

Organisaatioiden eettinen infrastruktuuri konfliktien johtamisen suunnannäyttäjänä

Jenni Kantola, Petra Hietanen-Kunwald & Anisa Doty

ABSTRACT

Ethical infrastructure of organizations as a guide for conflict management

Unethical behavior at the workplace may have a negative impact on workers' job satisfaction, engagement, and overall wellbeing. However, organizations have different strategies and orientations to managing and sustaining an ethical environment. In this qualitative study we explore what contributes to individuals' experience of successful conflict management. We study this from the perspective of ethical infrastructure, that is a set of formal and informal systems that build ethical culture in organizations. We conducted nine in-depth interviews and used the first two phases of Appreciative Inquiry (AI) (define and dream) to identify and envision good practice. The study identified constructive practice, collective agency, communication, emotional skills, and a working culture based on dialogue as factors supporting future workplaces in conflict resolution. The study highlights the need to understand conflict management as being dependent on, and in interaction with other elements known as being part of organizations' ethical infrastructure.

Keywords: conflict management, ethical infrastructure, appreciative inquiry, Gioai method

JOHDANTO

Työyhteisöjen ristiriitatilanteet koskettavat laajasti koko työväestöä: joka kolmas työntekijä raportoi joutuneensa osaksi konfliktia työpaikalla (Saundry & Urwin 2021). Konfliktien on tunnistettu aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen, ja pahimmillaan ne johtavat työuupumukseen (Saundry & Urwin 2021, Dreu 2008, Sonnentag ym. 2013). Ristiriidoista kärsivät myös organisaatiot

laajemmin. Koko työyhteisön tasolla konfliktit voivat näyttäytyä työntekijöiden lisääntyneenä vaihtuvuutena ja työoloja kuormittavana vaikeiden asioiden käsittelynä (Guerra ym. 2005, Hyvönen & Koskinen 2010). Pitkittyessään tai jäädessään ratkaisematta, konfliktit tuottavat organisaatioille myös isoja kustannuksia (Saundry & Urwin 2021). Näistä syistä organisaatiotutkijat ovat jo vuosikymmeniä etsineet vastauksia konfliktien syntyyn ja niiden ratkaisuun (Caputo ym. 2018, Ma ym. 2008).

Konfliktien tyypillinen eskaloituminen on organisaatioiden kannalta erityisen haitallista (Glasl 2013, Lipsky & Seeber 2006). Päästessään leviämään ja syvenemään, työyhteisökonflikteihin osallistuu yhä useampi organisaation jäsen. Tämä tekee niiden käsittelystä haastavaa ja kuormittavaa koko henkilöstölle ja johdolle (Glasl 2013). Ymmärrys konflikteista luonnollisena sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmiönä on kuitenkin auttanut näkemään konfliktit tavallisena osana myös organisaatioiden toimintaa. Se on myös auttanut ymmärtämään, että tuloksellinen konfliktinratkaisu pohjautuu muutoksiin samassa ympäristössä, jossa konflikti on syntynyt (Glasl 2013). Vallalla olevassa, vuorovaikutusta painottavassa tavassa ymmärtää konfliktit, työyhteisöjen ristiriidat nähdään väistämättöminä ja jopa toivottavina tiedon jakamisen ja innovoinnin kannalta. Konfliktien kautta opitaan ottamaan muita näkökulmia huomioon ja nähdään luovuuden arvo yhteistyössä (Contu, 2019, Kakar, 2018, Rahim, 2017, Roche ym. 2014). Konfliktien kompleksisen luonteen vuoksi niiden seuraukset eivät kuitenkaan ole pelkästään positiivisia, vaan konfliktien tyyppi ja intensiteetti vaikuttavat tuloksiin. Työyhteisöissä esiintyvät ihmishuhdekonfliktit on todettu tehäväkonflikteja haavoittavammiksi (Guerra ym. 2005, Simons & Peterson 2000), ja konfliktien eskaloituessa, työyhteisön jäsenten sitoutuminen ja työtyytyväisyys kärsivät huomattavasti (Kakar 2018). Keskustelussa työyhteisöjen kon-

flikteista painotus onkin siirtynyt konfliktien välttelystä konfliktien johtamiseen, eli konfliktien ennaltaehkäisyyn ja vahinkojen minimoimiseen. Näin ymmärrettynä, konfliktien käsittely nähdään mahdollisuudeksi tunnistaa työyhteisössä olevia puutteita ja kehittää organisaatiokulttuuria (De Dreu 2008, Tjosvold 2008).

Tässä tutkimuksessa konfliktien johtaminen ymmärretään osana organisaation eettistä infrastruktuuria (Fernández & Camacho 2016, Tenbrunsel ym. 2003). Eettinen infrastruktuuri toimii eettisen käyttäytymisen raamina organisaatiossa. Se ehkäisee ei-toivottua, epäeettistä käyttäytymistä ja kannustaa myönteisiin, yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin, ja tukee siten eettisen organisaatiokulttuurin rakentumista. Näin ajateltuna organisaation kulttuurin ymmärretään muodostuvan yhdistelmästä eettiseen toimintaan vaikuttavasta työyhteisön ilmapiiiristä sekä siinä olevista formaaleista ja informaaleista järjestelmistä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Johtajuudella nähdään olevan erityinen merkitys organisaatioiden vallitsevan kulttuurin ja eettisen ilmapiiirin rakentumisessa. (Fernández & Camacho 2016, Wickham & O'Donohue 2012.)

Parhaimmillaan organisaation eettinen infrastruktuuri vaikuttaa positiivisesti koko organisaation käyttäytymiseen ja lisää ymmärrystä epäeettisen toiminnan esiintymisestä (Rottig ym. 2011) ja tavoista ehkäistä sitä. Eettinen infrastruktuuri voidaankin käsittää voimavarana, kun tavoitteena on ylläpitää ja kehittää eettistä organisaatiokulttuuria (Tenbrunsel ym. 2003).

Tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä konfliktien johtamiseen liittyvistä voimavaroista organisaatioissa. Lähestymme tehtävää analysoimalla laadullista haastatteluaineistoa, joka on kerätty hyödyntäen alun perin nelivaiheista organisaation kehittämiseen tarkoitettua arvostavan tutkimuksen menetelmää (Appreciative Inquiry, AI). Sen myötä tutkimuksen keskiössä ovat positiiviset ja voimavaralähtöiset kokemukset ja näkemykset. Tarkastelemme aineistosta nousevia, hyviksi koettuja organisaatioiden konfliktinratkaisutapoja ja pohdimme niiden kautta, mitkä ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneiden kokemusten taustalla.

Hyödynnämme AI-menetelmän kahta ensimmäistä vaihetta hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja niiden visioimiseen. Viittaamme

näihin myöhemmin käsitteillä *nykyisyyspuhe* ja *tulevaisuuspuhe*. Nykyisyyspuheella viittaamme tarkastelukulmaan, jonka keskiössä ovat haastateltavien kokemukset hyvistä ratkaisuista. Tulevaisuuspuheella viittaamme näkökulmaan, jossa ymmärrystä ilmiöön haetaan tarkastelemalla tulevaisuutta ja hyvien ratkaisujen ideoita. Kysymme:

- *Minkälaiset organisaation tekijät näyttävät merkittävimpinä konfliktien johtamisessa?*
- *Miten konfliktien johtamista tulisi tulevaisuudessa kehittää?*

Kirjallisuuskatsauksessa keskustelemme aiemman tutkimuksen kautta eettisen kulttuurin rakentamisesta organisaatioon, konfliktien määrittelystä, ristiriitojen synnystä organisaatiossa ja työyhteisöissä, konfliktien toimintatavoista ja lopuksi siitä miten niihin voidaan puuttua ja miten niitä voidaan ratkaista. Tarkastelemme aineiston analyysin tuloksia aiemman kirjallisuuden valossa ja pohdimme lopuksi, miten konfliktien johtamista voisi tulevaisuudessa kehittää.

KONFLIKIT TYÖYHTEISÖSSÄ

Konfliktit määritellään laajasti tilanteeksi, jossa osapuolilla on kokemus yhteensovittamattomista intresseistä tai tavoitteista (Ramsbotham ym. 2011). Työyhteisön ristiriidat voidaan jakaa työtehtäviin tai niiden suorittamiseen liittyviin konflikteihin, organisaation prosesseista johtuviin konflikteihin tai ihmisten vuorovaikutustyyleistä johtuviin konflikteihin. Ristiriidat voivat saada alkunsa myös toimintatapojen eroista (Danielsson ym. 2015). Tehtäviin liittyvät erimielisyydet kulminoituvat usein erilaisiin näkökantoihin työn jakamisesta ja työtavoista tai pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä. (Pehrman 2012, Katz & Flynn 2013). Yksilö voi kokea esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta suhteessa jaettuihin etuihin tai velvollisuuksiin, mutta kyse voi olla myös organisaation jonkin toimintatavan tai prosessin kokemisesta epäoikeudenmukaisena (Kals ym. 2016, Katz & Flynn 2013). Ristiriitojen taustalla vaikuttavat usein osapuolten arvot, odotukset ja persoonallisuudet. (Lu ym. 2011). Työyhteisöjen konfliktit on usein esitetty oireena johdon epäonnistumisesta. Tämä näkemys jättää huomioimatta mahdollisuuden ymmärtää konflikti on elimellisenä osa-

na työn luonnetta tai että työntekijöillä ja esihenkilöillä voisi olla hankalasti yhteen sovitettavia ja keskenään kilpailevia intressejä (Currie ym. 2017).

Vaikka konfliktien juurisyöt voivat olla erilaisia, tunnistetaan konfliktien syntymisessä ja kehittämisessä tiettyjä lainalaisuuksia ja tietynlaista universaalia yhdenmukaisuutta. Glaslin ym. (2013) mukaan konflikti on dynaaminen prosessi, joka sisältää erilaisia eskaloitumisvaihteita. Tämän näkemyksen mukaan konfliktit syntyvät asteittain jännitteiden ja väärintulkintojen myötä ja riskinä on, että konflikti muuttuu ratkaisua tärkeämmäksi. Tällöin osapuolet eivät pyrikään sovintoon vaan keskittyvät voittamaan. Myös Craig (2018) kuvaa konfliktien tyypillistä dynamiikkaa jäävuorimallissaan erilaisten vaiheiden kautta kasvaviksi jännitteiksi. Hänen mukaansa konflikteissa voidaan tunnistaa seitsemän eri vaihetta: 1) kyttemisvaihe, 2) kriisiytymisvaihe, 3) kriisivaihe tai kriisin ylläpitovaihe, 4) kärjistyminen, 5) suhteiden luomisen vaihe, 6) tunnistamisen ja tunnustamisen vaihe, ja 7) sovinnon vaihe. Attias ym. (2020) toteavat, että usein käy niin, että kaksi ensimmäistä Craigin tunnistamista vaiheista on jo ohi siinä vaiheessa, kun konflikti havaitaan tai tulee esille. Konflikti tulee siis yleensä näkyville ja tietoisuuteen vasta eskaloitumisen kautta tai kun tilanne jollain tavalla ”räjähtää käsiin” (Attias ym. 2020:35).

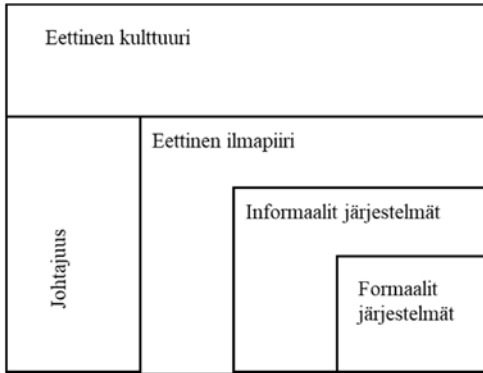
Vaiheisen ajattelun sijaan konfliktien syntyä on kuvattu myös kehänä, joka kasvaa väärinymmärrysten myötä. Pehrmanin mukaan konfliktin kasvamiseen työyhteisössä vaikuttavat erilaiset tulkinnat ja väärinymmärrykset, joista syntyy niin sanottu väärintulkinnan kehä. Väärät tulkinnat johtavat tunteiden kiristymiseen sekä aggressiivisuuden ja epäasiallisen käyttäytymisen lisääntymiseen. Selän takana puhuminen, epäasiallinen puhetyyli ja puhumattomuus ovat yleisiä ilmiöitä työyhteisökonflikteissa ja saattavat syventää ja eskaloida konflikteja ennestään. Konflikti laajenee siten kehämäisesti muiden työyhteisön jäsenten liittyessä erilaisien väärin tulkintojen tuottamiseen. (Pehrman 2012:253, Wall & Callister 1995). Kompleksisen organisaation näkemyksen mukaan tulkinnat ja väärinymmärrykset ovat luonnollinen osa työyhteisökonflikteja, sillä vuorovaikutus syntyy kunkin hetken, paikan ja osapuolten elämänhistorian ohjaamana. Kompleksinen näkemys

organisaation vuorovaikutuksesta korostaakin, että vuorovaikutusta ei voi johtaa, mutta sen sijaan vuorovaikutuksen laatuun voidaan vaikuttaa vahvistamalla luottamusta ja vastavuoroista työskentelykulttuuria (Stacey 2007).

ORGANISAATION EETTINEN INFRASTRUKTUURI JA KONFLIKTIEN JOHTAMINEN

Johtajuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä eettisen kulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. (Fernández & Camacho 2016, Trevino & Nelson 2007). Eettisellä infrastruktuurilla viitataan eettiseen ilmapiiriin, sekä formaaleihin ja informaalisiin käytäntöihin, joita johtamalla pyritään torjumaan ja säätelemään organisaation jäsenten epäeettistä käyttäytymistä (Martin ym. 2014, Tenbrunsel ym. 2003). Sen avulla pyritään rakentamaan organisaation kulttuuria, joka tukee eettistä käyttäytymistä. Eettisen ilmapiirin sekä formaalien ja informaalien käytäntöjen välisen vuorovaikutuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti koko organisaation käyttäytymiseen ja lisäävän ymmärrystä epäeettisen toiminnan esiintymisestä (Rottig ym. 2011) sekä parantavan organisaation eettistä johtamista (Einarsen ym. 2017). Formaalit järjestelmät voivat olla kirjattuja käyttäytymissääntöjä, ja johtamiseen liittyviä käytänteitä, kun taas informaaleihin järjestelmiin luetaan organisaation hienovaraisemmat viestit arvoista ja toivotusta eettisestä käyttäytymisestä (Tenbrunsel ym. 2003). Infrastruktuurissa ei ole kyse pelkistä organisaation omaksumista käytänteistä, vaan parhaimmillaan se auttaa organisaation jäseniä tulemaan tietoisiksi oman käyttäytymisensä vaikutuksista (Parker ym. 2008).

Konfliktien ollessa väistämätön osa työyhteisöjen elämää, organisaatiot pyrkivät monin eri keinoin löytämään ratkaisuja niiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Taustalla on pyrkimys minimoida konfliktien negatiiviset seuraukset työyhteisön hyvinvoinnille ja organisaation tuottavuudelle. Currie ym. (2017) tunnistavat kirjallisuuskatsauksessaan neljä erilaista näkökulmaa parhaisiin konfliktinhallinnan tapoihin työyhteisöissä, joita he kutsuvat poluiksi. Ensimmäisen polun ratkaisu työyhteisöjen konfliktinhallintaan on se, että organisaatio omaksuu strategisen lähestymistavan konfliktinratkai-



Kuvio 1. Eettisen infrastruktuurin elementit (Fernández & Camacho 2016)

suun. Taustalla on ajatus 'parhaiden käytäntöjen' olemassaolosta työyhteisöjen konfliktinratkaisussa sekä suositus työyhteisöille kehittää konfliktinratkaisulle erityiset lähestymistavat ja niitä tukevat käytännöt. Ensimmäisen polun organisaatioissa nojaututaan erilaisiin menetelmiin, kuten neuvotteluun, työyhteisösovitteluun ja valmennukseen (engl. coaching) (Brubaker ym. 2014). Näihin viitataan 'vaihtoehtoisina' toimintatapoina ristiriitojen ratkaisussa (ADR – *Alternative Dispute Resolution*), ja vaihtoehtona nimenomaan ristiriitojen ratkaisulle oikeusteitse. Näissä keskeistä on yhteistoiminnallisuus, sillä niissä konfliktinratkaisu säilytetään osapuolilla ja organisaation sisäisellä yhteistyöllä mahdollistetaan joustavatkin ratkaisut. Vaihtoehtoisilla toimintatavoilla pyritään siihen, että matalan kynnyksen menetelmillä, yhteistyössä ja sisäisesti ratkaistuna ne vahingoittaisivat mahdollisimman vähän työyhteisöä (Brubaker ym. 2014, Roche ym. 2012, Hann, Nash & Heery 2019). Konfliktinhallintaan liittyvän menetelmien innovoinnin tulisi tämän polun mukaan olla sidoksissa organisaation strategiaan sekä muihin konfliktinhallinnan menetelmiin ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin (Currie tm. 2017).

Haastavimmillaan konfliktit voivat kuitenkin oikeudellistua, mikäli kiistanalaisia kysymyksiä ei ole mahdollista ratkaista oman organisaation sisällä (Hietanen-Kunwald 2018). Esimerkiksi, kun epäasiallinen kohtelu tai työpaikkakiusaaminen täyttävät häirinnän tunnusmerkit ja aiheuttavat haittaa tai vaaraa työntekijälle, on työnantajalla työturvallisuuslain mukaan vel-

vollisuus puuttua asiaan (Koskinen & Pehrman 2018). Ylipäätään organisaatiossa on kuunneltava herkästi konfliktitilanteita ja osattava arvioida rajat ylittävät tapaukset, sillä vaihtoehtoiset organisaation sisäiset menettelytavat (esim. työyhteisösovittelu) eivät sovellu kaikkien tapaus-ten ratkaisuun (Jenkins 2011, Kantola 2019).

Toinen Currien ym. katsauksessa tunnistettu polku on ensimmäiseen nähden täysin päinvas-tainen. Sen mukaisesti toimiva organisaatio ei nojaa strategiseen suunnitelmaan, vaan reagoi tilanteisiin tapauskohtaisesti ilman suunnitel-mallisuutta. Konfliktit nähdään väistämättömi-nä, mutta niiden ennaltaehkäisyyn ei haluta pa-nostaa tai käytäntöiden kehittämistä konfliktien välttämiseksi ei koeta merkityksellisenä. Henkilöstöjohtaminen nähdään lähinnä hallinnol-lisena välineenä ihmisten johtamisen sijaan, ja konfliktit nähdään yhteisöstä ja organisaation kulttuurista riippumattomina yksittäistapauksi-na. Konfliktien johtamista ei toisen polun orga-nisaatioissa nähdä tärkeänä investointina. Or-ganisaation kokonaisvaltaisen kehittämisen si-jaan niissä luotetaan perinteisiin ja virallisiin ratkaisumenettelyihin, ja niihin tuodaan vain harvoin uusia käytäntöjä, kuten sovittelua tai intressipohjaista neuvottelua. (Currie ym. 2017.)

Kolmas polku näkee esihenkilöt keskeisinä työpaikan ongelmanratkaisijoina. Ajatus tämän lähestymistavan taustalla on edistää epämuo-dollisia konfliktinratkaisun tapoja, mikä vaatii esimiehiltä vahvoja ihmissuhde- ja konfliktin-ratkaisutaitoja. Epämuodolliset tavat lähestyä työyhteisöjen ristiriitoja istuvat usein huonosti ajatukseen yhdenmukaisista ja tasa-arvoisista organisaation toimintatavoista. Tämän polun valinneissa organisaatioissa esihenkilöiden on-kin tunnistettu kaipaavan tuekseen formaaleja prosesseja, joihin nojata (McGrane ym. 2005). Esihenkilöitä on myös harvemmin valittu, saati koulutettu konfliktinratkaisijoiksi. Silti heiltä odotetaan vahvasti osaamista tältä saralta ja heille asetetaan isoja odotuksia, mikä saattaa esihenkilöt haasteelliseen rooliin (Townsend 2013). Tutkimusten valossa esihenkilötyön haastavimpia asioita ovat juuri konfliktitilantei-siin puuttuminen ja vaikeiden asioiden puheeki-ottaminen. Etenkin operatiivisen johdon ja ihmisjohtamisen kaksoisrooli aiheuttaa haastei-ta tai esihenkilöillä ei riitä resursseja molempiin (McGrane ym. 2005).

Neljäs polku konfliktien johtamisessa keskittyy ennaltaehkäisyyn, etupäässä 'koulimalla' (engl. socialize) konflikti pois organisaatiosta (Currie ym. 2017). Tätä lähestymistapaa kutsutaan myös konfliktipositiviseksi organisaatio-kulttuuriksi. Tausta-ajatuksena on se, että organisaatiot, joissa on paljon sosiaalista pääomaa, sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luotamusta ja vastavuoroisuutta, ovat vähemmän alttiita konflikteille ja niillä on korkeampi motivaatio selvittää ristiriitoja (Elgoibar ym. 2016, Tjosvold 2008). Tämän lähestymistavan organisaatioissa puhutaan niin sanotusta rakentavasta konfliktista (engl. constructive conflict), jonka ehtoina nähdään yhteistoiminnallisuus ja sitä kautta syntyvä ilmapiiri, jossa ristiriitoja uskalletaan tuoda esille. Toisiaan vastaan kilpailevan kulttuurin sijaan konfliktit osataan ohjata yhteisen tavoitteen mukaiseksi ratkaisuksi. Keskeinen menetelmä tässä on systemaattinen työntekijöiden osallistaminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon sen eri tasoilla sekä erilaiset työyhteisön kesken sovitut pelisäännöt ja käytöskoodit. (Tjosvold 2008.)

Organisaatioilla on erilaisia tapoja suhtautua ja johtaa konflikteja. Organisaation suhtautuminen konfliktien uhkaavuuteen määrittää paljon konfliktien johtamisen suunnitelmallisuutta ja strategisuutta. Jos konfliktit koetaan hyvin sattumanvaraisina, lähestytään konfliktien johtamista lähinnä tulipalojen sammuttamisen näkökulmasta, sen sijaan, että tunnistettaisiin konfliktien synty ja vaikutukset sidonnaisina laajemmin organisaatioon ja yhteisöön. Currien ym. (2017) tunnistamissa neljässä polussa ensimmäisessä painotetaan konfliktinratkaisun vaihtoehtoisia menetelmiä ja käytänteiden kirjoa organisaatiossa. Toisessa toimintaa ohjaa ajatus siitä, että sen tasoisia konflikteja, joihin tulisi puuttua, tulee niin harvoin vastaan, ettei konfliktinratkaisun käytänteiden kehittämiseen kannata panostaa. Mahdolliset konfliktit hoidetaan virallisten valitusmenettelyjen avulla tai viedään oikeuteen, mutta matalan kynnyksen ennaltaehkäiseville toimenpiteille ei anneta arvoa. Kolmannessa lähestymistavassa vastuu konfliktien johtamisesta osoitetaan täysin esihenkilöille. Taustalla on ajatus siitä, että konfliktit ovat yksinomaan esihenkilöiden ratkaistavissa. Neljäs polku katsoo organisaation konfliktien johtamista kokonaisvaltaisempana

ketjuna, johon vaikuttaa eri johtamisen osaluuet. Tämä lähestymistapa konfliktien johtamiseen ei katso yksistään yksittäisiä konflikteja ja niiden ratkaisua, vaan pyrkii rakentamaan toiminnallaan organisaation kokonaista eettistä kulttuuria. Organisaation eettisen kulttuurin ytimessä vaikuttavat formaalit prosessit, mutta kulttuuri rakentuu lopulta vuorovaikutuksessa arvojen, asenteiden, ilmapiirin ja johtajuuden kanssa. Tenbrunsel ym. (2003) nimittävät näistä elementeistä rakentuvaa kokonaisuutta eettiseksi infrastruktuuriksi ja organisaatioiden eettiseksi kivijalaksi. Jotta eettistä infrastruktuuria voisi kehittää, tulee ymmärtää siihen sisältyvien elementtien rooli organisaation eettisessä kulttuurissa ja sen kehittämässä. Konfliktien johtaminen näyttäytyy yksilön tasolla yhtenä eettisen toiminnan mittarina. Siinä missä konfliktien juurisyytä on pohdittu paljon erikseen, konflikteihin puuttumista on tarkasteltu harvoin koko organisaation tasolla, vaikka tunnustetaan, että konfliktit ovat luonteeltaan sosiaalisia, ja haavoittavat kasvaessaan koko työyhteisöä, ja toisaalta myös eskaloituvat vuorovaikutuksessa (Glasl ym. 2003, Pehrman 2012). Aiemmissä tutkimuksissa eettisen infrastruktuurin näkökulmasta on tarkasteltu yksittäisiä konfliktitapauskasuja ja niihin puuttumista (ks. työpaikkakiusaamisen kontekstista, Einarsen ym. 2017). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokemuksia konfliktien johtamisesta rajaamatta konfliktityyppiä.

Tutkimuksen toteutus

Tarkastelemme hyviksi koettuja konfliktien ratkaisukeinoja ja tutkimme niiden valossa mitkä tekijät tukevat parhaiten yksilön kokemusta konfliktien johtamisesta. Tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä organisaation lähestymistavoista konflikteihin tarkastelemalla hyväksi koettuja organisaatioiden konfliktinratkaisutapoja ja pohtimalla niiden kautta mitkä ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneen kokemuksen taustalla. Lähestymme tutkimusta seuraavien kysymysten kautta:

- *Minkälaiset organisaation tekijät näyttävät merkittävimpinä konfliktien johtamisessa?*
- *Miten konfliktien johtamista tulisi tulevaisuudessa kehittää?*

Tutkimusta varten haastattelimme yhdeksää henkilöä. Mukana oli sekä suomalaisia että kansainvälisesti toimivia organisaatioita, jotka olivat enimmäkseen joko keskisuuria tai suuria työyhteisöjä. Kolme haastateltua henkilöä työskenteli kansainvälisissä suuryrityksissä. Tutkimukseen osallistui kolme miestä ja kuusi naista, jotka edustivat valtionhallintoa, järjestösektoria, AY-liikettä sekä yksityissektoria. Haastateltavien ikä oli 38–58 vuoden välillä ja mediaani-ikä oli 51. Kaikilla haastateltavilla oli takanaan työuraa 15–36 vuotta. Haastateltavista kuusi oli esihenkilöasemassa ja loput kolme asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä.

Tämä tutkimus on osa laajempaa tutkimusta, jossa tarkasteltiin työyhteisökonflikteja ja niiden ratkaisutapoja organisaatioissa. Tässä artikkelissa tarkastelemme aineistoa vain siltä osin, missä kysyttiin vastaajien näkemyksiä hyvistä konfliktinratkaisukäytännöistä organisaatioissa ja tulevaisuuden visioista työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisujen suhteen.

Aineiston kokoamista on ohjannut arvostavaan kyselyyn perustuva lähestymistapa (*Appreciative Inquiry/AI*) (Reed 2007). AI-lähestymistavan mukaisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten ajatuksia siitä mikä toimii erityisen hyvin. Lähestymistapa perustuu David Cooperriderin ja Suresh Srivastvan kehittämään organisaation kehittämiseen tarkoitettuun menetelmään (Cooperrider & Srivastva 1987). Se pyrkii myönteiseen muutokseen keskittymällä siihen mikä organisaatioissa on jo hyvin ja näin tunnistettujen vahvuuksien ja voimavarojen vahvistamiseen entisestään. Alkuperäisessä menetelmässä erotetaan niin sanotun 4D-syklin mukaisessa järjestyksessä neljä organisaation kehittämisen vaihetta: löytäminen, unelmointi, design ja toimeenpano (*discovery, dream, design ja deliver*). Tässä tutkimuksessa on näistä AI-vaiheista hyödynnetty erityisesti discovery- ja dream-vaiheita osana haastattelurungon muotoilua. Discovery-vaiheen mukaisesti haastateluissa kartoitettiin yleisesti konfliktinratkaisun nykytilaa haastateltujen henkilöiden taustaorganisaatioissa sekä haettiin kuvausta siitä mikä nykytilassa mahdollisesti toimii erityisen hyvin. Dream-vaiheen mukaisesti haastateltavia pyydettiin puolestaan unelmoimaan ideaalista tulevaisuudesta myönteisen työyhteisöjen

konfliktinratkaisun kannalta. Appreciative inquiry -metodia on arvosteltu sen positiivisiin näkökulmiin keskittymisen myötä liian pehmeäksi ja epätieteelliseksi ”pollyannamaiseksi” (Fitzgerald, Murrell & Newman 2001). Toisaalta on huomattu, että metodin arvostava lähtökohta mahdollistaa piilossa olevien kokemusten ja näkökulmien, esimerkiksi valta-asetelmien, esiin nostamisen (Grant & Humphries 2006).

Tutkimuksen aineisto analysoitiin Gioia-menetelmää soveltaen. Tämä alun perin Dennis Gioian ja Kumar Chittipeddin menetelmä on kehittynyt vuosien varrella toimintamalliksi induktiiviseen aineistokäsittelyyn ja sitä kautta myös apuvälineeksi laadullisen tutkimuksen täsmällisyyden (engl. rigor) varmistamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa tuotettuja tulkintoja on helposti voitu kyseenalaistaa ja tämän induktiivisen ja systemaattisen menetelmän avulla on haluttu osoittaa, että analyysien pohjalta tehdyt tulkinnat eivät ole pelkästään valistuneita arvauksia, vaan perustuvat systemaattiseen analyysityöhön ja sitä kautta syntyneeseen syvempään ymmärryksen organisaatioista, niiden dynamiikasta ja johtamisesta. (Gioia & Chittipeddi 1991, Gioia ym. 2013) Organisaatioiden maailma on sosiaalinen konstruktio ja analyysin vaiheittaiseen prosessiin syventyminen avaa enemmän ymmärrystä esimerkiksi haastateltavien aidoista kokemuksista kuin se, että tarkasteltaisiin pelkästään tiettyjen sanojen lukumääräistä esiintymistä. Tärkeää on myös näyttää lukijalle, miten analyysi on konkreettisesti rakentunut ja miten siitä on noussut usein esiin toistuvia tai muuten merkittäviä teemoja. (Gioia ym. 2013)

Gioia-analyysi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa nostetaan esiin otteita lauseista ja jaotellaan ne samaa teemaa edustaviin ryhmiin (1. dimensio). Toisessa vaiheessa aineisto jaotellaan tutkijan määrittelemiin luokkiin (2. dimensio) hakemalla ryhmistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kolmannessa vaiheessa (ydinkategoriat) pyritään tunnistamaan teemojen yläkategorioita.

Analyysissä edettiin ensin tarkastelemalla nykyisyyspuhetta ja vastaajien kokemuksia hyvistä käytännöistä työyhteisöissään. Nykyisyyspuhe tuottaa tietoa koetuista käytänneistä ja antaa mahdollisuuden tarkastella ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä asetettua näkökulmaa voimavaroista ja tekijöistä, jotka ovat onnistuneen

kokemuksen taustalla. Toisessa vaiheessa tarkasteltiin vastaajien tulevaisuuspuhetta, jossa he hahmottelivat hyviä tapoja johtaa ja hallita organisaatioiden konflikteja. Tulevaisuuspuhe ei kerro välttämättä suoraan itse koetusta konfliktien johtamisen tavasta, vaan tuottaa ideaaleja ja toiveita tulevasta, pohjautuen kuitenkin omaan kokemukseen. Tämän avulla pystytään tarkastelemaan tekijöitä, joiden ihmiset kokevat olevan kriittisiä paremman konfliktienratkaisukulttuurin rakentamisessa. Erillisten analyysivaiheiden jälkeen nykyisyys- ja tulevaisuuspuhetta verrattiin. Seuraavaksi käymme läpi erilliset analyysivaiheet ja avaamme tulkintaa nojaten Gioian (Gioia & Chittipeddi 1991, Gioia ym. 2013) analyysikehiköön. Lopuksi vedämme yhteen havaintomme haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä.

TULOKSET

Nykyisyyspuhetta onnistuneista konfliktien käsittelyistä organisaatioissa

Aineiston ensimmäisessä osiossa keskityttiin kokemuksiin onnistuneista konfliktien käsittelyistä tutkimukseen osallistuvien organisaatioissa. Nykyisyyspuhe tuotti tietoa koetuista käytännöistä ja antoi mahdollisuuden tarkastella ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä asetettua näkökulmaa voimavaroista ja tekijöistä, jotka ovat onnistuneen kokemuksen taustalla (Taulukko 1).

Vastaajat painottivat organisaatioiden formaalien prosessien roolia ja konfliktienratkaisuun liittyvää osaamista, ja keskustelu katsoi vahvasti johtoa kohti. Konfliktien johtaminen ja niihin puuttuminen koettiin asiana, jonka johtamista pitäisi organisaatioissa tukea systemaattisemmin. Analyysin myötä tunnistettiin, että vastaajat käsittelivät konfliktien hallintaa neljän teeman kautta: ennakoivat käytännöt, tukiverkosto, ratkaisuosaaaminen ja vastuunotto.

Ennakoivat käytännöt

Ennakoivien käytänteiden yläkategoria kuvasi konfliktien ennaltaehkäisyn kannalta merkittäviä HR-käytänteitä, keinoja tunnistaa konflik-

teja ja koko työyhteisön taseoisia toimintatapoja, joilla nähtiin olevan merkitystä ja vaikutusta konfliktien ennaltaehkäisyyn. Yläkategorian lähtökohta oli hyvin prosessimainen ja syyt ja seuraukset nähtiin olemassa olevan organisaation toimintatavoissa.

Vastaajat keskustelivat ja käsittelivät eniten asiaa organisaation käytänteiden kautta. Lähes kaikki haastateltavat puhuivat selkeiden organisaation toimintatapojen, rakenteiden ja käytäntöjen myönteisestä merkityksestä ristiriitojen ratkaisulle työyhteisössä. Vain yhden haastatellun henkilön taustaorganisaatiossa tilanne oli se, ettei mitään selkeää organisaation sisäistä konfliktienratkaisun systeemiä eikä prosesseja ollut olemassa, minkä hän kokikin pääasiassa puutteena. Keskeisiä toimiviksi mainittuja elementtejä rakenteissa ja käytännöissä olivat muun muassa organisaatioiden toimintatapaohjeet, varhaisen välittämisen malli sekä häirintää ehkäisevä toimintaohje. Puheeksiottamisen menettely mainittiin liittyvän näihin linjauksiin. Ohjeistusten ja linjausten kirjallinen muoto sekä niiden sisältöjen systemaattinen viestiminen ja koulutus organisaation sisällä näytettyivät niin ikään hyvinä käytäntöinä, joilla varmistetaan yhteinen ymmärrys ja yhteiset toimintatavat. Yksi haastateltava mainitsi lisäksi anonyymien 'whistleblower' -systeemin, eli ilmoituskanavan, jolla voi nimettömästi kertoa konflikteista, häirinnästä, syrjinnästä tai muusta jännitettä aiheuttavasta asiasta. Myös toimivat raportointimekanismit sekä esimerkiksi yhdessä organisaatiossa käytössä oleva säännöllinen, kolmen viikon välein tapahtuva työntekijöiden ja tiimien palautteen käsittely näyttäytyivät hyvinä konfliktinehkäisy- ja -hallinnan välineinä. Lisäksi yhteinen ymmärrys ja tieto siitä miten organisaatiossa tulee toimia konfliktitilanteissa, nousi aineistosta esiin työyhteisön konfliktienratkaisuun liittyvänä onnistuneen elementtinä. Tätä tukee organisaation toimintatapojen ja prosessien kuvaaminen kirjallisissa ohjeissa sekä konfliktin hallinnan teemojen sisällyttäminen uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Määrätyn prosessin ohella haastateltavat korostivat paitsi riittävän ajan antamisen tärkeyttä ristiriitojen ratkaisulle myös sovittelun jälkiseurantaa hyvien tulosten kannalta.

Taulukko 1. Onnistuneet konfliktinkäsittelyn ratkaisut organisaatioissa, Gioian ym. (2013) analyysikehikkoon nojaten

DIMENSIO I	DIMENSIO II	YDINKATEGORIA
Lauseita toimintatapojen ja rakenteiden myönteisestä merkityksestä, mm. varhaisen välittämisen malli, puheeksiottaminen, Code of Conduct, whistleblower-systeemi	konfliktien ennaltaehkäisyn kannalta merkittäviä HR-käytänteitä	ENNAKOIVAT KÄYTÄNTEET
Lauseita raportointimekanismien tärkeydestä, mm. säännölliset palautteen käsittelyt	tapoja tunnistaa ajoissa konflikteja	
Lauseita puhumisen ja kuulluksi tulemisen merkitystä	organisaation tapakulttuurin merkitys	
Lauseita konfliktinhallintamenetelmien esille tuomisesta jo perehdyttämisympäristössä	konfliktien johtamisen huomiointi HR-käytänteissä	
Lauseita prosessien ja sääntöjen selkeyden ja kuvaamisen merkityksestä	prosessien ymmärrettävyys	
Lauseita ratkaisujen toteutumisen seurannasta; epäformaalit ja formaalit tavat	konfliktien ratkaisun jälkiseuranta	
Lauseita organisaation puheeksi ottamisen kulttuurista	organisaation tapakulttuurin merkitys	
Lauseita tilan ja ajan antamisesta vuorovaikutukselle	vuorovaikutustapojen merkitys	
Lauseita tulevaisuusorientaation merkityksestä organisaatioissa	organisaation ajattelukulttuurin merkitys	
Lauseita konfliktinhallinnan tuesta; mm. asiantuntija verkostot, työpsykologi, ulkopuolinen sovittelija, HR:n yhteyshenkilö	henkilöstön tukimuotoja konfliktien selvityksessä	TUKIVERKOSTO
Lauseita konfliktienratkaisun tuesta, olosuhteiden luomisesta johdon taholta	johdon tuki konfliktien käsittelyssä	
Lauseita ongelmiin puuttumisen välittömyydestä	konflikteihin puuttumisen oikea-aikaisuus	RATKAISUOSAAMINEN
Lauseita konfliktinratkaisuosaamisen merkityksestä	konfliktien ratkaisutaidot	
Lauseita johdon ja esihenkilöiden roolin tärkeydestä; selkeä viestintä johdon taholta, puuttuminen konflikteihin matalalla kynnyksellä	esihenkilöiden roolin, osallistumisen ja vastuun merkitys	VASTUUNOTTO
Lauseita heikommassa asemassa olevien työntekijöiden voimaannuttamisesta	konfliktien käsittelyn oikeudenmukaisuus	
Lauseita esihenkilöiden vastuuttamisesta konfliktinratkaisuun ja konfliktien ennaltaehkäisyyn; rajojen asettaminen ja direktio-oikeuden	esihenkilöiden aseman mukainen puuttuminen konflikteihin ja ratkaisuun vaikuttaminen	

Vaikka työyhteisösovittelussa olisi saatu aikaan sovinto ja sitä seurataan. Silti usein helposti palataan vanhaan moodiin... (siksi) pidän tärkeänä sitä, että sovittelussa on aina valmius lisätä aikaa ja järjestää lisää (yksilö-, yhteis- ja) seurantatapaamisia. Myös luottamuksen rakentamiselle pitää olla aikaa, että annetaan tilaa ja aikaa sille, että puhe lähtee käyntiin. (Haastattelu 1)

Niin sanottujen virallisten henkilöstöprosessien lisäksi kokemuksissa tarkasteltiin kulttuurin tuotteenä syntyneitä toimintatapoja. Vastaajat nostivat vuorovaikutustaidot ja tulevaisuusorientoituneen ajattelutavan tärkeiksi konflikteja ehkäiseviksi asioiksi.

Tukiverkosto

Toinen yläkategoria, tukiverkosto, kuvaa ihmisten ja roolien merkitystä konfliktien hallinnassa. Vastaajat toivat esiin asiantuntijaverkoston merkittävyyden konfliktien eri vaiheissa, niin ennakointivaiheessa kuin erityisesti ratkaisuvaiheessa. Tukiverkostoksi ymmärrettiin työpsykologit, ulkopuoliset sovittelijat ja HR:n edustajat sekä erityiset oman alan asiantuntijaverkostot.

Yksi vastaajista kertoi työntekijöiden, henkilöstöhallinnon ja johdon edustajista sekä ulkoisten resurssien avulla tuetuista verkostomallisista foorumeista niin ikään toimivana konfliktin hallinnan käytäntönä. Tämä henkilö kuvasi oman organisaationsa erityisenä onnistumisena ratkaisun käyttäen työpsykologia resurssina, niin ulkopuolisena sovittelijana kuin esihenkilöiden sparraajana:

Organisaatiossamme toimii ns. työkykyjohtamisen verkosto: siinä on mukana luottamushenkilöt/valtuutetut (työsuojelu, tasa-arvo, luottamus jne. = yhteensä 6 kpl valtuutettuja), hallintojohtaja ja HR-asiantuntija...Lisäksi meillä on laajempi verkosto, jossa on mukana myös työterveyslaitoksen asiantuntijoita ja työterveyshuollon edustajia. Käytämme konfliktien selvittelyissä työterveysaseman työpsykologia resurssina (sekä sovittelijana että sparraajana/taustatukena esihenkilöille, jotka sovittelevat henkilökunnan jäsenten välisiä ristiriitoja) ... (Haastattelu 6)

Toinen tutkimukseen osallistunut (Haastattelu 8) henkilö kertoi niin sanotusta kolmikanta-rakenteesta, jossa jokaisella organisaation funktiolla on nimetty yhteyshenkilö henkilöstöhallinnossa (HR-partneri), jonka puoleen voi kääntyä ja joka ottaa vastuun ristiriitatilanteiden eteenpäin viemisestä. Kolmikanta syntyy HR – työntekijä – esimies -akselilla ja sitä täydennetään tarvittaessa työterveyshuollon ja -psykologin tuella.

Tueksi tulevien verkostojen lisäksi tukiverkoston perustaksi nähtiin myös oman organisaation johdon tuki. Johtamisen merkitys korostui myös sellaisessa organisaatiossa, jossa haastateltava kertoi taustaorganisaationsa lähestulkoon täysin puuttuvista konfliktinratkaisun rakenteista ja hyvin ohuesta osaamisesta ristiriitojen selvittelyssä.

Ratkaisuosaaminen

Kolmas yläkategoria käsitteli konfliktinratkaisua osaamisen näkökulmasta. Vastaajat näkivät nimenomaan ratkaisukeskeisen osaamisen puuttumisen merkittävänä haasteena ja vaikuttimena konfliktienjohtamisen kannalta. Vastaajat toivat esille tärkeänä osaamisena ongelmiin puuttumisen välittömyyden.

Eräs haastateltava kertoi esimerkin siitä, miksi on tärkeää ryhtyä heti toimeen ongelmien tullessa esiin:

Yhdessä tapauksessa työntekijä käyttäytyi huonosti ja hänellä oli myös selittämättömiä poissaoloja. Esimies otti asian heti puheeksi työntekijän kanssa. Tuli ilmi, että työntekijällä oli ongelmia yksityiselämässä. Työterveyshuolto/psykologi otettiin mukaan (prosessiin). Seurasi pitkä sairausloma, jonka jälkeen työntekijä palasi työpaikalleen. Työntekijät ovat yleensä tyytyväisiä siihen, että joku välittää ja he ottavat avun vastaan. (Haastattelu 8)

Oikea-aikaisuus nähtiin laajempaan osana erityisiä, organisaatiossa tarvittavia konfliktienratkaisutaitoja. Proaktiivista puheeksi ottamisen kulttuurin vahvistamista sekä neutraalia, asiallista ja avointa suhtautumista työpaikan ristiriitoihin pidettiin tärkeinä lähtökohtina – ”täytyy hyväksyä, että eriäviä mielipiteitä on”. Tosi-asioiden tunnustamisella ilman syyllistämistä tai vähättelyä sekä katseen pitämällä tulevaisuudessa nähtiin myös olevan annettavaa onnistuneelle konfliktinratkaisulle.

Haastateltavat kertoivat lisäksi, että tilan ja ajan antaminen vuorovaikutukselle on lisännyt luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöissä, mikä puolestaan auttaa myös konfliktitilanteiden selvittelyssä. Eräs johtotehtävissä työskentelevä henkilö kertoi omasta lähestymistavastaan näin:

Yritän itse jututtaa ihmisiä paljon, madallan kynnystä. Annan option ihmisille suoraan nostaa asioita pöydälle matalalla kynnyksellä. Mahdollisuuden alaisille puhua. Kannustan siihen epäsuorasti. Kerron myös omista näkemyksistäni ja tulokulmastani asioihin. Luon tilaa (spontaanille vuorovaikutukselle). Oikeastaan jalkautuminen käytävillä on ihan parasta (konfliktien) ennaltaehkäisyä...yri-

tänkin itse aina kysyä ihmisiltä, että 'mitäpä heille kuuluu?' – ja olla aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Haluan luoda luottamuksen ilmapäiriä, että aina voi tulla puhumaan. (Haastattelu 9)

Haastattelemamme henkilöt korostivat puhumisen keskeisyyttä sekä kuulluksi ja ymmärretyksi tulemistä työyhteisöissä osana hyvää ristiriitojen käsittelyn keinovalikoimaa: Muun muassa kuvaukset toisten huomioimisesta, mahdollisuudesta avata tunteitaan ja uskallus puhua vaikeistakin asioista nähtiin hyvänä merkinä terveestä kulttuurista.

Vastuunotto

Neljäs yläkategoria koski puhetta, jossa vastuunotto konflikteista nostettiin esiin. Vastuunotolla viitattiin erilaisiin valta- ja vastuukysymyksiin, jotka liittyvät organisaation toimijoiden rooleihin ja asemaan. Esihenkilöiden rooli nähtiin merkittävänä konfliktien ennaltaehkäisyssä, sekä rajojen asettamisessa että direktio-oikeuden käyttämisessä.

Käytännön työyhteisöjen ristiriitojen selvittelystä saatuja tärkeitä oppeja on ollut muun muassa sopivan kokoisen joukon ja 'oikeiden ihmisten' osallistuminen sovitteluprosessiin:

Kokemukseni on, että on usein liioiteltua ottaa 'kaikki' työyhteisöstä mukaan (ristiriitojen selvittelyyn). Kun konfliktikarttaa tekee, niin yleensä konflikti kilpistyy harvalukuisempan joukkoon, usein noin 3–4 henkilöön. Ei aina ole tarkoituksenmukaista ottaa koko (työ)yhteisöä mukaan ratkomaan asiaa... (Haastattelu 9)

Organisaatiossamme on hyvä ymmärrys siitä, että on tärkeää, ettei jalkauteta ongelmia koko organisaatioon ja puhuta niistä 'kaikille'. Ymmärretään, että on tärkeintä etsiä ratkaisuja asianomaisten kanssa, ja että ristiriitojen selvittelyyn osallistetaan vain välttämättömät henkilöt; ne, jotka ovat jollain tavalla osallisia. Näin huolehditaan myös yksityisyydensuojasta. (Haastattelu 6)

Niissä organisaatioissa, joissa sovittelu oli käytössä osana konfliktien ratkaisun keinovalikoi-

maa, hyväksi koettuja käytäntöjä olivat se, että 'oikeat ihmiset' ovat mukana prosessissa, että heille annetaan vastuu ratkaisun löytämisestä työnantajan luodessa heille siihen olosuhteet, ja että konfliktit ratkaistaan samalla tasolla kuin missä ne ovat syntyneet. Toisin sanoen ihmisten tukeminen omien ristiriitojensa ratkaisemisessa, vähentää tarvetta eskaloida konflikteja ylöspäin organisaatioissa. Tähän tarvitaan kuitenkin johdon tuki heikommassa asemassa oleville työntekijöille.

... Me yritetään (toimia niin), etteivät asiat eskaloitu. Yritetään kannustaa siihen, että ristiriidat ratkaistaan samalla tasolla kuin missä ne syntyvät...Tähän tarvitaan kuitenkin johdon puolelta tukea rakenteellisesti heikommassa asemassa olevien työntekijöiden voimaannuttamiseksi.

(Se) on toiminut, että ihmisille annetaan vastuu (...) ratkaisun löytämisestä; työnantajan rooli on luoda heille olosuhteet/mahdollisuudet. (Haastattelu 5)

Lähes kaikki haastateltavamme toivat esiin organisaation johdon ja esihenkilöiden erityisen roolin työyhteisöjen konfliktinratkaisussa. Esihenkilöiden kuvattiin olevan avainasemassa selvittäessä konflikteja, mutta myös niiden ennaltaehkäisyssä. Hyviin käytäntöihin liittyi selkeä viestintä johdon taholta hyvän hallinnon ja toimintatavan mukaisesta konfliktien käsittelystä organisaatioissa sekä matalalla kynnyksellä puuttuminen konflikteihin. Yleisesti ottaen hyviin käytäntöihin liittyi haastattelemiemme henkilöiden taustaorganisaatioissa esihenkilöiden voimakas vastuuttaminen konfliktinratkaisusta sekä ristiriitojen ennaltaehkäisystä. Tähän liittyen useat haastateltavat korostivat esihenkilöille annettavan koulutuksen merkitystä:

Esi(henkilöt) koulutetaan siihen, että he tunnistavat ongelmia varhaisessa vaiheessa ja puuttuvat heti asiaan, kun huomaavat ongelman. Heillä on paljon vastuuta. (Haastattelu 4)

Erityisen hyvänä käytäntönä nostettiin esiin se, että sovittu prosessi viedään loppuun ja ristiriita kuitataan muodollisesti yhdessä loppuun käsitellyksi:

Taulukko 2. Tulevaisuuspuhe konfliktien johtamisesta, Gioian analyysikehikkoon nojaten (Gioia ym. 2013)

DIMENSIO I	DIMENSIO II	YDINKATEGORIAT
Lauseita matalan kynnyksen puuttumisesta ongelmiin ja heikkojen signaalien tunnistamisesta	Organisaation rakenteet ja HR-käytänteet tukemassa konfliktinratkaisua	RAKENTAVAT KÄYTÄNTEET
Lauseita ristiriitojen ennaltaehkäisystä		
Lauseita rekrytoinnin merkityksestä ennaltaehkäisevänä välineenä, henkilöstövalinnan merkitys		
Lauseita itsensä johtamisesta ja vastuun kantamisesta konfliktinratkaisussa	Konfliktien omistajuus, vastuunotto ja roolitus konfliktitilanteiden hallinnassa ja ratkaisussa	KOLLEKTIIVINEN TOIMIJUUS
Lauseita konfliktinratkaisun vastuuttamisesta kaikille, ei vain esimiehelle.		
Lauseita konfliktinkäsittelytaitojen kehittamisestä, "kansalaistaito"	Erialaisten konfliktinratkaisutaitojen osaaminen ja kehittäminen tärkeää	VUOROVAIKUTUS- JA TUNNETAITO-OOSAAMINEN
Lauseita kommunikaatiotaitojen kehittamisestä ja erimielisyyksien rakentavasta esittämisestä		
Lauseita oman subjektiivisuuden tiedostamisesta konfliktitilanteissa, egon hallitsemisesta		
Lauseita käytäntöjen jokapäiväistämistä	Organisaation toimintakulttuurin tavat tukevat parhaimmillaan konfliktinratkaisua ja konfliktien hallintaa	DIALOGINEN KULTTUURI
Lauseita avoimen keskustelun ja dialogin merkityksestä, tiimien ja yhteisöjen keskuudessa		
Lauseita rohkean puheeksi ottamisen puolesta		
Lauseita tasavertaisesta keskustelusta		
Lauseita inhimillisen erillisuuden ymmärtämisen merkityksestä		

Usein prosessit, ne jäävät kesken – jälkihuolto jää kesken. Meidän organisaatiossa pidetään tärkeänä sitä, että kun tunteet ovat viilentyneet ja osapuolet pystyvät rauhallisemmin katsomaan tilannetta – että haudataan se konflikti lopullisesti ja todetaan yhdessä: ”tämä on taakse jäänyttä elämää, eikä siihen enää pala-ta”. Tämä on organisaatiossamme esihenkilön vastuulla, saattaa prosessi loppuun. Esihenkilö pitää loppukeskustelun työpsykologin ja osapuolet kanssa. (Haastattelu 6)

Tulevaisuuspuhetta konfliktien johtamisesta työyhteisöissä

Analyysin toisessa osassa tarkastellaan aineiston osaa, jossa haastateltavia pyydettiin visioimaan ja ideoimaan mikä olisi heidän mielestään ideaalia konfliktien johtamisessa ja minkälaisesta konfliktien johtamisesta he haaveilevat. Aineistosta nousi esiin neljä näkökulmaa: Rakentavat käytänteet, kollektiivinen toimijuus, vuorovaikutus- ja tunnetaito-osaaminen sekä

dialoginen kulttuuri. Ideaalia kulttuuria sanoit-taessa haastateltavat toivat esiin myös pettymyk-siä ja pohtivat kulttuurin epäkohtien kääntämistä toimivammaksi esittelemällä siihen liittyviä puutteita.

Rakentavat käytänteet

Haastatteluissa oikeudenmukaisuutta pohdit-tiin hyvin paljon olemassa olevien käytänteiden kautta, niin työyhteisöä rakentavana kuin ristiriitoja aiheuttavana. Kompetenssipohjaisen valinnan, palkitsemisen ja uralla etenemisen oikeudenmukaisuus koettiin merkittävänä hy-vää työyhteisöä rakentavana elementteinä, joi-den toivottiin vahvistuvan – ja joiden toisaalta haastateltavat näkivät nykyisellään aiheuttavan ristiriitaa työyhteisöissä.

Määrittelimme viime syksynä kulttuuriamme, läpinäkyvyys on yksi kulmakivi, rehellisyys ja virheiden tekeminen, konflikteihin liittyviä asioita mainitakseni. (Haastattelu 7)

Nähtiin, että kulttuuria voidaan rakentaa tietoisilla valinnoilla, kuten eräs haastateltava kertoi miten rekrytointitilanteessa huomioi sen, mitä uusi ihminen tuo tiimiin ja minkälaisia uhkia valinnoilla voi olla. Toisaalta tunnistettiin myös muita vaikuttimia rekrytoinnissa.

Olen kokenut tässä työyhteisössä... sen, että minun asiantuntijuuteni ei ole samanarvoista poliittisella taustalla olevien asiantuntijoiden kanssa... [Näen että tämä on] rakenteellinen ongelma. Mulla on ”päälystakki”, koska en ole oikean puolueen jäsen. Kun konflikteja on yritetty ratkaista, yksikön päällikkö antoi aiemmin ilman kunnollisina perusteita aina tuen poliittisesti sitoutuneille miehille. Sovinistinen rakenne ja poliittinen sisäpiirin rinki. (Haastattelu 1)

Haastateltavalla oli kokemusta siitä, miten työyhteisöön ja dynamiikkaan vaikuttaa se, kun rekrytoinnissa kompetenssit eivät ole olleet ykköskriteeri, vaan taustalla vaikuttivat muut tekijät, kuten poliittinen tausta. Pinnalle nousee epäoikeudenmukaisuuden kokemus ja väärinkohdelluiksi tuleminen tunteet. Epäkohtaan peilaten tärkeäksi nousi oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu läpi kaikkien henkilöstöprosessien ja -käytänteiden.

Kollektiivinen toimijuus

Myös kaikkien tasavertainen osallistuminen keskusteluun, itsensä johtaminen ja vastuun kantaminen itseohjautuvissa asiantuntijatehtävissä sekä konfliktinratkaisussa, nousivat esiin tärkeinä ja kiinnostavina tulevaisuuden mahdollisuuksina. Jokaisen työntekijän olisi hyvä osata ottaa rakentavasti esille erimielisyyksiä muiden kanssa sekä puuttua ongelmiin, jos ja kun niitä tulee eteen. Esimies ei siis ole ainoa, jolla on vastuu tilanteesta ja hänelle ei voi kaikkia ongelmia ulkoistaa. Erään haastateltavan sanoin:

Näen että jatkossa ristiriitojen ratkaisu on kansalaistaito (Haastattelu 7)

Myös oikea-aikaisuus koettiin olennaiseksi asiaksi tulevaisuudessa organisaatioiden konfliktin ratkaisussa. Haastateltavat kertoivat ongelmien olevan usein jo todella pitkällä, kun

ne tulevat esimiehen tai johtajan pöydälle ratkaistavaksi. Siksi tulevaisuuden visioissa toivottiin muun muassa selkeästi aikaisempaa, matalan kynnyksen puuttumista ongelmiin. Haastateltavat eivät tuoneet esiin näkökulmia heikkojen signaalien tunnistamisesta eli konkretiasta miten oikea-aikaisuutta käytännössä toteutettaisiin.

Tulevaisuuden visiointi erimielisyyksistä ja ristiriidoista kirvoitti kiinnostavia näkemyksiä ihanteellisesta joukkueesta. Toimiva tiimi saa aikaan parempia tuloksia ja työn laatua, kun energia ei valu hukkaan ristiriitoja selvitellessä ja toisia nokitellessa. Voimavarat kohdistuvat oikeisiin asioihin, työ virtaa. Johtajuus on helppompaa, kun ihmiset ovat sitoutuneita työhön, ilmapiiri on hyvä, tekemisen meininki on aistittavissa ja tiimi tuottaa tulosta. Luovuus lisääntyy ja organisaatiota voi kehittää. Yhteinen visio, yhteenkuuluvuuden tunne ja kyky kulkea yhdessä valittuun suuntaan synnyttävät liiman, jota on vaikea, lähes mahdoton korvata. Ihmiset antavat enemmän ja syntyy myönteinen kierre.

Vuorovaikutus- ja tunnetaito-osaaminen

Tulevaisuuden visioinnissa nähtiin, että työntekijöiden taitoja ratkaista ristiriitoja ja konflikteja tulisi kehittää enenevässä määrin ennaltaehkäisevästi. Inhimillisen erilaisuuden ymmärtäminen eri työkaluilla, toisten kuuntelu ja itsensä johtajuus koettiin tärkeiksi työelämätaidoiksi, joissa olisi selkeää parantamisen varaa kaikentilaisissa tiimeissä ja organisaatioissa.

Itseohjautuvat tiimit, jotka toimivat self-termination-periaatteiden mukaisesti ovat tulevaisuus tällä alalla. Vain sellaiset tiimit tulevat menestymään. (Haastattelu 2)

Rekrytointi koettiin olennaiseksi ennaltaehkäisyvälineeksi, se keitä henkilöitä ja millaisin taidoin tehtäviin valitaan. Työhaastattelut ja henkilövalinnat nähtiin tärkeänä keinona vaikuttaa siihen millaisia tiimejä ja tilanteita muodostuu.

Dialoginen kulttuuri

Tulevaisuusnäkökulmassa korostettiin dialogisen kulttuurin merkitystä organisaatioiden



Kuvio 2. Organisaation tekijät konfliktien johtamisessa

konfliktien hallinnassa. Eräs HR-ammattilainen teknologia-alalta puhui konflikteista eriävinä mielipiteinä ja näki niiden rakentavassa käsittelytavassa yhtymäkohtia innovaatioihin ja koki parhaimmillaan ristiriitojen johtavan uusiin ideoihin.

Kun aidosti sallitaan erilaiset mielipiteet, se tuottaa erilaisia ja uudenlaisia ratkaisuja, tämä on iso mahdollisuus. (Haastattelu 7)

Useat haastateltavat toivat käydyissä keskusteluissa esiin, miten ristiriitojen käsittely organisaatioissa muuttuu ja kehittyy paremmaksi, kun jokapäiväinen käytäntö, joilla hankalia asioita tiimeissä ja työpaikan henkisuhteissa käsitellään, muuttuu. Avoin keskustelu ja dialogi muuttaa yritystä kokonaisuudessaan erilaiseksi.

Rehellisyys ongelmista, sekä rohkea puheeksi ottaminen ja avoin keskustelu kaikkien tiimin jäsenten toimesta ja ristiriitojen käsittely, nähtiin tärkeäksi, ja tuotiin esiin useasti vastauksena kysymykseen tulevaisuuden visioista ja unelmista suhteessa työyhteisöjen konfliktinratkaisuun.

Yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona tuloksista on tunnistettavissa ero nyky- ja tulevaisuusnäkökulmien välillä. Haastateltavat toivat esiin hyviä konfliktien johtamisen käytänteitä pohtiessaan ja läpikäydessään yksittäisiä käytänteitä ja tapoja toimia konflikteja ennaltaehkäistäkseen ja ratkaistakseen. Haastateltavat nostivat esiin ennakoivat käytänteet, tukiverkoston, ratkaisuosaamisen ja vastuunoton merkityksen onnistuneissa konfliktien johtamisen kokemuksissaan.

Currien ym. (2017) polkuihin heijastaen, konfliktit ja niiden johtaminen nähdään usein ratkaisuvälineiden- ja tapojen kautta. Konfliktien johtamista laajempänä kulttuurisena ilmentymänä on puolestaan usein vaikeampi hahmottaa. Formaalit prosessit ovat keskeisiä organisaation eettisen kulttuurin johtamisessa, mutta konfliktien ennaltaehkäisevää kulttuuria rakennetaan vuorovaikutuksessa arvojen, asenteiden, ilmapiirin ja johtajuuden kanssa (Einarsen, ym. 2017, Rottig ym. 2011, Tenbrunsel ym. 2003). Tulevaisuus-näkökulmassa haastateltavat nostivat esiin rakentavat käytänteet, kollektiivisen toimijuuden, vuorovaikutus- ja tunnetaito-osaamisen sekä dialogisen kulttuurin tärkeinä tekijöinä. Tulevaisuus-näkökulmassa tuotiin myös vahvemmin esiin konfliktien johtaminen kollektiivisena ilmiönä, jolloin kulttuurin rakentamisen nähtiin muodostuvan käytänteiden ja koko organisaation toimijoiden yhteisen toiminnan varaan.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtökohtana oli näkemys, jossa organisaation eettistä käyttäytymistä voidaan johtaa. Viitekehystenä oli ajatus organisaation eettisestä infrastruktuurista, joka rakennetaan johtamalla eettistä toimintaa tukevia formaaleja ja informaaleja prosesseja ja ilmapiiriä, luoden organisaatioon eettistä kulttuuria (Tenbrunsel ym. 2003). Tutkimuksemme tavoitteena oli lisätä ymmärrystä organisaation tekijöistä, jotka tukevat parhaiten yksilön kokemusta konfliktien johtamisesta ja niihin puuttumisesta, tarkastelemalla hyväksi koettuja organisaatioiden konfliktinratkaisutapoja. Tarkastelussa

olivat niin koetut hyvät käytänteet kuin myös käytänteet, joiden toivoisi yleistyvän tulevaisuudessa organisaatioissa. Nimitimme näitä näkökulmia nykyisyyspuheeksi ja tulevaisuuspuheeksi. Nykyisyyspuhe tuotti tietoa koetuista käytänteistä ja antoi mahdollisuuden tarkastella ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä asetettua näkökulmaa voimavaroista ja tekijöistä, jotka ovat onnistuneen kokemuksen taustalla. Tulevaisuuspuhe taas tuotti näkemyksiä ideaaleista tavoista ja toiveita tulevasta. Näiden kahden tason kautta tarkastelimme tekijöitä, joiden ihmiset kokevat olevan kriittisiä paremman konfliktienratkaisukulttuurin rakentamisessa.

Aineistoa analysoidessa tunnistimme molemmissa aikanäkökuulmissa neljä yläkategoriaa (kuvio 1.). Nykyisyyspuhe käsitteli konfliktienhallintaa prosessinomaisesti, kun taas tulevaisuuspuheessa siirryttiin ammattiin ja aseman myötä tulevasta vastuunotosta kollektiivisempaan ja kaikkia osallistavaan näkemykseen konfliktienhallinnan kehittämisestä. Nykyisyyspuhe painotti virallisia rakenteita ja käytänteitä, mutta korosti kulttuurin ja yhteisön toiminnan merkitystä. Tulevaisuuspuheessa yhteisöllisestä näkökulmasta siirryttiin vielä vahvemmin yksilöiden voimaan ja painotettiin jokaisen yksilön mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan konfliktikulttuuriin. Tutkimusta varten toteutettiin yhdeksän asiantuntijan syvähaastattelua ja aineistoa lähestyttiin Appreciative inquiry-metodin avulla (Cooperrider & Srivastva 1987), jonka keskiössä on pyrkimys keskittyä myönteiseen muutokseen ja tunnistaa organisaation vahvuuksia ja voimavaroja. Metodien on havaittu mahdollistavan piilossa olevien kokemusten ja näkökulmien, esim. valta-asetelmien, esiin nostamisen ja tietoiseksi tekemisen (Grant & Humphries 2006).

Tutkimus osoitti, että haastateltavat näkivät konfliktien johtamisen nykyhetkessä hyvin prosessipainotteisesti. Esille nostettiin organisaation HR-prosessien merkitys, mutta lisäksi vastaajat pohtivat konfliktien hallintaa ja ratkaisua roolien, aseman ja vastuiden kautta. Konfliktien johtaminen nähtiin hyviä kokemuksia ja nykytilannetta arvioitaessa hallinnollisena elementtinä, joka tulisi olla näkyvämmän kirjattu toimintatapoihin. Käytänteiden puuttuminen nostaa usein esiin vaateen prosessien tekemisestä formaaliksi ja sillä halutaan saavuttaa järjestystä vaikeasti

hallittaviin asioihin (Currie ym. 2016, McGrane ym. 2005). Menetelmälähtöinen suhtautuminen konfliktien johtamiseen, jättää huomiotta muut eettistä kulttuuria rakentavat elementit, kuten ilmapiirin ja informaalimpien prosessien merkityksen (Currie ym. 2016). Kirjallisuudessa formaalien prosessien painottaminen nähdään kuitenkin perinteisenä toimintatapana ja painotus on kollektiivisessa toimintakulttuurissa, jossa konflikteja pystytään ratkomaan yhteistoiminnallisesti sosiaalista pääomaa ja luottamusta kasvattamalla (Tjosvold 2008). Eettisen infrastruktuurin käsite selventää eri osa-alueiden roolia organisaatioissa ja sen sijaan, että keskiössä olisi formaalit prosessit, se kuvaa kuinka eettinen kulttuuri rakentuu eri osa-alueiden yhteistyössä (mm. Fernández & Camacho 2016, Tenbrunsel ym. 2003). Tarvitaan formaaleja välineitä, joilla puuttua konflikteihin, ja ennaltaehkäisyä varten kaivataan rinnalle kulttuuria, jossa ristiriidat eivät eskaloitu työyhteisöä vahingoittaviksi. Tutkimuksessa peräänkuulutettiin myös HR:n roolia konfliktien johtamisessa. Samaan aikaan paljastui, kuinka HR:n rooli eettisen kulttuurin rakentajana näyttäytyy kirjallisuudessa kuitenkin vielä sivuroolissa. Johtajuuden merkitystä painottaessa HR:n rooli erotetaan heikosti, vaikka yhtenä merkittävänä eettisen infrastruktuurin vaikutuskeinona tunnistetaan henkilöstön kouluttaminen eettisissä ja kestäväen kehityksen teemoissa (Fernández & Camacho 2016). HR:n rooli on myös keskeinen eri henkilöstökäytänteiden kehittämisessä ja toteuttamisessa, jotka taas jo itsessään rakentavat kuvaa organisaation arvopohjasta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvien kokemusten nähtiin syntyvän johdon ja organisaation vastuunotosta, kun taas tulevaisuutta arvioitaessa näkemykset täydentyivät oman roolin, kulttuurin ja yhteisöllisen vastuunoton kautta. Nykyasetelmassa vastuunotolla viitattiin usein nimenomaan esihenkilöiden rooliin ristiriitojen ratkaisijana, ja painotettiin esihenkilön osaamista ja johdonmukaista puuttumista työyhteisön konflikteihin. Aiemmissa tutkimuksissa onkin tunnistettu esihenkilöihin kohdistuva kuormittava paine konfliktien ratkaisijana (Townsend 2013). Haasteena on usein organisaation toiminnan läpinäkyvyys ja tasa-arvoisuutta tukevien yhtenäisten käytänteiden puuttuminen. Tällaiset yhtenäiset käytänteet antaisivat konk-

reettisiä työkaluja esihenkilöille, joilta usein puuttuu osaaminen ja koulutus konfliktien johtamiseen. (McGrane ym. 2005.) Näkemys johdon vastuunotosta on kuitenkin hyvin suppea, jos paine rakentuu vain esihenkilöiden vastuulle. Keskustelua tulisi lisätä organisaation ylemmän johdon mahdollisuuksista ja vastuista työyhteisöjen eettisen kulttuurin rakentajana.

Tutkimuksessa havaittiin myös, kuinka tulevaisuutta visioidessa vastaajat 'unelmoivat' ja kertoivat tulevaisuuden tilasta *tunnepitoisemmin*. Rakentavat käytänteet koettiin tukipila-reiksi, mutta sen lisäksi organisaation vahvuudet konfliktien hallintaan nähtiin vuorovaikutus- ja tunnetaito-osaamisessa ja dialogisessa kulttuurissa. Siinä missä nykytilan näkemykset keskittyivät järjestäytyneisyyteen, tulevaisuuden kuvan hahmottaminen oli tunneperäisempää. Konfliktien juurisyyt ovat usein juuri tunneperäisissä asioissa, henkilökohtaisissa arvoissa tai asenteissa ja värityvät aiemmin koetun mukaan (Lu ym. 2011) ja niiden ratkaisua saattaa olla siitä syystä vaikea hahmottaa tiettyjen menetelmien tai prosessien kautta. Prosessimaisuus ei välttämättä kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta siihen, että organisaatio löytäisi menetelmiä, jotka tukevat tunneperäisten konfliktien ratkaisua. Niin sanotut vaihtoehtoiset menetelmät, kuten sovittelu ja valmennus (coaching), voivat tarjota parhaimmillaan välineet työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseen ja erityisesti suhdekonfliktien ratkaisuun (Brubaker ym. 2014). Tämä näkemys edustaa Currien ym. (2016) tunnistamien konfliktien johtamisen strategioista ennaltaehkäisyä painottavaa lähestymistapaa. Tällöin eettistä kulttuuria rakennetaan panostamalla organisaation sosiaaliseen pääomaan ja ikään kuin koulimalla organisaatiota vahvaksi, jolloin organisaatio olisi vähemmän altis konflikteille ja työyhteisöllä olisi korkeampi motivaatio selvittää ristiriitoja (Elgoibar ym. 2016, Tjosvold 2008). Keskeistä tällöin on luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentaminen ja näkemys konflikteista niin sanotusti rakentavina, mahdollisuuksina kehittää organisaatiota (Tjosvold 2008).

Aineistosta oli myös tunnistettavissa toive konfliktien ratkaisun pysyvyydestä ja päätösten seurannasta. Aiempi tutkimus keskittyy pääosin konfliktien juurisyyhin ja ratkaisumenetelmiin,

mutta ohittaa keskustelun konfliktien johtamisen jälkivaiheesta (ks. Caputo ym. 2018) ja ratkaisujen toimeenpanovaiheen seurannasta. Tulevaisuudessa tutkimusta tulisikin suunnata erilaisten menetelmien ja menettelyiden seurausten tarkasteluun ja pyrkiä tunnistamaan, miten erilaiset käytänteet onnistuvat vaikuttamaan konfliktiin hiipumiseen ja väistymiseen (vrt. eskaloituminen ja kasvaminen (Glasl ym. 2013, Pehrman 2012)).

Organisaatioiden on tunnistettu lähestyvän konfliktien johtamista hyvin eri tavoin formalleja prosesseja painottavasti, suunnitelmallisuutta välttämällä tai organisaatiokulttuuriin panostaen (Currie ym. 2016). Tutkimuksessamme ilmeni, että samanaikaisesti kun organisaation rakenteita ja strategista otetta konfliktienratkaisuun pidetään tärkeänä, ymmärretään konfliktienratkaisu isompana sosiaalistumisen tuloksena. Konfliktien ennaltaehkäisy, hallinta ja ratkaisu nähdään organisaation toimintakulttuurina, joka toteutuu kaikilla organisaation tasoilla ja ne ovat yhteisesti hyväksytyjä ja monin tavoin myös arvopohjaisia. Organisaatio voi strategisilla linjauksillaan rakentaa toiminta-alustan, mutta ihmiset tekevät vuorovaikutuksellaan organisaation kulttuurista sellaisen, jossa konfliktien ratkaisu on arkipäiväistä ja asioita eteenpäin vievää. Prosesseja ja kulttuuria ei tule kuitenkaan nähdä erillisenä, vaan toisiaan tukevana ja luovana. Toimintatapojen ja organisaation käytänteiden rakentumista voidaan edistää aktiivisella puuttumisella ja ohjaamalla ristiriitoja ratkaisukeskeisyyteen sekä ylläpitämällä oikeudenmukaisuuden kokemusta organisaatiossa. Näistä elementeistä syntyy luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, mikä puolestaan edistää ja vahvistaa hyviä käytäntöjä (Stacey 2007). Konfliktien johtaminen tulisikin nähdä tutkimuksissa laajemmin osana organisaation eettistä infrastruktuuria ja ymmärtää sitä kautta eri eettisen organisaatiokulttuurin elementtien vuorovaikutteinen rooli (Tenbrunsel ym. 2003). Tutkimuskentällä tarvitaan myös lisää ymmärrystä siitä, miten eri elementtejä tuetaan eri toimintaympäristöissä (vrt. tutkimus pk-yrityskentältä, Fernández & Camacho 2016) sekä miten organisaatioiden eettinen infrastruktuuri seuraa eettisen käyttäytymisen toteutumista, eikä vain luo suuntaviivoja.

LÄHTEET

- Attias, Miriam & Brandsma, Bart (2020). Polariisaatio ja konfliktit – eli kuinka me ja ne -ajatelu vaikuttaa keskinäisissä konflikteissamme. *Teoksessa* Me ja Ne. Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Attias, M. ja Kangasoja J. (toim). Into Kustannus.
- Brubaker, David, Noble, Cinnie, Fincher, Richard, Park, Susan & Press, Sharon (2014). Conflict resolution in the workplace: What will the future bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 357–386. <https://doi.org/10.1002/crq.21104>
- Caputo, Andrea, Marzi, Giacomo, Maley, Jane, & Silic, Mario (2018). Ten years of conflict management research 2007–2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2018-0078>
- Cooperrider, David & Srivastva, Suresh (1987) Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.
- Contu, Alessia. “Conflict and organization studies.” *Organization Studies* 40.10 (2019): 1445-1462. Currie, Denis, Gormley, Tom, Roche, Bill & Teague, Paul (2017). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 492–509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12107>
- Danielsson, Christina, Bodin, Lennart, Wulff, Cornelia & Theorell, Töres (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 161–171.
- De Dreu, Carsten (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 5–18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- Einarsen, Kari, Salin, Denise, Einarsen, Ståle Valvatne, Skogstad, Anders & Mykletun, Reidar (2019). “Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying: the role of organizational size, perceived financial resources and level of high-quality HRM practices”, *Personnel Review*, 48, 3, 672–690. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0303>
- Einarsen, Kari, Mykletun, Reidar, Einarsen, Ståle alvatna, Skogstad, Anders and Salin, Denise (2017), “Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying”, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7, (1) 37–54. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81398>
- Elgoibar, Patricia, Munduate, Lourdes, & Euwema, Martin (2016). Building trust and constructive conflict management in organizations. In *Building trust and constructive conflict management in organizations*, 1–13. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_1.
- Fernández, José Luis & Javier Camacho (2016). “Effective elements to establish an ethical infrastructure: An exploratory study of SMEs in the Madrid region.” *Journal of Business Ethics* 138(1), 113–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2607-3>
- Fitzgerald, Stephen, Murrell, Kenneth & Newman, Lynn (2001). Appreciative inquiry: The new frontier. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), *Organizational development: Data driven methods for change* (pp. 203–221). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gioia, Dennis & Chittipeddi, Kumar (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gioia, Dennis, Corley, Kevin, & Hamilton, Aimee (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glasl, Friedrich (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Freies Geistesleben.
- Grant, Suzanne & Humphries, Maria (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4(4), 401–418. <https://doi.org/10.1177/1476750306070103>
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/13594320444000245>
- Hann, Deborah, Nash, David, & Heery, Edmund (2019). Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 776–802. <https://doi.org/10.1177/0143831X16663013>
- Hietala, Matti (2014). Kohti ihmisten välistä ymmärrystä: sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

- Hietanen-Kunwald, Petra (2018). Mediation and the legal system. Extracting the principles of civil and commercial mediation. Väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvönen, Aila & Koskinen, Seppo (2010). Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa Poikela, E., (toim.) Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–172.
- Järvinen, Inga & Luhtaniemi, Tuula (2013). Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu: Työterveyslaitos.
- Jenkins, Moira (2011). Practice note: Is Mediation suitable for complaints of workplace bullying? *Conflict Resolution Quarterly*, 29(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/crq.21035>
- Kakar, Adarsh Kumar (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing? *Knowledge Management Research and Practice*, 16(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1401194>
- Kals, Elisabeth, Thiel, Kathrin & Freund, Susanne (2016). Workplace Mediation: Searching for Underlying Motives and Interests. In: Bollen, K., Euwema, M. & Munduate, L. Advancing Workplace Mediation Through Integration of Theory and Practice: Industrial Relations & Conflict Management, 39–53. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0_3
- Kantola, Jenni (2019). Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemukseksi työyhteisösovittelulla. *Aikuiskasvatus*, (4), 303–311. <https://doi.org/10.33336/aik.88083>
- Katz, Neil, & Flynn, Linda (2012). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393–410. <https://doi.org/10.1002/crq.21070>
- Koskinen, Seppo & Pehrman, Timo (2018). XIV Työyhteisösovittelu. Teoksessa: Havula, Johanna, Jarmas, Timo, Koskinen, Seppo, Lehto, Anu-Tuija, Meincke, Nina, Paanetoja, Jaana, Pehrman, Timo, Rintala, Jenny, Schugk, Jan, Sortti, Toni, Tikkanen, Heli, Ullakonoja, Vesa & Vänskä, Anne. Työturvallisuusvoimioikeus. Edita, Helsinki, 225–258.
- Lipsky, David B., & Ronald L. Seeber (2006). “Managing organizational conflicts.” *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice* (2006): 359–390.
- Lu, Lin, Zhou, Fan, & Leung, Kwok (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131–150. <https://doi.org/10.1108/10444061111126675>
- Ma, Zhenzhong, Lee, Yender & Yu, Kuo-Hsun (2008). “Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships”, *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234–248. <https://doi.org/10.1108/10444060810875796>
- Martin, Sean, Jennifer J. Kish-Gephart, & James R. Detert (2014). “Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations.” *Organizational Psychology Review* 4(4), 295–325.
- McGrane, Fodhla, Wilson, John, & Cammock, Tommy (2005). Leading employees in one-to-one dispute resolution. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4), 263–279. <https://doi.org/10.1108/01437730510600643>
- Parker, Christine, Evans, Aadrian, Haller, Linda, & Le Mire, Suzanne (2008). The ethical infrastructure of legal practice in larger law firms: values, policy and behaviour. *UNSWLJ*, 31, 158.
- Pehrman, Timo & Poikela, E. (2015). Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, 13(2), 127–139.
- Pehrman, Timo (2012). Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä: Lapin yliopistokustannus.
- Rahim, M. Afzalur (2017). “Research Note Reducing Job Burnout Through Effective Conflict Management Strategy.” *Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*. 201–212.
- Ramsbotham, Oliver, Woodhouse, Tom ja Hugh Miall (2011). Contemporary conflict resolution. Cambridge: Polity.
- Robbins, Stephen, Judge, Timothy, Millett, Bruce & Boyle, Maree (2016). Organizational behavior. Pearson Australia.
- Roche, William & Teague, Paul (2012). The growing importance of workplace ADR. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 447–458. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.641084>
- Roche, William K., and Paul Teague. “Conflict management systems.” *The Oxford handbook of conflict management in organizations* (2014): 250–274.
- Rottig, Daniel, Xenophon Koufteros & Elizabeth Umphress (2011). “Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management.” *Decision Sciences* 42(1), 163–204.
- Saundry, Richard. & Urwin, Peter (2021). Estimating the costs of workplace conflict. ACAS Research Report.

- Simons, Tony & Peterson, Randall. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sonnentag, Sabine, Unger, Dana & Nägel, Inga (2013). Workplace conflict and employee well-being: The moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal of Conflict Management, 24*(2), 166–183. <https://doi.org/10.1108/10444061311316780>
- Stacey, Ralph (2007). The challenge of human interdependence: Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations. *European Business Review, 19* (4), 292–302. <https://doi.org/10.1108/09555340710760125>
- Tjosvold, Dean. “The conflict-positive organization: It depends upon us.” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 29.1 (2008): 19–28.
- Teague, Paul, Roche, William, Gormley, Tom & Currie, Dennis (2015). Managing Workplace Conflict: Alternative Dispute Resolution in Ireland. Institute of Public Administration.
- Tenbrunsel, Ann, Smith-Crowe, Kristin, & Umphress, Elisabeth (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social justice research, 16*(3), 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Todorova, Gergana, Bear, Julia & Weingart, Laurie (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 451. <https://doi.org/10.1037/a0035134>
- Townsend, Keith (2013). To what extent do line managers play a role in modern industrial relations? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 51*(4), 421–436. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12015>
- Trevino, Linda Klebe, & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics* (4th ed.). New York: Wiley.
- Treviño, Linda Klebe., Den Nieuwenboer, Niki, & Kish-Gephart, Jennifer (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology, 65*, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Vartia, Maarit & Leka, Stavroula (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 359–379). Boca Raton, FL: CRC Press. <https://doi.org/10.1201/EBK1439804896-21>
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management, 21*(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Wickham, Mark, & O’Donohue, Wayne (2012). Developing an ethical organization: Exploring the role of ethical intelligence. *Organization Development Journal, 30*(2), 9–29.