks niinkun epämääräseks se homma, et kyl se helpottaa.

(Jos) se alkutilanne on ollu joskus kaksikäyttöä vuotta sitten, niin varmasti siinä niinkun alkutilanteen kaivamisessa ei oo mitään hyötyä, vaan ennemminkin sen nykytilanteen toteamisessa, että miten naurettavaa on, että ei edes muisteta, minkä takia riitaa pidetään yllä, vaan sitä vaan niinkun lämpimikseen pidetään.

Liian useinhan tietysti vaan suomalaisessa organisaatiokulttuurissa on edelleenkin vähän vallallaan vielä se, että aina kun jotain tapahtuu, niin olennaisinta on löytää syyllinen, ketä voidaan sitten yhdessä kivittää.

– – syyn selvittäminen voi olla, jos ei se oo mitenkään liian työlästä, niin ihan järkevä tapa, mutta välttämättä sitten syyllisten selvittäminen ei.

Konfliktin ratkaiseminen parantaa työoloja huomattavasti. Työviihtyvyys lisääntyy ja tulokset kohenevat. Konfliktitilanteen läpikäyminen parantaa kommunikaatiotaitoja ja kun asioista on keskusteltu avoimesti yhdessä työntekijöiden ja johdon kesken sekä nähty vaivaa ongelmien ratkaisemiseksi, sitoutuminen työyhteisöön vahvistuu. Samoja vaikutuksia on havaittu myös aiempien tutkimusten perusteella (ks. luku 4.7).

– – jos työyhteisö tervehtyy, niin sielon mukavampi olla töissä, sairaspöissaolot vähenee, ihmiset on motivoituneempia ja todennäkösesti työ on tuloksellisempaa. Voi olla, että henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Kyllähän se tietysti mahdollistaa sitte myös sen johtamisen, päivittäisen johtamisen, koska se, et varsinkin jos siinon niinkun, konfliktiin liittyy se johdon ja työntekijöitten välinen ristiriita, niin kyllähän se tyyppillisesti niinkun vaikeuttaa sen johdon työtä siinä määrin, että se porukka on aika vaikeesti johdettavissa. Niin se, et sinne palautuu työrauha, niin se

mahdollistaa myös sen, että siellä johto voi tehdä toimenpiteitä ja suunnitella uutta ja kehittää toimintaa.

Ratkaisemattomasta konfliktista on yleensä niin paljon haittaa, että se kannattaa yrittää selvittää. Konfliktin pitkittyessä ihmiset turhautuvat, motivaatio heikkenee, työsuoritusten taso laskee, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, tulee sairauspoissaoloja, työuupumusta, työkyvyttömyyttä ja työpaikkakiusaamista.

Konfliktien ratkaisemiseen liittyy lukuisia haasteita ja vaikeuksia. Aiemmin on jo mainittu esimiesten kyvyttömyys tai haluttomuus puuttua koko aiheeseen ja vaikka esimieheltä kykyä ja halua löytyisikin, monet muutkin asiat hankaloittavat asioiden käsittelyä. Konfliktien ratkaiseminen vaatii paljon aikaa niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin ja siihen pitää sitoutua henkilökohtaisesti. Joskus ongelmien ratkaiseminen voi vaatia päätöksiä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa omistus- tai konsernirakenteen vuoksi. Ongelmien ratkaiseminen voi riippua myös käytettävissä olevista resursseista. Lisäksi lähes jokaisessa muutostilanteessa törmätään muutosvastarintaan (ks. myös luku 5.3).

– – miten pitkään se on jatkunu ja sitten mitä hankalampi tilanne, niin sitä vaikeempaa niitä on ratkastakin. Ja tota tietenkkin et jos puhutaan et minkälaisia vaikeuksia on, niin kai se pahimmillaan on, et jos syystä tai toisesta se ratkasukeino tai menetelmä mitä on käytetty niin ei tehoa.

Ihminen on vähän semmonen olento, että jos se pystyy niinkun valkkaamaan miellyttävistä hommista ja epämiellyttävistä, ni hirveen herkästi se keskittyy niihin miellyttäviin ja antaa ne epämiellyttävät jutut siinä olla.

Et tietysti ihmiset on jälleen kerran hyvin yksilöllisiä, et joillakin se muutosvastarinta on lievempää ja joillakin se on vahvempaa ja se vaikutus siihen motivaatioon on hyvin erilainen, mutta kyllä se tyypillisesti aina kun konfliktitilanteita ratkotaan, niin aina se muutosvastarintakin siellä tulee jollain tapaa esiin sitte.

Siis muutosvastarintaa on aina. Ja sitä on jopa sillain että se muutosvastarinta ei välttämättä siis konsultin näkökulmasta ole yksistään henkilöstöstä johtuvaa, vaan se voi olla ihan yhtä hyvin johdosta johtuvaa.

8.3 Työyhteisöjen ongelmanratkaisukeinot

Työyhteisöjen ongelmanratkaisutaidot riippuvat paljon työyhteisön ja organisaation rakenteesta, työntekijöiden taustoista ja ominaisuuksista sekä organisaatiokulttuurista. Eroja on haastateltavien mukaan ainakin erikokoisten organisaatioiden välillä, eri toimialojen välillä sekä nais- ja miesvaltaisten työpaikkojen välillä.

Yksittäisiä ongelmanratkaisutekniikoita on paljon ja niiden toimivuus riippuu kulloisestakin tilanteesta. Olennaisinta ongelmien ratkaisemisessa on saada konfliktikierre poikki mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja alkaa selvittää tilannetta. Hyvät kommunikointitaidot ovat keskeinen osa ongelmanratkaisua. Koska ongelmia ratkaistaan esimiesten johdolla, heidän roolinsa on tässäkin asiassa tärkeä.

– – kun ollaan tämmösellä teknisellä teollisuudenalalla ja miehiä etupäässä, että tota meillä ehkä tulee vähemmän vakavia konflikteja kuin naisvaltasessa työyhteisössä, mistä mullon myös kokemuksia, mutta miehet on taas sitten niinkun huonompia ottamaan niitä sekä työkavareina että esimiehinä puheeksi.

Ja kyl mä aika paljon sinne niinkun esimiehen suuntaan niinkun kallistaisin jälleen kerran sitä niinkun osottavaa sormee siinä mielessä että kyllä se esimies on viime kädessä niinkun vastuussa siitä, että tavallaan organisaatiossa ikäänkuin pysähtytään miettimään sitä tilannetta ja selvittämään sitä.

8.3.1 Ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen

Organisaation ongelmanratkaisukeinoista puhuttaessa tuli esiin oppivan organisaation käsite. Organisaation ongelmanratkaisutaitoja voidaan kehittää ja työyhteisön pelisääntöjä luoda todellisten tai kuvitteellisten ongelmatilanneharjoitusten avulla. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi ryhmissä, joissa on tasaisesti edustettuina eri organisaatiotasolla työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi voidaan pitää perinteisiä luentoja tai alustustilaisuuksia.

Esimiesten tehtävää organisaation pelisääntöjen luomisessa ja ongelmanratkaisutaitojen kehittämisessä pidettiin tärkeänä. Hyvä esimies ohjaa alaisiaan siten, että organisaation perustehtävät tulevat hoidetuiksi eikä työaika kulu henkilökohtaisuuksien ratkaisuun. Organisaation perustehtävät tulevat parhaiten hoidetuiksi silloin, kun työntekijät osaavat ratkaista pienempiä ongelmia omin päin ennenkuin ne kehittyvät vakaviksi konflikteiksi.

– – voi pitää luentoja, siitä voi pitää alustustilaisuuksia työyhteisön jäsenille tai johdolle tai koko työyhteisölle. Sit tietysti monesti tämmösen ongelmakeissin kautta niin työyhteisö oppii. Jos ne saa ratkastua yhen keissin niin sit ne ehkä osaa ratkasta seuraavan vähän helpomminkin.

Mää uskon siihen oppivan organisaation tapaan elikä niinkun... Koulutetaan organisaatiotasosta riippumatta ihmisiä siihen työkäyttämiseen organisaatiossa. – – Pyritään siihen, että saadaan semmottia ryhmiä aikaseks, jossa on eri tasojen edustukset – – ja tehdään tämmöttiä niinku pulmatilanteita, joita siä ratkotaan yhdessä.

– – oppivaa organisaatiota, että onhan tääkin semmonen asia, mistä voidaan olla ihan tietosen niinkun kehittämisen ja oppimisen tulos, että opitaan ratkasemaan erimielisyyksiä – –.

Kirkastaa sitä perustehtävää, miks me ollaan töissä, erotetaan se niinkun työrooli ja persoona, et meidän töissä tarkoitus on tehdä töitä ja saada tiettyjä suorituksia aikaseks ja jotenkin käyttäytyä aikuisesti siellä työpaikalla, riittävän aikuisesti.

Työyhteisöjen ongelmanratkaisukeinoista ja varsinaisista konfliktien käsittelytavoista en onnistunut saamaan ihan sellaista tietoa kuin yritin. Konfliktien käsittelykeinoihin viitattiin melko ympärilyöreästi sanomalla, että tekniikoita on paljon ja niiden käyttö riippuu tilanteesta. En kuitenkaan katsonut järkeväksi alkaa pumpata tietoja johdattelevilla kysymyksillä, koska ongelmanratkaisutekniikat eivät olleet tämän tutkielman pääaihe. Ongelmanratkaisukeinoja ja konfliktien käsittelytapoja käsitellään kyllä erilaisissa lähteissä hyvinkin yksityiskohtaisesti. Työyhteisön oppimista ongelmanratkaisun yhteydessä pidettiin haastatteluissa tärkeänä ja parissa haastattelussa mainittiin oppiva organisaatio siinä mielessä kuin se on totuttu aikuiskasvatuksessa määrittelemään. Organisaatioiden oppimisesta olisi saanut kirjoitettua teoriaosuudessakin pitkälti, mutta koska halusin välttää rönsyilyä ja pitää kokonaisuuden mahdollisimman selkeänä, jätin sen tarkoituksella muutaman maininnan tasolle.

8.4 Suhtautuminen konsulttiin työyhteisössä

Suhtautuminen konsulttiin vaihtelee tilanteen mukaan. Ihmisillä on usein ennakkoluuloja konsultteja kohtaan ja monissa ihmisissä sana konsultti herättääkin enimmäkseen negatiivisia mielikuvia. Konsultin saapuminen työpaikalle aiheuttaa helposti pelkoa sanerauksista ja työpaikan menettämisestä. Työyhteisön jäsenillä voi olla ennakkoluulojen lisäksi omakohtaisia huonoja kokemuksia konsulteista esimerkiksi jonkin epäonnistuneen konsultointitapauksen seurauksena. Joissakin organisaatioissa koetaan, että konsultin käytöstä on ollut suoranaista haittaa työyhteisön toiminnalle (Järvinen 2000, 190).

Toisaalta jos ongelmaa on yritetty ratkaista tuloksetta ensin itse, konsultti voidaan toivottaa hyvinkin tervetulleeksi ja häneen kohdistetaan suuria odotuksia. Konsulttia saatetaan tällöin pitää ihmeperantajana ja häneltä odotetaan jotain sellaista, mitä hän ei pysty

tarjoamaan. Vaikka työyhteisön konflikti olisi jatkunut jo vuosia, konsultin odotetaan ratkaisevan sen parissa viikossa ilman, että työyhteisön jäsenten tarvitsee ponnistella itse tavoitteiden saavuttamiseksi. Odotetaan, että kaikki voivat jatkaa töitään normaalisti ja konsultti hoitaa sillä välin konfliktin pois.

Konsulttia pidetään usein neutraalina tahona, jolle on helpompi puhua asioista kuin suoraan vastapuolen edustajille ja jonka luotetaan pysyvän objektiivisena, kenenkään puolelle asettumattomana. Tämä on konsulttityön tärkeimpiä vahvuuksia ongelmien omatoimiseen käsittelyyn verrattuna. Toisaalta kaikki eivät luota konsulttiin siksi, että hän on johdon palkkaama.

– – kaikki henkilöt organisaatiossa ei halua puhua avoimesti, johtuen siitä että ne ei välttämättä konsulttiinkaan siinä mielessä luota että kun konsultti kumminkin palkataan yleensä johdon toimesta niin ettei se sitten vuoda ne tiedot sinne...

Toisaalta ihmiset voi olla niinkun motivoituneempia kun ne tietää, että tätä on nyt ainakin yritetty, niin sitte tavallaan se on niinku luontevaa kutsuu ulkopuolinen, kun se ei omin voimin onnistu.

– – kyllähän se on niinkun henkilön vakuuttavuuteen, asiantuntijuuteen, kokemukseen liittyvä tekijä, et miten hyvin hänet otetaan vastaan.

Mä luulen, että semmonen faktinen suhtautuminen on ehkä neutraalimpaa ku siten se semmonen kultti tai semmonen mielikuva mikä sanaan konsultti liittyy. Et konsultti on jo itessään terminä vähän semmonen mikä niinkun jossain organisaatioissa herättää kummastusta ja pelkoa et ahaa, et nyt tullaan saneeraamaan tai tekemään jotain muuta. Että emmä usko että sitä ite konsultin roolia tai sitä työtä niin ei sitä nyt ehkä niinkään katota niin karsaasti – –.

8.5 Konsultin avun merkitys konfliktin käsittelyssä

8.5.1 Millaisissa tapauksissa tarvitaan konsulttia

Yleensä organisaatioissa on yritetty ratkaista konfliktia itse ennen konsultin kutsumista. Konsulttia tarvitaan tyypillisesti silloin, kun konflikti on jatkunut hyvin pitkään ja laajentunut organisaatiossa useille osa-alueille ja jopa organisaation ulkopuolelle tai kun eri osapuolten välit ovat muusta syystä niin tulehtuneet, ettei juuri mistään pystytä enää keskustelemaan riitelemättä. Esimies ei aina kykene olemaan puolueeton neuvottelija alais-ten välisissä kiistoissa ja silloin on parasta kutsua joku neutraali organisaation ulkopuoli-nen taho apuun. Etenkin johdon ja alaisten välisissä konflikteissa on järkevää käyttää ulkopuolista neuvonantajaa.

No usein ne on semmosia, missä niinkun yhteistyö ei enää toimi, työn tekeminen on vaikeutunu, työsuoritukset on laskenu...

– – jos siihen konfliktiin liittyy syvä luottamuspula niinkun esimerkiksi työntekijäporukan ja johdon välillä, niin silloin tietysti johto voi olla aika aseeton siihen niinkun ratkasemiseen, et jos johdolla ei kertakaikkiaan oo luottamusta.

– – miten niinkun herkästä, vakavasta asiasta se konflikti on syntynyt. Niin jos se on tosi herkkä ja vakava, voi olla että sitä on silloin ilman ulkopuolista hankalampi selvittää.

– – siinä vaiheessa kun se tilanne menee siihen, että omat voimat ei riitä ja siinä ruvetaan kutsumaan ulkopuolista apua, niin silloin niinkun ongelma on tyypillisesti jatkunu jo pitkään.

Periaatteessa konsultti voi auttaa millaisissa tapauksissa tahansa, jos olosuhteet ovat sellaiset, että auttaminen on ylipäättään mahdollista. Pitkäänkin jatkuneita konflikteja voidaan ratkaista konsultin avulla, jos työyhteisössä sitoudutaan prosessiin, annetaan sille tarpeeksi aikaa ja suostutaan tekemään tarvittavia muutoksia.

Ei se (konfliktin pitkittyminen) mikään este oo, mut kyllä toisaalta sitte et vaikka aika pitkäänkin on ongelmat ollu, niin kyllä niitä sitte voi ratkoa sen jälkeenkin. Sit se usein vaatii ehkä vähän kovempia, tai niinkun selkeempiä ratkasuja johdon taholta – –.

Jos ei olla valmiita tarvittaessa niinkun muuttamaan asioita, niin – – silloin ehkä apu voi olla hiukan vajavaisempi.

– – ei konsultti oikein voi auttaa silloin, jos pitää vaihtaa omistajaa. Tai pitäisi vaihtaa omistajaa. Et se on... jos ei omistajajohtaja ymmärrä sitä tilannetta, että hän itse asiassa on siellä konfliktien alku ja juuri, niin se on aika vaikee yhtälö.

8.5.2 Konsultin tehtävät ja rooli

Puolueettomuutta ja objektiivisuutta pidetään erittäin tärkeinä konsultin ominaisuuksina ja ne ovatkin usein syynä siihen, miksi konsultin katsotaan voivan hoitaa konfliktitilanteita paremmin kuin työyhteisön jäsenet itse. Konsultin tehtävä ei ole suoranaisesti ratkaista ongelmia, vaan auttaa työyhteisöä ratkaisemaan omia ongelmiaan. Riitatilanteissa keskusteluyhteys voi olla niin pahasti poikki, ettei asiassa päästä etenemään, vaan konflikti vain pahenee ja ongelmat alkavat henkilöityä. Konsultti voi tällöin toimia välittäjänä ja auttaa osapuolia saavuttamaan uudelleen keskusteluyhteyden ja ohjata ongelmanratkaisua pitämällä keskustelun asialinjalla.

Konsultin rooli on siinä mielessä hankala, että johto on yleensä konsultoinnin toimeksiantaja ja konsultti näin ollen työskentelee johdolle. Silti konsultin odotetaan haastateltavien mukaan olevan puolueeton sovittelija, diplomaatti, katalysaattori, analysoija, kannanottaja, alkusysäyksen antaja ja uusien ratkaisujen ehdottaja. Vastauksissa tuli toistuvasti ilmi se, että konsultin pääasiallinen tehtävä on auttaa laittamaan organisaation asioita tärkeysjärjestykseen ja muistuttaa työyhteisön jäseniä organisaation perustehtäväsistä, ts. katkaista konfliktikierre ja auttaa työyhteisöä palaamaan henkilösuhteiden selvittelystä ja hedelmättömästä riitelystä normaaliin päiväjärjestykseen. (Ks. luvut 5.1 ja 5.2.)

– – konsultin rooli on hyvin pitkälti just se, että pystyy tuomaan tämmöttet olennaisuudet (esiin) – –.

– – saadaan ikäänkuin pysäytettyä se oravanpyörä, saadaan niinkun tehtyä sellainen tilannearvio siitä, että missä nyt mennään ja saadaan se jengi ite pohtimaan niitä asioita.

– – konsultti tekee ehdotuksia, asiakas päätöksiä. Ja siinä mielessä juuri jos sitä ajattelee, et miten voi auttaa, niin tekemällä oikeen tyyppisiä ehdotuksia ja toivotavasti nimenomaan sit tämmösiä tulokseen vieviä ehdotuksia.

Mut sitte taas jos puhutaan pitkällä aikavälillä todellisesta vaikuttavuudesta, niin kyllähän se pitäis ehdottomasti johto olla hyvin tiiviisti siinä ongelmanratkasuprosessissa mukana, koska johto on sitte taas se taho, joka tekee niitä päätöksiä siinä työyhteisössä.

8.5.3 Konsulttiavun käyttämisen edut ja haittapuolet

Suurimpia etuja ulkopuolisen konsultin käyttämisessä ovat edellämainitut objektiivisuus ja puoleettomuus. Organisaation ulkopuolinen konsultti näkee tilanteen eri tavalla kuin konfliktissa osallisina olevat tai muuten sitä läheltä seuraavat henkilöt, kuten kollegat, johto ja esimiehet. Konsultti myös täydentää organisaation osaamista ja asiantuntemusta silloin, kun omat valmiudet eivät riitä konfliktin ratkaisemiseen. Lisäksi ulkopuoliselle taholle on helpompi kertoa oma näkemyksensä konfliktin syistä ja vallitsevasta tilanteesta, kun ei tarvitse pelätä vastahyökkäystä kuten suoraan toisen konfliktiosapuolen kanssa puhuessa. Samat edut on mainittu myös tutkimuskirjallisuudessa (luku 5.2).

– – ku tulee joku ulkopuolinen konsultti tai muu taho siihen kuvioon mukaan, niin sillon ehkä niinkun enemmän semmonen "kadunmiehen näkövinkkeli", että se pystyy ehkä niinkun kirkkaammin näkemään sitten niitä, mitkä on niinkun faktaa ja mikä on tulkintaa.

– – konsulteillahan on tyypillisesti tämmösiä aika hyviä erilaisia toiminnallisia menetelmiä ja työkaluja, millä niinku saadaan jengi tekemään. – – sehän se arvonalisä on, mistä konsultille maksetaan, että hän saa sen niinkun porukan puhumaan ja pohtimaan tilannetta.

(Kokeneelle konfliktikonsultille on) muodostunut kokemuksen kautta semmonen ammatillinen silmä siitä, et mitä juttuja siinä mahdollisesti niinkun vois olla ja se ehkä nopeemmin pystyy pääsemään sen ongelmatilanteen ratkasun jäljille kun sitte taas se, että sitä omin voimin niinku pähkäillään.

Konsultin palkkaamisen suurimmiksi haittapuoliksi tai esteiksi mainittiin resurssit (raha ja aika), vääränlaisen konsultin hankkiminen ja puutteellinen toimeksianto. Pätevän konsultin palkkaaminen on kallista ja varmasti osin juuri siksi ongelmia yritetään ratkaista ensin itse. Aina ei ole mahdollista saada pätevää konsulttia juuri silloin kuin hänelle olisi tarvetta ja siksi konflikti voi päästä pitkittymään. Kun konsultti on vihdoin saatu taloon, sekä johdon että työntekijöiden pitäisi varata aikaa konsultointiin muiden töiden ohella.

– – jos se (konsultti) on valittu huonosti ajatellen sitä organisaation osaa tai niitä henkilöitä, joita tullaan auttamaan, niin jos se on täydellinen mismatch että se konsultti ei pääse samalle aaltopituudelle, niin tietysti se voi olla niinkun katastrofi.

Toisaalta sitten se, että jos aina ostetaan se apu ulkopuolelta, niin heikkous voi olla se, että sitä osaamista ei kehity itselle – –. Tietysti niinkun kaikenkaikkiaan konsultin käytön heikkous voi olla siinä, että jos ostaja ei oo riittävän tarkasti osannu määritellä, että mihin hän sitä konsulttia käyttää ja minkälaisia tavoitteita hän sille asettaa, niin hän heittää rahansa kankkulan kaivoon eikä saa sille investoinnilleen sitä, mitä on halunnu.

No se mainittu rahakysymyshän siinä tietysti on, että kyllähän konsultointi on arvokasta. Et tietysti on erihintasia konsultteja, sitä on aina hyvä spekuloida sitte, että tota jos ostaa satasella tai kymppitonilla, että mikä se ero siinä on, että.. Markalla saa markan tavarana, niinkun joku joskus on aikanaan sanonu.

Et siihen menee johdolta aikaa, jos se hoidetaan hyvin. – – siinä sen ongelmanratkaisuvaiheen aikana niin konsultti tyypillisesti kyllä työllistää hirveen paljon, että se – – synnyttää kyllä paljon työtä ihmisille, mutta se on siinä tilanteessa yleensä välttämätöntä.

Konsultointi voi epäonnistua monesta eri syystä, vaikka konsultti tekisikin parhaansa ja olisi työssään pätevä. Kaikki työyhteisöt käyttävät sosiaalisia puolustusmekanismeja ongelmatilanteissa (Järvinen 2000, 193). Puolustusmekanismien tehtävä on hallita ja vaimentaa hankalia tunteita, kuten pelkoa, epävarmuutta, syyllisyyttä tai osaamattomuutta työyhteisössä. Tällaisia tunteita ei haluta käsitellä, koska pelätään syylliseksi leimaantumista, kasvojen menetystä, toisten loukkaantumista ja kostotoimenpiteitä. (Mt. 193–194.) Konsultille annetaan ehkä kuva, että asioille todella halutaan tehdä jotain, mutta peitellään sitä tosiasiaa, ettei ongelmille oikeasti haluta tehdä mitään, vaan ainoastaan turvata työrauhan säilyminen vähäksi aikaa (mt. 196–197). Tällaisessa tilanteessa konsultti ei pääse ongelmien ytimeen eikä välttämättä pysty ehdottamaan toimenpiteitä tai jos pystyykin, muutosehdotuksia ei ainakaan toteuteta.

Konsultointiprosessi on vaivalloinen ja aikaavievä, mutta organisaation jäsenten johtoa myöten pitää sitoutua siihen, jotta muutosta tapahtuu. Konsultointiin pitäisi siis varata riittävästi resursseja, jotta saataisiin palkattua oikeanlainen ja pätevä konsultti, jolla olisi mahdollisuus paneutua konfliktin selvittämiseen ja työyhteisön rakenteisiin kunnolla. Lyhyessä ajassa ja halvalla harvoin saadaan aikaan pysyviä ja toimivia ratkaisuita.

8.6 Johtajuus ja esimiesten rooli

1990-luvun puolivälissä kunnallishallinnon työyhteisöistä tehdyssä tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella voidaan todeta, että jos työyhteisöä johdetaan autoritaarisesti, tiedottamatta ja henkilöstön tuntemuksia ajattelematta, työelämän laatu heikkenee ja tuloksellisuus laskee. Johtajuuden kehittäminen vuorovaikutteiseksi, yhteistoiminnalliseksi ja osallistuvaksi on siis tärkeä osa menestyvän työyhteisön rakentamista. (Nakari & Valtee 1995, 30.)

Myös haastatteluissa nousi vahvasti esille johdon ja esimiesten rooli, mikä näkyy tähänastisistakin haastatteluotteista. Johtamis- ja esimiestyö on hyvin olennainen tekijä konfliktien käsittelyssä ja oli odotettavissa, että siitä syntyy keskustelua muiden aiheiden ohessa, vaikei laatimissani kysymyksissä ollut kovinkaan monta suoranaisesti johtamiseen tai esimiehiin liittyvää kysymystä.

Johtajana ja esimiehenä toimiminen on erittäin haastavaa ja vastuullista työtä, etenkin konfliktitilanteissa. Johtajien ja esimiesten odotetaan kykenevän tunnistamaan konflikteja ja puuttumaan niihin ajoissa ja riittävän jämäkästi. Johtajan tulee jatkuvasti seurata ja havainnoida työyhteisön toimintaa, jotta hän tietää, mitä työpaikalla tapahtuu ja pystyy puuttumaan ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Järvinen 2001, 88). Esimiehen tulee tutkia, mistä ongelmissa ja epäselvyyksissä on kysymys (mt. 88). Jos konfliktin osapuolet eivät pysty käsittelemään ongelmaa yhdessä esimerkiksi klikkiytymisen vuoksi, esimies voi kutsua konfliktin osapuolet luokseen keskustelemaan ja selvittämään välinsä (Murto & Niskanen 1998, 161; Vartia 1994, 208).

Työyhteisön tarkkailu ja ongelmiin puuttuminen saattaa olla ongelma globaaleissa yrityksissä, joissa pääjohtajat eli suurimman päätäntävällän haltijat ovat ulkomailla kaukana työyhteisön arjesta. Tällaisissa tapauksissa paikallisten johtajien ja esimiesten merkitys ongelmanratkaisijoina korostuu. Konsultti voi auttaa johtoa konfliktitilanteissa, mutta johdon tehtävä ongelmanratkaisijana ei lopu siihen, että konsultti kutsutaan taloon, vaan

johdon on tarvittaessa muutettava omaakin toimintaansa ja tehtävä päätöksiä konsultin ehdottamista muutoksista.

– – esimiehen rooli on varmasti siinä merkittävä että löytää, huomaa ne ensimmäiset signaalit konfliktista ja pystyy niistä kommunikoimaan sitten tarvittaville tahoille. Ja ehkä myös se, että osaa nähdä sieltä niinkun moninaisten todellisuuksien tulvasta niin ne niinsanotusti oikeat tai todelliset ja merkittävät asiat – –.

Koska johdolla on työpaikalla kuitenkin direktio-oikeus eli he pystyy niinkun työnantajan edustajana antamaan käskyjä ja määräyksiä siitä, että miten toimitaan, niin kyllähän se johdolla nimenomaan on se avain siihen, että kuinka hommia niinkun ruvetaan ratkomaan.

Itseohjautuvia tiimejä on kokeiltu monissa organisaatioissa, mutta käytännössä on monesti huomattu ihmisten kaipaavan ja tarvitsevan jonkinlaista johtamista. Johtajan olemassaolo ei kuitenkaan oikeuta vapaamatkustajaksi ryhtymistä ja kaiken vastuun siirtämistä johtajalle, vaan alaisillakin on oma vastuunsa työyhteisön toimivuuden ylläpitämisessä. Heidän tehtävänsä on toimia sillä tavalla, että heitä pystyy johtamaan eli raportoida esimiehille työtä ja työyhteisöä koskevista asioista sekä antaa johdolle palautetta heidän toiminnastaan. Myös liian autoritääriinen, omaa valta-asemaansa korostava johto voi olla syynä konflikteihin.

Et aateltiin että on tämmösiä itseohjautuvia tiimejä, niin kyllä siiton aikalailla tultu takasin, kun on huomattu, että kyllä ihmiset kuitenkin kaipaa sitä, että on joku, joka on niinkun vastuussa, joku joka päättää ja tietää kuka se on, joka päättää.

On annettava suoraa palautetta johdolle heidän toiminnasta ja niinkun myös alaisilla on se vastuu.

Se on jo paljon, jos ymmärretään, et se on meidän kaikkien etu, että pyritään kohti samaa tavoitetta eikä niin, että pidetään niistä omista kaluunoista kiinni.

Esimiehen tehtävä ei ole toimia lääkärinä eikä psykologina vaan ohjata työyhteisöä työntekoon liittyvissä asioissa. Ongelmien käsittelyssä pitää keskittyä niiden ratkaisemiseen eikä jäädä loputtomasti vatvomaan syitä. Ongelmien syyt on kuitenkin hyvä tunnistaa siksi, etteivät ongelmat pääsisi toistumaan. Tavoitteena ratkaisukeskustelussa on löytää toimenpide, jonka toteuttamisesta sovitaan selväsanaisesti. Tuloksellisen ongelmanratkaisun kannalta on tärkeää järjestää myös seurantatilaisuus, jossa tarkastetaan, onko toimittu sopimusten mukaan. (Järvinen 2001, 88–92.)

Jos ongelmien ratkaisu ei onnistu työyhteisön sisäisesti esimiehen johdolla, vaan tarvitaan konsulttia, johto ei voi kokonaan vetäytyä vastuusta ja jättää ongelmia konsultin hoidettaviksi. Ensinnäkään konsultti ei voi tulla organisaatioon ilman johdon suostumusta (Järvinen 2000, 192). Siksi konsultin palkkaamisesta päättävillä henkilöillä pitää olla riittävästi tietoa siitä, miten konsultointiprosessissa voidaan onnistua ja millaisia menetelmiä heidän organisaatiossaan voidaan käyttää. Esimiesten ja muiden päättävien tahojen tulisi myös osata arvioida konsultin pätevyyttä ja ammattitaitoa. (Järvinen 2000, 192.)

Hyvällä esimiehellä on taito käsitellä ja ratkaista työpaikan ongelmia. (Järvinen 2001, 69.) Hyvä esimies luottaa alaisiinsa, kohtelee kaikkia tasapuolisesti, kertoo avoimesti työpaikan asioista alaisilleen ja alaisten on helppo kertoa hänelle huolistaan. Hän on myös ammattitaitoinen, kiinnostunut alaistensa työstä ja pyrkii auttamaan alaisia heidän työssään kaikin tavoin. (Juuti 1992, 248.)

8.7 Työelämän nykytilanne ja tulevaisuus

Kysyin haastattelujen lopuksi kaikilta, jäikö heidän mielestään jotain tärkeää sanomatta ja mikä on heidän mielestään erityisesti ajankohtaista aihepiiriin liittyen. Haastateltavien mukaan konfliktikonsultoinnille on tulevaisuudessa entistä enemmän tarvetta, koska yhteiskuntarakenteen ja markkinoiden muutokset aiheuttavat mullistuksia työelämässä.

Toistuvia teemoja vastauksissa olivat pitkälti samat asiat kuin jo johdannossa tuli esille eli kvartaalitalous, yrityssaneeraukset, äärimmilleen madalletut/ohennetut organisaatiot, eläköityminen, globalisoituminen, kilpailu, työnkuvien laajentuminen sekä työntekijöiden ylikuormittuminen. Monet näistä liittyvät toisiinsa jollain tavalla, ovat joko riippuvaisia tai seurausta toisesta asiasta. Esimerkiksi matalia organisaatioita syntyy yrityssaneerausten ja eläköitymisen seurauksena ja kun väki vähenee, jäljelle jäävien on omaksuttava aiempaa laajempia työtehtäviä, mikä taas helposti aiheuttaa ylikuormittumista ja stressiä. Kun ihmiset tekevät työtä jatkuvasti suorituskykynsä ääri rajoilla, syntyy helposti konflikteja.

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, mikä vaikuttaa väistämättä organisaatioiden toimintaan. Jos henkilöstö ei voi hyvin, organisaatio ei toimi hyvin. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on lukematon määrä eikä niihin kaikkiin voi vaikuttaa. Esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset elämäntapahtumat vaikuttavat työkäyttäytymiseen ja työnantajan on hankala puuttua työntekijöidensä yksityiselämään, ellei joku tekijä (kuten alkoholismi) haittaa merkittävästi ja pitkäaikaisesti yksilön työsuoritusta ja jopa koko työyhteisön toimintaa.

Henkilöstön hyvinvoinnin tilaa pitäisi jatkuvasti seurata, jotta saataisiin selville, onko työyhteisö riittävän terve ja toimiva (Saarelma-Thiel 1994, 28). Työolojen ja työyhteisön tilan seuraamiseksi on kehitetty mittareita ja barometreja. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi henkilöstön osaamistasosta suhteessa tehtäviin, työmäärän oikeasta mitoituksesta, henkilöstön kehittymistarpeista ja koulutushalukkuudesta, työilmapiiristä, tiedonkulusta, yhteistoiminnasta, henkilöstön työkyvystä sekä sairastavuudesta. (Mt. 29–30.) Esimiehille on tärkeä tehtävä henkilöstön hyvinvoinnin tarkkailijana ja epäkohtien korjaajana.

(Kun) kilpailu kaadetaan niin kovana ihmisten päälle, että sellanen hallinnan tunne rupee työstä katoomaan, niin sehän niinkun rupee synnyttämään sit voimattomuuden tunteita ja rupee aikaansaamaan ahdistusta, mikä sitte rupee näkymään myös siinä, että ihmiset rupee niinkun sättimään toisiaan ja rupee syntymään risiriitaa organisaation sisällä. Et sikäli niinkun tuntuu, että tämmösen äärimmäisen

kilpailun maailmassa ja yhteiskunnassa on varmaan sosiaalinen tilaus kyllä tämösellä konfliktinratkasulla jatkossa yhä kasvavassa määrin.

Että aina niinkun firmassa pitäis ajatella tulevaisuutta niin, että ottaa sinne nuorta väkeä oppimaan ja olis joku seniori, joka on niinkun kohta jäämässä eläkkeelle, mutta se pystyy sitte neuvoon sitä nuorempaa porukkaa ja sillä on se pitkä kokemus. – – Täytyis olla semmonen terve kehitys siinä, että koko ajan tulee uusia sitä mukaa, kun vanhoja lähtee pois. – – Rakentamalla saa enemmän aikaan ku tuhoomalla.

Kuten johdannossa totesin, konfliktit vähentävät työyhteisön hyvinvointia. Koska konsultit voivat auttaa työyhteisöllisten konfliktien ratkaisemisessa, he ovat omalta osaltaan vaikuttamassa organisatioiden henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta organisaatioiden toimintaan laajemminkin. Tässä tutkielmassa käsittelemilleni aiheille ja tekijöille on yhteistä nimenomaan se, että ne liittyvät olennaisesti työyhteisöiden hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointi on laaja aihepiiri ja sen kaikki osa-alueet ovat mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuskohteita. Tässä tutkielmassa tuli käsiteltyä rajatusti muutamaa tärkeää näkökohtaa ja seuraavassa luvussa arvioin, miten onnistuin tehtävässä omasta mielestäni.

9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen tavoitteena oli siis tarkastella työyhteisöllisiä konflikteja ja konsulttien osuutta niiden käsittelyssä. Tutkielmani teoriaosuus on lyhyt eikä lähdeviittauksia ole kovin paljon. Kirjallisuusmuistiinpanoista jäi suuri osa käyttämättä, koska aihetta sivuavia tekstejä löytyi paljon, mutta suoraan käyttökelpoista siitä oli vain pieni osa. En halunnut kasvattaa tutkielman sivumäärää keinotekoisesti, joten otin lopulliseen työhön mukaan vain sen, minkä katsoin ehdottoman tarpeelliseksi. Mikään lukemani oli tuskin silti hyö-

dytöntä, vaan sain paljon pohdittavaa ja monipuolisia näkökulmia tutkimaani aiheeseen, mikä toivottavasti näkyy myös tässä raportissa.

Käytin työssäni lähteinä muutamia Pekka Järvisen teoksia ja pari haastateltavaa mainitsi hänet spontaanisti nimeltä. Osin varmasti senkin vuoksi haastatteluvastaukset sopivat hyvin yhteen teoriaosuuden kanssa, että haastateltavat ovat lukeneet samoja teoksia ja omaksuneet samanlaisia käsityksiä aihepiiriin liittyvistä asioista. En kuitenkaan usko tämän vääristävän "todellisuutta", koska Järvisen teoriat perustuvat tosielämän havaintoihin ja ovat hyvin perusteltuja.

Tutkimusongelmat on johdettu teoriaosuudesta, joten teoreettinen ja empiirinen osuus ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Haastattelukysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja sain niillä mielestäni hyvin vastauksia tutkimusongelmiin. Aineisto tuntui riittävältä, koska haastattelin erilaisia ammattilaisia ja vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia keskenään sekä teoriaosuuteen verrattuina. Suuremmalla haastattelumäärällä tuskin olisin saanut kovin erilaisia tuloksia, jos olisin pitänyt kohderyhmän samana. Aineisto on siis mielestäni sisäisesti luotettava.

Olisi toki ollut mielenkiintoista haastatella myös sellaisia ns. lattiatason työntekijöitä, joilla on kokemusta konsulteista, mutta arvelin, että sellaisesta aineistosta olisi tullut liian laaja pro gradu -työssä käsiteltäväksi ja lisäksi haastateltavia olisi ollut paljon vaikeampi etsiä. Siitä olisi kuitenkin saanut varmasti hieman erilaista näkökulmaa aiheeseen ja kenties enemmän keskustelua teoriaosuuden ja aineiston välille. Ohessa olisi ollut varmasti antoisaa tarkastella myös suomalaisen työelämän kehitystä pidemmällä aikavälillä sekä työyhteisöjen hyvinvointia, mutta sekin olisi kasvattanut aineiston liian hankalaksi hallita.

Kohderyhmään kuului taustaltaan erilaisia ihmisiä, jotka työskentelivät erilaisissa tehtävissä erilaisissa organisaatioissa. Kyselin lähipiirissäni neuvoja haastateltavien valintaan, koska en ollut itse kovin hyvin selvillä siitä, millaisissa tehtävissä työskenteleviä olisi järkevää haastatella. Yrityksistäni huolimatta en saanut yhtään naista haastateltavak-

si, vaan kaikki kysymäni kieltäytyivät eri syistä tai jättivät kokonaan vastaamatta tiedusteluihini. Olisin halunnut saada myös naisnäkökulmaa tutkimukseen, mutta se jäi nyt saamatta eli en tiedä, olisiko se vaikuttanut tuloksiin.

Jo haastattelupyynnöissä lupasin haastateltaville anonymiteetin ja haastatteluiden aluksi muistutin vielä, että raportissa en mainitse ihmisten enkä yritysten nimiä. Haastattelun aluksi otin esille kysymyspaperit ja videokameran, jolla äänitin keskustelut. En siis kuvannut, vaan tallensin vain äänen CD-RW-levylle, koska siten sain tallennettua haastattelut huomattavasti paremmalla äänenlaadulla kuin MC-kasetille ja niitä oli helppo kuunnella tietokoneohjelman avulla. Hyvän äänenlaadun vuoksi haastatteluista ei jäänyt purkaessa mitään kohtia epäselväksi eikä tulkinnanvaraiseksi.

En ollut kysynyt etukäteen lupaa äänitykseen, mutta kukaan ei vastustellut eikä kieltänyt äänittämistä, kun otin asian esiin luontevasti ja kerroin äänitteiden tulevan vain omaan käyttööni ja muistin tueksi. Haastateltavat puhuivat äänityksestä huolimatta luontevasti ja avoimesti esimerkkitapauksista, kun ei tarvinnut mainita nimiä ja oma anonymiteetti oli turvattu. Rentoon tunnelmaan vaikutti osin varmasti myös se, että yhtä lukuunottamatta haastattelut tehtiin haastateltavien omilla työpaikoilla eli tutussa ympäristössä. Aloitin haastattelut yleisluontoisilla taustatietokysymyksillä, mikä myös auttoi lievittämään sekä haastateltavien että haastattelijan alkujännitystä. Haastattelutilanne sinänsä ei ollut minulle outo eikä uusi kokemus, koska tein ennen yliopisto-opiskelun aloittamista työkseni kaksi vuotta haastatteluita.

Tekemällä haastattelut itse pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, mikä vähensi tulkintavirheiden mahdollisuutta. Pystyin tarvittaessa myös vaihtamaan seuraavien kysymysten järjestystä tai sisältöä sen mukaan, mitä haastateltava vastasi edelliseen kysymykseen. Tällainen joustavuus ei olisi ollut mahdollista esimerkiksi kysymyslomaketta käytettäessä. Tulkintavirheiden ja väärin johtopäätösten todennäköisyyttä vähensi myös se, että käytin tuloksia raportoidessani runsaasti suoria lainauksia, jolloin lukija voi itse nähdä, mitä mieltä haastateltavat kustakin asiasta olivat. En joutunut jättämään analyysiin "sopimattomia" osia haastatteluista pois, vaan kaikki

aineisto oli sijoitettavissa jonkun otsikon alle. Uskon, että aineistosta olisi noussut esiin samat pääteemat kenen tahansa luokitteluksena.

Kerätty aineisto oli sen verran suppea, että sen pohjalta tuskin uskalletaan tehdä yleistyksiä kaikkia organisaatioita, työyhteisöitä, konfliktitilanteita ja konsultointia koskien. En kuitenkaan usko, että käsitykset konflikteista ja konsultoinnista suomalaisissa työyhteisöissä vaihtelisivat niin paljon, etteikö kaikissa organisaatioissa tällaisista tuloksista löytyisi jotain tuttua. Haastateltavillani oli kokemusta useista erilaisista työyhteisöistä ja useammista eri alojen organisaatioista, joten heidän näkemyksensä varmasti perustuvat todellisiin tapahtumiin ja työelämän tyypillisiin tilanteisiin eli siinä mielessä kuvastavat varmasti hyvinkin todenmukaisesti organisaatioiden elämää.

10 LÄHTEET

Alasoini, Tuomo; Lifländer, Tiina; Rouhiainen, Nuppu & Salmenperä, Matti. 2002. Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Edita Prima Oy.

Alasuutari, Pertti. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Appelberg, Kirsi. 1996. Interpersonal conflicts at work: Impact on health behavior, psychiatric morbidity and work disability. People and work, research report 7. Helsinki: Finnish institute of occupational health.

Bratton, John & Gold, Jeffrey. 2003. Human Resource Management. Theory and Practice. 3:rd ed. UK: Macmillan Press Ltd.

Burton, John W. 1990. Conflict: Resolution and Provention. Basingstoke: Macmillan.

Cockman, Peter; Evans, Bill & Reynolds, Peter. 1992. Client-Centred Consulting. A Practical Guide for Internal Advisers and Trainers. Lontoo: McGraw-Hill.

De Bono, Edward. 1985. Conflicts. A Better Way to Resolve Them. Lontoo: Harrap Ltd.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hinds, Pamela J. & Bailey, Diane E. 2003. Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. Organization Science 14 (6), 615–632.

Honkanen, Henry. 1999. Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. Aikuiskasvatus 1, 16–22.

Huhtinen, Pirkko. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Puheviestintä Oy.

Jehn, Karen A. 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly 42 (3), 530–558.

Juuti, Pauli. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.

Juuti, Pauli. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. 2. painos. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka. 1997. Prosessikonsultointi – mitä ja miten? Tampereen aluetyöterveyslaitoksen julkaisu. Lisensiaattitutkielma.

Järvinen, Pekka. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Järvinen, Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kalliola, Satu. 1994. Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan ulottuvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Teoksessa Antti Kasvio, Risto Nakari, Satu Kalliola, Arja Kuula, Ilkka Pesonen, Helena Rajakaltio, & Sirpa Syvänen. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kolu, Timo. 1992. Työelämän laatu 1977–1990. Hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä. Työolokomitean lisäselvitys. Komiteamietintö 1991:38, Tutkimuksia 188. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Mastenbroek, Willem F.G. 1987. Conflict Management and Organization Development. Chichester: John Wiley & Sons.

Murto, Kari & Niskanen, Mauno. 1998. Työyhteisön konfliktit ja kriisit. Teoksessa M. Niskanen, K. Murto & J. Haapamäki (toim.) Menestys ja jaksaminen. Miten toteutan henkistä työsuojelua. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 154–180.

Nakari, Risto. 1994. Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa Antti Kasvio, Risto Nakari, Satu Kalliola, Arja Kuula, Ilkka Pesonen, Helena Rajakaltio, & Sirpa Syvänen. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.

Nurmi, Timo; Rekiaro, Ilkka & Rekiaro, Päivi. 1997. Sivistyssanakirja. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Pöyhönen, Terhi. N. 1975. Työtyytyväisyyden eli työviihtymisen luonne, mittaaminen, syyt ja seuraukset. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 144.

Riikonen, Eila; Tuominen, Kaija; Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarelma-Thiel, Tiina. 1994. Kriisistä ylös – Työpaikan valmius ja selviytyminen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Schein, Edgar H. 1999. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley.

Thomas, Kenneth W. 1992. Conflict and negotiation processes in organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L.M. Hough (toim.) Handbook of industrial and organizational psychology. 3. painos. Palo Alto, Kalifornia: Consulting Psychologists Press Inc, 651–717.

Tidwell, Alan C. 2001. Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution. Lontoo: Continuum.

Turtia, Kaarina. (toim.) 1995. Sivistyssanasto. Teoksessa Joka kodin Suomen kielen opas. Keuruu: Otava, 437–669.

Valtee, Pasi. Työyhteisön konfliktit ja niiden hallinta. – Teoreettisia ideoita ja empiirisiä havaintoja. Julkishallinnon lisensiaattitutkimus 18.3.1994, julkaisematon.

Walton, Michael. 1997. Counselling as a Form of Organizational Change. Teoksessa Michael Carrol & Michael Walton (toim.) Handbook of Counselling in Organizations. Lontoo: Sage, 129–145.

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

Wilenius, Reijo. 1981. Ihminen ja työ. Esitutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

11 LIITTEET

Liite 1: Kysymykset konsulteille

Mitä työyhteisölliset konfliktit ovat ja miten ne syntyvät?

- 1) Mikä on (työyhteisöllinen) konflikti? Miten määrittelet sen?
- 2) Millaisia työyhteisöllisiä konflikteja olet nähnyt? (eli Millaiset tilanteet saavat organisaation kutsumaan paikalle konsultin?)
- 3) Miten konflikti syntyy? Mitä syitä konflikteille on?

Miten konfliktissa olevissa työyhteisöissä toimitaan ennen konsultin kutsumista?

- 4) Onko organisaatioissa yleensä yritetty ratkaista ongelmaa itse ennen konsultin kutsumista? Millaisin keinoin? Onko siitä ollut hyötyä vai haittaa konsultointia ajatellen?
- 5) Onko organisaatioilla suuri kynnys konsultin kutsumiseen (eli annetaanko konfliktitilanteen kehittyä pahaksi ennen avunpyyntöä)? Miten se vaikuttaa konsultoinnin onnistumiseen?

Konsultin avun merkitys konfliktin ratkaisemisessa; onnistumisen edellytykset

- 6) Miten lähestyt konfliktia? Miten eri osapuolia lähestytään?
- 7) Millaisissa konflikteissa konsultti voi auttaa? Onko joitain tilanteita, joissa konsultti ei voi auttaa organisaatiota? Mitä sellaisessa tapauksessa tehdään?
- 8) Millaisia ongelmia tai vaikeuksia konfliktien ratkaisemisessa ilmenee?
- 9) Onko työyhteisöstä yleensä löydettävissä selkeä syy konfliktille? Tarvitseeko syy löytää, jotta ongelma voidaan ratkaista?
- 10) Kerro esimerkki tapauksesta, jossa konsultointi on onnistunut ja jossa se on epäonnistunut. Mikä oli oma osuutesi onnistuneessa/epäonnistuneessa tapauksessa?

Konsultoinnin tavoite ja tulokset

- 11) Milloin tiedät, että konflikti on ratkaistu? Mikä on toivottu lopputulos? Vaihteleeeko toivottu lopputulos konfliktin laadun tai tyyppin mukaan?
- 12) Mikä on mielestäsi konfliktin ratkaisemisen päätavoite? Mitä hyvää konfliktin ratkaisemisesta seuraa? Mitä tapahtuu, jos konfliktia ei ratkaista (haitat)?
- 13) Miten organisaatiota voi auttaa ratkaisemaan omia ongelmiaan ja lisäämään ongelmanratkaisutaitojaan?

Liite 2: Kysymykset organisaationäkökulman edustajille

Konflikti, sen syntyminen ja kehittyminen

- 1) Mikä on konflikti? Miten määrittelet sen?
- 2) Mitkä ovat konfliktin ensimmäisiä merkkejä työyhteisössä/työntekijöiden välillä? Miten konflikti ilmenee? Miten/millaisista asioista konflikti yleensä saa alkunsa ja miten se kehittyy?
- 3) Voiko konfliktin tunnistaa varhaisessa vaiheessa ja estää sen vai onko konflikti jo pitkällä silloin, kun se tulee esimerkiksi johdon tai esimiesten tietoon?

Konfliktien ratkaiseminen omin päin ja konsultin kanssa

- 4) Kuinka pitkälle konfliktit pystytään selvittämään työyhteisön sisäisesti? Milloin onnistuu, milloin ei?
- 5) Millaisia ongelmanratkaisutaitoja työyhteisöillä on ja miten niitä voidaan kehittää?
- 6) Millaiset valmiudet ja mahdollisuudet henkilöstön edustajalla on ratkaista työyhteisöllisiä konflikteja?
- 7) Millaisiin konflikteihin tai missä konfliktin vaiheessa tarvitaan ulkopuolisen (konsultin) apua?
- 8) Millä tavalla johto/esimies/henkilöstöosasto voi toimia yhteistyössä konsultin kanssa?
- 9) Onko työyhteisöstä yleensä löydettävissä selkeä syy konfliktille? Tarvitseeko syy löytää, jotta ongelma voidaan ratkaista?
- 10) Millaisia ongelmia tai vaikeuksia konfliktien ratkaisemisessa ilmenee?

Konsultin käyttämisestä ja konsultoinnin tavoitteista

- 11) Miten työyhteisössä yleensä suhtaudutaan konsulttiin?
- 12) Mitä etua ulkopuolisen konsultin käyttämisestä on?
- 13) Mitä haittaa ulkopuolisen konsultin käyttämisestä on?
- 14) Mikä on mielestäsi konfliktin ratkaisemisen päätavoite? Mitä hyvää konfliktin ratkaisemisesta seuraa? Mitä tapahtuu, jos konfliktia ei ratkaista?