



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TEHTÄVÄ- JA ASIAPOHJAISTEN KON- FLIKTIEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Eero Nikkanen

Ohjaaja:

Professori Tomi J. Kallio

25.3.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYSLUETTELO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta.....   | 7  |
| 1.2   | Konfliktitutkimuksen historia ja nykypäivä.....                                       | 9  |
| 1.3   | Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....  | 12 |
| 1.4   | Tutkimuksen rajaukset, reunaehdot ja rakenne.....                                     | 13 |
| 2     | KONFLIKTIT JA TYÖYHTEISÖ.....   | 15 |
| 2.1   | Organisationaalisen konfliktin luonne ja määritelmä.....                              | 15 |
| 2.2   | Erilaisia näkökulmia konflikteihin.....   | 16 |
| 2.2.1 | Konfliktien luokittelu.....   | 17 |
| 2.2.2 | Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit sekä niiden syitä.....                           | 18 |
| 2.2.3 | Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suhde henkilötason konflikteihin.....          | 20 |
| 2.3   | Konfliktinhallinta.....   | 21 |
| 2.4   | Työyhteisö ja sen kehitys.....  | 25 |
| 2.4.1 | Työyhteisödynamiikka.....   | 25 |
| 2.4.2 | Toimiva työyhteisö ja sen kehitys.....  | 26 |
| 3     | TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....  | 29 |
| 3.1   | Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologiset valinnat.....                     | 29 |
| 3.2   | Laadullinen tutkimus.....   | 30 |
| 3.2.1 | Eläytymismenetelmä.....   | 30 |
| 3.2.2 | Tutkimuksen pilotointi.....   | 31 |
| 3.2.3 | Tutkimuksen kohderyhmä.....   | 32 |
| 3.3   | Aineiston kuvailu.....  | 32 |
| 3.4   | Aineiston analysointi ja tulkinta.....  | 33 |
| 3.5   | Tutkimuksen luotettavuus.....   | 35 |
| 4     | TEHTÄVÄ- JA ASIAPOHJAISTEN KONFLIKTIEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖLLE JA SEN TOIMINNALLE..... | 37 |
| 4.1   | Konfliktien monitahoiset vaikutukset.....   | 37 |
| 4.2   | Organisaation ja työyhteisön suhtautuminen konflikteihin.....                         | 39 |
| 4.3   | Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien negatiivisia vaikutuksia.....                  | 42 |
| 4.3.1 | Sidonnaisuus henkilötason konflikteihin.....  | 43 |
| 4.3.2 | Konfliktin kehitys.....   | 47 |
| 4.4   | Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisia vaikutuksia.....                  | 51 |
| 4.4.1 | Työyhteisön oppiminen ja kasvu.....   | 55 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.4.2 | Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutus päätöksentekoprosessiin ..... | 59  |
| 4.4.3 | Konfliktien vaikutukset yksilötasolla.....                                    | 63  |
| 5     | KONFLIKTIA EDELTÄVIEN TEKIJÖIDEN MERKITYKSELLISYYS .....                      | 67  |
| 5.1   | Konfliktien hallintatavan merkitys .....                                      | 67  |
| 5.2   | Työyhteisön vuorovaikutus .....   | 71  |
| 5.2.1 | Työyhteisön dialogisuuden ja palautteenannon merkitys .....                   | 72  |
| 5.2.2 | Tavoitteiden selkeys ja tehtävien keskinäinen riippuvuussuhde .....           | 74  |
| 5.3   | Työyhteisön identiteetti ja tunneäly.....                                     | 76  |
| 5.4   | Työyhteisön sisäinen luottamus ja turvallisuuden ilmapiiri.....               | 80  |
| 5.5   | Esimiehen merkitys konfliktitilanteissa .....                                 | 83  |
| 6     | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 87  |
| 6.1   | Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista.....                               | 87  |
| 6.2   | Tutkimuksen kontribuutio .....  | 90  |
| 6.3   | Jatkotutkimusmahdollisuudet .....   | 92  |
|       | LÄHDELUETTELO.....  | 93  |
|       | LIITE 1 KEHYSKERTOMUKSET .....  | 100 |
|       | LIITE 2 SAATEKIRJE .....  | 102 |

## KUVIOT

|         |   |    |
|---------|---|----|
| Kuvio 1 | Konfliktien hallinnan kaksiulotteinen malli ..... | 23 |
| Kuvio 2 | Toimivan työyhteisön peruspilarit .....           | 27 |
| Kuvio 3 | Konfliktien kausaaliset yhteydet.....             | 43 |
| Kuvio 4 | Konfliktikierre .....                             | 48 |
| Kuvio 5 | Konfliktien käänteinen U-käyrä.....               | 53 |
| Kuvio 6 | Konfliktien suhde työskentelytehokkuuteen .....   | 54 |

*"We can often measure our progress by watching the nature of our conflicts. Social progress is in this respect like individual progress; we become spiritually more and more developed as our conflicts rise to higher levels"*

*- Mary Parker Follett, 1926*

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Ihmisten keskuudessa erilaiset konfliktit tai ristiriitatilanteet ovat väistämättömiä. Kahden tai useamman sosiaalisen toimijan, kuten yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden, arkipäivään kuuluvat usean tyyppiset konfliktit. Konfliktitilanteessa sosiaalisten toimijoiden välille syntyy jännitteitä ja ristiriitoja kun ne kilpailevat samoista resursseista, pyrkivät eri päämääriin tai kun esimerkiksi heidän arvonsa, aatteensa tai etiikkansa eivät kohtaa. Ihmisten, ryhmien tai organisaatioiden erilaisuus ja monimuotoisuus varmistavat konfliktien synnyn, sillä pohjimmiltaan konflikteissa on kyse ainoastaan sosiaalisten toimijoiden erilaisuuden ja intressien vaihtelevuuden kärjistymisestä. (Rahim 2001, 1.)

Ristiriitatilanteet ja konfliktit määritellään yleisen näkemyksen mukaan erimielisyydeksi, riidaksi, selkkaukseksi tai kiistaksi. Tyypillisen kahtiajaon (Glasl 2000, 10) mukaisesti ne voivat olla asia- tai ihmiskeskeisiä; vastakkain voivat olla intressit, asiat, mielipiteet, arvot tai esimerkiksi ihmisten erilaiset persoonallisuudet. Ristiriitatilanne tai konflikti syntyy, kun konfliktin osapuolet riitautuvat eriävien mielipiteiden tai asioiden välillä. Yritysmaailmassa osapuolilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijöitä, esimiehiä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai organisaatioita itsessään. (Grossmann 2000, 26.)

Organisaation ja työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna etenkin tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla tarkoitetaan yksilöiden tai ryhmien välisiä riitaantumisia tai konfliktoitumisia, joiden taustalla on keskenään vastakkaisia käsityksiä siitä, miten työtehtäviin liittyvä tilanne tulisi ratkaista (Ikonen-Varila 1994, 67). Lähestulkoon jokainen yritys, organisaatio tai työyhteisö kohtaa väistämättä erilaisia konflikteja toimintansa aikana. Henkilöiden väliset konfliktit, joissa kiistelevät nimenomaan henkilöt, ovat vain yksi pieni osa ristiriitatilanteiden kokonaisuudesta. Osa tilanteista voi olla hyvinkin pieniä ja hallittavissa työntekijöiden normaaleilla sosiaalisilla taidoilla, kun taas osa konflikteista voi olla todella merkityksellisiä jopa koko yrityksen tulevaisuuden kannalta. Yritys, joka väittää, että se ei kohtaa toiminnassaan mitään ongelmia, ristiriitatilanteita tai konflikteja, ei joko tunnista niitä, tai toimii äärettömän tehottomasti kyseenalaistamatta tai kritisoiden mitään. Ongelmia ja konflikteja koetaan syntyvän erityisesti silloin, kun ihmiset kokevat epävarmuutta, muutosta, uudistusta tai kehitystä. Organisaatiosta löytyy hyvin usein joku, jonka mielestä muutos on väärä. Tämän vuoksi tavoitteena ei pitäisikään olla niin sanottu ongelmaton organisaatio vaan organisaatio, joka pystyy ratkaisemaan ongelmiaan aktiivisesti. (Järvinen 2004, 155–162.)

Konfliktin käsitettä leimaa melko vahva negatiivisuus. Länsimainen kielenkäyttö ja työskentelykulttuuri käsitteellistävät termin poikkeuksetta kielteiseksi ilmiöksi. Sama

pätee myös tarkastellessa muita lähes samaa asiaa tarkoittavia käsitteitä: epäsopu, riita, kärhämä ja selkkaus. Konflikti määritelläänkin usein tilaksi, jolloin vuorovaikutus ei toimi optimaalisesti, jonka seurauksena ongelmatilanteen osapuolet eivät voi myöskään työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla alkuperäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Konfliktin käsitteeseen voidaan kuitenkin suhtautua myös positiivisemmin. Eri puolilla maailmaa konfliktin tai ristiriidan käsite on ymmärretty laajemmin, myönteisempänä ja mahdollisuuksia avaavana ilmiönä. Esimerkiksi kiinan kielessä konfliktia tarkoittava sana tarkoittaa myös mahdollisuutta. Japanin kielessä puolestaan kriisillä tarkoitetaan paitsi uhkaa, myös mahdollisuutta, muutosta ja käännekohtaa. Parhaimmillaan erilaiset ongelmat ja ristiriitatilanteet voivatkin auttaa yritystä tai työyhteisöä näkemään asioita uudesta ja erilaisesta näkökulmasta sekä tuomaan näin tuoreutta päätöksentekoon. Toisaalta, konfliktien positiiviset vaikutukset eivät ole itsestäänselvyksiä, vaan yritysten tulee määrätietoisesti kehittää toimintaansa suuntaan, joka sallii sen. (Galanes & Adams 2007, 254.)

Negatiivisuus ja traditionalismi ovat leimanneet myös organisaatio- ja liiketaloustieteiden klassista kirjallisuutta, joka tulkitsi aikoinaan konfliktit ainoastaan haitallisiksi organisaation tehokkuudelle. Tästä syystä konflikteja pyrittiin välttämään organisaatioissa mahdollisimman paljon. (Fayol 1949; Gulick & Urwick 1937; Taylor 1911; Weber 1947, Rahimin 2010, 10 mukaan). Tämä heijastuu selvästi myös laajemmin klassisessa johtamisnäkemyksessä, joka maksimoi organisaation hierarkian, kurin, säännöt sekä toimintatavat ja byrokratian (Hatch & Cunliffe 2006, 52).

Modernit organisaatioteoriat suhtautuvat erilaisiin konflikteihin realistisemmin. Esimerkiksi Litterer (1966) ja Whyte (1967) eivät edellyttäneet organisaatiolta ehdotonta harmoniaa, vaan sen kaltaisen järjestelmän ja rakenteen kehittämistä, joka voi ratkaista ongelmia itsenäisesti. Uudemmat ja vuorovaikutusta painottavat näkemykset korostivat entisestään konfliktien kiistatonta olemassaoloa, niiden kiistämisen ongelmallisuutta sekä palautteenannon tärkeyttä. Kokonaisuutena organisaation tai työyhteisön konfliktit alettiin 1960-luvulta lähtien nähdä keinoina organisaation sosiaaliseen muutokseen. (Litterer 1966; Whyte 1967, Rahimin 2010, 10 mukaan.) Tämän seurauksena konflikteihin suhtaudutaan nykyään usein positiivisemmin. Useat tutkijat (esim. De Church & Marks 2001; Ongori 2009; Rahim 2010) ovat tunnistaneeet myös konflikteissa piilevää potentiaalia kehitykseen. Niihin voidaan suhtautua väistämättöminä ja oikeutettuina tapahtumina, jotka itse asiassa ovat merkkejä organisaation tehokkuudesta ja kyvystä kriittisyyteen. Oikeanlaiset konfliktit oikeissa määrin voidaan nähdä välttämättömyksinä tuottavuudelle, luovuudelle ja innovoinnille. Toisaalta liiat konfliktit tai muut ongelmat kuitenkin hajottavat työyhteisöä ja vaikeuttavat varsinaista työntekoa. (Rahim 2010, 10.)

Viime vuosikymmenien konfliktitutkimuksen (esim. Jehn 1997; Amason & Schweiger 1997) mukaan työyhteisön konfliktilla koetaan tiivistettynä olevan sekä negatiivisia



että positiivisia vaikutuksia. Etenkin tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisiksi vaikutuksiksi luetaan usein innovaation ja luovuuden kasvumahdollisuus, päätöksentekoprosessin kehittyminen, mahdollisten vaihtoehtojen ratkaisujen löytyminen erilaisiin ongelmiin sekä ryhmädynamiikan ja sen synergian kehittyminen. Oikein käsiteltynä konflikti voi siis olla niin sanottu tuottava voima, joka stimuloi ryhmän jäseniä tehokkaampaan työskentelyyn ja uudenlaisiin ratkaisuihin. Erityisesti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien perusluonteeseen kuuluu myös uusien näkökulmien tai käsitysten synty. Kun eri ihmiset tuovat työyhteisöön tai organisaatioon erilaista informaatiota, uusia käsityksiä tai poikkeavia näkökulmia koskien tehtävää, on jonkinasteisten konfliktien syntyminen väistämätöntä. Konfliktit ovatkin siis osittain jopa suotavia, sillä ne mahdollistavat asioiden syvällisemmän tarkastelun ja mahdollisuuden uusiin tai luovempiin ratkaisuihin. (Ongori 2009, 18–19; Van Woekom & Van Engen 2009, 381.) On siis varsin luontevaa, että erityisesti tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit nähdäänkin useiden tutkimusten mukaan (esim. Jehn, Northcraft & Neale 1999) hyödyllisiksi etenkin päätöksenteko-, innovaatio-, ja ad hoc -projektiryhmissä. (Jalava 2001, 156.)

Toisaalta konfliktien haittoiksi koetaan perinteisesti työtyytymättömyyden kasvu, huonontunut työilmapiiri, stressi, kommunikoinnin ja luottamuksen väheneminen työyhteisössä sekä esimerkiksi muutosvastarinnan kasvu. Konfliktien vaikutuksia työyhteisölle ei kuitenkaan voida määrittellä mustavalkoisesti hyviksi tai huonoiksi, koska konfliktit ovat ilmiönä varsin monimuotoisia, ja niiden vaikutukset voivat olla vahvasti riippuvaisia esimerkiksi konfliktin hallintatavasta tai työyhteisön vuorovaikutustaidoista. Näin ollen työyhteisö tai organisaatio voi omalla konflikteja edeltävällä toiminnallaan vaikuttaa suurissa määrin myös konfliktien vaikutuksiin.

## 1.2 Konfliktitutkimuksen historia ja nykypäivä

Sosiaalisen konfliktin käsitettä tutkittiin alun perin enimmäkseen filosofian ja yhteiskuntatieteiden aloilla. Liiketaloustieteellisestä näkökulmasta konfliktin käsite on herättänyt kiinnostusta vasta 1950-luvulta lähtien kun konfliktit tunnistettiin myös todellisiksi organisaationaaliksi ilmiöiksi. Muun muassa Pondy (1967) havaitsi, että organisaatioteoriat, jotka eivät tunnista konfliktin käsitettä, tarjoavat huonoja ratkaisuja yrityksen tehokkuusongelmiin tai muutoksen hallintaan.

Klassiset organisaatioteoreetikot kuten Fayol, Gulick ja Ulwick, Taylor sekä Weber suhtautuivat konflikteihin hyvin kielteisesti. Klassisten organisaatioteorioiden mukaan konfliktit koettiin haitallisiksi organisaation tehokkuudelle ja niitä oli siksi vältettävä kaikin keinoin. Organisaatioiden tiukat rajat, hierarkiat, säännöt ja toimintaohjeet pyrkivät estämään kaikenlaisen epäselvyyden ja näin myös minimoimaan mahdollisuuden erilaisiin konflikteihin. Erityisesti tieteellisestä johtamisesta (*scientific management*)

tunnetuksi tullut Fredrick Winslow Taylor painotti, että mikäli organisaatio noudattaa tieteellisen johtamisen tiukkoja periaatteita, organisaation tehokkuus parantuisi ja konfliktit työvoiman ja johdon välillä loppuisivat. Tämänkaltainen näkemys perustui olettamukseen, jonka mukaan täydellinen harmonia, yhteistyö ja täydellisesti konfliktivapaa työyhteisö toisivat parhaat edellytykset mahdollisimman tehokkaalle toiminnalle. (Rahim 2010, 8; Hatch 1997, 31.)

Klassisten organisaatioteoreetikoiden näkemyksiin teki poikkeuksen ainoastaan Mary Parker Follet (1926; 1940). Parker Folletin vahvat näkemykset organisaatiokäyttämisen ja sosiaalisesta orientaatiosta johtamiseen 1920-luvulla toivat hänet suhtautumisessa konflikteihin vuosikymmeniä edelle aikaansa. Parker Follett tunnisti konfliktien potentiaalisen rakentavan voiman organisaatioille, ja painotti konfliktien rakentavan käsittelyn tärkeyttä. (Rahim 2010, 10.) Valtavirran suhtautuminen konflikteihin ei kuitenkaan muuttunut merkittävästi 1930-luvulla ihmissuhteiden koulukunnan myötä (esim. Elton Mayo 1933), vaan ne koettiin edelleen haitallisiksi organisaation tehokkuuden kannalta, ja niiden syynä pidettiin puutteellisia sosiaalisia taitoja. Ihmissuhteiden koulukunta eroaa klassisista näkemyksistä siten, että se tunnusti konfliktit väistämättömiksi ilmiöiksi, kun klassiset näkemykset enimmäkseen jopa kielsivät niiden olemassaolon. Esimerkiksi Mayo pyrki minimoimaan konfliktit muokkaamalla ja vaikuttamalla sosiaalisiin rakenteisiin ja suhteisiin, kun taas esimerkiksi Weber, Fayol ja Taylor pyrkivät samaan päämäärään tiukoilla säädöksillä, hierarkialla ja byrokratialla. (Rahim 2010, 10; Hatch 1997, 31–32.)

Suhtautuminen konfliktiin muuttui 1960-luvulta alkaen. Muun muassa Litterer (1966) ja Whyte (1967) linjasivat konfliktit kiistatta organisaatioiden toimintaan kuuluviksi ilmiöiksi. Organisaation harmoniaa ei pidetty enää perusedellytyksenä tehokkaalle toiminnalle, vaan olennaisempaa oli rakentaa organisaatio, joka pystyi tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä itsenäisesti. Moderni suhtautuminen konflikteihin kehittyi entisestään, kun Robbins (1974) esitteli näkemyksiään organisaatiosta ja konflikteista. Hän tunnisti konfliktien havaitsemisen välttämättömyyden, vastaväitteiden ja rakentavan vuorovaikutuksen merkityksellisyyden sekä konfliktinhallinnan tärkeyden ja johdon vastuun siinä. Modernin suhtautumisen mukaan organisationaalista konfliktia alettiin pitää välttämättömänä ja todellisena ilmiönä eikä siihen suhtauduttu aina varaukselta negatiivisesti. Miles (1980) tunnisti konfliktin keskeisen roolin organisaation arjessa havainnoimalla niiden vaikutuksia useisiin organisaation käsitteisiin tai toimintoihin: liiketoimintaprosesseihin, motivaatioon, palautteen antoon, valtasuhteisiin, innovointiin ja kasvuun. Näin ollen johdon oli välttämätöntä tunnistaa organisationaalinen konflikti ja pyrkiä hallitsemaan sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Rahim 2010, 12.) Samansuuntaisia väittämiä esitti Baron (1990, 198), jonka mukaan erilaiset konfliktit auttavat yrityksen johtoa ymmärtämään paremmin organisaatiokäyttämistä.

Modernin organisaatioteoreettisen suhtautumisen mukaan konflikti ei ole siis välttämättä haitallinen organisaatiolle. Se koetaan väistämättömänä ilmiönä ja positiivisena indikaattorina tehokkaasta toiminnasta ja monipuolisesta päätöksentekoprosessista. Uudenlaisen suhtautumisen keskeisin idea on se, että kohtuullista ja oikeaa määrää etenkin oikein hallittuja tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja pidetään organisaation tehokkuutta kasvattavana tekijänä. (Rahim 2010, 11.) Vaikka enemmistö konfliktitutkimuksista suhtautuu konflikteihin yllä esitetyllä tavalla, vastakkaisiakin näkemyksiä asiasta on esitetty vielä 1980–1990 -luvuilla. Muun muassa De Bono (1986) ja Neuhauser (1988) suhtautuvat konflikteihin ensisijaisesti tuhoavina ilmiöinä ja pitäen niitä merkittävinä stressin ja laskeneen työskentelytehokkuuden lähteenä (Rahim 2010, 11–12).

Ristiriitatilanteiden ja konfliktien vaikutusta etenkin työyhteisöjen tai organisaatioiden toimintaan, tehokkuuteen tai työhyvinvointiin on tutkittu runsaasti viime vuosien aikana. Zhenzhongin, Yenderin ja Kuo-Hsunin (2008, 246) tekemän vuosia 1996–2006 käsittelevän review-tutkimuksen mukaan konfliktitutkimuksen alalla on keskitytty pääasiassa konfliktinhallintatyyleihin, kulttuurierojen merkitykseen sekä työskentelytehokkuuden analysoimiseen. Lisäksi merkittävä osa tutkimuksista on keskittynyt tutkimaan konfliktien välitöntä vaikutusta työhyvinvointiin. Tämänkaltaisia tutkimuksia tai teoksia enimmäkseen sosiologian ja liiketaloustieteiden aloilta ovat kirjoittaneet Suomessa esimerkiksi Järvinen (1998; 2001), Perkkä-Jortikka (1994; 1998; 2002; 2005) sekä Simola (2001; 2003; 2005).

Konfliktien vaikutusta tiimien tai ryhmien dynamiikkaan on tutkittu myös viimeisen 20 vuoden aikana yhä kasvavin määrin. (esim. De Dreu & Beersma 2005; Tjosvold, Hui & Yu 2005). Myös joitakin tutkimuksia konfliktia edeltävistä tekijöistä ja niiden merkityksellisyydestä on tehty. Simons ja Peterson (1998, 4) toteavat ryhmän välisen luottamuksen olevan yksi tärkeä tekijä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisten vaikutusten aiheuttajana. Luottamus estää konfliktien eskaloitumisen henkilötasolle. Samansuuntaisia tuloksia esittävät myös Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani ja Brown (2011, 152–153) todetessaan ryhmän sisäisen psykologisen turvallisuuden ilmapiirin olevan ratkaisevassa roolissa etenkin tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin vaikutusten suhteen. Ayoko, Callan ja Härtel (2008, 122–123) puolestaan nostavat esille ryhmän tunneällyn positiivisen merkityksen konflikteista koettuun vaikutukseen. Lisäksi positiivisiksi työyhteisön ominaisuuksiksi konfliktien hallinnan ja niistä hyötymisen kannalta lisätään usein esimerkiksi ryhmän vahva identiteetti ja positiivinen ilmapiiri sekä sujuva tiedonkulku. Vahvan identiteetin omaava työyhteisö tai ryhmä viestii keskenään yleensä tehokkaammin kuin heikon identiteetin omaava. Tällä on luonnollisesti vaikutusta konfliktien hallintatapaan – ryhmän heikko identiteetti johtaa useimmiten konfliktin kilpailulliseen hallintaan. (Somech, Syna Desivilya & Lidogoster 2008, 364.)

Eri tutkimuksissa tunnistetut konfliktia edeltävät tekijät jäävät kuitenkin selitysarvoltaan melko abstraktille tasolle, vaikka selkeä yhtenäinen kaava onkin havaittavissa

etenkin Simonsin ja Petersonin (1998), Bradley'n ym. (2011) sekä Ayokon ym. (2008) tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa painotetaan työyhteisön sosiaalisen toimivuuden tärkeyttä: sisäistä luottamusta, turvallisuuden tunnetta sekä ryhmän tunneällyn merkityksellisyyttä. Suurin osa tutkimuksista on käyttänyt niin sanottuja ad hoc- tai opiskelijaryhmiä aineiston keruussa ja tarkastellut näin konfliktien ja ristiriitojen välittömiä vaikutuksia ryhmän senhetkiseen toimintaan tai johonkin yksittäiseen ominaisuuteen liittyen jättäen etenkin vaikutusten syiden analysoinnin vähemmälle. (Somech ym. 2008, 359–360.) Osittain ehkä tästä syystä, tutkimusten määrä on melko pieni ja monien tulokset jäävät melko pintapuolisiksi. Lisäksi, ad hoc- tai opiskelijaryhmien käyttö Poitrasin (2012, 128) mukaan ei tuota parhaita mahdollisia tuloksia konfliktitutkimuksissa. Kyseisen kaltaisen tutkimusasetelman todettiin vaikuttavan merkittävästi konflikteista koettuun vaikutukseen, sekä etenkin havaittuun työskentelytehokkuuteen. Opiskelijaryhmillä toteutetuilla tutkimuksilla on tapana aliarvioida konfliktien vaikutusta työskentelytehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tästä syystä Poitras ehdottaakin, että parempia tuloksia saataisiin tutkimalla todellisia työyhteisöjä tai organisaatiota.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täyttää osittaista tutkimusaukkoa, jonka esimerkiksi Tekleab, Quigley ja Tesluk (2009, 195–196) tunnistavat, ja pyrkiä analysoimaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutusta työyhteisölle, mutta myös tunnistamaan konflikteja edeltäviä tekijöitä sekä niiden merkityksellisyyttä konfliktitilanteeseen. Tavoitteena on havaita konkreettisia työyhteisön tai organisaation toimintamalleja, jotka edesauttavat konflikteista kehittymistä ja estävät esimerkiksi hyödyllisen konfliktin muuttumista haitalliseksi. (Tekleab ym. 2009, 191–192.)

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksia työyhteisölle ja sen toiminnalle. Tavoitteena on tunnistaa sekä konfliktien positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Tutkimus pyrkii lisäksi tunnistamaan niitä konflikteja edeltäviä tekijöitä tai toimintoja, jotka vaikuttavat työyhteisön konflikteista kokemaan merkitykseen, ja estävät esimerkiksi hyödyllistä tehtävä- ja asiapohjaista konfliktia muuttumasta haitalliseksi henkilötason konfliktiksi. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia ovat tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutukset työyhteisölle ja sen toiminnalle?
2. Mitkä konfliktia edeltävät tekijät tai toiminnot vaikuttavat työyhteisön tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista kokemaan merkitykseen?

Tutkimuksessa on päädytty edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin niiden kattavuuden, selkeyden ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi. Kysymykset tukevat myös aiheen ajankohtaisuutta, ja yhdessä tarkan rajauksen kanssa ne mahdollistavat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen.

Kokonaisuutena tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio kytkeytyy organisaation kehittämiseen. Tavoitteena on tunnistaa keinoja, joilla organisaatio voisi olla valmiimpi kohtaamaan ristiriitatilanteita tai konflikteja, kehittymään ja hyötymään niistä mahdollisimman paljon, sekä estämään niiden muuttumisen haitallisiksi henkilötason konflikteiksi. Eli yksinkertaistettuna parantamaan mahdollisuuksiaan hallita konflikteja tuloksellisesti ja kehittyä niissä piilevästä potentiaalista.

## 1.4 Tutkimuksen rajaukset, reunaehdot ja rakenne

Tutkimuksen näkökulma on rajattu koskemaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutusta organisaatioissa tai työyhteisöissä. Tutkimuksessa suhtaudutaan konfliktin, organisaation ja työyhteisön käsitteisiin kuten ne ovat määritelty luvussa kaksi. Konfliktien vaikutusten analysoinnissa keskitytään erityisesti tarkastelemaan konfliktien vaikutusta organisaation tai työyhteisön työsuoritukseen, jolla tarkoitetaan käytännössä organisaation tai työyhteisön kykyä suoriutua työtehtävistään tehokkaasti ja onnistuneesti.

Työyhteisön tyypillisiin erilaisiin ongelmatilanteisiin kuuluvat sen kaltaiset tilanteet, jotka heikentävät ammatillista suoritusta ja ovat niin sanotusti työyhteisön koetinkiviä. Ongelmatilanteiden kokonaisuus pitää sisällään siis hyvin monenlaisia ongelmia: organisaation rakenteellisia ongelmia, henkilölähtöisiä konflikteja sekä esimerkiksi erilaisia arvoriitiriitoja. (Järvinen 2008, 115–116.) Tässä tutkimuksessa ei käsitellä kaikkia mahdollisia työyhteisön ongelmatilanteita tai ristiriitoja. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan rakenteelliset ja henkilötason ongelmat, joiden lähtöperusta ei ole tehtävä- tai asiapohjainen. Valittua rajausta tukee se, että tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit ovat säännönmukaisempia kuin henkilötason ongelmat ja omaavat mahdollisesti korkeamman potentiaalin työyhteisön kehitykselle (Jehn 1995). Lisäksi tutkimuksessa halutaan välittää lukijalle mahdollisimman selkeä kuva konfliktin käsitteestä sen monitahoisuuden ja tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Joillekin konfliktin käsite voi tarkoittaa pientä erimielisyyttä, kun taas toisille sama termi voi tarkoittaa jopa fyysistä väkivaltaa. Yhtenäisen käsityksen muodostaminen onnistuu parhaiten konfliktin tarkalla rajauksella ja määrittelyllä, joka on tehty luvussa kaksi.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole analysoida tai määritellä konfliktin, ristiriitatilanteen, työyhteisön tai tehokkaan työsuorituksen käsitteitä erityisen laajalti, vaan niihin suhtaudutaan varsinaista tutkimusta tukevinä käsitteinä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ole suorasti käsitellä erilaisia konfliktin hallintamenetelmiä, kuten välttelevää, dominoivaa, kiistävää tai esimerkiksi kompromissiin pyrkivää hallintatapaa (Rahim 2010, 82). Tutkimuksessa esitetty konfliktien hallintamenetelmiin liittyvä pohdinta koskee ensisijaisesti niihin liittyvää laajempaa ja osittain vanhanaikaista paradigmaa ja sen puutteellisuutta.

Konfliktien käsitteellinen laajuus ja korkea tilannesidonaisuus<sup>1</sup> edellyttävät myös rajauksia niiden analysointiin. Analyysissa pyritään ymmärtämään konfliktin aikana tapahtuvaa prosessia ja syitä niiden taustalla sen sijaan, että yritettäisiin tarjota yleistyksiä tai tapauskohtaisia ratkaisuja, joista ei ole organisaation tai työyhteisön pidempiaikaiselle kehitykselle varsinaista hyötyä. Tutkimusaineiston analyysi on selostettu yksityiskohtaisemmin luvussa kolme.

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, kolmesta asialuvusta, metodologialuvusta sekä yhteenvedosta. Tutkimuksen metodologia on esitetty luvussa kolme, ennen varsinaisia empiirisiä tutkimustuloksia. Luvut neljä ja viisi sisältävät molemmat sekä empiiristä tutkimusaineistoa että teoriaa ja pyrkivät molemmat osaltaan vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Näiden lukujen tavoitteena on luoda niin sanottu vuoropuhelu empiirisen tutkimusaineiston ja teoreettisen katsauksen välille.

---

<sup>1</sup> Aihetta käsitellään tarkemmin luvuissa kaksi ja neljä.

## 2 KONFLIKTIT JA TYÖYHTEISÖ

### 2.1 Organisaationaalisien konfliktien luonne ja määrittely

Ihmisten, työyhteisöjen tai organisaatioiden väliset erilaiset konfliktit, ristiriidat tai muunkaltaiset epämieluisiksi luonnehditut ongelmatilanteet ovat väistämättömiä. Ne ovat luonnollista seurausta ihmisten tai ihmisryhmien välisestä vuorovaikutuksesta. (Rahim 2010, 1.) Yleisessä kielenkäytössä konflikti tarkoittaa yhteentörmäystä, sekä kuvaannollisessa mielessä myös kiistaa tai taistelua. Termin yleistymisen ja kielen kehityksen myötä konfliktin käsitteen käyttö on laajentunut ja sen merkitystä voidaan tulkita myös laajemmin. Konfliktien voidaan useasti tulkita tarkoittavan kaikkia tilanteita, kun jokin ihmisissä tai ihmisten välillä kuvainnollisesti – tai kirjaimellisesti – törmää vastakkain, eli toisin sanoen aiheuttaa erimielisyyksiä. Konfliktien voidaan siis määrittellä olevan tilanteita, jotka syntyvät, kun osapuolten väliset erilaiset käsitykset, toimintamallit, tavoitteet tai arvot törmäävät keskenään. (Grossmann 2000, 26.)

Konflikti on käsitteenä hyvin laaja myös liiketaloustieteellisessä kontekstissa. Se voi tarkoittaa termin käyttäjästä riippuen pientä erimielisyyttä työyhteisössä, vihamielistä riitelyä tai jopa henkistä tai fyysistä väkivaltaa. Laajaa ja tulkinnanvaraista termiä käytettäessä onkin siis syytä tehdä selväksi, minkälaisista ilmiöistä sillä tarkoitetaan. Eroavuuksia voi ilmetä esimerkiksi konfliktin näkemisestä tilanteena tai käytöksenä eli prosessina. Sosiaalisesta konfliktista tehdyt systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (esim. Fink 1968; Tedeschi, Schlenker, & Bonoma 1973; Thomas 1976, 1992) eivät anna selkeää ja yksiselitteistä määrittelyä konfliktille, vaikka yhtenäisyyksiä määrittelyistä löytyy luonnollisesti paljonkin.

Baronin (1990, 198–199) mukaan konfliktin eri määrittelyjä yhdistää se, että niissä kaikissa on tietyt samat elementit. Konfliktit tarvitsevat aina kaksi tai useamman osapuolen (yksilöt tai ryhmät), joilla on erimielisyys samoista asioista, kuten esimerkiksi resursseista tai päämääristä. Konfliktien ilmeneminen edellyttää myös, että nämä erimielisyydet tunnustetaan toisen tai molempien osapuolten taholta. Konfliktin syntymiseen ei kuitenkaan riitä pelkästään sen tunnistaminen, vaan Baronin mukaan (1990, 198) myös konfliktikynnyksen tulee ylittyä. Konfliktia ei siis välttämättä synny vain erimielisyyksien tai näkemuserojen olemassaololla, vaan se vaatii niiden tunnistamista ja konfliktikynnyksen ylittämistä. Toisin sanottuna, erimielisyyksien ja mielipide-erojen täytyy olla tarpeeksi merkityksellisiä tai vakavia, jotta konfliktikynnys voisi ylittyä. Määrittelyissä konflikti tulkitaan myös jatkuvaksi ja kehittyväksi ilmiöksi, jolla on taipumus muuttua muotoaan. Konfliktin käsitteen määrittelyä yhdistää myös konfliktitilanteen taipumus sisältää usein uskomuksia tai ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat yksilön tai ryhmien intresseihin. (Baron 1990, 198–199; Rahim 2010, 17–18).

Tässä tutkimuksessa konflikti mielletään tilanteeksi, jossa osalliset havaitsevat ajattelun- tai toimintamalliensa, tavoitteidensa tai arvojensa olevan yhteensopimattomia ja vaikeuttavan varsinaisen työn tai tavoitteen saavuttamista. Tutkimus käsittelee konflikteja, joiden syy tai lähtötilanne on tehtävä- tai asiapohjainen. Yleisten määritelmien mukaisesti (esim. Amason 1996; Jehn 1997) tämänkaltaisilla konflikteilla tarkoitetaan tilanteita, joissa osalliset ovat eri mieltä tehtävästä tai sen suorittamistavasta. Tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2.2.

## 2.2 Erilaisia näkökulmia konflikteihin

Konfliktien perusluonteeseen kuuluu niiden vahva sidonnaisuus valtaan, resurssien hallintaan ja niiden kontrollointiin. Niukat ja kontrolloidut resurssit ovat eräitä yleisimpiä syitä myös tehtävä- ja asiapohjaisille konflikteille. Konfliktia voidaankin kuvailla myös eräänlaiseksi ilmentymäksi jatkuvasta kamppailusta resurssi- tai valtasuhteista. (Hatch & Cunliffe 2006, 251–252.)

Kuten tutkimuksen johdannossa nostettiin esille, teoreettisen valtavirran suhtautuminen organisaationaalisiin konflikteihin on muuttunut organisaatioteorioiden kehittyessä. Klassiset teoreetikot eivät tunnustaneet konfliktien merkitystä organisaatioon tai työyhteisöön, kun taas modernistit kokivat ne todellisiksi ilmiöksi monenlaisine vaikutuksineen. Modernististen organisaatioteorioiden suhtautuminen konflikteihin onkin muuttunut ensin negatiivisesta positiiviseksi, ja lopulta näitä yhdistäväksi kontingenssimalliksi. Varhaiset modernistit kokivat vallan hierarkkisena kontrollin välineenä organisaatiossa, jolloin johdon kontrolli realisoitui työntekijöiden työskentelyn tiukalla valvonnalla ja seurannalla, mikä taas mahdollistui organisaatioiden säännönmukaisuudella ja korkealla hierarkkisuudella. Organisaatiot koettiin vahvasti rationaalisina systeeminä, joiden tavoite oli kehittää työskentelytehokkuutta, joten oli varsin luontevaa, että konfliktit koettiin haitallisiksi työskentelyn kannalta. Yksinkertaistaen konflikti koettiin niin sanottuna antiteesinä yhteistyölle ja tehokkuudelle. Varhaisten modernististen organisaatioteoriitikoiden mukaan johdon tehtävä konfliktien hallinnassa olikin pyrkiä käyttämään valtaa ja kontrollia minimoidakseen konfliktit ja maksimoidakseen työskentelytehokkuuden. (Hatch 1997, 301–302.)

Modernististen organisaatioteorioiden toinen vaihe konfliktin käsittelyssä kehittyi amerikkalaisen Lou Pondyn (1967) havaintojen myötä. Pondy tulkitsi konfliktin epämiellyttävänä ja haitallisena, mutta silti todellisena ja luonnollisena ilmiönä osana organisaation arkipäivää, jota ei voi välttää. Tämänkaltaisen näkemys siirsi konfliktitutkimuksen painopisteen etenkin konfliktien syiden tarkempaan tutkimiseen.

Pondy toi esille myös modernististen organisaatioteorioiden seuraavan suuntautumisen konflikteihin. Pondy ehdotti, että konflikti voidaan kokea myös toiminnallisena ja



positiivisena ilmiönä, joka voi stimuloida innovaatioita ja sopeutumiskykyä. Kyseinen ajatusmalli haastoi perinteisemmät näkemykset, joiden mukaan organisaation tulisi aina olla harmoninen ja täysin yhtenäinen päätöksissään. (Rahim 2001, 17–18.)

Tänä päivänä useimpien modernististen organisaatioteorioiden konfliktikäsitys noudattaa kontingenssimallia. Sen mukaan sekä liian vähäiset että liian runsaat konfliktit heikentävät työskentelytehokkuutta. Optimaalinen tehokkuus saavutetaan sopivalla konfliktien määrällä ja onnistuneella konfliktien hallinnalla, jotta niissä piilevä hyöty saadaan kanavoitua oikein organisaation eduksi. Kyseistä mallia kuvaillaan usein niin sanotulla konfliktien käänteisellä U-käyrällä, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.1. (Hatch 1997, 302–304.)

Kriittiset organisaatioteoriat tulkitsevat organisaatiot enemmän hyväksikäyttävinä ja dominoivina systeeminä. Kriittiset teoreetikot kyseenalaistavat vallan ja kontrollin organisaatioissa, sekä oletuksen siitä, että johtajilla olisi oikeus kontrolloida työntekijöitä. Näin ollen organisationaaliset konfliktit koetaan väistämättöminä ilmiöinä, jotka ovat seurausta kapitalismin aiheuttamista sosiaalisista ja taloudellista epäoikeudenmukaisuuksista. Tämänkaltainen näkemys ei luonnollisestikaan anna mahdollisuuksia konfliktien laajemmalle tarkastelulle, sillä yksilöt tai ryhmät nähdään rakenteiden uhreina, eikä konflikteja tai niiden syitä edes pyritä selittämään tarkemmin. (Hatch & Cunliffe 2006, 252–254.)

### **2.2.1 Konfliktien luokittelu**

Konflikteja voi olla monenlaisia vakavuudeltaan, tyyliltään tai kestoaltaan, ja ne voidaan myös luokitella usein erilaisin perustein. Organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuus luokittelee konfliktit tavallisesti niihin johtaneiden syiden mukaisesti. Tarkentavina määrittäjinä toimivat esimerkiksi konfliktin vakavuus tai sen yleisyys. Myös konfliktin taso voi olla peruste luokittelulle, perustuen esimerkiksi henkilö- tai ryhmätason konflikteihin. Vaikka konfliktien yksityiskohtainen kategorisointi on hyödyllistä niiden paremman ymmärtämisen, hallinnan ja jäseneltävyyden kannalta, tarkka ja ehdoton luokittelu on vaikeaa ja ongelmallista, koska erilaisia konflikteja voidaan vain harvoin kategorisoida yksiselitteisesti ainoastaan yhteen luokkaan, vaan luokat ja kategoriat ovat enemmänkin suuntaa antavia. (Silvennoinen 2004, 250–253.) Konflikteista pystytään vain harvoin erottamaan yhtä tiettyä syytä, josta konfliktitilanne on saanut alkunsa, vaan useimmiten kyseessä on useiden tekijöiden summa. Konfliktiin johtaneiden syiden luokittelun tärkein peruste onkin konfliktien luonteen paremmin ymmärtäminen ja organisaatiossa piilevien mahdollisten konfliktilähteiden tunnistaminen. (Rahim 2001, 21.)

Tämän tutkimuksen ensisijainen konfliktien luokittelu perustuu kahtiajakoon tehtävä- ja asiapohjaisten sekä henkilölähtöisten konfliktien välillä (esim. Amason & Schweiger,

1997; Jehn, 1995, 1997). Tehtävä- ja asiapohjaisissa konflikteissa ongelman ydin ja lähtökohta liittyy erimielisyyksiin koskien työn tekemistä, tapaa tai esimerkiksi resurssien käyttöä. Henkilöristiriidoissa on osallisena aina kaksi tai useampi henkilöä sekä heidän väliset ongelmansa, joissa liikutaan usein henkilökohtaisemmalla tasolla. (Glasl 2000, 10; Rahim 2010, 20–21.)

Tässä tutkimuksessa käytetään soveltavin osin myös viisikohtaista kategoriointia konfliktien synnystä (Rahim 1986; Wehr 1979, Jalavan 2001, 158 mukaan), jonka mukaan konfliktit voidaan jakaa niihin johtaneiden syiden mukaan faktapohjaisiin, affektiivisiin, kognitiivisiin, arvopohjaisiin ja etu- sekä päämääräkonflikteihin. Faktapohjaisessa konfliktissa osapuolet ovat eri mieltä asiasisällöstä tai sen totuudenmukaisuudesta. Faktapohjainen konflikti on käsitteenä hyvin lähellä tehtävä- ja asiapohjaista konfliktia, mutta on rajaukseltaan tarkempi. Tehtävä- ja asiapohjainen konflikti voi käsittää erimielisyydet myös esimerkiksi työn tekemisen tavasta, kun taas faktapohjainen konflikti tarkoittaa ainoastaan erimielisyyksiä liittyen faktoihin tai käsillä olevaan informaatioon. Myös kognitiivinen konflikti liittyy käsitteenä läheisesti tehtävä- ja asiapohjaiseen konfliktiin. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolet eivät ole kykeneväisiä yhtenäiseen päätelmään tai johtopäätökseen yhtenäisestä informaatiosta tai havainnoista huolimatta.

Affektiivinen konflikti liittyy henkilötason konfliktin käsitteeseen. Se syntyy, kun osapuolten tunteet ovat joko liian voimakkaita tai keskenään sovittamattomia. Arvokonfliktissa puolestaan kahden tai useamman henkilön arvot, ideologiat tai moraalit eivät sovi yhteen. Etukonflikti syntyy kun osapuolet kilpailevat samoista rajallisista resursseista. Resurssien niukkuus yleensä edistää alttiutta konflikteille, kun samat ihmiset kilpailevat esimerkiksi samoista taloudellisista, ajallisista tai henkilöllisistä resursseista. Päämääräkonfliktissa osapuolten tavoitteet ja päämäärät ovat liian erilaisia sisällöltään yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi. Konfliktien onnistunut kategorisointi ja tunnistus ovat johtajuuden kannalta tärkeää, koska konfliktien hallinnan ja ratkaisun kannalta on olennaista, että niihin puututaan mahdollisimman nopeasti ja oikealla tavalla. (Jalava 2001, 158.)

### **2.2.2 Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit sekä niiden syitä**

Kirjallisuus tarjoaa lukuisia määritelmiä tehtävä- ja asiapohjaiselle konfliktille. Tunnetuimmat ja eniten käytetyt kuvaavat konfliktit tilanteiksi, joissa kahden tai useamman osapuolen mielipiteet tehtävästä, sen sisällöstä tai suorittamistavasta ovat ristiriitaisia. (Jehn 1997, 531.) Englanninkielinen kirjallisuus kuvailee samankaltaisin määritelmin termejä *cognitive conflict*, *substantive conflict*, *issue conflict* ja *task conflict*, jotka ovatkin tulkittu hyvin usein toistensa synonyymeiksi. Tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla tarkoitetaan siis sen kaltaisia ongelmia, jotka liittyvät erimielisyyksiin työtehtävien

luonteesta, suoritustavasta, päämäärästä tai esimerkiksi toimintatavoista. (Rahim 2010, 19).

Tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja voidaan toisaalta pitää myös niin sanottuina ajallisina jatkumoina. Tehtäviin tai asioihin kohdistuvat erimielisyydet voivat pitkään jatkuessaan tuoda mukanaan myös henkilötason ongelmia, jolloin asiaerimielisyyksillä on suuri vaara muuttua erimielisyyksiksi henkilökohtaisella tasolla, eli niin sanotusti henkilöityä. Tästä syystä konfliktien jakaminen haitallisiksi henkilötason ja hyödyllisiksi tehtäväpohjaisiksi konflikteiksi olisi hätiköityä, koska konfliktien rajat, syyt ja seuraukset ovat lähes aina epätarkkoja (Jehn 1997, 531–532.) Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien monitahoisuutta korostaa myös se, että konflikteissa on vain hyvin harvoin kyse pelkästään henkilösuhteista tai niiden ongelmista. Konfliktin muuttuessa hyödyllisestä sekä kehittävstä konfliktista voi tulla haitallinen. On hyvin tavallista, että myös henkilötason ongelmat ovat eskaloituneet työn tekemiseen liittyvistä ongelmista. (Glasl 2000, 10.)

Erilaisten konfliktien syitä voi olla lukemattomia ja usein perusteellisen syyn löytäminen on mahdotonta (Grossmann 2000, 120). Työyhteisön kehityksen kannalta on kuitenkin syytä pyrkiä tunnistamaan joitakin merkittävimpiä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien syitä. Pelkät asiat ja tehtävät sinällään ovat vain harvoin ongelmien varsinaisia syitä. Usein taustalla on muutakin. Työn tekemisessä ilmenevien tehtävä- ja asialähtöisten ongelmien tunnistaminen ja havaitseminen mahdollistaa niiden rakentavan ratkaisun. Tämä edesauttaa työyhteisön uskoa itseensä ja sen omaan kykyyn ratkaista ongelmia, sekä lisää kehitysmotivaatiota ja luottamusta myös mahdollisten tulevien ongelmien varalle. (Jalava 2001, 159.)

Jalavan (2001, 158) mukaan konflikteja voidaan luokitella niihin johtaneiden syiden mukaan faktapohjaisiksi, affektiivisiksi, kognitiivisiksi, arvopohjaisiksi sekä etu- ja päämääräkonflikteiksi. Kyseiset kategoriat konfliktin synnyn syystä ovat suurimmalta osin varsin hyödyllisiä analysoitaessa tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien varsinaisia ja todellisia lähtökohtia. On varsin tavallista, että työyhteisön eri henkilöt ovat eri mieltä sisällöllisistä tekijöistä, niiden totuudenmukaisuudesta tai teoreettisista lähtökohdista. Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit voivat useasti saada alkunsa myös arvoriitidoista, kun toimijoiden arvot tai ideologiat eivät sovi yhteen. Kyseisen kaltaiset tilanteet ovat hyvin tavallisia, kun jokin yrityksen tai henkilön toiminta ei vastaa henkilötason arvoja tai ideologiaa. Erilaiset näkemykset ja mielipiteet siitä, miten asioiden tulisi olla, ruokkivat konflikteja. (Jalava 2001, 158–159.)

Yrityselämässä hyvin tavallisia ovat myös niin sanotut etukonfliktit, joiden lähtökoh- ta on se, että osapuolet kilpailevat samoista niukoista resursseista. Tämän seurauksena syntyy erimielisyyksiä resurssien jaosta. Toimijoiden erilaiset arvot ja ideologiat ruokkivat myös päämääräkonfliktien syntyä. On tavallista, että henkilöiden tavoittelemat

päämäärät ovat sisällöltään erilaisia, jolloin konflikteja syntyy väistämättä. (Rahim 2010, 21.)

Edellä mainitut syyt tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin ovat vain murto-osa kaikista mahdollisista syistä, jotka voivat aiheuttaa konflikteja työyhteisöissä. Organisaatioiden, työyhteisöjen ja kulttuurien erilaisuus tekee mahdottomaksi ja toisaalta myös hyödyttömäksi, kaikkien mahdollisten syiden tunnistamisen. Tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään laajemmin konfliktien syitä, vaan tavoitteena on tarjota yksinkertainen läpileikkaus ja ymmärrys yleisimmiksi oletetuista syistä, jotta voidaan luoda käsitys siitä prosessista, joka konflikteja voi aiheuttaa. Tämän prosessin ymmärtäminen on hyödyllisempää kuin yksittäisten ja tilannekohtaisten syiden luetteleminen.

### ***2.2.3 Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suhde henkilötason konflikteihin***

Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suhde henkilötason konflikteihin on melko laajalti tutkittu aihe konfliktitutkimuksen alalla. Useimmat tutkimukset osoittavat melko vahvaa korrelaatiota näiden kahden konfliktityypin välillä. (Cho & Choi 2011, 1120–1121.) Olisikin naiivia olettaa, että tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja aiheuttavat ainoastaan niin sanotut rationaaliset syyt, kuten osapuolten toisistaan poikkeavat arvot, päämäärät tai käsitykset faktoista. Tosiasia on, että niin kauan kuin tekemisissä on kaksi tai useampi ihmistä, henkilösuhteita ei voi sulkea täysin ulkopuolelle myöskään tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja aiheuttavista syistä, vaikka niiden suoraa vaikutusta ei voisi havaita. (Grossmann 2000, 120.) Lisäksi työyhteisössä voi olla tilanteita, joissa konflikti on eskaloitunut kahden tai useamman ihmisen välillä todella pahaksi henkilötason konfliktiksi, jolloin ihmisten tulehtunut lähtötilanne aiheuttaa automaattisesti myös tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja. Tämänkaltaista tilannetta kutsutaan niin sanotusti klikkiytymiseksi, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.2. (Jalava 2001, 156–157.)

Simons ja Peterson (1998) sekä De Dreu ja Weingart (2003) löysivät tutkimuksissaan kohtalaista tai melko vahvaa korrelaatiota tehtävä- ja asiapohjaisten sekä henkilötason konfliktien välillä. Näiden tutkimusten tulosten mukaan organisaatiot tai ryhmät, jotka kokivat ja raportoivat henkilötason konflikteja, kokivat useammin myös tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja. Tutkimuksen mukaan konfliktien stimulointi mahdollisen hyödyn tavoitteluksi on kuitenkin hankalaa ja vaarallista organisaation työtehokkuuden kannalta. Lisäksi tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien mahdollinen negatiivinen vaikutus korostui, mikäli ne olivat vahvasti korreloituneet henkilötason konflikteihin. Samansuuntaisia tuloksia esittävät myös Choi ja Cho (2011, 1120–1121) todetessaan henkilötason konfliktien vaikuttavan etenkin tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien hallintaan ja käsittelyyn. On siis varsin ymmärrettävää, että organisaation tai työyhteisön toiminnan kannalta onnistunut konfliktien hallinta vaatii nopeaa puuttumista myös henkilötason

ongelmiin, jotta ne eivät pääse vaikuttamaan tuleviin tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin. (Cho & Choi 2011, 1120–1121.)

Huangin (2010, 335) mukaan eräs tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien voimakkaimmista ja pysyvimmistä haitoista onkin niiden jatkuva yhteys henkilötason ongelmiin. Tämä korostaa tehtävä- ja asiapohjaisten sekä henkilötason konfliktien suhteen ymmärtämisen tärkeyttä. Ne eivät ole kaksi toisistaan täysin erillään olevaa asiaa, vaan osittain saman asian erilaisia ilmentymiä erilaisilla lähtökohdilla ja erilaisilla syillä. Olennaista on ymmärtää myös, mitkä tekijät tai toiminnot vaikuttavat siihen, miksi konflikti koetaan haitallisena, tai miksi esimerkiksi asiapitoinen konflikti muuttuu haitalliseksi henkilötason konfliktiksi. (Huang 2010, 335–336.) Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ongelmallista suhdetta henkilötason konflikteihin käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

## 2.3 Konfliktinhallinta

Konfliktinhallinta on konfliktin tapaan hyvin laaja-alainen käsite. Sillä voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti konfliktin lopettamista keinolla millä hyvänsä, mutta tavallisemmin organisaatiokäyttämisen kirjallisuus määrittelee sen hieman tarkemmin toiminnaksi, jolla pyritään vähentämään tai lopettamaan konfliktista aiheutuneita jännitteitä sekä tehostamaan organisaation toimintaa entiselleen. (DeChurch, Hamilton & Haas 2007, 68.) Tämän kappaleen tarkoituksena ei ole käsitellä yksityiskohtaisesti erilaisia konfliktinhallintamenetelmiä, vaan ensisijaisesti pyrkiä havainnoimaan menetelmien ja teorioiden kehitystä, sekä havainnollistamaan organisaatiokulttuurin, johtamisen ja yrityksen toimintatapojen ratkaisevaa merkitystä konfliktien onnistuneelle hallinnalle.

Oikeanlaisella konfliktien hallinnalla on luonnollisesti myös merkitystä konflikteista koettuun vaikutukseen sekä esimerkiksi niiden muuttumiseen tai tilanteen pahenemiseen. Konfliktien hallinnan merkitystä organisaation tai työyhteisön kokemaan lopputulokseen käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

Kahden tai useamman osapuolen välisiä konflikteja voi hallita usealla eri tavalla. Konfliktinhallinnan kirjallisuus tarjoaa useita erilaisia malleja, jotka voidaan kategorisoida kaksi-, kolme-, neli- tai viisityylisiksi malleiksi riippuen niiden tarjoamista hallinta- tai suhtautumisvaihtoehtojen määrästä. Varhaisimman kaksityylisen teorian esitti amerikkalainen Morton Deutsch vuonna 1949 yksinkertaisesti jakamalla konfliktin hallintavaihtoehdot yhteistyöhön pyrkiväksi ja kilpailevaksi. Yhteistyöhön pyrkivällä konfliktin hallinnalla tarkoitetaan nimensä mukaisesti keskustelevaa ja ratkaisukeskeistä hallintatyyliä. Kilpailevalla tyylillä tarkoitetaan konfliktin hallintaa, jossa osapuolet ajavat voimakkaasti omia intressejään ja pyrkivät pikaisiin ratkaisuihin. Vaikka tämä malli on yksinkertainen, se on edelleen osittain käytetty alan kirjallisuudessa. (Tjosvold

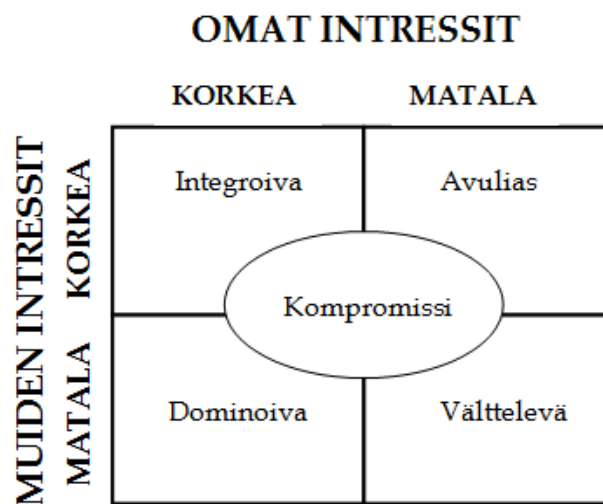
1990, 16; Deutsch 2006, 24–25.) Kaksijakoisen mallin tarkoituksena on kategorisoida konfliktin hallintatyyplejä yksinkertaisesti. Yhteistyöhön pyrkivä mielletään positiiviseksi ja kilpailullinen negatiiviseksi. Kudson, Sommers ja Golding (1980) esittivät toisen kaksityylisen mallin, jonka mukaan konfliktin hallintavaihtoehdot olivat sitoutuminen ja välttäminen. Sitoutuneella konfliktin hallintatyyllillä tarkoitetaan ratkaisukeskeistä lähestymistapaa, jossa osapuolet pyritään saamaan tekemään ratkaisu mahdollisimman nopeasti. Välttelevällä konfliktin hallinnalla tarkoitetaan puolestaan hallintatyyliä, jossa ongelmaa tai konfliktitilannetta ei haluta nähdä, eikä siihen puututa millään tavalla johdon tai esimiehen taholta. Sitoutumiseen ja välttämiseen perustuva kaksijakoinen malli ei tosin saavuttanut laajempaa näkyvyyttä tutkimusten tai jatkojulkaisuiden muodossa. Kaksityyliset mallit ovat toisaalta ongelmallisia, koska vain harvoin konflikteihin on järkevää suhtautua mustavalkoisesti, vaan tavallisemmin paras vaihtoehto on jotain niiden välistä. (Rahim 2001, 24–25; DeChurch ym. 2007, 68.)

Kolmityylisiä malleja esittivät Putnam ja Wilson (1982), Billingham ja Sack (1987) sekä Rands, Levinger ja Mellinger (1981). Vaikka jokainen malli nimitti hallintatyyplejä osittain eri termeillä, niissä oli sisällöllisesti paljon yhtäläisyyksiä. Nämä mallit koostuivat konfliktin hallintavaihtoehdoista, jotka sisälsivät integroivan eli osallistuvan, dominoivan tai kontrolloivan sekä mukautuvan ja avuliaan tyylin. Billinghamin ja Sackin (1987) mallissa käytettiin termejä verbaalinen aggressio väkivalta. Rands ym. (1981) puolestaan käyttivät termiä hyökkäys kuvaamaan dominoivaa konfliktinhallintatyyliä. Toiminnallisten termien käyttö lienee syynä siihen, että kolmijakoisia malleja käytettiin enimmäkseen sosiaalisten konfliktien tutkimuksissa erityisesti avioero-tilanteissa. Kolmityylisiin malleihin liittyvät tutkimukset eivät ole tarjonneet suoraa organisationaalista kontekstia tai selvitystä siitä, miten mallit toimivat käytännössä, joten niiden arvo liiketaloustieteellisestä näkökulmasta on melko pieni. (Rahim 2001, 24–25.)

Nelityylisen mallin esitti ensimmäisenä Pruitt 1983, jonka mukaan on neljä tapaa hallita konfliktia: myöntyväisyys, ongelman ratkaisuun pyrkivä, toimetttömyys ja väittelemineen. Myös Kurdek (1994) esitti nelikohtaisen mallin, joka koostui ongelman ratkaisuun pyrkivästä, sitoutumisesta, vetäytymisestä ja myöntyväisyydestä. Molemmat neljätyyliset mallit perustuivat nelikenttäajatteluun omista sekä muiden asioista huolehtimiseen parametreillä korkea tai matala. Nämä mallit olivat organisationaalisisessa mielessä jo kehittyneempiä, koska ne tarjosivat vaihtoehdoksi ongelmanratkaisua, mutta eivät kuitenkaan tunnistaneeet viisityylisissä teorioissa esitettävää kompromissiin pyrkivää tyyliä erilliseksi vaihtoehdoksi. (Rahim 2001, 27.)

Suhtautumisessaan organisaatioihin ja konflikteihin aikaansa reilusti edellä ollut Mary Parker Follett toi vuonna 1926 ensimmäisenä esille viisityyliset hallintamenetelmät. Hänen mukaansa on kolme merkittävää tyyliä hallita konflikteja: dominointi, kompromissi ja integraatio. Lisäksi hänen mallinsa käsitti kaksi sekundaarista tyyliä, välttelemisen ja konfliktien tukahduttamisen.

Parker Follettin viisityylinen malli jalostui kaksiulotteiseksi, kun Pruitt ja Rubin (1986) esittelivät ensimmäisenä mallin, joka pohjautui Blaken ja Moutonin johtamistyylogiaan (1964). Pruittin ja Rubinin malli esitti johdon primäärisiksi suhtautumisvaihtoehtoiksi tuotanto- tai tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden, jotka sisälsivät viisi tarkempaa hallintatyyliä. Erityisesti konfliktien tutkimuksessa kaksiulotteisen mallin käsitteet muokkautuivat itsestä tai omista asioista huolehtimiseen, eli omiin intresseihin (ent. tuotanto- tai tehtäväkeskeisyys) ja muiden intressien huomioimiseen (ent. ihmiskeskeisyys). Nämä dimensiot selittävät yksilön halukkuutta ottaa huomioon muita tai itseään parametreilla korkea tai matala. (Rahim 2001, 27–28; DeChurch ym. 2007, 68.)



Kuvio 1 Konfliktien hallinnan kaksiulotteinen malli (Rahim 2001, 28)

Kuvio 1 ilmaisee yksilön halukkuutta ja motivaatiota käsitellä konflikteja. Kuviossa esitetyt ulottuvuudet, omat intressit ja muiden intressit, luovat perustan viidelle konfliktin hallintatyyliille. Kyseiset viisi tyyliä ovat laajalti käytettyjä alan kirjallisuudessa tänä päivänä. (Rahim 2001, 29.) Integroivalla tyylillä, jota myös tietyissä lähteissä kutsutaan ongelmanratkaisuun pyrkiväksi, tarkoitetaan hallintatyyliä, joka pyrkii aktiivisesti ottamaan huomioon omat ja muiden intressit. Käytännössä tämä tarkoittaa avointa vuorovaikutusta ja keskustelevaa ilmapiiriä. Avulias tyyli puolestaan nimensä mukaisesti pyrkii ensisijaisesti ottamaan huomioon muiden intressit jättäen omat vähemmälle huomiolle. Tätä tyyliä kutsutaan myös sopeutuvaksi tai mukautuvaksi. Avuliaan tyylin tavoitteena on saada konfliktin toinen osapuoli tyytyväiseksi, ja näin pyrkiä saattamaan konflikti päätökseen.

Dominoivat ja välittelevät tyylit huomioivat vähemmän muiden intressejä. Dominoivassa tyylissä, jota kutsutaan myös kilpailulliseksi tyyliseksi, omat intressit ovat korkeat ja näin tavoitteena on saada oma tahto läpi tavalla tai toisella. Välittelevässä tyylissä

puolestaan omat ja muiden intressit ovat matalat. Tämänkaltaista tyyliä voi kuvailla vetäytyväksi tai sivustaseuraavaksi, ilman aktiivista pyrkimystä konfliktin ratkaisuun.

Kompromissiin pyrkivä konfliktin hallintatyyli pyrkii ottamaan aktiivisesti huomioon sekä omat että muiden intressit. Sen periaatteena on molemmanpuoleinen vuorovaikutus ja yhteisen konsensuksen luominen neuvottelun kautta. (Rahim 2001, 29–30.) Olisi helppoa tehdä johtopäätös, että konfliktien positiivisen hallinnan kannalta suotuisampia menetelmiä olisivat integroiva tai kompromissiin pyrkivä tyyli. Dechurchin ym. (2007, 73–75) mukaan asiaa ei kuitenkaan voida nähdä näin mustavalkoisesti – varsinkaan, mikäli organisaation tai työyhteisön tavoitteena on kehittyä ja oppia konflikteista niiden nopean lopettamisen sijaan.

Useiden organisaatioiden tai työyhteisöjen onnistunut konfliktienhallinta jää rajoittuneeksi, vaikka ne tuntisivat erilaisia konfliktin hallintamenetelmiä ja pyrkisivät näennäisesti oikeisiin ratkaisuihin. Tämä johtuu siitä, että useiden organisaatioiden konfliktin hallintamenettelyä rajoittaa merkittävästi niin sanottu vanhanaikainen paradigma. Konfliktien ja erilaisten ongelma- tai ristiriitatilanteiden ratkaisumenettely on sidottu noudattamaan tietynlaisia ennalta määriteltyjä ohjeita, proseduureja tai käytäntöjä. Kyseisen kaltaiset niin sanotut organisaation puolustusmekanismit ovat toisaalta varsin ymmärrettäviä ja tarpeellisiakin joissain tilanteissa, mutta rajoittavat merkittävästi organisaation tai työyhteisön mahdollisuuksia oppia tai hyötyä konfliktista. Erilaiset puolustusmekanismit joko yksilö- tai organisaatiotasolla estävät konfliktin osallisia ajautumasta epä-mukavuusalueelle, eli tuntemasta epävarmuutta, uhkaa tai häpeää. Näin ollen ongelmien tunnistamattomuus, keskustelun puute ja ongelmien kieltäminen varmistavat sen, että ongelmanratkaisumallit pysyvät samanlaisina tai samoja periaatteita noudattavina. Tästä syystä organisaation, työyhteisön tai ryhmän mahdollisuudet tunnistaa ja korjata todellisia ongelmia ovat vähäisemmät. (Argyris 1990, 43; Rahim 2001, 69.)

Organisaation tai työyhteisön mahdollisuudet oppia tai kehittyä konflikteista ovatkin vähäiset, mikäli organisaation rakenne tai toimintaperiaatteet eivät salli kyseenalaistamista, poikkeavia mielipiteitä tai esimerkiksi uusien ideoiden esittämistä. Ongelmien tai konfliktien ratkaisu yksilötasolla pintapuolisesti ja tilannekohtaisesti ei tarjoa pitkäaikaisista apua ongelmiin, mikäli organisaation ongelmat ovat rakenteellisia tai johtamis-malleista riippuvia. Suunta, johon uudenlainen konfliktin hallinta pyrkii, käsittelee ongelmia makrotasolla. Ongelmien ratkaisu, ja ennen kaikkea avain konflikteista oppimiseen ja kehittymiseen, tarkoittaa uudenkaltaisessa paradigmassa muutoksia organisaation toimintatavoissa siihen suuntaan, jossa työntekijöitä rohkaistaan luovuuteen, ideointiin ja tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin. Muutos ei tietenkään ole yksinkertainen, vaan se vaatii uudistuksia sekä johtajuudessa, organisaatiokulttuurissa että toimintatavoissa. (Rahim 2001, 72.)



## 2.4 Työyhteisö ja sen kehitys

Työyhteisön käsitteen määritelmää leimaa yksiselitteisyys ja yhteisön käsitteen vahva asema sosiologian peruskäsitteenä. Organisaation ja työyhteisön eroja ilmaistaan tavallisesti suhtautumalla työyhteisöön alistaiseena tai rinnakkaisena, mutta erillisenä, yksikönä organisaatiolle. (Perkka-Jortikka 2002, 10.)

Vaikka perinteisessä organisaation ja työyhteisön määritelmässä on paljon yhtäläisyyksiä, erot tulevat esille vuorovaikutustekijöiden tasolta. Työyhteisö voidaan määrittellä työpaikalla ja organisaatiossa työskenteleviksi ihmisiksi, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja pyrkivät kohti yhteistä päämäärää. (Lindström & Leppänen 2002, 38.) Työyhteisö käsitteellistetään usein myös joksikin ihmisten luomaksi kokonaisuudeksi, kun organisaatiolla tarkoitetaan enemmän välineellistä järjestelmää tai rakennetta (Perkka-Jortikka 2002, 11). Tässä tutkimuksessa työyhteisöllä tarkoitetaan siis joukkoa työntekijöitä samasta organisaatiosta, jotka työskentelevät saman päämäärän saavuttamiseksi. Joukolla voidaan tarkoittaa tiimiä, ryhmää tai esimerkiksi osastoa, mutta sen rajaaminen tarkemmaksi ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä

### 2.4.1 Työyhteisödynamiikka

Työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan yhä parempia ja monipuolisempia yhteistyö- ja vuorovaikutuskykyjä, sillä työ tapahtuu hyvin usein erilaisissa projekteissa, hankkeissa, verkostoissa tai ryhmissä. Erilaisia työyhteisöjä voi olla lukemattomia, ja niiden jäseniltä odotetaan omien henkilökohtaisten tehtävien lisäksi vahvaa panosta ryhmään ja sen onnistumiseen. Järvisen (2004, 31) mukaan työyhteisöihin vaikuttavat tietyt lainalaisuudet, jotka kokonaisuutena muodostavat laajan työyhteisödynamiikan. Tällä tarkoitetaan työyhteisön sisäisiä vaikutussuhteita, sekä eri jäsenten käyttäytymisen tai toiminnan merkitystä niihin.

Johtamisen kannalta työyhteisödynamiikan perusteiden tunteminen on olennaista, jotta voisi ymmärtää ja tukea työyhteisön kehitystä ja kasvua. Esimiehen ja työntekijän välinen kanssakäyminen on myös olennaisessa osassa työyhteisödynamiikoiden muodostumisessa. Palautteen anto, palkitsemiskäytännöt, oma käyttäytyminen, tasapuolinen suhtautuminen työntekijöihin sekä ongelmien ja konfliktien käsittely ovat kaikki merkittävässä osassa dynamiikoiden muodostumisessa, mutta myös yleisen työilmapiirin kehityksessä. (Järvinen 2004, 30–31.)

Työyhteisöjen toiminnassa haasteita aiheuttaa etenkin niiden fokuksitumisen vaikeus yhteiseen tehtävään. Järvisen (2004, 31) mukaan jokaisen työyhteisön toimintaan vaikuttaa kaksi vastakkaista pyrkimystä: työn maailma ja niin sanottu sisäinen maailma. Kun työyhteisön fokus on työn maailmassa, toiminta on rationaalista, työ on keskipis-

teenä ja toiminta on ammattimaista sekä perusteltua. Sisäisessä maailmassa toiminta ja ajattelumallit ovat enemmän irrationaalisia, tiedostamattomia ja esimerkiksi epäammattimaisia. Työyhteisöjen, tiimien ja ryhmien toiminnan ja käytöksen irrationaalisuus ja yllätyksellisyys syntyy, kun ne kamppailevat kahden eri "tilan" välillä. Esimiehen tulee tunnistaa työyhteisön tai ryhmän tila ja tiedostaa sen vaikutus käyttäytymiseen. (Järvinen 2004, 30–31.)

#### ***2.4.2 Toimiva työyhteisö ja sen kehitys***

Toimivalla työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista ryhmää, jonka työ sujuu hyvin ja on tuottavaa, mutta joka myös voi hyvin sisäisesti, ja jossa vallitsee positiivinen ilmapiiri. Sen kaltainen työyhteisö, joka voisi henkisesti hyvin, vaikka työt eivät sujuisi ja työ olisi tuottamatonta, on hyvin harvinainen jos mahdollinenkaan. Vastaavasti, työyhteisön negatiivinen tai tulehtunut ilmapiiri heijastuu lähes poikkeuksetta työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Työyhteisön toimintaa ja johtamista ei siis ole järkevää jakaa niin sanottuihin hyvinvoinnin ja tehokkuuden kysymyksiin, vaan työyhteisöön tulisi suhtautua yhtenä toimivana kokonaisuutena. (Järvinen 2004, 45–46.)

Kokonaisvaltaisesti ja pidemmällä aikavälillä hyvin toimiva työyhteisö on useiden eri tekijöiden aikaansaamaa. Kirjallisuus (esim. Perkka-Jortikka 2002, 132) tarjoaa erinäisiä tunnusmerkkejä toimivalle työyhteisölle, joita yhdistävät muutamat avainominaisuudet.

Toimivan työyhteisön peruselementit voidaan Järvisen (2008, 85) mukaan esittää koostuvan kuudesta niin sanotusta peruspilarista sekä selkeästä organisaation perustehtävästä ja sen viestimisestä. Organisaation perustehtävän tulisi vastata kysymykseen miksi yritys tai organisaatio on olemassa. Sen tulisi myös yhdistää työpaikan ihmisiä ja selkeyttää heidän työn tavoitteitaan. (Järvinen, 2008, 85.)



Kuvio 2 Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

Järvisen (2008, 85) mainitsemat kuusi toimivan työyhteisön peruspilareja ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Nämä tekijät ja ominaisuudet ovat luonnollisesti hyvin merkityksellisiä ja välttämättömiä toimivan työyhteisön kokonaisuudessa ja ne toimivatkin hyvänä perusedellytyksenä toimivalle työyhteisölle ja sen kehitykselle. Toisaalta mallin käsitteet ovat hyvin laajoja, ja työyhteisöjen erilaisuus tekee mallin hyödyntämisestä käytännön tasolla sinällään vaikeaa. Onkin olennaisempaa ymmärtää työyhteisön kehitysprosessin merkityksellisyyttä ja sen vaatimia edellytyksiä, kuin luetella tai kopioida sinänsä hyödyllisiä yksittäisiä tekijöitä tai toimintamalleja. Harva työyhteisö voisi kehittyä suoraan kopioimalla toista niiden erilaisuuden vuoksi. (Perkka-Jortikka 2002, 132.) Järvisen (2008, 85) malli toimii kuitenkin hyvänä perusedellytyksenä toimivalle työyhteisölle ja sen kehitykselle, ja se ikään kuin mahdollista kehitysprosessin alkamisen.

Työyhteisön kehitys on aina suhteellisen pitkäaikainen prosessi. Hyvillä perusedellytyksillä hyvin toimiva työyhteisö voi syntyä jo yhdessä vuodessa, mutta kolmekin vuotta voi olla lyhyt aika pidemmälle prosessille. (Perkka-Jortikka 2002, 132.) Kehityksen

onnistumisen kannalta olennaista on pitkäjänteisyys, työntekijöiden ja johdon sitouttaminen kehityksen tavoitteisiin, luottamuksen kasvu sekä kehitysprosessin hallittu eteneminen ja seuranta. Kokonaisuutena työyhteisön kehitysprosessi perustuu yksilöiden henkilökohtaiseen vastuunottamiseen oppimisesta, mikä edellyttää aktiivisuutta ja rohkeutta. Tämän lisäksi hyvin toimivan ja kehittyvän työyhteisön perusedellytyksiin kuuluu sen toiminnan säännöllinen arviointi, mikä sisältää palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt, mutta tarkoittaa myös työyhteisön kykyä ja rohkeutta kriittisyyteen ja asioiden kyseenalaistamiseen, sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2008, 79–80.)

Työyhteisön johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa, koska heidän osaamisensa ja viestintätaitonsa määrittelevät, miten työyhteisö suoriutuu kehitysprosessista, ja etenkin, miten se selviytyy kohtaamistaan konflikteista. Kehittyvän työyhteisön tulisi pyrkiä ilmapiiriin, joka sallii konfliktien rakentavan käsittelyn ilman riskiä henkilötason ongelmista. Asiaa tarkastellaan lähemmin luvussa neljä. (Perkka-Jortikka 2002, 132–136.)

Työyhteisön kehityksellä ja oppimisella voidaankin sanoa tarkoitettavan sen kykyä käsitellä, omaksua ja varastoida ulkoisesta ympäristöstä hankittua tietoa. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu etenkin tiedon jaossa, hyödyllisessä interaktiossa sekä palautteen annossa ja vastaanottamisessa. Työyhteisön kehityksen ja oppimisen erottaa yksilöllisestä oppimisesta se, että sen jäsenet eivät opi tai kehity ainoastaan omista suorista kokemuksistaan, vaan myös havainnoimalla muiden jäsenten kokemuksia. (Van Woerkom & Van Engen 2009, 383.)

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

#### 3.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologiset valinnat

Tieteenfilosofisten ja metodologisten valintojen määrittely on tärkeää tutkimuksissa, koska ne johdattavat tutkimusta eteenpäin koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka tieteenfilosofiset päätökset ja taustaoletukset tehdään usein osittain myös tiedostamattomalla tasolla, on niiden tarkastelu ja läpikäyminen hyödyllistä tutkimusongelmien, tutkimusstrategian sekä teoreettisen hahmottelun paremman ymmärtämisen kannalta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 114.)

Tieteenfilosofia käsittelee kysymyksiä, jotka liittyvät todellisuuden ja tiedon luonteeseen, tutkimuksen menetelmiin, sekä käytännön ja toiminnan suhteeseen. Tutkijan ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat siis kaikessa tutkimuksen teossa merkityksellisiä. Ontologia käsittelee kysymyksiä liittyen todellisuuden luonteeseen, kun taas epistemologia käsittelee tiedon ja tietämisen alkuperää, luonnetta sekä tiedon muodostumista. (Hirsijärvi ym. 2004, 121.)

Tutkimus on hyvällä pohjalla silloin, kun tutkijan tekemät tieteenfilosofiaan, ongelmanasetteluun, teoreettiseen ymmärtämiseen sekä tutkimusstrategiaan liittyvät valinnat ovat yhteensopivia ja tukevat toinen toistaan (Hirsijärvi ym. 2004, 115). Tässä tutkimuksessa tieteenfilosofisia ja metodologisia kysymyksiä on lähestytty tutkimuskysymyslähtöisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että menetelmät ja tehdyt valinnat ovat päätetty sillä perusteella, miten hyvin niiden avulla voidaan olettaa pystyä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen voidaan sanoa noudattelevan sosiaalisesti konstruoitunutta tiedonkäsitystä. Tällä tarkoitetaan sitä, että absoluuttista oikeaa totuutta ei ole, vaan jokaisen yksilön käsitys todellisuudesta rakentuu yksilön aikaisempien kokemusten, havaintojen ja tietämyksen mukaisesti. Tutkittaessa konflikteja, jotka ovat organisaation tai työyhteisön sisäinen sosiaalinen ilmiö, voidaan konstruktivistista suhtautumista tietoon pitää varsin järkevänä. Konflikteista tai konfliktiteorioista ei ole olemassa yhtä eksaktia totuutta. Tämän osoittavat jo konfliktitutkimuksen tulosten kirjavuus sekä niiden osittainen ristiriitaisuus (ks. myöhemmät luvut). Tästä syystä ilmiötä voidaan pitää kiistatta sosiaalisesti rakentuneena.

Konstruktivistinen tiedonkäsitys ja antipositivistinen suhtautuminen tietoon ja sen muodostumiseen ilmenevät selkeästi myös tutkimuksen aineistonhankintamenetelmässä. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään eläytymismenetelmän avulla. Eläytymismenetelmällä tuotettua aineistoa ei voida pitää tarkkana kuvauksena todellisuudesta, vaan se kuvailee enemmän vastaajien käsityksiä ja tunteita tietystä tilanteesta ja siitä, mitä eri asiat heille merkitsevät. Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmän valin-

taan on vaikuttanut myös se, että eläytymismenetelmää voidaan pitää suotuisana menetelmänä organisaation sisäisten ja sensitiivisten aiheiden tutkimiseen, joissa aiheesta suoraan kysyminen olisi ongelmallista. Konflikteja voidaankin kiistatta pitää organisaation sisäisenä sensitiivisenä aiheena (esim. Jehn 1997, 534).

## 3.2 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen lähestymistapana voidaan pitää laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on kuvailla ja selittää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella voidaan nähdä olevan monta vahvuutta, kun tutkitaan konfliktien kaltaista sosiaalista ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen päätarkoituksena on monimutkaisen tutkittavan ilmiön ymmärtäminen kokonaisuudessaan sekä siihen liittyvien tekijöiden tai muuttujien kuvaaminen tai selittäminen. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle aineistolle ominaista on sen ilmaisullinen rikkaus ja monipuolisuus. Tämä mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden syvällisemmän käsittelyn, joiden selittäminen tilastollisin menetelmin olisi mahdotonta. (Alasuutari 2001, 84; Hirsijärvi ym. 2004, 129.)

Laadullinen lähestymistapa soveltuu siis hyvin tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa pyritään sekä kuvaamaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksia työyhteisölle ilmiönä, mutta myös *ymmärtämään* syitä näiden vaikutusten vaihtelevuudelle. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tarkoituksena on luoda ymmärrystä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksesta ilmiönä sekä tunnistaa konfliktien edeltäviä tekijöitä yksittäisten tapausten tai ohjeiden luettelemisen sijaan. Tehdessä valintoja laadullisen tai määrällisen lähestymistavan välillä, tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen, koska tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien monitahoisuus tekisi tutkimuksen suorittamisen määrällisin menetelmin varsin ongelmalliseksi.

### 3.2.1 Eläytymismenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin eläytymismenetelmällä. Eläytymismenetelmää voidaan kuvailla yhdeksi niin sanotuista projektiivisistä aineistonkeruumenetelmistä. Projektiivisten menetelmien pyrkimyksenä on paljastaa vastaajien alitajuisia ajatuksia sekä helpottaa niiden ilmaisemista. Eläytymismenetelmän avulla tuotettu aineisto ei välttämättä kuvaa todellisuutta, vaan enemmänkin sitä, mikä on vastaajien mielestä mahdollista, todennäköistä ja mitä eri asiat heille merkitsevät. (Eskola & Suoranta 2000, 110; Boddy 2005, 240.)

Tässä tutkimuksessa valittua aineistonhankintamenetelmää tukee muutama seikka. Ensinäkin, työyhteisön kokemat konfliktit ovat kiistatta sensitiivinen aihe (esim. Jehn

1997, 534). Monipuolisten tutkimusaineiston kerääminen esimerkiksi haastattelemalla olisi hyvin vaikeaa. Jehnin (1997, 535) mukaan haastatteluiden käyttäminen aineistonhankintamenetelmänä konfliktitutkimuksissa on hyvin hidasta ja työlästä. Kattavien vastausten saaminen edellyttäisi useita haastattelukierroksia, ja silti olisi todennäköistä, että vastaajat eivät kokisi tilannetta luontevaksi. Eläytymismenetelmä valittiin myös sen taloudellisen toteuttamistavan vuoksi. Tutkimuksen tekijällä ei ollut resursseja kerätä aineistoa kymmeniltä ihmisiltä useiden haastattelukierrosten avulla.

Eläytymismenetelmän etuna sensitiivisissä aiheissa on myös sen mahdollisuus anonyymisyyteen ja kuvitteellisuuteen. Tässä tutkimuksessa vastaajat eläytyivät kehyskertomuksen kautta kuvitteelliseen tilanteeseen, joten mikään ei velvoittanut heitä liittämään vastaustaan esimerkiksi edustamaansa yritykseen. Tästä syystä on oletettavaa, että vastaukset ovat luontevampia, aidompia ja monipuolisempia.

Eläytymismenetelmässä aineistonkeruu tapahtuu käytännössä siten, että vastaajat kirjoittavat pienimuotoisia tarinoita tutkijan antaman ohjeistuksen ja kehyskertomuksen mukaisesti. Vastaaja voi joko viedä kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta eteenpäin, tai esimerkiksi pohtia miten tilanteeseen on päädytty. Eläytymismenetelmässä olennaista on kehyskertomusten variointi. Yleensä kertomuksia on 2–4 erilaista, joissa varioidaan yhtä ja tiettyä seikkaa. Yhden asian muuttaminen mahdollistaa analysoinnissa vastausten muuttumisen tarkastelun eroavaisuuksien perusteella. Eläytymismenetelmän eduksi voidaan laskea myös tutkimusaineiston monipuolisuus. Aineisto ei jää pelkäämään informanttien kerrontaan, vaan vastausten eroavaisuuksia tarkastelemalla tutkijalla on mahdollista löytää merkityksellisiä tilanteeseen liittyviä tekijöitä tai esimerkiksi tunnistaa niiden tärkeimpiä muuttujia. (Eskola & Suoranta 2000, 110–111.)

Tässä tutkimuksessa aineiston vertailu on tapahtunut hyvän ja puutteellisen konfliktinhallinnan kautta. Kehyskertomuksien variointi mahdollisti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien tarkastelun eri näkökulmista. Varioinnin avulla kuvailtiin konfliktitilanne, joka oli käsitelty hyvin ja rakentavasti, sekä tilanne, joka oli käsitelty puutteellisesti. Näin vastauksista pystyttiin tunnistamaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia, mutta myös analysoimaan konfliktien hallintatavan merkityksellisyyttä näihin vaikutuksiin. Lisäksi kehyskertomuksien variointi mahdollisti niiden tekijöiden tai toimintojen tunnistamisen, jotka edelsivät kuvailtua tehtävä- ja asiapohjaista konfliktitilannetta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuprosessi on selostettu tarkemmin kappaleessa 3.3.

### **3.2.2 Tutkimuksen pilotointi**

Kehyskertomuksien merkitys on varsin kriittinen koko eläytymismenetelmän onnistumisen kannalta. On tärkeää, että informantit ymmärtävät kertomukset halutulla tavalla ja

vastaavat niihin tehtävänannon mukaisesti. Ymmärrettävyyden problematiikka korostuu etenkin tässä tutkimuksessa, koska konfliktin käsite on hyvin monitahoinen. Toisille ihmisille se voi tarkoittaa pientä erimielisyyttä, kun taas toisille jopa fyysistä väkivaltaa. Tästä syystä kehyskertomuksien testaus eli pilotointi oli tärkeää, jotta voitiin varmistaa kertomuksien toimivuus ja vastaajien yhtenäinen käsitys aiheesta. (Eskola & Suoranta 2000, 110–114.)

Kehyskertomuksen kaikkia neljää variaatiota pilotoitiin kahdeksalla eri henkilöllä. Pilotointiin osallistuneet henkilöt eivät kuulu varsinaisen tutkimuksen kohderyhmään, vaan he olivat opiskelijoita Turun yliopistosta. Kullekin kehyskertomusten pilotointiin osallistuneelle henkilölle lähetettiin sähköpostilla erilainen muunnelma lyhyen tehtävänannon kanssa. Pilotoinnista saatujen tulosten perusteella kehyskertomuksia muokattiin lopulliseen muotoonsa.

### **3.2.3 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimuksen ensisijaiseksi kohderyhmäksi valittiin neljän satakuntalaisen yrityksen toimihenkilöitä. Yritykset ovat kooltaan pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Valituista yrityksistä kolme kuuluu Satakunta Business Campus -verkostoon, jonka tavoitteena on organisaation ja henkilöstön monipuolinen kehittäminen.

Tämän tutkimuksen tarkoitus, joka siis pohjimmiltaan tähtää konfliktien parempaan hallintaan ja näin ollen organisaation kehittämiseen, sopii SBC-verkoston teemaan hyvin. Vastaajat kaikissa organisaatioissa olivat toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä, ja ainoa varsinainen vastaamiselle asetettu kriteeri oli vastaajilta edellytetty kokemus ryhmässä työskentelystä. Tutkimuksen tehtävänanto lähetettiin yhteensä 24 henkilölle, joista vastasi yhteensä 19. Vastaajien tehtäväkuvat vaihtelivat toimitusjohtajasta hallinnollisiin tukitehtäviin, ja heistä 8 oli naisia ja 11 miehiä.

## **3.3 Aineiston kuvailu**

Tutkimuksessa käytettiin neljää erilaista kehyskertomuksen variaatiota (Liite 1). Jokainen vastaaja vastasi yhteen hänelle erikseen osoitettuun variaation vastaamalla sähköpostiviestinä lähetettyyn saatekirjeeseen (Liite 2) ja kehyskertomukseen. Kehyskertomuksien kaksi ensimmäistä variaatiota (V1 ja V2) keskittyvät konfliktien vaikutusten selvittämiseen työyhteisössä. Vastaajia pyydettiin eläytymään joko tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti (V1), tai tilanteeseen, jossa sen hallinta oli hyvää ja rakentavaa (V2). Tämän jälkeen vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin, minkälaisia vaikutuksia kuvaillulla konfliktitilanteella ja sen esitetyn kaltaisella hallinnalla on



työyhteisön ja vastaajan itsensä toimintaan jatkossa. Näiden variaatioiden avulla pystyttiin tutkimaan vastaajien näkemyksiä konfliktien vaikutuksista sekä hyvin että huonosti hallituissa konfliktitilanteissa. Tämänkaltainen vertailuasetelma oli varsin hyödyllinen, sillä tästä syystä tutkimusaineisto ei jäänyt ainoastaan kerronnallisen tiedon varaan, vaan käytettävissä oli myös vastausten vertailevuutta ja mahdollisuus tunnistaa esimerkiksi joidenkin konflikteista koettujen vaikutusten riippuvuus hyvästä tai huonosta konfliktinhallinnasta.

Kehyskertomuksien kaksi muuta variaatiota painottuivat konfliktia edeltävien tekijöiden selvittämiseen. Aivan kuten kahdessa ensimmäisessä variaatiossa, vastaajia pyydettiin eläytymään joko puutteellisesti (V3) hallittuun, tai hyvin hallittuun (V4) konfliktitilanteeseen. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, minkälaisen taustatekijöiden tai ominaisuuksien he kokivat vaikuttaneen siihen, että ryhmä käyttäytyi kehyskertomuksessa kuvailulla tavalla. Näin ollen näihinkin variaatioihin pohjautuvasta vastausaineistosta oli mahdollista tunnistaa konfliktien vaikutukseen merkityksellisiä tekijöitä, mutta myös analysoida niiden painoarvoa suhteessa hyvään tai huonoon konfliktinhallintaan.

Varsinainen tutkimusaineisto koostuu eripituisista tekstikatkelmista, jotka ovat teemoiteltu kehyskertomusten variaatioiden mukaisesti. Vastausten pituudet ja kattavuudet vaihtelivat melko runsaasti, lyhimät vastaukset olivat pituudeltaan noin 10 virkettä, kun taas pisimmät noin 50 virkettä. Tyypillinen vastaus oli pituudeltaan noin 25 virkettä ja siinä pohdittiin esitettyä konfliktitilannetta omiin tai kuvitteellisiin kokemuksiin reflektoiden. Vastauksissa olikin huomattavissa, että osa vastaajista eläytyi tarinan avulla omaan työkokemukseensa, osa taas kuvitteelliseen tilanteeseen. Ensimmäiseen ja toiseen kehyskertomuksen variaatioon (V1 ja V2) vastasi kumpaankin neljä, kolmanteen (V3) kuusi ja neljänteen (V4) viisi informanttia. Tutkimuksissa esitytetyt sitaatit ovat suoria lainauksia vastauksista. Vastauksia ei ole muokattu muuten kuin selvät kirjoitusvirheet korjaamalla.

### **3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Eläytymismenetelmän avulla tuotettua aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysissä keskitytään siihen, mikä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksesta on varioitu yhtä tiettyä seikkaa. Eläytymismenetelmän avulla tuotetun aineiston analyysi edellyttää myös diskursiivista lukutapaa, tematisointia ja tilanteiden sidonnaisuuksien tunnistamista. (Eskola & Suoranta 2000, 114.)

Tämän tutkimuksen analyysitapaa voidaan kuvailla abduktiiviseksi. Abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan sen kaltaista analyysiä, joka ei torju teorian olemassaoloa. Tutkimuksen analyysissä on käytetty empirian ja teorian yhdistävää ns. adaptiivista mallia. Tällä on pyritty siihen, että aikaisempaa teoriaa ja tutkimuksen tutkimustulosten ana-

lysoinnin kautta syntyvää tietoa on yhdistelty tutkimuksen edetessä. Tämän tutkimuksen analyysia voidaan siis pitää sekä empiria- että teorialähtöisenä. Tässä tutkimuksessa empiirisen tutkimusaineiston rooli oli varsin merkittävä. Empiiristen aineiston analyysin myötä tutkimuksen teoriapohjaa täydennettiin ja muokattiin esille nousseiden löydösten myötä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetty teoriapohja on yhtenäinen empiiristen löydösten kanssa. Tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin kuuluvat olennaisesti esimerkiksi käsitteet luovuus ja innovaatio, mutta niitä ei käsitellä erityisen laajalti tässä tutkimuksessa, koska tutkimusaineistosta ei noussut esille merkittäviä kyseisiin seikkoihin viittaavia löydöksiä. Toisaalta tutkimusaineistosta nousi merkittävästi esille esimerkiksi tehtävien riippuvuussuhteen merkityksellisyys, joka on melko vähän tutkittu aihe konfliktitutkimuksen alalla.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni käytännössä seuraavasti. Ensimmäiseksi aineisto muokattiin yhtenäiseen muotoon tarkastelun helpottamiseksi. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin kehyskertomusten variaatioiden mukaisesti. Ryhmittelyä tehtiin myös vastausten yhteneväisyyden tai poikkeavuuden perusteella. Aineiston monipuolinen ryhmittely ja ristiintarkastelu auttoivat löytämään oleelliset seikat tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Käytännössä valtaosa analyysin tekemisestä kuitenkin tapahtui, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, tutkimuksen tekijän toimesta lukemalla aineistoa ja yhtäläisyyksiä tai juonellisuuksia etsien.

Aineiston vertailevassa analyysissä hyödynnettiin myös määrällistämistä. Sen pohjalta voitiin toteuttaa vertaileva analyysi helpommin tarkastellen esimerkiksi kuinka moni vastaajista, jotka eläytyivät tiettyyn kehyskertomuksen variaatioon, mainitsivat jonkun tietyn seikan vastauksessaan. Aineiston analyysissä onkin huomioitavaa, että esitetyt tulokset ovat suurelta osin vertailevia. Vertailuasetelman (hyvän ja huonon konfliktinhallinnan välillä) korostuneisuus on yksi eläytymismenetelmän avulla hankitun aineiston eduista. Osa vastaajista oli siis eläytynyt tilanteeseen, jossa konflikti on hallittu hyvin, ja osa tilanteeseen, jossa se on hallittu huonosti. Tekstissä esitetyt sitaatit ovat identifioitu kehyskertomusten variaatioiden mukaisesti (V1–V4) sekä kuvailulla konfliktinhallintatyylillä (hyvä tai huono hallinta). Vastauksista ja niiden pohjalta tehdystä analyysistä on siis tulkittavissa vastaajien kerronnan lisäksi vastaajien käsityksiä siitä, mikä tai mitkä tekijät ovat johtaneet kehyskertomuksessa kuvailtuun tilanteeseen.

Tässä tutkimuksessa käytetään kuvailevia termejä hyvä ja rakentava sekä puutteellinen ja huono kuvailemaan kehyskertomuksissa esitettäviä konfliktinhallintatyylejä. Kyseiset adjektiivit ovat valittu niiden selkeyden ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi. Hyvällä ja rakentavalla konfliktinhallinnalla viitataan tilanteeseen, jollainen kuvaillaan kehyskertomuksen variaatioissa 2 ja 4, kun taas puutteellinen tai huono hallinta kuvaa tilannetta variaatioissa 1 ja 3. (Liite 1.)

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi perustuu ensisijaisesti tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin. Tällä tarkoitetaan ensisijaisesti tutkimusprosessin loogista ja läpinäkyvää kuvailua. (Eskola & Suoranta 2000, 210–211.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös oleellista muistaa tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä käytetty aineistonhankintamenetelmä. Tämä tutkimus noudattelee sosiaalisesti konstruoitunutta tiedonkäsitystä ja sen aineistonhankintamenetelmä on eläytymismenetelmä. Tästä syystä on luontevaa, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvia arvioinnin kriteerejä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että koska eläytymismenetelmän avulla tuotettua aineistoa ei voida pitää ehdottomana totuutena, olisi esimerkiksi realistisen luotettavuusnäkömyksen, jossa tutkimusaineistoa pidetään ikkunana todellisuuteen, käyttö perusteetonta. (Eskola & Suoranta 2000, 213.)

Sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvien tutkimusten luotettavuuden ja laadun arvioinnin kriteereiksi on ehdotettu käsitteitä kuten vakuuttavuus, toistettavuus ja siirrettävyys. Vakuuttavuudella ja toistettavuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, kuinka hyvin tutkimusaineisto tukee esitettyjä johtopäätöksiä ja tekisikö toinen tutkija samankaltaisia päätelmiä saman aineiston avulla. (Boddy 2005, 244.) Laadullisessa tutkimuksessa, jossa tunnustetaan tutkijan itsensä olevan kriittinen osa koko tutkimusprosessia, on kuitenkin mahdollista tehdä erilaisiakin päätelmiä samasta aineistosta yhtään vähentämättä päätelmien merkityksellisyyttä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tuloksien samankaltaisuuden osoittamista muihin kontekstin vastaaviin tutkimuksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20.)

Tutkimuksen vakuuttavuudella ja johdonmukaisuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, kuinka loogisina esitettyjä tulkintoja, argumentaatiota ja johtopäätöksiä voidaan pitää. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan vakuuttavuutta ja johdonmukaisuutta analysoimalla vastauksia monella eri tasolla. Vastauksia analysoitiin suhteessa vastauksen muuhun sisältöön, muihin samaan variaatioon eläytyneiden vastauksiin sekä samansisältöisiin vastauksiin, jotka pohjautuvat kehyskertomuksen eri variaatiolle. Käytännössä vastausten analysointi sisälsi siis hyvin paljon ristiintulkintaa. Tutkimuksessa on esitetty myös melko runsaasti suoria lainauksia vastauksista. Tällä pyrittiin saavuttamaan vakuuttavuutta vastausten ja tutkijan tekemien johtopäätösten välille.

Olellainen osa vakuuttavuuden käsitettä on myös rinnasteisten tulkintojen esille tuominen. Tämä on erityisen tyypillistä sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvissa tutkimuksissa, joissa useita vaihtoehtoisia tulkintoja voidaan pitää yhtä merkityksellisenä. Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä pyrittiin ottamaan huomioon myös vaihtoehtoiset tulkinnat. Käytännössä tämä näkyy siten, että harvaa asiaa on esitetty mustavalkoisena totuutena, vaan tavoitteena on luoda kattavaa ymmärrystä konfliktin monitahoi-

suudesta. Vaihtoehtoisia tulkintoja sekä analyysin syvyyttä on pyritty saavuttamaan myös konfliktin hyötyjen ja haittojen kriittisellä tarkastelulla. Vaikka luvussa neljä konfliktien vaikutukset ovat jaoteltu positiivisiksi ja negatiivisiksi alakappaleiksi, sisältävät molemmat kappaleet sekä konfliktien etuja että haittoja. Kyseinen jaottelu on tehty ai-noastaan tutkimuksen selkeämmän rakenteen vuoksi.

Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa on kritisoitu kirjoitettujen tarinoiden aitoudesta, kirjoitustilanteen keinotekoisuudesta sekä stereotyyppisistä vastauksista (Eskola & Suoranta 2000, 116). Tässä tutkimuksessa näitä ei havaittu ongelmiksi. Jokainen vastaaja oli mukana vapaaehtoisesti, ja tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat läh-tökohtaisesti kiinnostuneita erilaisista organisaation kehittämishankkeita, koska kuuluivat SBC-verkostoon. Tämän uskotaan näkyneen varsin monipuolisina ja laadukkaina vastauksina. Eläytymismenetelmällä tuotettu aineisto kiistatta tuottaa stereotyyppisiä vastauksia, mutta niiden lisäksi ainakin tässä tutkimuksessa vastausaineistosta nousi esille myös poikkeuksellisia ja erilaisia vastauksia. Eskolan ja Suorannan (2000, 116) mukaan eläytymismenetelmällä tuotetussa aineistossa olennaista ei olekaan kysyä ovat-ko vastaukset pelkkiä stereotypioita, vaan mitä muuta nousee niiden lisäksi esille.

Tässä tutkimuksessa aineiston tulkinnan kannalta haastavinta oli löytää vastauksista oleellinen informaatio sekä sen liittäminen analyysissä kehyskertomuksen mukaiseen variaatioon. Tämä oli joidenkin vastausten kohdalla haastavaa, koska kuten odotettavis-sa oli, osa vastaajista ei pysynyt vastauksessaan annettujen raamien sisällä, vaan monet vastauksista käsitelivät konflikteja ja ongelmatilanteita varsin laajasti ja monesta näkö-kulmasta. Toisaalta tämä myös mahdollisti varsin monipuoliset ja rikkaat vastaukset.

## 4 TEHTÄVÄ- JA ASIAPOHJAISTEN KONFLIKTIEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖLLE JA SEN TOIMINNALLE

### 4.1 Konfliktien monitahoiset vaikutukset

Analysoitaessa konfliktien vaikutusta työyhteisön tai laajemmin koko organisaation toimintaan, on aiheellista muistaa, että konflikteilla ei ole positiivista tai negatiivista itseisarvoa. Kyse ei ole automaattisesti hyvästä tai pahasta, oikeasta tai väärästä. Näin ollen konfliktin, etenkin tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin, vaikutus on harvoin mustavalkoisesti positiivinen tai negatiivinen, vaan tavallisesti kyse on paljon monimutkaisemmasta tilanteesta, johon vaikuttavat lukuisat muuttujat. Yksittäisten tilanteiden analysoimisen sijaan olennaisempaa onkin ymmärtää se, että konfliktit ovat aina seurausta jostakin, ja ne kertovat itsessään ainoastaan sen, että kyseisessä ryhmässä tai organisaatiossa on joitakin erimielisyyksiä. Konfliktien vaikutusten ja seurausten analysointi on kuitenkin tärkeää, jotta voitaisiin tunnistaa, mitkä päätökset tai minkälainen käytös niitä on edeltänyt. Tätä kautta organisaatio tai työyhteisö voi tunnistaa todellisuudessa hyödylliset ja haitalliset prosessit tai toimintatavat. Organisaatioiden tavoitteena tulisi olla konfliktin ja siihen liittyvien prosessien ja tekijöiden ymmärtäminen, jotta ne voisivat kehittää omaa toimintaansa suuntaan, joka mahdollistaa konflikteista hyötymisen ja kehittymisen mahdollisimman usein. (Lassila 2002, 37.)

Valtavirran mukainen konfliktitutkimus etenkin 1980–1990 -luvulla (esim. Jehn 1994; Amason 1996) totesi tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit karkeasti hyödyllisiksi ja henkilötason konfliktit haitallisiksi. Kyseisen kaltainen luokittelu hyödyllisiksi ja haitallisiksi ei tietenkään ole täysin virheellinen, mutta se jää kovin pintapuoliseksi. Mustavalkoinen luokittelu johtaa myös konfliktien vaikutusten analysoinnin puutteellisuuteen. (Jalava 2001, 156–157.) Konfliktien karkea luokittelu hyödyllisiksi ja haitallisiksi on epätäydellinen, koska konflikteja ja niiden vaikutuksia on mahdotonta kategorisoida yleispätevästi mihinkään suuntaan. Tämä johtuu siitä, että konfliktien seuraukset ovat hyvin voimakkaasti riippuvaisia organisaation tai työyhteisön suhtautumisesta ja asennoitumisesta, konfliktien oikeanlaisesta hallinnasta sekä useista muista mahdollisista muuttujista. Tietenkään ei voida kiistää sitä, että konflikteilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työyhteisön toiminnalle. Konfliktien kautta on mahdollista tuottaa lisäinformaatiota ja kyseenalaistaa asioita, mikä voi johtaa uudenkaltaisiin ideoihin tai ratkaisuihin. Toisaalta konflikteilla ja ristiriidoilla on usein tuhoava tai lamaannuttava voima, mikä vaikeuttaa työntekoa merkittävästi. (Jalava 2001, 156.)

Vaikka konfliktien vaikutusta työryhmiin tai organisaatioon on tutkittu melko runsaasti (esim. De Dreu & Weingart 2003; Stock 2004; Tekleab, Quigley & Tesluk 2009; Lin, Fan & Kwok 2011), tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen konflikteihin laa-

jana yksittäisenä ilmiönä, painottaen etenkin henkilölähtöisten konfliktien vaikutusta tiimin tai työyhteisön toimintaan tai työviihtyvyyteen. Lisäksi suuri osa tutkimuksista on toteutettu ad hoc -ryhmillä jonkun tietyn ilmiön tai ryhmän ominaisuuden tutkimiseksi. Vaikka useimpien tutkimusten mukaan tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit voidaan karkeasti luokitella joissain määrin hyödylliseksi työyhteisölle tai organisaatiolle, eräissä tutkimuksissa (esim. De Dreu 2006, 16–17) tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista koetun hyödyn on todettu olevan mahdollista ainoastaan hyvin harvoissa ja marginaalisissa tilanteissa, joissa olosuhteet, eli ihmiset, ongelmat, ilmapiiri ja johtamistavat, ovat täsmälleen oikeat. Ei ole siis kovin yllättävää, että eräät tutkimukset (esim. Van Offenberg 2001; Ellis, Hollenbeck, Ilgen, West, Porter & Moon, 2003) ovat tulkinneet tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksen positiiviseksi työyhteisön tai tiimin oppimiselle ja kehitykselle, kun taas esimerkiksi Van Woerkom ja Van Engen (2009) toteavat tutkimustuloksissaan, että tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla ei ole merkittävää vaikutusta työyhteisön oppimiselle tai kehitykselle. Tulokset ovat siis osittain ristiriitaisia ja niistä on vaikea löytää selkeää yhtenäisyyttä ja loppupäätelmää. Tämä tukee konfliktien korkeaa tilannesidonnaisuutta, ja voidaankin olettaa, että useimmat tutkimustulokset ovat niin tapauskohtaisia ja sidonnaisia lukuisiin muuttujiin, että yleispätevien johtopäätösten tekeminen on kovin hankalaa.

Tulevissa alakappaleissa konfliktien potentiaaliset vaikutukset on jaoteltu hyödyllisiksi ja haitallisiksi, vaikka vain harvoin näin yksiselitteistä vaikutusta voidaan osoittaa. Tästä syystä myös hyötyjä käsittelevissä kappaleissa pyritään pohtimaan asioita kriittisesti ja näkemään eri tilanteiden monitahoiset vaikutukset. Jaottelu hyödyllisiksi ja haitallisiksi on tehty ainoastaan tutkimuksen selkeämmän rakenteen vuoksi. Aiheen käsittely aloitetaan kuitenkin tarkastelemalla työyhteisön tai organisaation konflikteihin suhtautumisen merkityksellisyyttä, koska työyhteisön suhtautumis- ja hallintatavalla on osaltaan ratkaiseva merkitys luvussa myöhemmin esiteltujen vaikutusten luonteeseen.

Kappaleissa on pyritty myös löytämään yhteyksiä konfliktien, työyhteisön kehityksen ja työskentelytehokkuuden paranemisen välillä. Tarkoituksena ei ole luoda yleispäteviä totuuksia konfliktien positiivisista tai negatiivisista vaikutuksista, vaan ennemminkin lähestyä aihetta käytännönläheisestä näkökulmasta ja havainnollistaa tutkimusaineistosta sekä kirjallisuudesta esille nousseita tyypillisimpiä vaikutuksia.

Empiirisen aineiston analyysissa korostui kehyskertomuksien variaatioiden kautta tehtävä tutkimusaineiston vertailtavuus. Seuraavissa kappaleissa on pyritty analysoimaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Käytännössä vertailevuus tapahtui kehyskertomuksen variaatioiden mukaisesti hyvän ja huonon konfliktinhallinnan välillä. Erilaisten hallintatapojen tarkastelu oli mahdollista tässä tutkimuksessa, koska kehyskertomuksen varioinnilla osa vastaajista oli eläytynyt tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, kun taas osa vastaajista tilanteeseen, jossa hallinta oli huonoa tai puutteellista. Tämän luvun tavoit-

teena on näin ollen luoda kokonaisuudessaan ymmärrystä konfliktien vaikutusten monimuotoisuudesta, selvittää niihin vaikuttavia mekanismeja sekä tunnistaa erilaisten vaikutusten tilannesidonnaisuus ja analysoida niiden merkitystä käytäntöön.

## 4.2 Organisaation ja työyhteisön suhtautuminen konflikteihin

Jalavan (2001, 156) mukaan konfliktit ovat luonteeltaan paradoksaalisia ilmiöitä. Ristiriidan työyhteisö on harvoin merkki sen toimivuudesta, vaan useimmiten siitä, että ongelmia peitellään tai niitä ei haluta kohdata. Työyhteisön kehitys ja konfliktien vaikutusten kääntäminen mahdollisimman usein positiiviseksi vaatiikin työyhteisöltä ensisijaisesti valmiutta ja tahtoa käsitellä erilaisia ongelmia rakentavalla ja avoimella tavalla.

Työyhteisön konfliktien rakentavan ja avoimen käsittelyn merkityksellisyys nousi selkeästi esille myös tämän tutkimuksen empiirisestä tutkimusaineistosta. Negatiivisen ja virheitä välttelevän suhtautumistavan koettiin vaikuttavan nopeasti työntekijöiden aloitteellisuuteen ja haluun ottaa riskejä. Eräät vastaajista kokivat tämän ilmenevän käytännössä palautteenannossa, kannustavuudessa sekä työyhteisön tai organisaation suhtautumisessa epävarmuuteen. Seuraavat vastaukset kuvaavat hyvin työyhteisön oikeanlaisen suhtautumisen ja ilmapiirin merkityksellisyyttä.

*Toisaalta taustalla voi olla koko työyhteisön suhtautumistapa riskien ottoon ja epäonnistumiseen. Jos mokista saa aina ja julkisesti huonoa palautetta, ei tarvitse toimia pitkäänkään tällaisessa ympäristössä kun lakkaa ottamasta riskejä ja alkaa vain täyttää lausuttuja tai oletettuja odotuksia. (Vastaaaja 14, V3, huonosti hallittu)*

*Jokaisessa muutostilanteessa ensimmäinen vastaus on tyypillisesti ei. Valtaosa ihmisistä on saanut syntymälahjaksi muutosvastarinta-geenin, jonka seurauksena ajattelukyky menee takalukkoon tilanteissa, joissa ehdotetaan nykytilasta poikkeavaa toimintamallia. Tämä voi olla seurausta yksilöiden puutteellisesta kokonaisuuksien ymmärtämisistä tai perus-pessimistisestä luonteesta eli "pieleen se kuitenkin menee" -asenteesta. (Vastaaaja 3, V3, huonosti hallittu)*

Edellä esitettyihin sitaatteihin on vastattu eläytymällä tilanteeseen, jossa tehtävä- ja asiapohjainen konflikti oli hallittu puutteellisesti. Tämän huomiointi on varsin oleellista, koska molemmissa vastauksissa esille nostetut työyhteisön riskinoton välttely ja jatkuva muutosvastarinta ovat tyypillisiä ilmiöitä etenkin organisaatioissa, joissa suhtaudutaan muutokseen, epävarmuuteen tai konflikteihin lähtökohtaisesti kielteisesti. Isokorpi

(2006, 18) esittää samansuuntaisia päätelmiä, mutta lähestyy asiaa positiivisuuden kautta. Avoin ja rakentava suhtautumistapa konflikteihin mahdollistaa työyhteisölle usein konflikteista kehittymisen. Erilaisten ongelmien myötä yksilöt tai yhteisöt huomaavat, että kehittymisen kannalta työyhteisön harmonia ja ongelmattomuus eivät ole välttämättömiä. Näin ryhmän jäsenet voivat ymmärtää, että erilaiset ongelmat pitää tiedostaa ja niitä on suotuisaa käsitellä yhteisesti.

Kehittymisen ja konflikteista koettujen positiivisten seurausten tärkeimpänä edellytyksenä voidaankin pitää niiden oikeanlaista käsittelyä. Ongelmien käsittely ja ratkaisu kehittävät työyhteisöä ja yksilöitä. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että konfliktien tuomat haasteet ja yhdessä saavutettu ratkaisu edesauttavat työyhteisöä kohtaamaan vastaavia ongelmia jatkossa. Eräs vastaaja, joka eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Ehkä se että kiivaasta väittelystä huolimatta voidaan päästä sopuun, auttaa hyväksymään ja kestämaan vastaavia ristiriitoja tulevaisuudessa paremmin.*  
(Vastaaja 4, V2, hyvin hallittu)

Edellä esitetystä sitaatista vastaaja koki, että konfliktitilanteen ratkaisu auttaa kohtaamaan vastaavia ongelmia jatkossa. Tämä on seurausta työntekijöiden kehittyneistä vuorovaikutus- ja neuvottelutaidoista. Toisaalta, Glasl (2000, 7) esittää, että sopuun tai ratkaisuun pääseminen ei välttämättä ole edellytyksenä konfliktitilanteesta oppimiselle, vaan pelkästään konfliktiprosessi – saavutettiin sen kautta sitten ratkaisu tai ei – voi jo pelkästään olla kehittävä työyhteisön tulevaa konfliktien käsittelyä ajatellen. Negatiivisiksi luonnehdituilla konflikteilla voisi siis olla myös positiivisia seurauksia. Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta ei löytynyt vastausta, jossa puutteellisesti hallitun konfliktin olisi koettu kehittävä työyhteisöä. Kyseisen kaltainen tilanne lieneekin harvinaisempi, ja edellyttää työyhteisöltä ongelmien hyväksymistä, moitteetonta ilmapölyä sekä halukkuutta yhteiseen kehitykseen. On kuitenkin huomioitavaa, että mikäli työyhteisö kokee useita konflikteja ilman ratkaisuun pääsyä, vaikutukset kääntyvät todennäköisesti enemmän negatiivisiksi. Tällöin kyseessä on konfliktien pitkittyminen tai jopa klikkiytyminen.<sup>2</sup>

Teoriassa konfliktien avoin ja rakentava käsittely kuulostaa melko yksinkertaiselta ja helpolta, mutta käytännössä se on todella vaikeaa, mikäli organisaation kulttuuri, ilmapöly tai toimintatavat estävät avoimen käsittelyn ilman, että ihmiset tuntevat itsensä uhatuiksi. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että organisaation kielteinen suhtautuminen konflikteihin sekä huonontunut työilmapiiri realisoituvat selvimmin jonkinasteisesti

---

<sup>2</sup> Klikkiytymistä käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.



na muutosvastarintana ja vanhoissa toimintatavoissa pitäytymisenä. Eräs vastaaja, joka eläytyi puutteellisesti hallittuun konfliktitilanteeseen, kuvaili työyhteisön muutosvastarinnan ja negatiivisen suhtautumisen olevan läsnä aina uusia asioita esiteltäessä.

*Taustalla on henkilökohtaisia ominaisuuksia eli tiimissä on henkilöitä, jotka suhtautuvat negatiivisesti kaikkeen muutokseen. Uusien asioiden ja toimintatapojen esitleminen saa heidät heti puolustuskannalle ja puolustamaan vanhoja toimintatapoja. (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)*

Vastauksessa on huomioitavaa, että esille nostetut muutosvastarinta ja negatiivinen suhtautuminen muutokseen koetaan nimenomaan jatkuvasti läsnäoleviksi ilmiöiksi uusia asioita tai ideoita esiteltäessä. Voidaankin päätellä, että organisaatiossa tai työyhteisössä, jossa muutosvastarinta on jatkuvasti läsnä, suhtautuminen konflikteihin voi olla luvussa kaksi esille nostetun vanhanaikaisen paradigman mukaista. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa tai työyhteisössä ongelmanratkaisumenettelyt ovat sidottu noudattamaan ennalta määrättyjä ja vanhoja toimintatapoja. Kehitykseen tähtäävän konfliktien käsittelyn ensimmäinen askel tulisikin siis olla vallitsevien rakenteiden kyseenalaistaminen organisaation makrotasolla.

Käytännössä rakentava suhtautuminen konflikteihin realisoituu niiden avoimessa käsittelyssä, palautteen antamisessa, epäonnistumisen hyväksymisessä sekä riskinoton ja muutoksen sallivassa ilmapiirissä. Tämänkaltainen ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä paitsi riskinottoon ja aktiivisuuteen, myös rakentavaan konfliktien hallintaan. (Rahim 2010, 43.)

Tutkimusaineistosta on havaittavissa muutamia esimerkkejä konfliktien rakentavasta käsittelystä käytännön tasolla. Seuraavat vastaajat eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja tuloksellisesti. Vastaajat kokivat rakentavan suhtautumisen edesauttaneen konfliktien käsittelyä esimerkiksi vuorovaikutuksen ja avoimuuden kautta.

*Tiimimme yhteistyötä haittasi aluksi se, että yhteinen tavoite ei ollut aivan kirkastunut kaikille. Palautimme mieleemme, mitä tällä markkinointistrategialla haluttiin saavuttaa. Kun se oli selvitetty, dialogi pääsi kunnolla vauhtiin. Pystyimme luomaan uutta tietoa, sillä keskustelu muuttui avoimemmaksi ja vuorovaikutus lisääntyi. Tiimi alkoi ajatella yhdessä ja jäsenet alkoivat arvostaa toistensa näkemyksiä. Esitimme myös toistemme ideoita koskevia kysymyksiä, säilytimme malttimme ja arvioimme toistemme näkökantoja. Yritimme myös asettua toistemme asemaan ja irtautua minäkeskeisyydestä. (Vastaaja 1, V4, hyvin hallittu)*

*Hyvän lopputuloksen edellytyksenä oli, että olemme jo vuosia työskennelleet yhdessä ja pystyimme luottamaan toisiimme. Tiesimme, että vaikka olemme eri mieltä, olemme aina ennenkin päätyneet hyviin ratkaisuihin tai sitten kokeilleet jotain juttua ja muokanneet sen toimivaksi. Meillä oli yhteinen muisti onnistumisesta, joten tiesimme, että asia hoituisi.* (Vastaja 10, V4, hyvin hallittu)

Kyseisten vastausten perusteella voidaan olettaa, että organisaation tai työyhteisön ilmapiirillä sekä sen suhtautumisella epävarmuuteen ja muutokseen on paitsi hyvin voimakas välitön vaikutus tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksiin, mutta myös pivotaalisempi vaikutus niistä koetun merkityksen suunnan määrittelemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation ja työyhteisön positiivista suhtautumista ja rakentavaa hallintatapaa konflikteihin voidaan pitää jopa eräänlaisena kynnyksysymyksenä niistä hyötymisen kannalta. Positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä kutsutaan Bradleyn ym. (2012, 151) mukaan myös sisäiseksi turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriksi, jota voidaan pitää eräänä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien edeltävänä tekijänä. Sisäinen luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri vaikuttaa konflikteihin, niiden hallintaan sekä näin ollen luonnollisesti myös niiden vaikutuksiin työyhteisölle. Suotuisa ja positiivinen suhtautuminen konflikteihin sekä turvallisuuden ilmapiiri toimivat eräänlaisina edellytyksinä hyvälaatuiselle vuorovaikutukselle, dialogisuudelle tai esimerkiksi työyhteisön identiteetin kehitykselle.<sup>3</sup>

### **4.3 Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien negatiivisia vaikutuksia**

Varhaisempi liiketaloustieteellinen konfliktitutkimus 1970–1980 -luvuilla keskittyi konfliktien vaikutusten analysoinnissa pääsääntöisesti niiden haitallisiin ominaisuuksiin. Suurimmiksi haitoiksi on useimmissa tutkimuksissa mainittu laskenut työtuottavuus ja huonontunut työtyytyväisyys. (Lin ym. 2011, 131.) Ei ole yllättävää, että myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousi esille samansuuntaisia näkemyksiä konfliktien negatiivisista vaikutuksista; eräät vastaajista kokivat niiden heikentävän työmotivaatiota sekä työviihtyvyyttä, mikäli niitä ei hallita oikein.

Varhaisimpien konfliktitutkimusten tulokset ovat toisaalta varmasti paikkansapitäviä, mutta myös tietyllä tapaa ongelmallisia, mikäli niissä suhtaudutaan konflikteihin lähtökohtaisesti negatiivisina ilmiöinä, jotka tulisi lopettaa mahdollisimman nopeasti. Onkin oleellista huomata, että edellä mainitut tämän tutkimuksen empiiriset löydökset negatiiv-

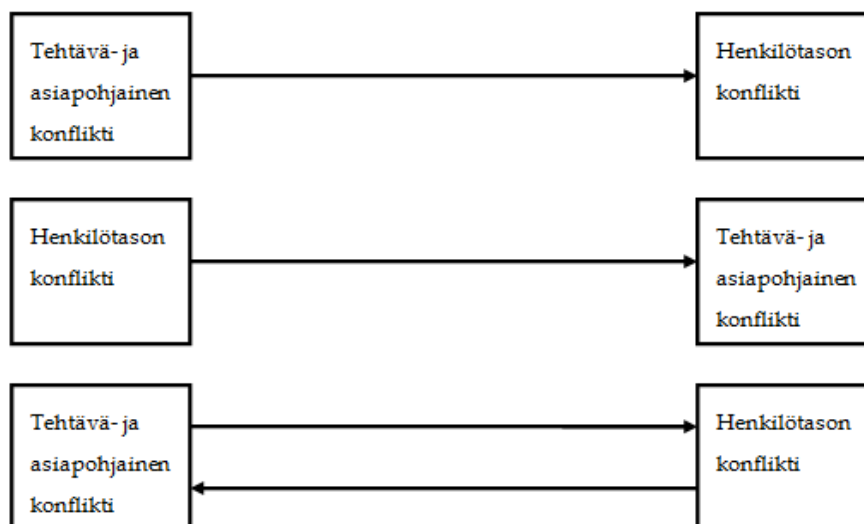
---

<sup>3</sup> Konfliktien edeltävien tekijöiden merkityksellisyttä käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

visista vaikutuksista perustuvat vastauksiin, jotka pohjautuvat eläytymiseen tilanteesta, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti. Varhaisissa 1970–1980 -luvun tutkimuksissa puolestaan konflikteihin on suhtauduttu varauksetta negatiivisesti, ja ainoa tavoite on ollut niiden poistaminen edes tutkimatta mahdollisuutta konfliktien kehittäviin vaikutuksiin. Tämänkaltaiset näkemykset juontuvat 1950–1960 -lukujen sosiologisista tutkimuksista, joiden mukaan konfliktit koettiin aina haitallisiksi organisaation toiminnalle. (Jehn & Bendersky 2003, 189; Lin ym. 2011, 131.)

#### 4.3.1 Sidonnaisuus henkilötason konflikteihin

Analysoitaessa tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin liittyviä negatiivisia vaikutuksia, on erityisen tärkeää muistaa luvussa kaksi mainittu konfliktien jatkuvuuden ja pitkittymisen ongelmallisuus, sekä niiden vahva sidonnaisuus henkilötason konflikteihin. Vaikka useissa tutkimuksissa (esim. Simons & Peterson 1998; De Dreu & Weingart 2003) onkin löydetty vähintään kohtalaista riippuvuutta näiden kahden konfliktityypin välillä, on niiden yksityiskohtaisempi tarkastelu ja etenkin syy-seuraussuhteiden tulkinta on jäänyt vähemmälle. (Choi & Cho 2011, 1107.) Tässä kappaleessa pyritään tunnistamaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien sekä henkilötason konfliktien sidonnaisuutta, sekä havainnoimaan mahdollisia kausaalisia yhteyksiä ja niiden vaikutuksia. Tässä tutkimuksessa esille nousseita kausaalisia yhteyksiä voidaan havainnollistaa yksinkertaistetusti alla olevien mallien mukaisesti.



Kuvio 3 Konfliktien kausaaliset yhteydet (mukaillen Choi & Cho 2011, 1107)

Kuviossa 3 olevan ensimmäisen mallin mukaan tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit johtavat henkilötason konflikteihin. Suoraa kausaalista yhteyttä on perusteltu sillä, että tehtävä- tai asiapainotteiset erimielisyydet eivät pysy asiasisällössä, vaan muuttuvat

henkilökohtaisemmiksi, ja johtavat pahimmillaan niin sanottuun konfliktikierteeseen.<sup>4</sup> Lisäksi, yksilö voi kokea erimielisyydet tai vastaväitteet henkilökohtaisina loukkauksina tai epäluottamuslauseina ammattitaidosta, mikä luonnollisesti edesauttaa henkilötason konfliktien kehittymistä. Ensimmäisen mallin mukainen kausaliiteetti on varsin tavallinen ja tunnistettu useassa tutkimuksessa (Jehn 1997; Simons & Peterson 1998.) Suorassa kausaliiteetissa on kuitenkin olennaista muistaa jälleen sekä työyhteisön suhtautumisen että konfliktien ammattimaisen käsittelyn tärkeys. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että mikäli työyhteisössä vallitsee ammattimainen työskentelykulttuuri sekä ryhmä- että yksilötasolla, tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kehittyminen henkilötason ongelmiksi voi olla vältettävissä. Eräässä vastauksessa ilmenee hyvin yksilön ammattimaisen konfliktitilanteisiin suhtautumisen tärkeys.

*Tilanteella ei olisi minun kannalta vaikutusta henkilösuhteisiin, "asiat riitelevät, eivät ihmiset" -periaatteella. (Vastaaaja 2, V1, huonosti hallittu)*

Vaikka kyseinen vastaaaja kiistää suorat henkilötason vaikutukset, se ei kuitenkaan tarkoita, että ensimmäisen mallin mukainen kausaliiteetti olisi ongelmatonta tässäkin tapauksessa. Tilanteissa, joissa tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit voivat kehittyä henkilötason ongelmiksi, taustalla on lähes aina huonoa konfliktien hallintaa sekä organisaation kielteistä suhtautumista muutokseen tai epävarmuuteen. Tästä johtuen negatiiviset vaikutukset näkyvätkin normaalisti työmotivaatiossa tai aloitteellisuudessa. Tämä osoitautui myös tutkimusaineistossa. Sama vastaaaja jatkaa.

*Yleiseen työmotivaatioon tilanteella olisi vaikutusta. Tällaisessa tilanteessa muuten aktiivisena tiimin jäsenenä ottaisin niin sanotusta takapenkin paikan eli tekisin minulle osoitetut tehtävät kunnialla, mutta lisäpanostus projektiin olisi nolla... Lisäksi tämä tulisi vaikuttamaan negatiivisesti tulevaisuudessa aktiivisuuteen samanlaisissa projekteissa. (Vastaaaja 2, V1, huonosti hallittu)*

Edellä esitetyssä sitaatissa mainitut työmotivaatio ja aktiivisuus ovat tuttuja käsitteitä konfliktien negatiivisista vaikutuksista jo varhaisimmista 1970–1980 -lukujen tutkimuksista lähtien. Tämänkaltaisten vastausten esiin nouseminen tutkimuksen empiriasta ei myöskään ole yllättävää, koska edellä esitetyt vastaukset perustuvat kehyskertomukseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti.

Kuviossa kolme esitetty toisen mallin mukainen kausaliiteetti tarkoittaa henkilötason konfliktien aiheuttavan tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja. Tämänkaltaiset tilanteet

---

<sup>4</sup> Konfliktikierrettä käsitellään kappaleessa 4.3.2.

ovat varsin tavallisia, mikä osoittautuu myös tutkimusaineistosta. Aiempien henkilötason riitojen tai erimielisyyksien koettiin vaikuttavan sekä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien syntyyn, mutta myös tapaan jolla niitä käsitellään. Tehtävä- ja asiapohjainen konflikti, joka on jalostunut henkilötason ongelmista, on hyvin haastava käsitellä tuloksellisesti. Eräs vastaaja kuvaili tulehtuneita henkilösuhteita seuraavasti.

*Taustalla on myös kokemuksia aiemmasta, jolloin henkilöt ovat loukkaantuneet omaa näkemystään esitellessä, eli he kostavat takaisin aiemmin kokeemaansa ”vääryyttä” periaatteella, jos en minä saanut niin ei kukaan muukaan saa. Henkilösuhteet ovat tulehtuneet.* (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)

Vastauksessa esille nostettua negatiivista suhtautumista ja jopa tietynlaista kostamista kuvaillaan Choin ja Chon (2011, 1107–1108) mukaan niin sanotuksi negatiiviseksi haloefektiksi, jolloin ennako-oletukset ja tulehtuneet henkilösuhteet vaikuttavat myös työyhteisössä tapahtuvaan asiapitoiseen keskusteluun. Toisaalta tilanteessa, jossa tehtävä- ja asiapohjainen konflikti on saanut selkeästi alkunsa henkilötason ongelmista, tai taustalla on selvästi aiempia negatiivisia kokemuksia, voidaan kyseenalaistaa, onko edes aiheellista puhua tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista vai pitkittyneistä ja monimutkaistuneista henkilötason ongelmista. Tällä tarkoitetaan sitä, että kyseisen kaltaisissa tilanteissa tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin motiivit eivät ole rakentavia. Ne voivat olla tutkimusaineistossakin esille nousseita kostomielialoja tai muita vastaavia, jotka pohjautuvat menneistä henkilökohtaisista negatiivisista kokemuksista. Jotta tehtävä- ja asiapohjainen konflikti voisi olla rakentava, tulisi sen syntymotiivi liittyä kriittisyyteen, kehitykseen, rakentavuuteen tai vuorovaikutukseen.

Kuviossa esitetty kolmas malli on kahden ensimmäisen kausaalisen vaikutuksen yhdistävä malli. Siinä kuvaillaan konfliktien kaksisuuntaista vaikutusta. Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit aiheuttavat henkilötason konflikteja sekä päinvastoin. Onkin hyvin oletettavaa, että työyhteisössä, jossa on havaittavissa kahden ensimmäisen mallin mukaista konfliktien kehittymistä, on havaittavissa myös kolmannen mallin mukaista kausaalisuutta. Tämänkaltaisessa tilanteessa työyhteisön tilaa voidaan pitää haavoittuneena ja varsin konfliktiherkkänä. (Choi & Cho 2011, 1108.) Eräs vastaaja koki työyhteisön haavoittuneen tilan vaikuttavan konfliktien käsittelytapaan seuraavasti.

*Tiimistä on tullut valtataistelun kenttä, jossa jokainen puolustaa omia näkemyksiään katkeraan loppuun asti. Toisten näkökulmaa ei kunnioiteta eikä edes pyritä ymmärtämään sitä.* (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)

Edellä esitetystä vastauksesta ilmenee hyvin kuviossa kolme esitetyn kolmannen mallin mukainen kausaalisuus. Työyhteisön ilmapiiri koetaan tulehtuneeksi ja sen

kommunikaatio on puutteellista. Kyseisessä tilanteessa organisaation ilmapiiri voi olla varsin tulehtunut ja arka kaikenlaisille erimielisyyksille, jolloin eri ongelmat johtavat sekä henkilötason ristiriitoihin että vähemmän rakentaviin tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin. (Choi & Cho 2011, 1108.) Empiirisestä aineistosta nousi mielenkiintoisen selkeästi esille myös vastaajien käsitykset itsensä tai työtehtävänsä uhatuksi tunteemisesta. Seuraavat vastaajat kokivat kolmannen mallin mukaisen tilanteen uhkana itselle tai omalle asemalle työyhteisössä.

*Lisäksi merkittävässä roolissa on myös yksilöiden henkilökohtaiset intressit: tuleeko tässä minulle lisää töitä, menetätkö asemani, tai miten minun käy tässä uudessa muuttuneessa tilanteessa?* (Vastaaja 3, V3, huonosti hallittu)

*Taustalla on myös pelko siitä, että toisen onnistuminen on jollain tavalla itseltä pois.* (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)

*Tiimin jäsenistä jotkut saattavat myös epäillä, miten muutos vaikuttaisi heidän työtehtäviinsä tai asemaansa.* (Vastaaja 16, V3, huonosti hallittu)

Kolmannen mallin mukaisen kausaliteettisuus on Hatchin ja Cunliffen (2006, 251–252) mukaan tyypillinen negatiivinen ilmentymä konfliktien perusluonteesta. Siinä ilmenevät konfliktin perusluonteeseen kuuluvat negatiiviset aspektit: valtataistelu, taistelu niukoista resursseista sekä esimerkiksi itsensä uhatuksi tunteminen. On selvää, että kyseisen kaltainen tilanne on työyhteisölle varsin haastava, mikäli se kokee useita sekä henkilötason että tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja, eikä pysty käsittelemään niitä kattavasti. Tämänkaltaiset tilanteet ovat kuitenkin varsin tavallisia, etenkin merkittäviä organisaatio- tai henkilöstömuutoksia tehtäessä.

Analysoitaessa erityisesti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ongelmallista suhdetta henkilötason konflikteihin on selvää, että myös tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista tulee lähes aina viimeistään silloin haitallisia, kun ne alkavat vaikeuttaa ja hidastaa työntekoa. Tällöin konfliktit jäävät niin sanotusti päälle, jolloin organisaation tai työyhteisön sisäinen jännite ei laske edes tehdyn päätöksen tai ratkaisun jälkeen. Ongelma korostuu – tai on mahdollisesti vältettävissä – konfliktin hallinnan kautta. Onnistunut konfliktinhallinta pienentää konfliktin muuttumisen ja pahenemisen riskiä. Tämä ilmenee myös empiirisen aineiston vertailusta. Useat vastaajista, joiden vastaukset perustuivat tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasi, eivät maininneet juurikaan konfliktien kausaalisuuteen liittyviä asioita. Sen sijaan, toinen ryhmä vastaajista, joiden vastaukset perustuivat tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti, tunsivat selkeitä kausaliteetteja, kuten edellä esitetyistä sitaateista käy ilmi. Tästä huolimatta on varsin selvää, että tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suhde henkilötason ongelmiin on sekä jatkuva että ongelmallinen. Huang (2010, 335) nostaa erääksi

tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suurimmaksi ongelmaksi niiden jatkuvan yhteyden henkilötason konflikteihin ja riitoihin.

Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ongelmallista yhteyttä henkilötason konflikteihin korostaa laaja-alaiset vaikutukset myös tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien hyötyihin. Useissa tilanteissa henkilötason konfliktien vahva linkitys estää organisaatiota tai työyhteisöä hyötymästä tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista. (Tekleab ym. 2009, 192). Choi ja Cho (2011, 1120) toteavat tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien mahdollisen haitallisen vaikutuksen johtuvan usein siitä, että ne ovat konflikteja, jotka ovat kehittyneet henkilötason ongelmista.

Konfliktien pitkittymiset ja niistä aiheutuvat ongelmat ovat käytännössä hyvin tyypillisiä useissa organisaatioissa. Pitkittynyt jännite aiheuttaa helposti organisaatiossa myös roolien ja erilaisten mielipideryhmien muodostumista, eli niin sanotusti klikkiytymistä, jolloin tietyt näkemykset liitetään suoraan tiettyyn ryhmän jäsenen myös tulevaisuudessa. Tämänkaltaisessa tilanteessa eri osapuolet eivät enää edes pyri ymmärtämään toinen toisiaan, vaan keskittyvät pikemminkin muuttamaan toisiaan, eli johtopäätöksiä tehdään raskaasti ennakko-oletusten mukaisesti. Ongelmien pitkittyminen ja sisäisen jännitteen kasvu johtaa usein myös konfliktien henkilöitymiseen, koska omista näkemyksistä pidetään kiinni voimakkaasti ihmisten ollessa niin sanotusti rooliensa vankeja. Tämä puolestaan aiheuttaa voimakkaita organisaation tai työyhteisön sisäisiä vihamielisyyksiä ja johtaa siihen, että työyhteisö tai organisaatio ei kykene tai halua työskennellä tehokkaasti yhdessä. (Jalava 2001, 156–157; Järvinen 2008, 117; Ongori 2009, 17.)

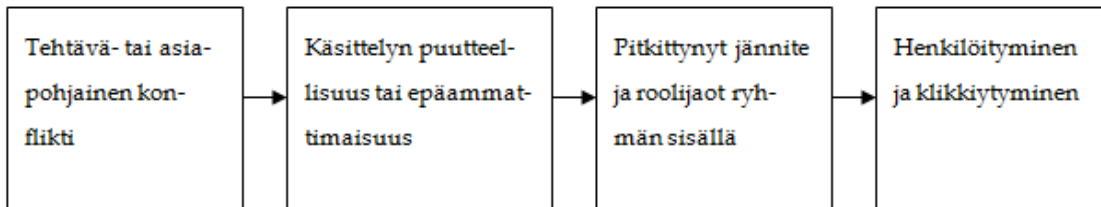
Vaikka kaikille kausaalisuuden malleille on esitettävissä empiiristä tukea (esim. Mooney, Holahan & Amason 2007; Simons & Peterson 1998; Jehn 1995, 1997), on syytä muistaa, että mallit sinällään ovat varsin yksinkertaistettuja, eivätkä yksinään edes pyri selittämään mitään kausaliteettia. Yksi tapa tarkastella kausaliteettien rakenteita tarkemmin on analysoida sitä prosessia, joka tapahtuu esimerkiksi tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin kehittyessä henkilötason ongelmaksi. Tätä prosessia voidaan Järvisen (2008, 117) mukaan kutsua myös konfliktikierteeksi.

### **4.3.2 Konfliktin kehitys**

Konfliktien perusluonteeseen kuuluu se, että ne ovat ilmiöinä usein jatkuvia ja muotoaan muuttavia. Käsittelemättöminä ongelmat muuttuvat ja kasvavat, sekä tulevat ajan myötä monimutkaisemmiksi. (Silvennoinen 2004, 273.) Tehtävä- ja asiapohjainen konflikti voi siis saada alkunsa hyvin mitättömän tuntuaisesta asiasta, mutta kasvaessaan se voi saada vakavampia seurauksia ja haitata koko työyhteisön tai organisaation toimintaa. Konfliktin muuttumisen, kasvun ja henkilöitymisen taustalla on yleensä työyhteisön

tai organisaation kyvyttömyys tehokkaaseen ja asianmukaiseen konfliktien ratkaisuun sekä päätöksentekoon.

Taustalla on usein myös edellisen kappaleen kuviossa kolme esitetyn kaksisuuntaisen kausaliteetin mukaista vaikutusta. Työyhteisön ilmapiiri on heikentynyt ja kommunikaatio vähentynyt. Tämänkaltainen tapahtumaketju johtaa usein konflikti- tai ongelmakierteeseen, jota voidaan kuvailla Järvistä (2008, 117) mukaillen oheisella kuviolla.



Kuvio 4 Konfliktikierte (mukaillen Järvinen 2008, 117)

Konfliktikierteen yhteensopivuus edellisessä kappaleessa esitetyn kolmannen kausaliteetin kanssa on hyvin havainnollistettavissa tarkastelemalla sitä yksityiskohtaisemmin. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistossa ongelman kehityksen ja kasvun kuvailtiin alkavan esimerkiksi siitä, että työntekoa koskevaa tehtävä- tai asiapohjaista konfliktia ei osata tai kyetä ratkaisemaan ammattimaisesti ilman, että se aiheuttaisi voimakkaita henkilökohtaisia tunnekuohuja. Tilannetta kuvailtiin "valtataistelun kentäksi", "sotatantereeksi" tai yleisesti tilanteeksi, jossa oli vaikeaa saada viesti perille. (Vastaajat 6,7 & 9.) Eräs vastaaja tiivistä tilanteen seuraavasti.

*Asioita ei siis käsitellä rakentavasti ja eri näkökulmia kuunnellen. Kompromisseja ei tehdä. Kukaan ei ole valmis tinkimään omasta näkökulmastaan, vaan puolustaa sitä verisesti. Keskusteluyhteys puuttuu. (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)*

Sitaatissa kuvailtu tilanne voi johtua esimiehen tai johdon ammattitaidottomuudesta, ajan puutteesta tai tiedonkulun ongelmista. Vaikka mahdollisia syitä konfliktin huonoon käsittelyyn voi olla lukemattomia, erääksi merkittävämmäksi syyksi tämän tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esimiehen tai johtajan ammattitaidottomuus tai huonot konfliktinhallintataidot. Tutkimusaineiston mukaan monet vastaajista, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konfliktit olivat käsitelty puutteellisesti, arvioivat tilanteen johtuvan kokouksen johtamistavasta, ihmisten huonoista neuvottelutaidoista tai yksinkertaisesti väärinymmärretyistä viesteistä. (Vastaajat 3, 6, 9, 14 & 21) Toisaalta, esimiehen johtamistapojen merkityksellisyys konfliktitilanteissa näkyi myös eräässä vastauksessa, joka pohjautui hyvin hallittuun konfliktitilanteeseen. Vastauksessa kiteytyy hyvin tiimin joh-



tajan ammattitaidottomuuden tai kokoustaitojen puutteen merkityksellisyys tapaan, jolla ryhmä käsittelee kohtaamiaan tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja.

*Onko tiimillä/projektilla johtaja tai palaverilla puheenjohtaja? Onko hänen palaveritaidoissa kehitettävää? Pystyykö hän rakentamaan brainstormingin vaatiman rakentavan ilmapiirin ja estämään ideoiden torppaamisen alkuunsa... Tulisiko tiimille nimetä vetäjä, jonka palaveritaidot olisivat riittävät ajankäytön tehostamiseen? (Vastaaaja 4, V2, hyvin hallittu)*

Erilaisten tiimien, projektiryhmien ja työyhteisöjen onkin olennaista tunnistaa ne toimintatavat ja mallit, joiden mukaan tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja tulisi käsitellä ja erilaisia kokouksia viedä eteenpäin. Käsittelyn painopisteet tulisivat olla ammattimaisuudessa, asiallisuudessa, viestinnän ja ymmärryksen varmistamisessa ja tasapuolisuudessa kohtelussa. (Järvinen 2008, 117.)

Järvinen (2008, 118) kuvailee konfliktikierteen seuraavaksi vaiheeksi pitkittyneitä jännitteitä ja roolijakoja ryhmän sisällä. Tällä tilanteella on yhtäläisyyksiä edellisessä kappaleessa esitetyn konfliktien kaksisuuntaisen kausaliteetin kanssa. Tutkimuksen eräs vastaaja arveli konfliktitilanteen johtuneen pitkittyneistä jännitteistä ja ihmissuhdeongelmista ryhmän sisällä. Pitkittyneiden jännitteiden ja roolijakojen koettiin huonontavan työskentelyilmapiiriä, heikentävän ihmisten välisiä suhteita sekä aiheuttavan negatiivisen haloefektin mukaisesti automaattisesti kielteisiä reaktioita ihmisten välillä. Hyvin hallittuun konfliktitilanteeseen eläytynyt vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Jos tiimin sisällä on jännitteitä ja ihmissuhdeongelmia, ne tulevat usein esiin juuri työhön liittyvissä erimielisyys tilanteissa. Lisäksi jos itse olisin ollut tiimissä vähemmän pidetty henkilö, ideani läpimenomahdollisuudet edes kompromissina olisivat olleet heikommat, joten myös idean esittäjän oma "asema" tiimissä vaikuttaa lopputulokseen hyvin paljon. (Vastaaaja 20, V4, hyvin hallittu)*

Edellä kuvatussa tilanteessa, jossa vastaaja kokee sosiaalisen asemansa vaikuttavan merkittävästi tapaan, jolla konfliktia käsitellään, viittaa vahvoihin sisäisiin jännitteisiin ryhmän sisällä sekä osittaiseen konfliktin henkilöitymiseen. Kyseinen vastaaja oli eläytynyt tilanteeseen, jossa konflikti oli käsitelty hyvin ja rakentavasti. Tämä on huomioitavaa, koska konfliktien henkilöityminen tarkoittaa sitä, että tehtävä- tai asiapohjaista ongelmaa ei enää käsitellä työn näkökulmasta ja mielipiteitä ei arvioida rationaalisesti, vaan painopiste on ihmisissä sekä heidän keskinäisissä suhteissaan ja persoonallisuudessaan. Näin ollen mahdollinen hyvä ja rakentavakaan hallinta ei estä konfliktien negatiivista vaikutusta.

tiivisten vaikutusten ilmenemistä, jolloin työn tekemiseen liittyvät tehtävä- ja asiapohjaiset ongelmat eskaloituvat myös henkilökohtaiselle tasolle. (Jalava 2001, 157.)

Kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kehittyminen henkilötason ongelmiksi on varsin tavallista. On myös huomioitavaa, että kuten tutkimuksen empiirisestä aineistosta käy ilmi, konfliktin kehittymisen negatiiviset vaikutukset eivät jää ainoastaan välittömiksi subjektiivisiksi kokemuksiksi, vaan niillä on myös pidempiaikaisia vaikutuksia yksilöiden työmotivaatioon ja työaktiivisuuteen. Kyseiset johtopäätökset osaltaan vahvistavat muun muassa Huangin (2010, 335) päätelmiä, joiden mukaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suurin ongelma on niiden jatkuva yhteys henkilötason ongelmiin.

Klikkiytyminen, eli niin sanottujen kuppikuntien muodostuminen työyhteisössä tai organisaatiossa, on varsin tavallinen ja luonnollinen seuraus ongelmakierteessä. Klikit ovat epävirallisia ryhmittymiä, joita yhdistää jokin tekijä. Yhdistävä tekijä voi olla mielipide, näkemys, arvo, mutta myös esimerkiksi sukupuoli tai ikä. (Puttonen 1993, 59.) Klikkiytymisen moninaiset ilmenemismuodot tulivat esille myös tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Vastausaineistossa mainittiin: ikä, tehtävä, tuttavuus ja sukupuoli (Vastajaat 16, 19, 20, 21). Eräs vastaaja kuvaili klikkiytyntä tilannetta työyhteisössä seuraavasti.

*Jos olet ainut nainen miesvaltaisessa työtiimissä, sinua voidaan vastustaa jo periaatteessa pelkistä mielipiteistäsi. (Vastaja 19, V3, huonosti hallittu)*

Ei ole juurikaan merkitystä, mikä on klikkiytymisen perusta, sillä se on ongelmallista tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien käsittelyn kannalta lähes joka tapauksessa. Klikkiytymistilanteessa koetaan usein henkilötason konfliktien aiheuttavan tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja. Niitä leimaavat tällöin vahvat ennakko-oletukset ja negatiiviset haloefektit. Tämä luonnollisesti vaikeuttaa konfliktien rakentavaa ja kehittävää käsitteilyä ja estää ryhmän tehokkaan ja monipuolisen vuorovaikutuksen sekä ongelmien avoimen käsittelyn. (Choi & Cho 2011, 1108.)

Klikkiytyminen tulkitaan perinteisesti negatiiviseksi ilmiöksi, mutta esimerkiksi Puttonen (1993, 55) sekä Perkka-Jortikka (1998, 24) toteavat erilaisilla klikeilla olevan myös mahdollisuus edistää työyhteisön työskentelyä ja sitä kautta sen tavoitteiden saavuttamista. Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta ei kuitenkaan havaittu klikkiytymisen myötä tapahtuvia positiivisia vaikutuksia. Onkin siis oletettavaa, että vaikka klikkiytyminen voisi olla tietyissä marginaalisissa tilanteissa hyödyllistä, se kuitenkin yleensä vaikeuttaa ja vääristää eri ryhmien välistä vuorovaikutusta ja näin ollen tavallisesti vaikeuttaa työntekoa. Klikkiytyminen on myös aina oire jännitteistä tai epäselvyyksistä. Tästä syystä harmittoman tuntuisetkin pienet klikkiytymiset voivat olla syynä myös suurille konflikteille. (Perkka-Jortikka 1998, 24.)

#### 4.4 Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisia vaikutuksia

Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien rakentava voima tunnistettiin liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa 1980–1990 -luvulta lähtien. Tavallisesti konfliktien merkittävimmiksi positiivisiksi vaikutuksiksi mainitaan monipuolisemmat mielipiteet, asioiden yksityiskohtaisempi tarkastelu sekä esimerkiksi perinteisten toimintamallien kyseenalaistaminen. Tämänkaltaisia empiirisiä tuloksia ovat esittäneet muun muassa Jehn (1995, 1997) sekä Amason (1996). Toisaalta konfliktien monimuotoisuuden ja korkean tilannesidonnaisuuden huomioiden, ei ole yllättävää, että esimerkiksi De Dreu ja Weingart (2003) sekä Lovelace, Shapiro ja Weingart (2001) eivät löytäneet empiiristä yhteyttä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ja työyhteisön kehityksen välillä. (Lin ym. 2011, 131.) Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisistakaan merkityksistä työyhteisölle ei ole siis täysin yhtenäisiä tutkimustuloksia. Tämä vahvistaa entisestään konfliktien korkeaa tilannesidonnaisuutta ja organisaation suhtautumisen sekä rakentavan konfliktinhallinnan merkitystä. Yleispäteviä lainalaisuuksia siitä, ovatko konfliktit hyödyllisiä, tai miten niistä hyödytään, on hyvin vaikea tehdä. Toisaalta yleispätevien yleistysten ja ohjeiden tekeminen olisikin melko hyödytöntä, koska konflikteista koetun kehittävän vaikutuksen perustana on siihen liittyvien prosessien ja taustavaikutuksien ymmärtäminen.

Työyhteisöllä tai organisaatiolla, joka suhtautuu tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin kehittävästi ja avoimesti on kuitenkin mahdollisuus kehittyä ja kokea konfliktit rakentavina tai kehittävinä tapahtumina. (Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih & Susanto 2011, 392) Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusaineistosta esille nousseita potentiaalisia kehittäviä vaikutuksia.

Konfliktien vaikutusta työyhteisön työskentelytehokkuuteen on tutkittu viime vuosikymmenen aikana melko runsaasti (esim. De Dreu & Weingart 2003; Stock 2004, Somech ym. 2008; Shaw ym. 2011). Useimmissa tutkimuksissa todetaan karkeasti tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla olevan potentiaalia työyhteisön työskentelytehokkuuden parantamiseen. Kuitenkin, tutkimustulokset ovat usein hyvin sidonnaisia tutkimustilanteeseen ja toteutettuja niin sanotuilla ad hoc -ryhmillä jonkin tietyn ryhmän ominaisuuden tai ilmiön tutkimiseksi. Lisäksi, tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia ja selkeiden johtopäätösten tekeminen on vaikeaa. Tästä syystä voidaankin olettaa, että työyhteisön työskentelytehokkuuden paraneminen konfliktien kautta on hyvin monimuotoinen prosessi, joka vaatii oikeanlaiset olosuhteet toteutuakseen.

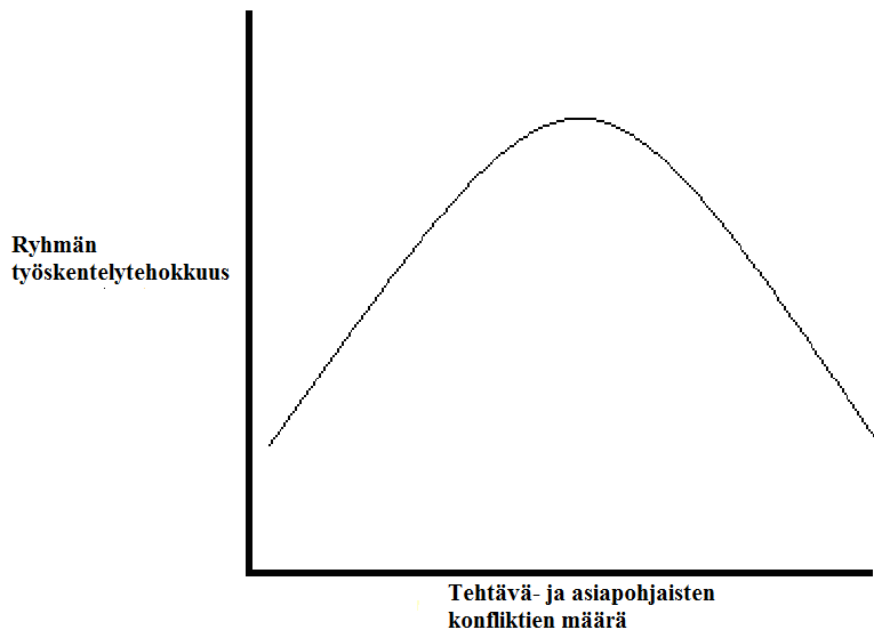
Käsiteltäessä kokonaisvaltaisesti "työyhteisön työskentelytehokkuuden paranemisesta" – kuten aihetta useimmissa tutkimuksissa lähestytään – on kyse hyvin suuresta asiakokonaisuudesta, joka koostuu todellisuudessa monesta eri tekijästä. (esim. Stock 2004; Somech ym. 2008; Shaw ym. 2011.) Työskentelytehokkuuden monimuotoinen ilmeneminen käytännön tasolla osoittautui myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineis-

tossa. Positiivisiksi työskentelytehokkuuteen liittyviksi vaikutuksiksi mainittiin vuoro-vaikutuksen lisääntyminen, tavoitteiden selkeytymisen, kuuntelemisen ja motivaation parantuminen sekä luottamuksen kasvu ryhmän sisällä. (Vastajat 1,4, 5, 10 & 15.)

Edellä mainitut yksittäiset ominaisuudet sopivat myös melko hyvin Shaw ym. (2011, 391) määritelmään työskentelytehokkuudesta, jonka mukaan työskentelytehokkuudella tarkoitetaan työyhteisön kykyä tehdä tehtävänsä laadukkaasti, monipuolisesti ja joustavasti. Työskentelytehokkuuden paranemisen käsitteeseen liitetään usein myös työyhteisön jäsenten tyytyväisyys, jolla tarkoitetaan jäsenten keskimääräistä halukkuutta työskennellä kyseisessä työyhteisössä. Lisäksi, De Dreu (2006, 85) esittää tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien voivan edistää jotain tiettyä ryhmän toimintoa haitaten samanaikaisesti toista. Näin ollen konfliktien vaikutukset yksittäisiin ryhmän toimintoihin luovat kokonaisuutena luonnollisesti yhteisvaikutuksen myös ryhmän työskentelytehokkuuteen. Jotta voitaisiin siis ymmärtää työyhteisön työskentelytehokkuutta ja sen kehittymistä paremmin, sen yksityiskohtaisempi käsittely on suotavaa. Myös tämän tutkimuksen osalta kehittävien vaikutusten analysointi jäisi melko pintapuoliseksi, mikäli eri vaikutuksista puhuttaisiin ainoastaan työskentelytehokkuuden kehittäjinä ilman yksityiskohtaisempaa käsittelyä. Onkin siis järkevää, että tulevissa kappaleissa käsitellään yksityiskohtaisemmin tutkimusaineistosta esille nousseita tekijöitä. Yksityiskohtaisemman käsittelyn tärkeyttä korostaa myös kirjallisuudessa esitetyt varsin laajat ja kirjavat työskentelytehokkuuden määritelmät, joiden perusteella on hyvin vaikea tehdä ymmärrettäviä päätelmiä tehtävä- ja asiapohjaisten konflikteihin todellisista vaikutuksista.

Vaikka tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivista vaikutusta työskentelytehokkuuteen on vaikea yleistää useimmissa olosuhteissa, on hyvin todennäköistä, että oikein hoidettuina konfliktit voivat luoda positiivisen kokonaisvaikutuksen esimerkiksi rohkaisten työyhteisön jäseniä selvittämään työtehtäviin liittyviä asioita ja faktoja tarkemmin. Tämänkaltaiset vaikutukset johtavat usein myös työyhteisön työskentelytehokkuuden kasvuun. Asialla on tietenkin myös kääntöpuolensa. Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esille, konfliktit myös aina kuormittavat työyhteisön kognitiivista kapasiteettia ja asettavat haasteita henkilösuhteille, jolloin yksilön tai työyhteisön energia ja keskittyminen voivat olla pois varsinaisesta työtehtävästä.

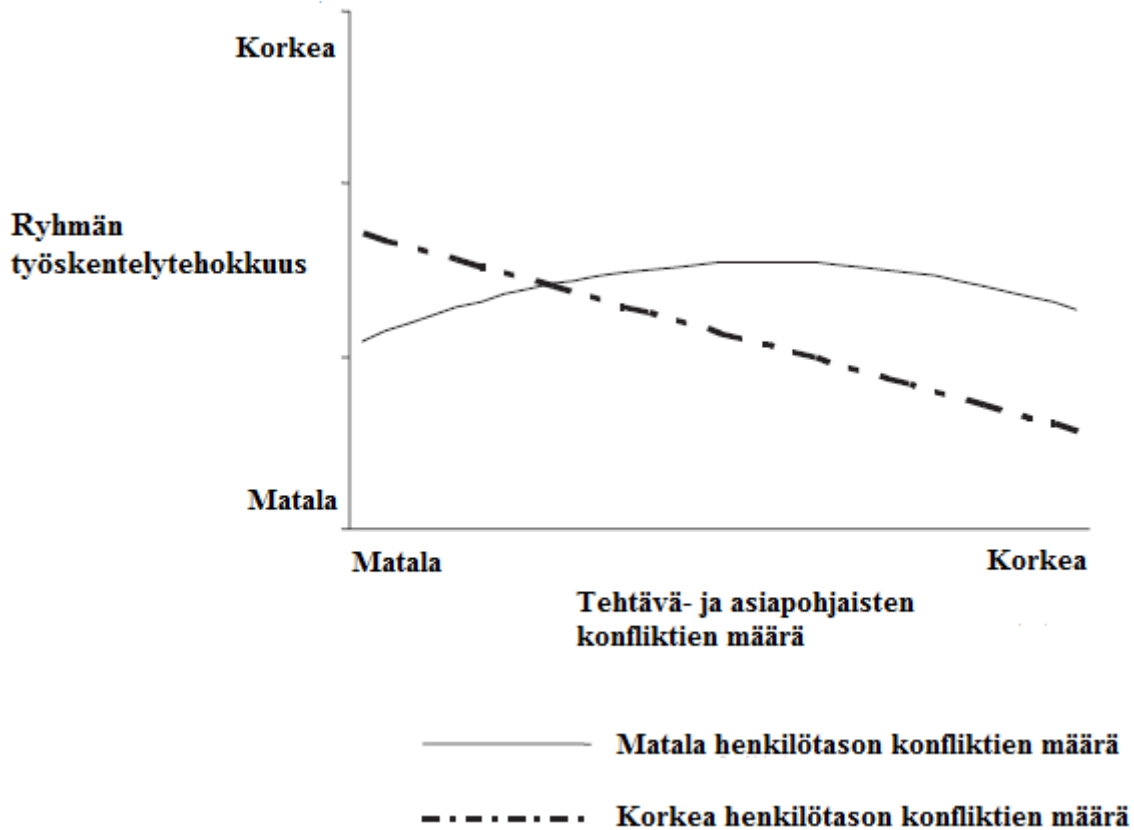
Rahim (2010, 48–49) kuvaileekin tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien potentiaalisten hyötyjen ja haittojen suhdetta käänteisellä U-käyrällä.



Kuvio 5 Konfliktien käänteinen U-käyrä (Rahim 2010, 48)

Kohtuullinen määrä tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja on välttämätöntä hyvälle työyhteisön työskentelytehokkuudelle, mutta mikäli niiden määrä ylittää tietyn rajan, ne ovat haitallisia ja laskevat työskentelytehokkuutta. Tämä kuvio on äärimmilleen yksinkertaistettu esimerkki tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kaksitahoisuudesta, ja onkin oletettavaa, että konfliktien määrä ei suinkaan ole ainoa vaikuttava tekijä työyhteisön työskentelytehokkuuden ja konfliktien välisen suhteen määrittämisessä.

Samansuuntaisia U-käyrää noudattelevia tuloksia esittävät myös Shaw ym. (2011, 398–399). Heidän mukaansa henkilötason konfliktien pieni määrä on edellytys tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista hyötymiselle ja työskentelytehokkuuden parantumiselle.



Kuvio 6 Konfliktien suhde työskentelytehokkuuteen (Shaw ym. 2011, 397)

Ryhmät, jotka kokevat runsaasti henkilötason konflikteja, kokevat pääsääntöisesti enemmän haittaa myös tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista. Tätä perustellaan sillä, että ryhmän tai organisaation jäsenet tarttuvat pienimpiinkin erimielisyyksiin, mikä vaikeuttaa työntekoa ja johtaa usein konfliktien eskaloitumiseen ja henkilöitymiseen. Näin ollen ryhmät, jotka kokevat runsaasti henkilötason konflikteja, eivät kykene hyötymään tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteistakaan. (Shaw ym. 2011, 397–399.)

Vaikka kirjallisuus ja teoriat tukevat melko vahvasti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien potentiaalisia hyötyjä etenkin U-käyrää mukailleen, esimerkiksi Tekleab ym. (2009, 189–193) sekä De Dreu ja Weingart (2003, 747–748) eivät löytäneet empiiristä vahvistusta tutkiessaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suhdetta ryhmän työskentelytehokkuuteen ja koheesioon. Tutkimuksessa merkittävimmiksi syiksi tähän todetaan olevan henkilötason konfliktien jatkuva läsnäolo tai niiden uhka. Lisäksi De Dreu ja Weingart (2003, 748) totesivat tutkimuksessaan konflikteilla voivan olla positiivisia vaikutuksia ainoastaan hyvin erityisissä ja marginaalisissa olosuhteissa. Tehtävä- ja

asiapohjaisten konfliktien vahva tilannesidonaisuus ja herkkyys kyseenalaistavat niiden potentiaalisen hyödyn useimmissa tilanteissa.

Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tutkimuksen empiirisestä aineistosta esille nousseita konfliktien vaikutuksia, jotka voidaan liittää työyhteisön työskentelytehokkuuden paranemiseen.

#### ***4.4.1 Työyhteisön oppiminen ja kasvu***

Käsiteltäessä työyhteisön tai organisaation potentiaalista oppimista ja kasvua, ei voi olla sivuuttamatta organisationaalisen oppimisen käsitettä, jolla tarkoitetaan organisaation tai työyhteisön kykyä hankkia, jakaa, tulkita ja varastoida tietoa. Tämä mahdollistaa työyhteisön jäsenten aktiivisen osallistumisen ja intervention työn prosesseihin sekä sen mahdollisiin ongelmakohtiin. Oppimisen tarkemman rakenteen katsotaan usein koostuvan Argyriksen ja Schönin 1970-luvulla esittelemästä ensimmäisen ja toisen tason oppimisesta. Ensimmäisellä tasolla oppiminen ja kehitys ei muuta työyhteisön päämääriä, strategiaa tai esimerkiksi arvoja. Toisin sanoen, ensimmäisen tason oppiminen voi muuttaa yksilön tai työyhteisön käytöstä, mutta ei paradigmaa eli syytä tai toimintamalleja sen takana. Näin ollen merkittävää ja pitkäkestoisempaa työyhteisön kehitystä tai oppimista ei tapahdu, vaikka yksittäisiä muutoksia tapahtuisikin. (Rahim 2010, 33.)

Toisen tason oppimisella tarkoitetaan sen kaltaista oppimista ja kehitystä, joka saa aikaan muutoksia työyhteisön päämäärissä, arvoissa, strategiassa sekä paradigmassa ja toimintamallissa, johon päätökset perustuvat. (Rahim 2010, 33.) Rahimin (2010, 33–34) mukaan konflikteista tapahtuva oppiminen ja kehitys tapahtuvat hyödyllisimmin nimenomaan oppimisen toisella tasolla. Tämä on ongelmallista, koska valtaosa konfliktien hallinnan teorioista tukee niiden käsittelyä vallitsevien rakenteiden ja paradigman mukaisesti. Kyseisen kaltaisella hallinnalla saavutetaan kuitenkin vain ensimmäisen tason oppimista ja muutoksia ainoastaan tiettyihin aktuaaleihin ongelmiin. Organisaatioiden ja työyhteisöjen pysyvemmän kehityksen kannalta olennaisempaa on siis pyrkiä löytämään konfliktin hallintaan keinoja, jotka eivät vain pyri vastaamaan eksaktiin kysymykseen tai ongelmaan, vaan enemmänkin auttamaan työyhteisöä ymmärtämään syyt niiden takana mahdollistaen niin sanotun toisen tason oppimisen. (Rahim 2010, 33–34.)

Ratkaistut konfliktit voivat lisätä työyhteisön tai organisaation yhtenäisyyden tunnetta, koheesiota sekä motivaatiota. Ne voivat myös parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä. Tätä kautta työyhteisön päätöksentekoprosessi voi kehittyä, kun useat eri ryhmän jäsenet voivat ratkaistun konfliktin kautta oppia katsomaan asioita kriittisemmin uusista näkökulmista, tehden työyhteisöstä tehokkaamman ja innovatiivisemman. Konfliktien paradoksaalisuutta lisää tavallaan se, että kun työyhteisö oppii ja kasvaa siten, että se ymmärtää paremmin muita näkökulmia ja vaihtoehtoja, myös hai-

tallisiksi koetut konfliktit vähenevät. Työyhteisön oppiminen ja kasvu on siis tavallaan myös ennaltaehkäisevää konfliktinhallintaa. (Glasl 2000, 7.) Tutkimuksen empiirisestä aineistosta on havaittavissa, että pitkälle kehittynyt työyhteisö ei edes suhtaudu pieniin konflikteihin varsinaisina ongelmina, vaan kokee ne osana työntekoon kuuluvia näkemyseroja. Seuraava vastaaja koki konfliktitilanteen auttavan mahdollisten tulevien vastaavien tilanteiden käsittelyä.

*Ehkä se, että kiivaasta väittelystä huolimatta voidaan päästä sopuun, auttaa hyväksymään ja kestävästi vastaavia ristiriitoja tulevaisuudessa paremmin.*  
(Vastaaja 4, V2, hyvin hallittu)

Vastauksesta ilmenee hyvin hallitun työyhteisön voivan pitää konflikteja normaaliin työntekoon kuuluvina näkemyseroina. Näin ollen työyhteisö on myös valmiimpi kohtaamaan konflikteja myös tulevaisuudessa. Aineistosta on havaittavissa myös, että hyvin hallitut konfliktit auttavat työyhteisöä huomioimaan monipuolisesti kaikkien mielipiteet, mikä puolestaan vaikuttaa osaltaan työyhteisön työskentelytehokkuuteen. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Tämä projekti varmasti tulee menemään hyvin koska kaikkien mielipiteet huomioitiin ja niitä pohdittiin yhdessä. Tulen myös tekemään oman osuuteni motivoituneemmin ja vastuuntuntoisemmin...* (Vastaaja 15, V2, hyvin hallittu)

Edellinen vastaaja oli eläytynyt tilanteeseen, jossa tehtävä- ja asiapohjainen konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti. Empiirisestä aineistosta onkin tulkittavissa, että työyhteisön oppimiseen ja kehitykseen liittyvät vaikutukset ovat melko voimakkaasti sidoksissa konfliktien hyvään ja rakentavaan hallintatapaan. Tutkimuksessa vastaajat luonnehtivat konfliktien positiivisiksi vaikutuksiksi muun muassa vuorovaikutuksen lisääntymisen, tavoitteiden selkeytymisen, kuuntelemisen, motivaation parantumisen, ja luottamuksen kasvun ryhmän sisällä. Näistä vastaajista kaikki olivat eläytyneet tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti. (Vastaajat 1,4, 5, 10 & 15.) Sen sijaan vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti, eivät maininneet mitään varsinaisia kehittäviä vaikutuksia liittyen työyhteisön työskentelytehokkuuteen tai oppimiseen. Toisaalta hyväänkään hallintatapaan eläytyneet vastaajat eivät kokeneet konflikteista koettuja hyötyjä ehdottomina, vaan niiden koettiin tuovan mukanaan myös negatiivisia vaikutuksia. Seuraavat vastaajat kokivat hyvinkin hallitun konfliktin osaltaan negatiivisesti ja myönsivät sen vaikuttavan tulevaisuudessa esimerkiksi omien ideoiden esille tuomiseen.



*Ideoistani aiheutunut "sota" saattaa tulevaisuudessa johtaa siihen, että pidän hieman erilaiset ideani omana tietonani tai pyrin tiimin sisällä palaverin ulkopuolella saamaan edes jonkun puolelleni ennen koko tiimille esittelyä. (Vastaaaja 4, V2, hyvin hallittu)*

*Tiedän kuitenkin etten lähde ideoimaan aivoriihi –henkisesti mitään asioita tämän tiimin kesken, vaan ajattelen että jos jotain esitän niin pitää olla valmiiksi ajatellut perustelut ja vastaukset mahdollisiin vastaväitteisiin. Toisin sanoen. avointa ideointia ja keskustelua aiheen ympärillä tuskin tulen kovin aktiivisesti käymään. (Vastaaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Vastauksissa ilmenevä pelko ja omien ideoiden esittelemättä jättäminen tulevaisuudessa ovat kiistatta tekijöitä, jotka voidaan laskea negatiivisiksi vaikutuksiksi koskien työyhteisön oppimista, työskentelytehokkuutta tai esimerkiksi päätöksentekoprosessia.<sup>5</sup> Ne ovat myös tekijöitä, jotka liittyvät melko vahvasti ensimmäisen ja toisen tason oppimisen käsitteisiin. Edellisten vastaajien kommentit viittaavat tilanteeseen, jossa hyvällekään konfliktinhallinnalla saavutetut tapauskohtaiset ratkaisut eivät muuttaneet työyhteisön vanhoja toimintamalleja. Edelliset vastaajat eivät kokeneet omien ideoiden esittämistä mielekkääksi jatkossa, vaikka kuvailtu konflikti oli ratkaistu ja hallittu hyvin. (Rahim 2010, 33.) Ilmapiiriä, jossa työntekijä ei koe voivansa esittää omia ideoitaan tai mielipiteitään luontevasti, voidaan kuvailla Bradleyyn ym. (2012, 151) mukaan heikentyneeksi psykologiseksi turvallisuuden ilmapiiriksi. Turvallisen ilmapiirin merkitys liittyen konflikteista koettuun vaikutukseen korostui tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa.<sup>6</sup>

Vaikka tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla on kiistatta joitakin positiivisia vaikutuksia työyhteisön oppimiseen ja kasvuun, asia ei voida pitää itsestään selvänä. Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta havaittiin, että hyväkään konfliktinhallinta ei estä negatiivisia vaikutuksia. Myöskään Van Woerkom ja Van Engen (2009, 398) eivät löytäneet tutkimuksessaan merkittävää korrelaatiota tehtävä- ja asiapohjaisille konflikteille sekä työyhteisön kehitykselle tai oppimiselle. Merkittävämmäksi syyksi tälle mainitaan myös Huangin (2010) sekä Tekleabin ym. (2009) tunnistama vahva ja jatkuva sidonnaisuus haitallisiin henkilötason konflikteihin. Aivan kuten henkilötason konfliktikin, myös tehtävä- ja asiapohjainen konflikti kuormittaa työyhteisön jäseniä ja vaatii heiltä henkisiä ponnisteluja. Van Woerkom ja Van Engen (2009, 398) esittävätkin, että tämä

---

<sup>5</sup> Konfliktien vaikutusta työyhteisön päätöksentekoprosessiin käsitellään kappaleessa 4.4.2.

<sup>6</sup> Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin merkitystä konfliktin edeltävänä tekijänä tarkastellaan luvussa viisi.

kognitiivisen kapasiteetin kuluminen konfliktiin ja sen käsittelyyn vievät energian pois oppimisesta ja mahdollisesta kehityksestä.

Vaikka Van Woerkom ja Van Engen (2009, 386) eivät löytäneet tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla olevan suoraa ja merkityksellistä suhdetta työyhteisön oppimisen kanssa, he esittävät varsin loogisesti konfliktien voivan toimia eräänlaisina välittäjänä työyhteisön oppimisen ja edellisessä kappaleessa käsitellyn työskentelytehokkuuden paranemisen välillä. Työyhteisön kehityksen ja kasvun aikana tapahtuu käytännössä tiedon keruuta, tiedon prosessointia, sekä tiedon varastointia ja hakua. Van Woerkomin ja Van Engenin mukaan (2009, 386–387) tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit voivat parantaa nimenomaan työyhteisön tiedon käsittelyyn liittyviä ominaisuuksia. Monipuolisempi ja paremmin saatavilla oleva tieto mahdollistaa välillisesti myös työskentelytehokkuuden kasvun. On kuitenkin huomioitavaa, että välillistä työskentelytehokkuuden paranemista konfliktien ja työyhteisön oppimisen kautta ei voida pitää itsestään selvyytenä, vaan se vaatii toteutuakseen sekä rakentavan organisaatiokulttuurin että hyvä-tasoista konfliktien hallintaa. Edellä esitetyt sitaatit (Vastaajat 4 & 15) ovat hyviä esimerkkejä siitä, minkälaisissa olosuhteissa konflikteista koettuja välillisiäkään hyötyjä ei todennäköisesti pääse syntymään. Sitaateista ilmenevä pelko liittyen omien ideoiden esittelemiseen tulevaisuudessa on selvä merkki organisaation toimintamallien kankeudesta sekä sen negatiivisesta suhtautumisesta konflikteihin. Jotta organisaatio tai työyhteisö voisi hyötyä tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista edes välillisesti, työntekijöiden tulisi kokea omien ideoidensa esille tuominen mielekkääksi myös tulevaisuudessa – vaikka ne aiheuttaisivat mahdollisesti konflikteja. (Van Woerkom & Van Engen 2009, 386.)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston vertailu osoittaa, että konfliktien hallintatapaa voidaan pitää kriittisenä tekijänä työyhteisön oppimisen ja työskentelytehokkuuden kehityksen kannalta. Vastaajista kaikki, jotka tunnistivat positiivisiksi luonnehdittavia vaikutuksia, olivat eläytyneet tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu rakentavasti ja hyvin. (Vastaajat 1, 4, 5, 10 & 15.) Edellisessä kappaleessa esiteltiin käänteisen U-käyrän mukaiset korrelaatiot ryhmän työskentelytehokkuuden ja konfliktien välillä. Kuvioissa 5 ja 6 tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista koetulle hyödyille asetettiin ehdoksi niiden sopiva määrä sekä henkilötason konfliktien puute. Vaikka tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ei sallinut suoranaista tarkastelua liittyen konfliktien määrään, on aineistosta havaittavissa konfliktien hallintatavan merkityksellisyys. Tämä ei toisaalta ole yllättävää, sillä sekä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien oikea määrä että henkilötason konfliktien puute vaativat toteutuakseen suotuisaa konfliktien hallintaa. Kyseiset löydökset osaltaan täydentävät Rahimin (2010) ja Shaw ym. (2011) esittämiä käänteisiä U-käyriä.

#### 4.4.2 *Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutus päätöksentekoprosessiin*

Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutus ryhmän päätöksentekoprosessiin on ollut työskentelytehokkuuden ohella yksi käsitellyimmistä konfliktitutkimuksen aiheista viime vuosikymmenten aikana. Yleisen näkemyksen mukaisesti tehtävä- ja asiapohjainen konflikti koetaan karkeasti hyödylliseksi ryhmän päätöksentekoprosessille, kun taas henkilötason konflikti koetaan useimmiten haitalliseksi. (Jehn 1995, 260; Parayitam 2011, 342.) Käytännössä etenkin liiketoiminnan prosessien kehittämisen näkökulmasta asia ei tietenkään ole näin yksinkertainen.

Analysoitaessa tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutusta ryhmän päätöksentekoprosessiin on syytä tarkastella, mitä tarkoitetaan hyvällä päätöksentekoprosessilla – tai minkälaisia ovat vaikutukset, joita voidaan kuvailla positiivisiksi. Useimmissa tutkimuksissa päätöksentekoprosessia tai sen hyvyttä tutkitaan simuloitujen tilanteiden avulla, jotka synnyttävät subjektiivisia päätöksiä, joiden perusteella ei voida arvioida itse päätöksentekoprosessiin sujuvuutta. Tästä syystä arvioinnin fokus on suotavaa pitää itse prosessissa. Boyle, Hanlon ja Russo (2012) käyttävät tutkimuksessaan merkittävimpänä arviointikriteerinä uuden tiedon vääristymisen määrää. Hyvälaatuisen tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin läsnäolo päätöksentekoprosessin aikana vähentää uuden tiedon vääristymistä ja vastavuoroisesti tukee ryhmän yhtenäisen konsensuksen muokkautumista. Boyle ym. (2012, 222–226) havaitsivat myös, että päätöksentekoprosessin aikana tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit vähentävät päätöksen jälkeisiä erimielisyyksiä tai riitoja aiheesta.

Amason ja Schweiger (1997, 104) käsittelevät puolestaan päätöksentekoprosessia laajemmin osana työyhteisön kokonaisvaltaista suoritusta. Heidän mukaansa tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla voi olla merkittävä vaikutus työyhteisön tai ryhmän päätöksentekoprosessiin. Onnistunut päätöksentekoprosessi, tarkoittaen päätösten laatua, konsensusta ja hyväksyntää sekä niistä aiheutuvaa ilmapiiriä, on näin ollen hyvin olennainen osa työyhteisön tai organisaation suoritusta.

Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutukset päätöksentekoprosessiin voidaan jakaa sekä välittömiin että prosessinomaisiin laajempiin vaikutuksiin. Välittömillä vaikutuksilla tarkoitetaan konfliktitilanteen synnyttämää tapauskohtaista keskustelua, ideanvaihtoa tai esimerkiksi kritiikkiä. Prosessinomaisilla vaikutuksilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi Amasonin ja Schweigerin (1997) kuvailemaa kokonaisvaltaista vaikutusta työyhteisön työsuoritukseen, viihtyvyyteen ja esimerkiksi päätösten hyväksyntään. Tämänkaltaista kahtiajakoa tukee myös tämän tutkimuksen empiirinen aineisto. Tutkimuksen vastaajat kokivat tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikuttavan sekä välittömään käsillä olevaan tilanteeseen, mutta myös laajemmin taustalla vaikuttavaan prosessiin tai ilmapiiriin. Seuraava vastaaja koki konfliktien voivan kehittää päätöksentekoa nimenomaan prosessina.

*Jatkossa varmasti osataan ottaa uudetkin ideat paremmin huomioon jos idea koetaan hyväksi. Jos taas tehtävässä epäonnistutaan niin ideointi ja asioiden kehittäminen jää helposti taka-alalle ja tehdään hommat ”kuten ne on aina ennenkin tehty”. (Vastaaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Vastaaaja eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti. Vastauksessa on huomioitavaa, että siinä asetetaan onnistuminen kyseisessä tehtävässä ehdoksi vastaavanlaiselle konfliktien käsittelylle tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa mahdollisesti organisaation toimintamallien kankeutta, varauksellista suhtautumista konflikteihin tai vanhanaikaisen paradigman mukaista toimimista (ks. edellinen kappale). Amasonin ja Schweigerin (1997, 104–105) mukaan päätöksentekoprosessin kehittymisen tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kautta on useimmiten seurausta monimuotoisesta ajatustenvaihdosta tai esimerkiksi tiukasta faktojen tarkastelusta. Konfliktien kautta tapahtuva päätöksentekoprosessin kehitys vaatii siis avointa keskustelua ja ilmapiiriä, joka rohkaisee työyhteisön jäseniä keskusteluun ja kriittisyyteen. Edellä esitetyssä sitaattissa kuvaillaan tilannetta, jossa todellinen kehitys päätöksentekoprosessin kannalta voi jäädä melko olemattomaksi.

Kokonaisuutena päätöksentekoprosessia voidaan pitää hyvin konfliktiarkana tilanteena monimuotoisuutensa vuoksi. Toisaalta hyvät päätökset syntyvät usein konfliktien kautta, kun yksilöt tarkastelevat asioita uusilta näkökannoilta ja ovat pakotettuja perustelemaan valintansa huolellisesti. (Amason ja Schweiger 1997, 104.) Tämä osoittautui myös seuraavissa vastauksissa, joissa ilmenee hyvin konfliktien positiivisia välittömiä vaikutuksia käsillä olevaan päätöksentekoon.

*Toisaalta kiivas sananvaihto ja väittely ei kuitenkaan estänyt hyvään ja kaikkia tyydyttävään lopputulokseen pääsemistä. (Vastaaaja 4, V2, hyvin hallittu)*

*Aina ei näköjään kannata hakea konsensusta ja kompromisseja, koska parhaat ratkaisut hioutuvat timanteiksi pienellä paineella. (Vastaaaja 10, V4, hyvin hallittu)*

Kuten edellä esitetyistä sitaateista käy ilmi, vastaajat kokivat tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien tuovan välittömiä hyötyjä käsillä olevaan päätöksentekoprosessiin. Tilanteessa konfliktien kautta tapahtunut kiivas keskustelu jalosti ideoita ja auttoi ryhmää löytämään yhteisen ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan.

Sitaattien mukaisten positiivisten vaikutusten lisäksi asiaa voidaan tarkastella myös käänteisesti. Van Woerkomin ja Van Engenin (2009, 398–399) mukaan työyhteisön

liian helpot ja kritiikittömät päätökset voivat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön kognitiiviseen kapasiteettiin ja ongelmanratkaisutaitoon. Tehtävä- tai asiapohjainen konflikti oikein hallittuna pakottaa yksilöt ajattelemaan syvällisemmin sekä pohtimaan erilaisia ja luovempia ratkaisuja, mikä puolestaan on välttämätöntä hyvälle päätöksentekoprosessille. Kyseisen kaltaista näkemystä tukee myös esimerkiksi Irwing Janisin teos (1982) ryhmäajattelusta, jonka mukaan liian helpot, nopeat ja yksinkertaiset päätökset ryhmän kesken eivät tuota parasta mahdollista lopputulosta. Vaikka ryhmäajattelun monia teesejä pidetään osittain vanhentuneina, on selvää, että ennenaikaiset ja liian nopeat päätökset tuovat vain harvoin parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Ellis ym. 2003, 823.)

Käytännössä ryhmien ei ole kuitenkaan helppoa hyötyä konflikteista päätöksentekoprosessinkaan kannalta, koska usein konfliktin kohdatessaan yhteinen konsensus pyritään muodostamaan mahdollisimman nopeasti konfliktin ja epämieluisan tilanteen lopettamiseksi. Ihmisillä on pyrkimys hyviin ja mutkattomiin sosiaalisiin suhteisiin. Tutkimustilanteet usein lisäksi vääristävät näitä suhteita, koska ad hoc -tutkimusryhmillä ei ole juurikaan intressejä pitkäaikaisten suhteiden ylläpidolle tai luomiselle. (Boyle ym. 2012, 224–225.) Lisäksi haasteena on empiriasta esille noussut kehityksen ehdollistaminen onnistumiselle; mikäli suotuisia lopputuloksia ei saavuteta ensimmäisillä kerroilla, koettiin päätöksentekoprosessin kehityksen jäävän olemattomaksi.

Kehittävien vaikutusten ongelmallisuutta korostaa myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston vertaileva tarkastelu. Useat vastaajista, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, kokivat positiivisia vaikutuksia liittyen päätöksentekoprosessiin. (Vastaajat 1, 4, 10, 15 & 17.) Ei ole myöskään varsinaisesti yllättävää, että vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti, eivät kokeneet kehittäviä vaikutuksia liittyen päätöksentekoprosessiin. (Vastaajat 2, 9, 11 & 14.) Kuitenkin, hyvään ja rakentavaan konfliktinhallintaan eläytyneet vastaajat kokivat potentiaalisten kehittävien vaikutusten lisäksi myös merkittäviä uhkia päätöksentekoprosessin kannalta. Edellisessä kappaleessa esitellyt konfliktien negatiiviset vaikutukset liittyen omien ideoiden jakamiseen vaikuttavat olennaisesti myös päätöksentekoprosessiin. Eräät vastaajat kuvailivat tilannetta seuraavasti.

*Ideoistani aiheutunut "sota" saattaa tulevaisuudessa johtaa siihen, että pidän hieman erilaiset ideani omana tietonani... (Vastaaja 4, V2, hyvin hallittu)*

*Tiedän kuitenkin etten lähde ideoimaan aivoriihi –henkisesti mitään asioita tämän tiimin kesken vaan ajattelen että jos jotain esitän niin pitää olla valmiiksi ajatellut perustelut ja vastaukset mahdollisiin vastaväitteisiin. Toisin sanoen avointa ideointia ja keskustelua aiheen ympärillä tuskin tulen kovin aktiivisesti käymään. (Vastaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Päätöksentekoprosessin kannalta ei voida pitää kehittävänä tilannetta, jossa työntekijät eivät pysty esittämään avoimesti omia ideoitaan tai mielipiteitään aiheutuneen konfliktin vuoksi. Vaikka sitaateissa kuvailluissa tilanteissa vastaajat olivat eläytyneet tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu rakentavasti, he eivät kokeneet ilmapiiriä sopivaksi vastaavanlaiselle käsittelylle jatkossa.

Vastauksissa ilmeni myös huoli konfliktien suorasta negatiivisesta vaikutuksesta päätöksentekoprosessiin. Seuraava vastaaja koki konfliktien aiheuttavan epätasapainoa ryhmän päätöksenteossa ja passivoittavan vähemmän aktiivisia henkilöitä.

*Näkisin että tämänkaltainen asioiden käsittely yleensä johtaa helposti siihen että vain muutamien asiastaan varmojen ja äänekkäimpien henkilöiden mukaan tehdään ratkaisut ja vähemmän aktiivisten hyvätkin ideat jäävät kuulematta tai ainakin toteuttamatta. Pahimmillaan yli kävellyksi itsensä tuntevat passivoituvat täysin ja toteuttavat puolitehoisesti muiden ideoita koska ei välttämättä pidä niitä hyvinä. (Vastaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Kuten edellä esitetyistä sitaateista on pääteltävissä, tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että konfliktien hyödyt päätöksentekoprosessiin eivät ole ehdottomia tai itsestään selviä. Parayitamin (2011, 353) mukaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutukset ryhmän päätöksentekoprosessiin noudattelevat samansuuntaista käännteistä U-käyrää kuin työskentelytehokkuuteen liittyen. Ne voivat kehittää päätöksentekoprosessia sitoutuneisuuden ja laadun myötä, mutta liiallisissa määrin niistä tulee haitallisia.

Vaikka tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ei sallinut konfliktien määrän tarkastelua liittyen käännteiseen U-käyrän mukaisiin löydöksiin, on tuloksista havaittavissa konfliktien sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia päätöksentekoprosessiin. On myös huomioitavaa, että toisin useimmissa konfliktien vaikutuksissa, päätöksentekoprosessiin liittyvät vaikutukset eivät olleet voimakkaasti riippuvaisia konfliktien hallintatavasta. Tämä nostattaa kysymyksen siitä, mitkä tekijät sitten vaikuttavat päätöksentekoprosessiin konfliktien kautta. Aiemmissa luvuissa käsitellyllä työyhteisön suhtautumisella konflikteihin on pivotaalisuuteensa vuoksi varmasti merkittävä vaikutus, mutta on oletettavaa, että työyhteisön päätöksentekoprosessiin vaikuttaa konfliktien kautta myös yksilöiden subjektiiviset kokemukset työyhteisön aiemmista konflikteista.

#### 4.4.3 *Konfliktien vaikutukset yksilötasolla*

Valtaosa konfliktien vaikutusten tutkimuksista (esim. Jehn 1995; De Dreu & Weingart 2003; Van Woerkom & Van Engen 2009) on keskittynyt analysoimaan pääasiallisesti konfliktien vaikutuksia ryhmän, työyhteisön tai organisaation tasolla. Viimeaikaiset tutkimukset (Jehn, Rupert & Nauta 2006; Rispens, Greer & Jehn 2007) ovat kuitenkin osoittaneet, että yksilöt ryhmän sisällä kokevat konfliktit eri tavalla. Konflikteista koetut yksilötason vaikutukset ovat osoittautuneet myös tässä tutkimuksessa osaltaan melko subjektiivisiksi. Tämä on varsin luonnollista, koska ihmisten erilaisuus aiheuttaa heissä väistämättä erilaisia ja eriasteisia reaktioita. Käytännössä ihmisten erilaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä demografisia eroavaisuuksia, persoonallisuuseroja, työhistoriaa tai esimerkiksi yksilöiden erilaista osallistumista työyhteisön menneisiin konflikteihin. (Lin ym. 2011, 132.)

Linin ym. (2011, 139–145) mukaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiiviset vaikutukset ilmenevät yleisimmin yksilötasolla innovatiivisuuden parantumisena sekä yksilön kasvaneena halukkuutena jakaa tietoa. De Dreu (2006, 99–101) toteaa tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla olevan käänteisen U-käyrän tapainen vaikutus myös yksilön innovointikykyyn ja luovuuteen. Kohtalainen määrä konflikteja voi auttaa työyhteisön tai ryhmän jäseniä jalostamaan uusia ideoita sekä tarkastelemaan tilanteita poikkeavista näkökulmista. Toisaalta liian suuri määrä konflikteja vaikeuttaa työn suorittamisen ohella myös luovuutta: liialliset vaihtoehdot ja ylitarjonta sekavista ja monipuolisista mielipiteistä vaikeuttavat ryhmän pääsyä koherenttiin lopputulokseen.

Kuten edellisissä kappaleissa todettiin, yksilön halukkuus jakaa tietoa tai ideoitaan liittyy läheisesti sekä ryhmän päätöksentekoprosessin toimivuuteen että työyhteisön oppimiseen tai kasvuun. Erityisesti yksilöiden halukkuuteen jakaa tietoa vaikuttavat merkittävästi sekä tehtävä- ja asiapohjaiset että henkilötason konfliktit. Tämä on varsin loogista, koska yksilön tiedonjakamiseen liittyvät motivaatiotekijät voivat sisältää sekä järjellisiä että tunneperäisiä perusteita.

Empiirisestä aineistosta nousi esille tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien varsin voimakas subjektiivinen yksilötason vaikutus. Vastausten vaihtelevuus vertailuryhmien sisällä oli suurta. Osa vastaajista ei kokenut puutteellisestikaan hallituilla konflikteilla olevan yksilötason vaikutuksia, kun taas osa myönsi suoraan kyseisten tilanteiden harrmittavan ja etenkin alentavan henkilökohtaista työmotivaatiota. Eräs vastaaja, joka eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu huonosti, kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Yleiseen työmotivaatioon tilanteella olisi vaikutusta. Tällaisessa tilanteessa muuten aktiivisena tiimin jäsenenä ottaisin niin sanotusta takapenkin paikan eli tekisin minulle osoitetut tehtävät kunnialla, mutta lisäpanostus projektiin*

*olisi nolla. Lisäksi tämä tulisi vaikuttamaan negatiivisesti tulevaisuudessa aktiivisuuteen samanlaisissa projekteissa. (Vastaaaja 2, V1, huonosti hallittu)*

Lisäksi eräät vastaajat kokivat tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin herättävän epäilyjä omasta ammattitaidosta, esiintymisestä tai vuorovaikutustaidoista. Seuraavista vastauksista ilmenee se, että vaikka vastaajat olivat eläytyneet tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, he kokivat yksilötasolla epämieluisia tuntemuksia liittyen omaan työskentelyyn tai ammatilliseen itseluottamukseen.

*Onko ideoideni esittämistavassa jotain vikaa? Enkä tee itseäni ymmärretyksi?... Tulisiko minun kehittää omia presentaatiotaitojani? (Vastaaaja 4, V2, hyvin hallittu)*

*Olenko persoonana sellainen, että ajatukseni ovat helpommin torjuttavissa? (Vastaaaja 8, V2, hyvin hallittu)*

Sitaateista on pääteltävissä, että vaikka konflikti hallittaisiin näennäisesti hyvin ja rakentavasti, yksilötason vaikutukset sisältävät silti usein negatiivisuutta. Tämä tukee Linin ym. (2011, 145) olettamusta, jonka mukaan kaikenlaiset negatiivisesti koetut konfliktit vaikuttavat lähtökohtaisesti haitallisesti yksilötasolla sekä innovatiiviseen käytökseen että yksilön halukkuuteen jakaa tietoa. Lin ym. (2011, 145) ehdottavat ratkaisevaksi tekijäksi organisaation tai työyhteisön tukea ja valmiutta innovaatioon. Joten aivan kuten ryhmätasolla, myös konfliktien yksilötason vaikutukset ovat riippuvaisia työyhteisön tai organisaation suhtautumisesta niihin. Vaikka edellä esitetyissä sitaateissa koettiin kiistatta negatiivisia yksilötason vaikutuksia hyvästä konfliktinhallinnasta huolimatta, tutkimuksen empiirisestä aineistosta on havaittavissa, että organisaation tuella ja konfliktien hyvällä hallintatavalla on kuitenkin merkitystä myös yksilötason vaikutusten kannalta. Hyvän ja rakentavan konfliktien hallinnan vaikutukset eivät ilmene välttämättä suorina positiivisina vaikutuksina yksilötasolla esimerkiksi innovatiivisuuden parantumisena tai kasvaneena halukkuutena jakaa tietoa, vaan tutkimusaineistossa ne realisoituivat näkymättöminä yksilöiden toimina, jotka kuitenkin vaikuttavat työyhteisön arkipäivän toimintaan. Seuraava vastaaja eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti.

*Omalta kannaltani olen jatkossa aktiivisesti tämän projektin toteuttamisessa koska olen saanut omat ideani mukaan. (Vastaaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Vastauksesta ilmenee hyvän konfliktinhallinnan merkityksellisyys yksilön aktiivisuuteen. Tämänkaltaisessa tilanteessa on myös yhtäläisyyksiä Linin ym. (2011,



143–144) esille tuomaan konfliktien yksilötason vaikutukseen, jonka mukaan yksilötasolla negatiivisesti koettujen konfliktien voidaan olettaa vaikuttavan erityisesti alaistaitoon. Tällä tarkoitetaan henkilön harkinnanvaraista ja omaehtoista käyttäytymistä, jota ei kuitenkaan ehdottomasti vaadita työtehtävien puolesta (Organ 1988, 4).

Konflikteilla, ja ennen kaikkea tavalla jolla ne koetaan, on siis merkitystä yksilön harkinnanvaraiseen käyttäytymiseen. Ihmisten erilaiset reaktiot konfliktista tarkoittavat käytännössä sitä, että konfliktien kognitiivinen tai tunneperäinen luonne kanavoii niiden vaikutukset yksilön tiettyihin toimintamalleihin. Tämä ilmenee käytännön tasolla yksilöiden erilaisina käyttäytymisinä konfliktitilanteissa. Linin ym. (2011, 144) mukaan tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit vaikuttavat yksilöiden rationaaliseen käyttäytymiseen, kun taas henkilötason konfliktit tunneperäiseen käyttäytymiseen. Tutkimusaineisto tukee osaltaan tämänkaltaista olettamusta. Seuraavat vastaajat kokivat tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin irrallisena tunneperäisestä käyttäytymisestä.

*Työelämässä tarvitaan joustavuutta ja asioiden viileää käsittelyä niin, että sitä ei oteta henkilökohtaisesti loukkauksena, jos jokin asia ei etene oman näkemyksen mukaisesti. (Vastaaaja 11, V1, huonosti hallittu)*

*Tilanteella ei olisi minun kannalta vaikutusta henkilösuhteisiin, "asiat riitelevät, eivät ihmiset" -periaatteella. (Vastaaaja 2, V1, huonosti hallittu)*

Edellisissä vastauksissa korostuu tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien yksilötason vaikutusten kanavoituminen nimenomaan rationaaliseen käyttäytymiseen. Tunteet pyritään pitämään erossa työasioista. Vaikka kyseinen kahtiajako tuntuu varsin loogiselta, on kuitenkin muistettava, että tehtävä- ja asiapohjaisella konfliktilla on aina yhteys henkilötason konfliktiin. Näitä kahta konfliktityyppiä ei ole järkevää käsitellä täysin toisistaan erillään olevina ilmiöinä, vaan osittain saman asian erilaisina ilmentyminä erilaisilla lähtökohdilla ja erilaisilla syillä. Huang (2010, 335) kuvailee tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien jatkuvaa ja ongelmallista yhteyttä henkilötason konflikteihin erääksi konfliktien suurimmaksi haitaksi. Tämän vuoksi mustavalkoiset olettamukset, joiden mukaan tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit vaikuttavat ainoastaan yksilön rationaaliseen käyttäytymiseen ja henkilötason konfliktit tunneperäiseen käyttäytymiseen, ovat melko hataralla pohjalla.

Konfliktien kaksitahoiset vaikutukset yksilötasolla ilmenivät myös tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Vaikka tutkimuksessa ei käsitelty erityisesti henkilötason konflikteja, tarkastelemalla kokonaisuutena vastaajien kuvailemaa tehtävä- ja asiapohjaisesta konfliktitilanteesta kokemaa vaikutusta, voidaan konfliktien olettaa vaikuttavan sekä rationaaliseen että tunneperäiseen käyttäytymiseen. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Toisten näkökulmaa ei kunnioiteta eikä edes pyritä ymmärtämään sitä... Taustalla on myös kokemuksia aiemmasta, jolloin henkilöt ovat loukkaantuneet omaa näkemystään esitellessä, eli he kostavat takaisin aiemmin kokeemaansa "vääryyttä"... (Vastaaaja 9, V3, huonosti hallittu)*

Sitaatissa esitettyjä vaikutuksia voidaan pitää kiistatta tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin aiheuttamina yksilötason vaikutuksina, jotka ilmenevät tunneperäisenä käyttäytymisenä. Tästä syystä Linin ym. (2010, 335) esittämää kahtiajakoa voidaan pitää epätäydellisenä, koska kuten tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutukset yleensä, myös niiden aiheuttamat yksilötason vaikutukset ovat varsin monitahoisia ja ne kana-voituvat sekä rationaaliseen että tunneperäiseen käyttäytymiseen.

Käytännössä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien yksilötason vaikutuksia voidaan siis pitää varsin monimuotoisina ja melko subjektiivisesti koettuina. Työelämässä on selvää, että eri yksilöt reagoivat konfliktitilanteisiin eri tavoilla. Tämä voi johtua yksilöiden erilaisesta kokemuksesta, ammattitaidosta, itseluottamuksesta tai esimerkiksi asemasta organisaatiossa. Yksilöiden erilaiset reaktiot tarkoittavat näin ollen luonnollisesti myös hyvin erilaisia konflikteista koettuja vaikutuksia. Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit voivat aiheuttaa yksilötasolla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Vaikutusten monimuotoisuus ja subjektiivisuus tekee niiden jäsentelemisestä ja hallinnoinnista organisaatioiden näkökulmasta vaikeaa. Ihmiset ovat erilaisia yksilöitä ja tulevat aina reagoimaan konflikteihin eri tavalla. Tämä ei silti tarkoita sitä, että konfliktien hallinta olisi yksilötason vaikutustenkaan kannalta hyödytöntä. Kuten edellä on esitetty, suotuisalla konfliktien hallinnalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden alaisuuteen sekä esimerkiksi halukkuuteen jakaa tietoa.

## 5 KONFLIKTIA EDELTÄVIEN TEKIJÖIDEN MERKITYKSELLISYYS

Useat työyhteisön konflikteja ja ristiriitoja käsittelevät tutkimukset (esim. Jehn 1995; Jehn & Mannix, 2001; Stock 2004; Somech ym. 2006; Shaw ym. 2011) ovat osoittaneet, että työyhteisöt, tiimit tai ryhmät voivat oikein käsiteltyinä ja oikean kaltaisissa olosuhteissa hyötyä etenkin tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista. Kuitenkin vain harvat tutkimukset osoittavat, miten työyhteisö voi tuoda hyödyt käytäntöön ja näin maksimoida konfliktien tai ristiriitatilanteiden positiiviset vaikutukset (DeChurch & Marks 2001, 4). Tämän luvun tarkoituksena on tunnistaa niitä konfliktitilannetta edeltäviä tekijöitä ja toimintatapoja, joiden avulla konflikteja ja ristiriitoja voidaan käsitellä siten, että niiden potentiaaliset kehittävät vaikutukset ja hyödyt voitaisiin maksimoida. Eli toisin sanoen luvun tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä prosessista, joka vaikuttaa konflikteista koettuun merkitykseen. Tämä luku pyrkii myös osaltaan vastaamaan esimerkiksi Tekleabin ym. (2009, 195–196) tunnistamaan tutkimusaukkoon käsittelemällä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksellisiä edeltäviä tekijöitä. Luvussa pyritään havaitsemaan konkreettisia seikkoja, jotka auttavat työyhteisöä tai ryhmää hyötymään konfliktista ja estävät esimerkiksi hyödyllisen konfliktin muuttumista haitalliseksi. Aihetta lähestytään tarkastelemalla työyhteisön konfliktin hallinnan ja käsittelyn mahdollisuuksia synteesin mukaisesti, ja pyrkimällä näin tunnistamaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksellisiä edeltäviä tekijöitä.

Luvussa käsitellään ensisijaisesti tutkimusaineistosta esille nousseita työyhteisön ominaisuuksia tai toimintoja, joiden koetaan vaikuttavan tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista koettuun vaikutukseen. Analyysissa korostuu empiirisen aineiston osalta myös tutkimusaineiston vertailevuus. Vertailemalla vastauksia, jotka pohjautuvat tilanteisiin, joissa konflikti oli hallittu hyvin, tilanteisiin, joissa ne olivat hallittu puutteellisesti, voidaan ymmärtää paremmin sekä konfliktinhallinnan kokonaisvaltaista merkitystä koettuun vaikutukseen, mutta myös hallinnan merkityksellisyyttä yksittäisiin toimintoihin tai ominaisuuksiin, kuten vuorovaikutukseen tai esimerkiksi työyhteisön identiteettiin.<sup>7</sup>

### 5.1 Konfliktien hallintatavan merkitys

Suurin osa konfliktien hallinnan kirjallisuudesta, teorioista tai malleista on osaltaan ongelmallisia, koska ne on kirjoitettu pääosin konfliktien poistamisen tai ehkäisemisen näkökulmasta, jättäen yhteydet organisaatioon, työyhteisöön ja etenkin niiden kehityk-

---

<sup>7</sup> Ks. kappaleet 5.2 ja 5.3

seen vähemmälle. Lisäksi suuri osa etenkin vanhemmista teorioista pohjautuu konfliktien hallintaan työyhteisön tai organisaation vallitsevien rakenteiden ja toimintamallien mukaisesti pyrkien tapauskohtaisiin ratkaisuihin sekä konfliktien nopeaan lopettamiseen kehityksen tai oppimisen sijasta. Esimerkiksi tämänkaltaisesta teoriasta käy Weider-Hatfieldin ja Hatfieldein (1995, 695) löydökset konfliktinhallinnasta. Heidän mukaansa mitä integroivammin ryhmä käsittelee konflikteja, sitä vähemmän se niitä kokee. Monet etenkin hieman vanhemmista konfliktin hallinnan tutkimuksista sortuvat samankaltaiseen mustavalkoisuuteen. Tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien minimointi sekä nopea lopetus on optimaalisin vaihtoehto ainoastaan, kun tehtävien luonne on rutiininomainen tai siihen on määritelty ennalta esimerkiksi toimintaohjeet tai standardit. Edellä mainitun kaltaiset teoriat toteavat usein integroivan tai ongelmanratkaisuun pyrkivän hallintatavan absoluuttisesti parhaaksi vaihtoehdoksi. (Blake & Mouton 1964; Burke 1994, Rahimin 2010, 51 mukaan.) Tämän tyylliset päätelmät voivat olla osaltaan päteviä ja sinänsä hyödyllisiä, mutta riittämättömiä, mikäli tavoitteena on tunnistaa myös konfliktien tarjoamia kehitysmahdollisuuksia ja ennen kaikkia niitä mahdollistavia konfliktin hallintatapoja. (Rahim 2010, 33, 56.)

Konfliktien oikeanlaisella ja mahdollisesti monityyillisellä hallinnalla onkin kriittinen rooli siinä, miten työyhteisö tai organisaatio kokee konfliktin. Luvussa kaksi mainitut viisi konfliktien hallintatapaa antavat hyödyllisen viitekehyksen konfliktien hallinnan merkityksellisyyden analysointiin. Integroiva, avulias, dominoiva, välttelevä tai kompromissiin pyrkivä tyyli ovat jokainen erilaisia, ja onkin varsin luonnollista, että oikealla ja ennen kaikkea tilanteeseen sopivalla hallintatyyllillä on ratkaiseva merkitys tehtävä- ja asiapohjaisesta konfliktista koettuun vaikutukseen. (DeChurch ym. 2007, 73–75.) Oikeanlainen käsittely estää tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien muuttumista haitallisiksi henkilötason konflikteiksi, sekä auttaa ryhmää käsittelemään ongelmia tehokkaammin ja tuloksellisemmin.

Konfliktien viisityylistä hallintamallia on yksinkertaistettu kirjallisuudessa. Van de Vliert ja Euwema (1994) jakoivat viisikohtaisen mallin kahteen kuvailevaan hallintatapaan: aktiivisuuteen sekä miellyttämiseen ja sopeutumiseen pyrkivään tapaan. Vastavaa kahtiajakoa käyttävät myös Somech ym. (2008) termeillä yhteistoiminnallinen ja kilpailullinen. Aktiivisuudella tarkoitetaan sen kaltaista reaktiota konflikteihin, joka tuottaa työyhteisön jäsenten kesken vuorovaikutteisia, proaktiivisia ja suoraa kanssakäymistä. Aktiivisuuden vastakohtana on passiivisuus, joka viittaa epäsuoriin ja hiljaisiin viesteihin. Aktiivista konfliktienhallintaa käyttävät työyhteisöt tai ryhmät voivat keskustella avoimesti erilaisista ja eriävistä mielipiteistä, vaihtaa tietoa keskenään ja pyrkiä löytämään ongelmiin ratkaisun yhdessä. Passiivisesti konflikteja käsittelevällä työyhteisöllä tai ryhmällä on puolestaan tapana sopeutua hiljaisesti toistensa toiveisiin ja välttää avointa vuoropuhelua erimielisyyksistä. (Van de Vliert & Euwema 1994, 676; De Church & Marks 2001, 6; Somech ym. 2008, 360.)

De Churchin ym. (2001, 7) mukaan aktiivinen tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien hallinta voi edistää ryhmän tai työyhteisön työtehokkuutta. Toisaalta, mukautuminen ja sopeutuvuus toimintatapoina edistävät ryhmän tai työyhteisön jäsenten tyytyväisyyttä ja sitä kautta vaikuttavat myös epäsuorasti työskentelytehokkuuteen. Työyhteisöjen ja ryhmien tulisi siis löytää oikea tasapaino näiden kahden dimension välillä saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Vaikka kaksijakoinen konfliktien hallintamenetelmien tarkastelu tarjoaa pohjan niiden analysoinnille, voivat sitä kautta tehdyt johdopäätökset jäädä varsin yleiselle tasolle. Optimaalinen konfliktinhallinta on tavallisesti riippuvainen useasta muuttujasta, joten yksityiskohtaisemmalle empiirisen aineiston analyysille on tarvetta.

Tässä tutkimuksessa vastaajat eläytyivät joko tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, tai tilanteeseen, jossa se oli hallittu huonosti ja puutteellisesti. Vaikka suoraa analyysia tiettyjen hallintatapojen merkityksellisyydestä konfliktien vaikutuksiin ei tällä tutkimusasetelmalla voida tehdä, tarjoaa aineisto hyödyllisiä löydöksiä konfliktinhallinnan merkityksellisyyden kannalta. Vastaajien kuvailut tilanteista, joissa konflikti oli hallittu hyvin, sekä tilanteista, joissa se oli hallittu huonosti, auttavat ymmärtämään minkälainen hallintatapa konfliktitilannetta on edeltänyt vastaajien käsityksen mukaan.

Empiirisen aineiston vertailu osoittaa, että vastaajat, jotka olivat eläytyneet tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin, kokivat sen tapahtuneen pääsääntöisesti sujuvan kommunikaation, yhteistyön ja muiden huomioon ottamisen kautta. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Avainasemassa oli toisen kuunteleminen - samalla voi kuunnella itseään eli miltä toisen osittain erikoisetkin ideat itsestä tuntuvat. Kävimme läpi ideoiden vahvuudet ja heikkoudet ja lopulta ratkaisu oli edessämme kristallin kirkaana. (Vastaaja 1, V4, hyvin hallittu)*

Edellisessä sitaatissa kuvailut seikat, toisten kuunteleminen ja asioiden yhdessä läpikäyminen, ovat selkeitä signaaleja yhteistyöhön tai avuliaisuuteen pyrkivästä konfliktien hallintatavasta. Muiden intressit huomioon ottavien hallintatapojen selkeänä etuna on konfliktien kärjistymisen estäminen sekä myös Huangin (2010, 347) mainitsema tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien sekä henkilötason konfliktien korrelaation väheneminen. Tämä osoittautui myös seuraavassa vastauksessa, jossa vastaaja oli eläytynyt puutteellisesti hallittuun konfliktitilanteeseen.

*Useassa vastaavassa konfliktitilanteessa neuvottelutaidoilla ja diplomatialla olisi vältetty monta yhteishenkeäkin huonontavaa konfliktia. Usein ihmisiltä puuttuu halu ymmärtää erilaisuuksia. (Vastaaja 3, V3, huonosti hallittu)*

Vastaaja koki kommunikaation toimivuuden edellytyksenä sujuvalle konfliktinhallinnalle. Onkin varsin ymmärrettävää, että vuorovaikutukselliset ja muiden intressit huomioon ottavat hallintatavat koetaan suotuisiksi useimmissa konfliktitilanteissa. Samansuuntaisia löydöksiä esittää myös Dechurch ym. (2007, 73–75), joiden mukaan työyhteisössä tai ryhmässä, jossa käytetään enemmän avuliasta, yhteistyöhön pyrkivää tai välttelevää konfliktinhallintaa, on suuremmat mahdollisuudet ratkaista tehtävä- ja asiapohjainen konflikti tuloksellisesti.

Pakottavat, dominoivat ja kilpailuun perustuvat konfliktinratkaisutyyli koetaan Dechurchin ym. (2007, 74) mukaan pääsääntöisesti negatiivisesti. Negatiiviset vaikutukset näkyvät selvimmin etenkin tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kehittymisessä henkilötason ongelmiksi, mutta myös konfliktin osapuolten laskeneessa työtyytyväisyydessä ja väistämättä myös työyhteisön ilmapiirissä. Seuraava vastaaja eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti. Vastaaja kuvaili melko selkeästi dominoivaa konfliktinhallintatyyliä.

*Vaikka kuulijani ottaisivatkin ehdotukseni neutraalisti, on kaikissa ehdotuksissa aina keskusteltavaa – siksihän palavereja pidetään. Kun ehdotusta eteenpäin vieviksi tarkoitettuja kommentteja tulee, saatan itse suhtautua niihin tuomitsevana. Olen niin ihastunut omaan ehdotukseeni, että hyökkään kaikkea siitä tehtävää rakentavaakin kommentointia vastaan. En suhtaudu ehdotukseeni kuten muovailuvahaan vaan kuten valmiiseen teräsesineeseen.*  
(Vastaaja 14, V3, huonosti hallittu)

Vastaaja koki, että konfliktista koettuun huonoon lopputulokseen oli voinut johtaa sitaatissa kuvaillun kaltainen käsittely ja konfliktin dominoiva hallintatyyli. Tämänlaista hallintatapaa ei koettu tulokselliseksi ja suotuisaksi ryhmän työskentelyilmapiirin kannalta. Niin sanotut affektiiviset eli tunneperäiset vaikutukset ovatkin tärkeitä työyhteisön tai ryhmän tulevaisuuden kannalta. Huonontunut työilmapiiri tai työtyytyväisyys vaikeuttaa ryhmän työskentelyä tulevaisuudessa. Samansuuntaisia tuloksia esittää myös Tjosvold (1998, 304–305), jonka mukaan konfliktien hallinta tulisi perustua yhteistointaan, dominoinnin, pakottamisen ja kilpailun sijaan.

Vaikka edellä mainittujen pakottavien, dominoivien ja kilpailuttavien hallintatyylien voidaan olettaa olevan huonoja vaihtoehtoja useimmissa tilanteissa, Rahimin (2010, 51–52) mukaan optimaalinen konfliktinhallinta noudattelee kontingenssimallia. Oikean tyylin valinta on merkittävästi riippuvainen konfliktin luonteesta sekä organisaation ja osallisten sen hetkisistä tiloista. Kontingenssimallissa olennaista on se, että siinä tavoitteena ei ole ainoastaan konfliktin lopettaminen, vaan pidempiaikaiseen kehitykseen tähtäävä ratkaisu. Käytännön tasolla esimerkiksi dominoiva ja pakottava tyyli voi tulla ky-

symykseen, mikäli ongelma tulee saada ratkaistua välittömästi tai ryhmän muilla jäsenillä ei ole riittävää teknistä informaatiota asiasta. Integroivan hallintatyylin voi puolestaan kokea sopivammaksi monimutkaisissa tilanteissa, joissa tulee ottaa huomioon useita näkökulmia. Integroiva tyyli mahdollistaa myös tehokkaasti ryhmän tai työyhteisön muiden jäsenten tietämyksen ja ammattitaidon hyödyntämisen. Toisaalta, integroiva tyyli on varsin aikaa vievä, eikä näin ollen tule kysymykseen kiireellisissä tilanteissa. Työyhteisön tulisi siis löytää kuhunkin tilanteeseen sopiva hallintatapa, joka sallii organisaation tai työyhteisön kehittymisen, täyttää osapuolten vaatimukset ja on eettisesti kestäväällä pohjalla. (Rahim 2010, 53, 55.)

## 5.2 Työyhteisön vuorovaikutus

Useiden tutkimusten mukaan ryhmän tai työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella on suora positiivinen vaikutus sen työskentelytehokkuuteen. Tämä selitetään tavallisesti päätöksenteko- ja työskentelyprosessien kehittymisellä. Toimiva tiedonkulku ja kommunikointi edesauttavat työyhteisöä koordinoimaan, suunnittelemaan ja organisoimaan sille kuuluvat työtehtävät tehokkaammin. (Moye & Langfred 2004, 382.) Ottaen huomioon sujuvan vuorovaikutuksen kriittisen roolin ryhmien tai työyhteisöjen tehokkaassa toiminnassa, Moye ja Langfred (2004, 382) esittävät niiden vaikuttavan todennäköisesti ryhmän työskentelytehokkuuteen myös konfliktien kautta.

Konfliktien ja vuorovaikutuksen suhdetta on tutkittu enimmäkseen tarkastelemalla konfliktien vaikutusta ryhmän vuorovaikutukseen, ei toisin päin. Monissa tutkimuksissa (esim. Jehn 1995, 260; Boyle ym. 2012, 222–226) kuitenkin todetaan näiden käsitteiden suorat syy-seuraussuhteet liittyen esimerkiksi päätöksentekoprosessiin tai työskentelytehokkuuteen. Kehittyneempi päätöksentekoprosessi ja parantunut työskentelytehokkuus ovat osaltaan toimivamman vuorovaikutuksen tulosta. Ei ole siis mitään syytä olettaa, ettei vuorovaikutuksella ja konflikteilla olisi myös käänteistä syy-seuraus suhdetta. (Moye & Langfred 2004, 382–383.) Tämän vuoksi on oleellista tutkia myös työyhteisön vuorovaikutukseen suhdetta sen kokemiin konflikteihin.

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, työyhteisön vuorovaikutus on kriittisessä roolissa sujuvassa konfliktinhallinnassa. Aiheen tärkeys vaatii kuitenkin myös yksityiskohtaisempaa käsittelyä. Tämän kappaleen tarkoituksena on analysoida vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen merkitystä työyhteisön tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista kokemaan vaikutukseen. Vaikka vuorovaikutus on todettu jo edellä tärkeäksi konfliktitilanteiden kannalta, pyritään tässä kappaleessa käsittelemään tarkemmin niitä vuorovaikutuksen keinoja ja tapoja, jotka vaikuttavat työyhteisön konflikteista koettuun vaikutukseen. Tavoitteena on siis tunnistaa käytännön menetelmiä, joilla työyhteisö voisi

maksimoida konflikteista koetut hyödyt ja näin vaikuttaa toiminnallaan niiden vaikutuksiin.

Tämän tutkimuksen empiirisestä tutkimusaineistosta nousi esille vuorovaikutuksen monimuotoiset ilmentymät konfliktitilanteissa. Vastajaat kokivat vuorovaikutuksen toimivuuden ilmenevän paitsi verbaalisena kommunikaationa, myös työyhteisön yleisenä keskustelevana ilmapiirinä eli dialogisuutena, palautteen antamisena ja vastaanottamisena sekä tehtävien ja tavoitteiden selkeytenä.

### **5.2.1 Työyhteisön dialogisuuden ja palautteenannon merkitys**

Työyhteisön dialogisuudella tarkoitetaan sen kykyä perehtyä ja käsitellä yhdessä jotain tiettyä asiaa. Isaacs (2001, 30) määrittelee dialogisuuden tavaksi miettiä ja ajatella yhdessä, ja siinä on olennaista ihmisten kahdensuuntainen vuorovaikutus ja yhdessä aikaansaaminen. Työyhteisön dialogisuus tarkoittaa käytännössä vuorovaikutustilanteiden laadukkuutta ja ihmisten tapaa kommunikoida keskenään. Työyhteisöissä käydään jatkuvasti erilaisia keskusteluja ja ne korostuvat etenkin ongelman- ja konfliktinkäsittelytilanteissa. Organisaatorakenteet tai esimerkiksi hierarkkiset päätöksentekojärjestelmät asettavat usein rajoja vuorovaikutuksen tyylille ja laadulle. Erilaisten kokousten tai työryhmien vuorovaikutustilanteet ovat usein ennalta määritelty esimerkiksi niissä käsiteltävien asioiden suhteen. Dialogisuuden korostaminen ei luonnollisestikaan tarkoita valitsevien rajojen tai esityslistojen hylkäämistä kaikesta työyhteisöjen kommunikoinnista. Sen sijaan, dialogilla ja vapaalla keskustelulla on merkittävä asema tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien hallinnassa ja ratkaisussa ja etenkin niiden hyötyjen maksimoimisessa, koska tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktit ovat luonteeltaan vain harvoin itsestään selviä tai yksitahoisia. (Isaacs 2001, 30.)

Vuorovaikutuksen ja dialogisuuden merkityksellisyys nousi esille tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Enemmistö vastaajista, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, kokivat sen tapahtuneen ainakin osittain sujuvan vuorovaikutuksen kautta. Sen sijaan vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti, kokivat kommunikaation toimimattomuuden haitanneen sujuvaa konfliktin käsittelyä. Seuraavat vastaajat eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti.

*Uusien asioiden jäsentelemätön käsittelytapa ei myöskään auta yhteisen näkemyksen löytymistä, vaan johtaa inttämiseen ja väittelyyn. asioita ei siis käsitellä rakentavasti ja eri näkökulmia kuunnellen. Kompromisseja ei tehdä. Kukaan ei ole valmis tinkimään omasta näkökulmastaan, vaan puolustaa sitä verisesti. Keskusteluyhteys puuttuu. (Vastaja 9, V3, huonosti hallittu).*



*Tällaisten tilanteiden muodostuminen olisi aina helppoa pistää ihmisten muutosvastarinnan syyksi, mutta yhtä tärkeässä roolissa on neuvottelutaidot... On helppo olettaa, että jokainen toimii, ajattelee ja arvostaa samanlaisia asioita, toimintatapoja ja kommunikointitapoja. (Vastaja 3, V3 huonosti hallittu)*

*Esittäjästä riippuvia ja tilanteeseen liittyviä syitä voi myös olla. Olen ehkä itse tarkistellut sähköposteja ja tekstiviestejä sillä aikaa kun toiset ovat esittäneet omat ehdotuksensa ja tullut tilanteeseen läsnä olevaksi vasta kun olen esittänyt omat näkemykseni. (Vastaja 14, V3 huonosti hallittu)*

Vastauksista ilmenee paitsi sujuvan kommunikaation merkityksellisyys kokonaisuutena, myös yksityiskohtaisempia olettamuksia vuorovaikutuksen toimivuudesta. Vastajat kokivat asioiden jäsentelemättömän käsittelyn johtaneen huonoon kommunikaatioon ja sitä kautta vaikuttaneen myös konfliktien lopulliseen vaikutukseen. Lisäksi osa vastaajista nosti esille henkilökohtaisten viestintätaitojen merkityksellisyyden.

Seuraavat vastaajat puolestaan eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti. Vastajat kokivat sujuvan kommunikaation ja dialogisuuden vaikuttaneen konfliktin lopputulokseen.

*Esitimme myös toistemme ideoita koskevia kysymyksiä, säilytimme malttimme ja arvioimme toistemme näkökantoja. Yritimme myös asettua toistemme asemaan ja irtautua minä-keskeisyydestä. Välillä tarkistimme, että etenemme oikeaan suuntaan. Annoimme myös rakentavaa palautetta toisillemme... Avainasemassa oli toisen kuunteleminen - samalla voi kuunnella itseään eli miltä toisen osittain erikoisetkin ideat itsestä tuntuvat. Kävimme läpi ideoiden vahvuudet ja heikkoudet ja lopulta ratkaisu oli edessämme kristallin kirkkaana. (Vastaja 1, V4 hyvin hallittu)*

*Tiimin vahvoja puolia ja siten tärkeä ominaisuus näyttäisi olevan keskustelun jatkaminen ja loppujen lopuksi toisten jäsenten mielipiteiden kuunteleminen erilaisista näkemyseroista huolimatta sekä tietoinen pyrkimys ratkaisuun ja hyvään lopputulokseen. (Vastaja 17, V4, hyvin hallittu)*

Vastajat kokivat kysymysten esittämisen, kuuntelemisen ja keskustelevan ilmapiirin edesauttaneen konfliktin suotuisaa käsittelyä. Tämänkaltaisilla seikoilla on selkeä yhteys dialogisuuden määritelmään; dialogisuus on pohjimmiltaan tapa miettiä ja käsitellä asioita yhdessä (Isaacs 2001, 30). Vastauksissa heijastuu myös Kaivolän ja Laurilan

(2007, 89–91) mainitsevat dialogisuuden potentiaaliset hyödyt työyhteisölle: ymmärryksen lisääntyminen, luovuuden ja innovoinnin kasvu, yhteisen vision selkeytyminen, uuden tiedon tuottaminen, tiedostamattoman tiedon muuttaminen tietoiseksi, vuorovaikutuksen kokonaisvaltainen paraneminen sekä ryhmän koheesion vahvistuminen. Sujuvalla vuorovaikutuksella ja dialogisuudella on myös huomattavaa vaikutusta ryhmän yksittäisten jäsenten kokemaan äänivaltaan. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna konflikti- tai erimielisyystilanteessa sujuva ja monipuolinen kommunikointi varmistaa sen, että ryhmän jokainen jäsen tuntee saaneensa mahdollisuuden tulleensa kuunnelluksi. Tämä helpottaa päätösten sisäistä hyväksyntää sekä niiden toteuttamista käytännön tasolla. (Moye & Langfred 2004, 385.)

Edellisissä vastauksissa ilmenevät toisten mielipiteiden kuunteleminen sekä ideoiden ja kysymysten esittämisen tärkeys liittyvät myös työyhteisön palautteenantokykyyn. Työyhteisön palautteenantokyvyllä on erityisen suuri merkitys ryhmän kommunikointi- ja vuorovaikutustapojen muovautumiseen ja kehitykseen. Hyvin annettu ja vastaanotettu palaute auttaa uusiutumaan, kehittymään ja korjaamaan toimintatapoja parempaan suuntaan. Avoin ja onnistunut palautteen anto kuuluu sekä dialogisuuteen että vahvan identiteetin omaavien ryhmien perusominaisuuksiin.

Kaivola ja Laurila (2007, 89–91, 118–123) esittävät dialogisuuden olevan yksi merkittävimmistä osatekijöistä, joiden avulla työyhteisö voi vaikuttaa konfliktien vaikutuksiin. Vaikka konfliktia edeltävien tekijöiden keskinäisen merkityksellisyyden vertailu on vaikeaa, voidaan tutkimusaineiston perusteella todeta, että työyhteisön dialogisuudella ja sujuvalla vuorovaikutuksella on kiistatta suuri merkitys konfliktien vaikutukseen. Käytännön tasolla dialogisuuden tai keskusteleavan ilmapiirin luonti ei tietenkään ole yksinkertaista. Organisaatioiden ja työyhteisöjen tulisi pyrkiä sen kaltaiseen ilmapiiriin, joka mahdollistaa dialogisuuden sekä palautteen annon ja vastaanottamisen luonnollisesti. Hyvä vuorovaikutuskulttuuri edellyttää avointa viestintää, kunnioitusta ryhmän muita jäseniä kohtaan, rehellisyyttä, luottamusta ja muun muassa tahtoa uudistua. Kyseiset edellytykset ovat hyvin yhtenäisiä myös tulevissa kappaleissa käsiteltävien työyhteisön vahvan identiteetin sekä positiivisen ilmapiirin kanssa. Näin ollen, työyhteisöjen ei tulisi pyrkiä yksitellen kohti vahvaa identiteettiä, dialogisuutta tai palautteen antamisen mahdollistavaa kulttuuria, vaan nähdä ne osana laajempaa kokonaisuutta, joka mahdollistaa parhaiten sen kaltaisen vuorovaikutus- ja kommunikointitavan, jossa työyhteisö voi hyötyä konflikteista mahdollisimman usein. (Silvennoinen 2004, 163–173.)

### **5.2.2 *Tavoitteiden selkeys ja tehtävien keskinäinen riippuvuussuhde***

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta nousi selkeästi esille työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden selkeyden merkitys konfliktitilanteissa. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä,

että työyhteisön tai ryhmän sisällä kaikki yksilöt ymmärtävät tehtävän sisällön, päämäärän tai tarkoituksen yhtäläisesti. Vastaajat kokivat, että epäselvät tehtävät tai tavoitteet haittaavat vuorovaikutusta sekä tätä kautta myös sujuvaa konfliktinhallintaa. Vastaavasti taas työyhteisön yhtenäiset käsitykset tehtävän sisällöstä ja tavoitteista helpottavat kommunikaatiota ja mahdollisen konfliktitilanteen käsittelyä. Tämänkaltaisessa tilanteessa vastaajat kokivat pystyvänsä hallitsemaan ja käsittelemään kuvailtua konfliktitilannetta tehokkaammin. Seuraavat vastaajat eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti.

*Kaikilla meillä on selkeästi mielessä "perustehtävä" ja visio siitä, mihin suuntaan olemme menossa ja juttelemme siitä usein... (Vastaaja 10, V4, hyvin hallittu)*

*Tiimimme yhteistyötä haittasi aluksi se, että yhteinen tavoite ei ollut aivan kirkastunut kaikille. Palautimme mieleemme, mitä tällä markkinointistrategialla haluttiin saavuttaa. Kun se oli selvitetty, dialogi pääsi kunnolla vauhtiin. (Vastaaja 1, V4, hyvin hallittu)*

Vastaajat kokivat tärkeänä, että ryhmä tiesi, mitä se oli tekemässä ja mikä oli sen päämäärä. Tätä kautta ryhmä saavutti yhtenäisen käsityksen tehtävästä, mikä edesauttoi sitä suotuisaan päämäärään pääsemisessä. Vastaavasti tehtävien epäselkeys koettiin ongelmalliseksi työyhteisön konfliktinhallinnan kannalta. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Alun perinkin projektitiimin tehtävänä oli suunnitella nimenomaan uutta markkinointistrategiaa tuotteelle. Tämä lähtökohta ilmeisesti jäi kommunikoinnista palaverikutsussa tai palaverin alussa tai se vain unohtui muilta tiimin jäseniltä, sillä muu projektitiimi halusi pitäytyä tutussa ja turvallises- sa markkinointitavassa. (Vastaaja 17, V4, hyvin hallittu).*

Edellisissä vastauksissa ilmenevät perustehtävän ymmärtäminen ja tavoitteiden selkeys koko ryhmän kesken viittaavat osaltaan ryhmän sisäisen riippuvuussuhteen merkityksellisyyteen. Tehtävien riippuvuussuhteella tarkoitetaan Somechin ym. (2008, 363) mukaan sitä, vaativatko erilaiset tehtävät yksilöiltä aktiivista vuorovaikutusta tai taustatukea toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Jehnin (1995, 256) mukaan tehtävien riippuvuusuhde on olennainen osa konflikteja, koska konfliktit ovat ilmentymiä monimutkaisesta ja vuorovaikutteisesta organisaatioelämästä, jossa tehtävien erilaiset riippuvuusuhdet vaikuttavat yksilöiden ja työyhteisön toimintaan. Edellä esitetyissä sitaateissa on kyse niin sanotusta vastavuoroisesta tehtävien riippuvuudesta, jossa koko ryhmän onnis-

tumisen kannalta on tärkeää, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät tavoitteet ja päämäärät samalla tavalla. (Moye & Langfred 2004, 382–383; Somech ym. 2008, 363.)

Vaikka tämän tutkimuksen tutkimusaineisto tukee tehtävien riippuvuussuhteen merkityksellisyyttä, ei sen vaikutusta konflikteihin voida pitää täysin yksioikoisina. Eräät tutkimukset (Wilmot & Hocker 2001; Somech ym. 2008) ovat osoittaneet, että tehtävien riippuvuussuhde vaikuttaa tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien luonteeseen ja määrään erityisesti vuorovaikutuksen ja tiedonjakamisen kautta. Näiden tutkimusten löydökset konfliktien vaikutusten suunnasta ovat kuitenkin ristiriitaisia, ja johtopäätösten tekeminen tehtävien riippuvuussuhteiden vaikutuksesta konfliktitilanteessa on hyvin vaikeaa. Somechin (2008, 363–364) mukaan tehtävien riippuvuussuhteiden sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia konfliktitilanteissa voidaan pitää perusteltuina. Tehtävien korkea riippuvuussuhde, joka siis vaatii yksilöiltä aktiivista vuorovaikutusta ja kanssakäymistä muiden työyhteisön jäsenten kanssa, voi olla negatiivinen tekijä konflikteille ja niiden hallinnalle, koska tämänkaltaisissa tilanteissa on enemmän mahdollisuuksia konflikteille. Toisaalta taas korkea tehtävien riippuvuussuhde ja aktiivinen vuorovaikutus auttavat työyhteisöä toimimaan läheisemmin ja mahdollisesti edesauttavat näin ollen konfliktitilanteen käsittelyä.

Tästä syystä on oletettavaa, että kuten konfliktitilanteissa yleensä, myös tehtävien riippuvuussuhteen vaikutus konflikteihin on monitahoinen ja kontingenssimallin mukainen. Somechin ym. (2008, 364) mukaan ristiriitaiset tutkimustulokset tehtävien riippuvuussuhteen vaikutusten suunnasta ovat sidoksissa useaan mahdolliseen muuttajaan. Tässä tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmäksi muuttujaksi osoittautui työyhteisön identiteetti.

### 5.3 Työyhteisön identiteetti ja tunneäly

Työyhteisön tai ryhmän identiteetin vaikutusta konfliktitilanteissa on tutkittu melko runsaasti liiketaloustieteellisen konfliktitutkimuksen alalla viime vuosikymmenen aikana. Aihetta on lähestytty tarkastelemalla suoraan ryhmän identiteetin vaikutusta konflikteihin (esim. Somech ym. 2008), mutta myös tutkimalla erityisesti tunteiden ja ryhmän tunneälyn merkitystä konfliktitilanteissa ja niistä koetuissa vaikutuksissa (Yang & Mossholder 2004; Ayoko ym. 2008; Curseu, Boros & Oerlemans 2012.)

Työyhteisön tai ryhmän identiteetillä tarkoitetaan sen jäsenten välisiä kognitiivisia, emotionaalisia ja behavioraalisia siteitä. Käytännössä ryhmän sisäisellä identiteetillä tarkoitetaan sitä, millä asteella ryhmän yksittäiset jäsenet kokevat ryhmän omakseen, uskovat sen pyrkimykseen ja kunnioittavat sen normeja. Ryhmien konfliktitilanteiden käyttäytymisen kannalta identiteetillä on kaksi vaikutusta. Ensinnäkin, se vaikuttaa merkittävästi kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Vahvan identi-

teetin omaava työyhteisö tai ryhmä viestii keskenään yleensä tehokkaammin kuin heikon identiteetin omaava. (Somech ym. 2008, 364.) Toiseksi, työyhteisön tai ryhmän identiteetillä on vaikutus tapaan, jolla se käsittelee konflikteja. Heikko identiteetti johtaa useimmiten kilpailulliseen käsittelyyn konfliktitilanteissa. Vahvan identiteetin ryhmät puolestaan pyrkivät konfliktienhallinnan viisikohtaisen typologian mukaisesti useimmin yhteistyöhön ja kompromisseihin välttämällä kilpailullista suhtautumista. (Somech ym. 2008, 364.) Myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta on havaittavissa työyhteisön identiteetin ja tunneälyn vaikutukset konfliktitilanteissa. Useat vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, kuvailivat vastauksissaan ryhmäänsä "vahvaksi", "kokoneeksi" tai "toisensa kauan tunteneeksi". Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Hyvän lopputuloksen edellytyksenä oli, että olemme jo vuosia työskennelleet yhdessä ja pystyimme luottamaan toisiimme. Tiesimme, että vaikka olemme eri mieltä, olemme aina ennenkin päätyneet hyviin ratkaisuihin....* (Vastaaja 10, V4, hyvin hallittu)

Vastauksessa mainitut ryhmän pitkäaikainen yhteinen kokemus sekä luottamus ryhmään kertovat ryhmän oletettavasti vahvasta identiteetistä. Lisäksi on tärkeää huomata, että edellä esitetty sitaatti pohjautuu tilanteeseen, jossa ryhmä koki aluksi haastavan konfliktitilanteen, mutta pystyi käsittelemään sen lopulta rakentavasti. Kyseinen kyky, ja ennen kaikkea luottamus ryhmän ongelmanratkaisutaitoon konfliktitilanteessa, ovat selviä ilmentymiä ryhmän vahvasta identiteetistä. Ryhmän vahva identiteetti näkyy myös seuraavassa vastauksessa, jossa kuvaillun kaltaiset vahvat näkemykset tai työntekijöiden vahva ammattitaito eivät estäneet ryhmää käsittelemästä syntynyttä konfliktia tuloksellisesti. Seuraava vastaaja eläytyi niin ikään tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti.

*Tässä tiimissä on mukana henkilöitä, joilla on vahvat näkemykset ja mielipiteet asioista ja he nousevat helposti puolustamaan niitä. Toisaalta henkilöt eivät ole aivan ”uppiniskaisia” koska lopulta päästiin rakentavankin keskustelun tasolle... Tiimin jäsenet ovat oman alansa kokeneita asiantuntijoita, ja vankat näkemykset kumpuavatkin juuri tästä kokemuksesta...* (Vastaaja 5, V4, hyvin hallittu)

Edellisessä sitaatissa kuvaillussa tilanteessa ryhmässä vallitsee vahva identiteetti, joka luo ryhmään uskoa omasta ongelmanratkaisukyvystään. Tämä edesauttaa ryhmää ratkaisemaan tuloksellisesti kehyskertomuksen mukaiset ongelmatilanteet. Ryhmän identiteetti ja luottamus omaan ongelmanratkaisutaitoon joutuvat erityiselle koetukselle,

kun ryhmässä on vahvan ammattitaidon tai voimakkaan persoonallisuuden omaavia henkilöitä. Tutkimuksen empiirisen aineiston mukaan tämänkaltaisissa tilanteissa monipuolinen, jokaisen ryhmän jäsenen huomioiva, vuorovaikutus on haastavaa. Eräs vastaaja koki vastaavan tilanteen haastavana konfliktin käsittelylle.

*Vai onko tiimissä yksi vahva henkilö (ei esimies), joka saa manipuloitua muut omien vanhojen ideoidensa tueksi. (Vastaaja 19, V3, huonosti hallittu)*

Tilanne, jossa vastaaja kokee yhden vahvan henkilön voivan manipuloida muita ryhmän jäseniä, ei luonnollisesti ole optimaalinen konfliktien suotuisan hallinnan kannalta. Työyhteisön vahvan identiteetin tulisikin Syna Desivilyan, Somechin & Lidogosterin (2010, 43–44) mukaan rohkaista ryhmää rakentavaan konfliktin käsittelyyn mahdollisista ongelmista huolimatta. Käytännössä tällä tarkoitetaan ryhmän vahvan identiteetin mahdollistavaa rakentavaa konfliktinhallintapaa, sekä jäsenten motivaatiota monipuoliseen viestintään ja tiedonjakamiseen.

Työyhteisön identiteettiä lähestytään usein myös siihen läheisesti liittyvällä tunneälyn käsitteellä. Ayokon ym. (2008, 128) mukaan ryhmän sisäisellä tunneälyllä tarkoitetaan ryhmän kykyä kokea, käsitellä, ymmärtää, käyttää sekä hallita omia ja muiden ryhmän jäsenten tunteita kehittääkseen toimintaansa. Tunneäly liitetään usein vahvasti ainoastaan yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta muun muassa Druskat & Wolff (2001) ehdottavat, että tunneälyä tulisi käsitellä sekä yksilön että ryhmän kollektiivisena ominaisuutena. Ryhmän kollektiivisena ominaisuutena tunneälyn merkitys korostuu etenkin sosiaalisesti haastavissa tilanteissa, kuten esimerkiksi erilaisissa konfliktitilanteissa.

Kuten luvussa kaksi nostettiin esille, yksi tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suurimmista haitoista on niiden jatkuva yhteys henkilötason konflikteihin. Curseun ym. (2012, 104) mukaan tunteiden oikeanlainen hallinta ja säätely voi estää tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kehittymistä henkilötason ongelmiksi. Tunteiden hallinnan sekä ammattimaisen käsittelyn tärkeys kävi ilmi myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Seuraava vastaaja eläytyi tilanteeseen, jossa konflikti oli puutteellisesti.

*Tilanteella ei olisi minun kannalta vaikutusta henkilösuhteisiin, "asiat riitelevät, eivät ihmiset" -periaatteella. (Vastaaja 2, V1, huonosti hallittu )*

Sitaatissa esitetystä tilanteesta yksilön kyky kontrolloida tunteita estävät tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin kehittymisen henkilötason ongelmaksi. Yang ja Mossholder (2004, 594) toteavat samansuuntaisesti ryhmän kollektiivisen tunneälyn, ryhmän sisäisten tunnesiteiden sekä käyttäytymisnormien tai tapojen voivan estää tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien kehittymisen henkilötason konflikteiksi.

On kuitenkin myös huomioitava, että asioiden käsitteleminen täysin faktapohjaisesti ilman mitään tunnepohjaista motivaatiota voi johtaa ryhmän vähentyneeseen empaattisuuteen tai kykyyn huomioida muiden mielipiteitä. Ayokon ym. (2008, 142) mukaan kyseisen kaltainen kehitys voi lisätä ryhmän kokemien henkilötason konfliktien määrää, koska kyseisessä ympäristössä kaikki ryhmän jäsenet eivät välttämättä saisi mielipiteitään julki tai niitä ei kyettäisi kuuntelemaan. Tämä kiristäisi ryhmän sisäisiä henkilösuhteita ja loisi ennen pitkää vaikeita henkilötason konflikteja. Toisaalta, ryhmän liiallinen empaattisuus koetaan myös haitalliseksi sekä koettujen konfliktien että työskentelytehokkuuden kannalta. Ryhmän liiallinen empaattisuus voi johtaa konfliktien pitkittymiseen ja laskeneeseen työskentelytehokkuuteen. (Ayoko ym. 2008, 142.)

Tunneälyn ja tunteiden hallinnan tärkeys korostui myös seuraavassa vastauksessa, joka perustui tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Tiimistä on tullut valtataistelun kenttä, jossa jokainen puolustaa omia näkemyksiään katkeraan loppuun asti. Toisten näkökulmaa ei kunnioiteta eikä edes pyritä ymmärtämään sitä... Taustalla on myös kokemuksia aiemmasta, jolloin henkilöt ovat loukkaantuneet omaa näkemystään esitellessä, eli he kostavat takaisin aiemmin kokemaansa ”vääryyttä” periaatteella, jos en minä saanut niin ei kukaan muukaan saa. Henkilösuhteet ovat tulehtuneet.* (Vastaaja 9, V3, huonosti hallittu)

Edellisestä vastauksesta käy ilmi työyhteisön kärsinyt työskentelyilmapiiri sekä sen jäsenten kykenemättömyys tunteiden hallintaan ja niiden ymmärtämiseen. Tämänkaltaisen tilanne on työyhteisölle varsin haitallinen etenkin konfliktien hallinnan niiden vaikutusten kannalta. Käytännön tasolla työyhteisön on siis hyödyllistä pohtia, minkälainen on tunneälyn rooli konfliktitilanteissa ja miten sitä voisi kehittää. Erityisesti konfliktitilanteiden kannalta ryhmän sisäisen tunneälyn katsotaankin koostuvan käytännössä kolmesta eri ominaisuudesta: ryhmän kyvystä empaattisuuteen, tunteiden hallinnasta sekä ryhmän tavasta hallita ja käsitellä konflikteja. (Ayoko ym. 2008, 142) Käytännössä ryhmän kyky empaattisuuteen lujittaa ryhmän sidettä, vahvistaa sen identiteettiä ja tätä kautta luo ilmapiirin, jossa erilaisia ongelmatilanteita voidaan käsitellä rakentavasti. Tunteiden hallinta ja niiden ymmärtäminen puolestaan edesauttavat ryhmää keskittymään tehtävään, priorisoimaan asioita sekä suhtautumaan mahdollisiin ongelmatilantei-

siin ammattimaisesti. Ryhmän kyky suhtautua ja käsitellä konflikteja lienee kuitenkin erityisesti konfliktitilanteiden kannalta merkityksellisin tunneälyn elementti.<sup>8</sup>

#### **5.4 Työyhteisön sisäinen luottamus ja turvallisuuden ilmapiiri**

Käsiteltäessä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien edeltäviä merkityksellisiä tekijöitä, yksi varhaisimmista tutkimuksissa noteeratuista asiakokonaisuuksista on työyhteisön sisäinen luottamus. Aihetta sivuttiin konfliktitutkimuksen näkökulmasta ensimmäisenä, kun Janis (1982) sekä Tjosvold (1991) mainitsivat työyhteisön sisäisen luottamuksen merkityksellisyyden ryhmäajattelussa ja organisaation ongelmatilanteissa. Kuitenkin vasta Simons ja Peterson (1998) lähestyivät asiaa erityisesti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien näkökulmasta. Tämän jälkeen työyhteisön luottamusta ovat tutkineet konfliktitutkimuksen alalla muun muassa Guohong ja Harms (2010) sekä Bradley ym. (2011).

Tutkittaessa erityisesti tehtävä- ja asiapohjaisia konflikteja, jotka tarkoittavat työyhteisön tai ryhmän sisällä jäsenten välisiä ristiriitoja, on oleellista keskittyä etenkin niin sanottuun horisontaaliseen luottamukseen. Tällä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta toisiinsa ja ryhmäänsä – ei niinkään luottamusta esimiehiinsä tai organisaatioon laajemmin. Tästä näkökulmasta työyhteisön jäsenten välinen luottamus voidaan määritellä työntekijöiden odotuksiksi kollegoitaan kohtaan siten, että luotettujen henkilöiden oletetaan edesauttavan työskentelyä ja yhteisen tavoitteen saavuttamista. Työyhteisön sisäistä luottamusta voidaan pitää erityisen tärkeänä tilanteissa, joissa vaaditaan tehokasta tiedon vaihdantaa, kommunikaatiota, sitoutumista tai oppimista ja yhteistyötä. Ei ole siis yllättävää, että luottamus käsitteenä korostuu vahvasti sekä konfliktitilanteiden käsittelyssä että konfliktien merkitykseen vaikuttavissa edeltävissä tekijöissä. (Guohong & Harms 2010, 21.)

Työyhteisön keskinäinen luottamus nousi esille myös tämän tutkimuksen empiirisestä tutkimusaineistosta. Useat vastaajista, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, kokivat sen tapahtuneen ainakin osittain ryhmän hyvän sisäisen luottamuksen ansiosta. Eräs vastaaja kuvaili luottamuksen merkitystä seuraavasti.

---

<sup>8</sup> Työyhteisön, organisaation tai ryhmän konflikteihin suhtautumisen merkityksellisyyttä käsiteltiin tässä tutkimuksessa luvussa neljä, jossa se osoittautui tärkeäksi tekijäksi konfliktien vaikutusten kannalta.



*Hyvän lopputuloksen edellytyksenä oli, että olemme jo vuosia työskennelleet yhdessä ja pystyimme luottamaan toisiimme. Tiesimme, että vaikka olemme eri mieltä, olemme aina ennenkin päätyneet hyviin ratkaisuihin tai sitten keilleet jotain juttua ja muokanneet sen toimivaksi. Meillä oli yhteinen muisti onnistumisesta, joten tiesimme, että asia hoituisi.* (Vastaja 10, V4, hyvin hallittu).

Vastauksessa osoittautuu hyvin positiivisen luottamuksen merkitys konfliktitilanteissa. Vastaja koki, että ryhmän kyky ratkaista konfliktitilanne perustui pitkäaikaisen yhteistyön kautta rakentuneeseen luottamukseen. Ryhmän jäsenet pystyivät luottamaan itseensä ja toisiinsa aluksi koetuista ongelmista huolimatta ja saivat näin käsiteltyä syntyneen konfliktitilanteen rakentavasti.

Sisäisen luottamuksen merkityksellisyys käy ilmi myös tarkastellessa vastauksia, jotka perustuvat puutteelliseen konfliktinhallintaan. Useat vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti, kokivat sen tapahtuneen osittain huonon ilmapiirin, negatiivisen konfliktieihin suhtautumisen sekä keskustelu- ja luottamusyhteyden puutoksen myötä. (Vastaajat 3, 9, 14 & 16). Kyseiset ominaisuudet tai asiat ovat vahvasti sidoksissa ryhmä heikkoon sisäiseen luottamukseen. (Guohong & Harms 2010, 21.)

Ryhmän sisäisen luottamuksen merkitys konfliktitilanteissa onkin kiistatta varsin suuri. Simons ja Peterson (1998, 109) toteavat työyhteisön keskinäisellä luottamuksella olevan merkitystä työyhteisön tai ryhmän konfliktien käsittelytapaan, konfliktien vaikutuksiin ja siihen, miten helposti konflikti muuttuu tehtävä- ja asiapohjaisesta konfliktista henkilötason ongelmaksi. Ryhmän korkea sisäinen luottamus pienentää konfliktien riskiä muuttua henkilötason konflikteiksi, sekä auttaa niiden tehokkaammassa käsittelyssä. Työyhteisössä, jossa vallitsee vahva sisäinen luottamus, suhtautuminen tehtävä- ja asiapohjaisiin konflikteihin voi olla avoimempaa, koska konfliktien muuttumisen riski on pienempi. Näin ollen myös työyhteisön mahdollisuudet kehittyä konflikteista ovat suuremmat. (Simons & Peterson 1998, 109.)

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisosta nousi esille myös niin sanottu työyhteisön turvallisuuden ilmapiiri. Muutamissa vastauksissa, jotka perustuivat tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, nostettiin esille ryhmän keskinäisen luottamuksen lisäksi myös turvallinen ja avoin ilmapiiri. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Uskoisin, että suotuisaan lopputulokseen vaikutti se, että tunsimme tiimin kesken toisemme jo melko hyvin. Toki erilaisen temperamentin omaavat henkilöt reagoivat eri tilanteissa hyvinkin eri tavoin, mutta uskon, että henkilöiden keskinäinen ”tuttuus” vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti ja rehellisesti*

*asioihin uskalletaan ottaa kantaa. On ehtinyt jo syntyä luottamuksen ilmapiiri ja tiedetään, että erimieltäkin uskalletaan olla ilman, että kukaan loukkaantuu. (Vastaaja 5, V4, hyvin hallittu).*

Edellisessä vastauksessa ilmenevät työyhteisön jäsenten keskinäinen "tuttuus" ja luottamus viittaavat ryhmän sisäiseen turvalliseen ilmapiiriin, jossa uskalletaan antaa palautetta, kritisoida, tai ehdottaa uusia ideoita. Bradley ym. (2012) kuvailevat tämänkaltaista ilmapiiriä termillä ryhmän psykologinen turvallisuuden ilmapiiri (*team psychological safety climate*), jota voidaan pitää eräänä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksellisenä edeltävänä tekijänä. Käytännössä ryhmän psykologisella turvallisuuden ilmapiirillä tarkoitetaan sen kaltaisen ilmapiirin muodostumista ja ylläpitoa, jossa ryhmän jäsenet voivat helposti ja luontevasti käsitellä erimielisyyksiä ilman pelkoa, että niistä olisi haittaa henkilösuhteille tai työn tekemiselle.

Ryhmän psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä on tutkittu viime vuosina melko vähäisesti. Aihetta on lähestytty pääsääntöisesti tarkastelemalla sen vaikutuksia työyhteisön oppimiseen, työskentelytehokkuuteen sekä johtajuuteen. Vaikka aihetta on käsitelty myös konfliktien näkökulmasta De Dreun ja Weingartin (2003), De Dreun (2008) sekä Bradley ym. (2012) taholta, empiiriset löydökset psykologisen turvallisuuden ilmapiirin merkityksestä erityisesti konfliktitilanteissa ovat jääneet melko vähäisiksi. (Bradley ym. 2012, 152.)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston vertailu osoittaa mielenkiintoisia löydöksiä ryhmän psykologisen turvallisuuden ilmapiirin merkityksellisyydestä konfliktitilanteissa. Aineistosta on havaittavissa selkeää yhtäläisyyttä ryhmän psykologisen turvallisuuden ilmapiirin ja rakentavan konfliktin käsittelyn välillä. Enemmistö vastaajista, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, mainitsivat vastauksessaan ryhmän sisäisen turvallisuuden, luottamuksen, pitkään tuntemisen tai toisten jäsenten arvostuksen (Vastaajat 1, 4, 5, 10, 17). Nämä ovat kaikki selkeitä viitteitä psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä.

Toisaalta, psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä ei voida pitää itsestään selvänä kollektiivisena ryhmän ominaisuutena. Muutamit vastaajat, jotka eläytyivät tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti, eivät kokeneet ilmapiiriä turvalliseksi esittääkseen jatkossa mielipiteitään tai kommenttejaan avoimesti. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Tiedän kuitenkin etten lähde ideoimaan aivoriihi -henkisesti mitään asioita tämän tiimin kesken vaan ajattelen että jos jotain esitän niin pitää olla valmiiksi ajatellut perustelut ja vastaukset mahdollisiin vastaväitteisiin. Ts. avointa ideointia ja keskustelua aiheen ympärillä tuskin tulen kovin aktiivisesti käymään... Näkisin että tämänkaltaisen asioiden käsittely yleensä joh-*

*taa helposti siihen että vain muutamien asiastaan varmojen ja äänekkäimpien henkilöiden mukaan tehdään ratkaisut ja vähemmän aktiivisten hyvätkin ideat jäävät kuulematta tai ainakin toteuttamatta. Pahimmillaan yli kävellyksi itsensä tuntevat passivoituvat täysin ja toteuttavat puolitehoisesti muiden ideoita koska ei välttämättä pidä niitä hyvinä... (Vastaaaja 15, V2, hyvin hallittu)*

Toisin kuten vastaajat 1, 4, 5, 10 ja 17, edellinen vastaaja ei kokenut työyhteisön ilmapiiriä turvalliseksi omien ideoiden esittämiselle jatkossa, vaikka hän eläytyi niin ikään tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu hyvin ja rakentavasti. Tämä antaa viitteitä siitä, että vastoin kuten Bradley ym. (2012, 152) ehdottavat, työyhteisön psykologinen turvallisuuden ilmapiiri muodostuu subjektiivisesti, eikä kollektiivisena ryhmän ominaisuutena. Yksilöt eivät koe palautetta ja rakentavaakaan konfliktien käsittelyä täysin yhtenäisesti, vaan turvallisuuden ilmapiiri muotoutuu jokaiselle yksilölle eri tavalla. Bradley ym. (2012, 152) mukaan ryhmän psykologinen turvallisuuden ilmapiiri eroaa ryhmän sisäisestä luottamuksesta ja koheesiosta nimenomaan kollektiivisena ryhmän ominaisuutena. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta on kuitenkin pääteltävissä, että yksilöt kokevat samankaltaisen tilanteen ja kuvaillun ilmapiirin eri tavalla ja muokkaavat toimintaansa sen mukaisesti. Tietenkin on huomioitavaa, että kyseisellä tutkimusmenetelmällä saatuihin vastauksiin vaikuttaa aina esimerkiksi vastaajien työhistoria ja kokemukset aiemmista konflikteista. Tämä ei kuitenkaan vähennä löydösten merkityksellisyyttä, koska työyhteisöt, jotka koostuisivat täysin samanlaisen taustan ja persoonallisuuden omaavista yksilöistä, ja jotka näin jakaisivat yhtäläisen käsityksen psykologisen turvallisuuden ilmapiirin muodostumisesta, ovat harvassa.

Työyhteisön sisäisen luottamuksen tai psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luominen ei tietenkään ole yksinkertaista tai helppoa, vaan se on pitkäaikainen prosessi. Käytännön tasolla työyhteisön turvallisen ilmapiirin luominen voi vaatia muutoksia organisaation toimintatavoissa, palaverikäytännöissä tai esimerkiksi hierarkiassa.

## **5.5 Esimiehen merkitys konfliktitilanteissa**

Vaikka työyhteisöt tai erilaiset ryhmät olisivat itsenäisiäkin yksiköitä, johtamisen merkitys etenkin konfliktitilanteissa on kiistatta suuri. Esimiehen johtamistyyli luo oman kehyyksen yksilöiden käyttäytymismalleille työyhteisön sisällä. Välittömien konfliktitilanteessa tapahtuvien vaikutusten lisäksi johtamisella ja johtamistavalla on myös laajalaisempaa ja kenties jopa merkityksellisempää vaikutusta konfliktien kokonaisvaltaisen hallintaan. Johtamistyyli vaikuttaa osaltaan esimerkiksi siihen, onko työyhteisön ilmapiiri avoin, vuorovaikutus sujuvaa tai identiteetti vahva. Johtamistyyli ja -tavat vaikut-

tavat siis väistämättä myös työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toimintamalleihin.

Johtajan tai esimiehen roolia perinteisessä konfliktin hallinnassa ja ratkaisussa pidetään usein neutraalina ja puolueettomana. Se voi myös olla niin sanottu selvittäjä tai välittäjä rooli (Jalava 2001, 160; Juuti & Vuorela 2004, 125), jonka tehtävänä on kuunnella konfliktin osapuolia, selvittää asiaa, sekä sopia asiasta tehden yhteiset sopimukset. Johtajalta odotetaan myös aktiivisia käytännön toimia vaikean ongelmatilanteen ratkaisemiseksi. (Juuti & Vuorela 2004, 125.) Tämä kappale ei käsittele konfliktien hallintaa tai aktiivista käsittelyä ryhmän tasolla (vrt. edelliset kappaleet), vaan pyrkii tunnistamaan esimiehen, johtajan tai johtajuuden erityistä merkitystä työyhteisöjen tai tiimien konfliktinhallinnalle. Tavoitteena on myös tunnistaa sen kaltaisia käytännön toimenpiteitä, jotka mahdollistavat työyhteisön kehityksen tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista mahdollisimman tehokkaasti.

Johtamisen merkityksellisyys konfliktitilanteissa kävi selkeästi ilmi tämän tutkimuksen empiirisestä tutkimusaineistosta. Enemmistö vastaajista mainitsi vastauksessaan esimiehen tai johtajan vaikuttavan konfliktitilanteen käsittelyyn tai hallintatapaan. Tarkasteltaessa erityisesti vastauksia, jotka perustuivat hyvin hallittuun konfliktitilanteeseen, nousee esille käsityksiä johtajan tai esimiehen roolin tärkeydestä konfliktitilanteissa. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Mikäli esimies oli tässä tiimin palaverissa paikalla, on hänenkin läsnäolollaan yleensä merkitystä. Koska keskustelu pääsi kiivaaksi, luottaa esimieskin alaisiinsa ja tietää, että kiivas keskustelu saattaa hyvinkin viedä tiimin toivottuun lopputulokseen. Uusi tai vahvan auktoriteetin omaava esimies taas puuttuisi helpommin keskustelun tasoon ja saattaisi rauhoitella keskustelua tai katkaista sen muuttuessa kipakaksi väittelyksi. (Vastaaja 5, V4, hyvin hallittu)*

Vastauksessa ilmenee esimiehen mahdolliset ja erilaiset roolit konfliktitilanteissa. Vastaajan mukaan rooli voi olla kuunteleva, tai mahdollisesti kontrolloivampi ja auktoriteettisempi. Vastauksessa korostuu kuitenkin esimiehen roolin merkityksellisyys kokonaisuutena, riippumatta esimiehen tehtävänomaisesta roolista. Esimiehen roolilla perinteisessä konfliktinhallinnassa on paljon yhtäläisyyksiä sen rooliin tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien tuloksellisessa ja kehityksen mahdollistavassa hallinnassa. Toisaalta etenkin suomenkielinen esimiehen roolia konfliktitilanteissa käsittelevä kirjallisuus (esim. Järvinen 2004; Jalava 2001) pohjautuu enimmäkseen konfliktien nopeaan ratkaisuun, kompromissin tavoitteluun tai niiden välttämiseen.

Esimiehen roolin tärkeys näkyi tutkimusaineistossa myös tarkastellessa vastauksia, jotka perustuivat tilanteeseen, jossa konflikti oli hallittu puutteellisesti. Useat vastaajista

kokivat esimiehen läsnäolon, sen puutteen tai esimiehen toimimattomuuden ongelmatilanteessa vaikuttaneen konfliktin puutteelliseen käsittelyyn. Eräät vastaajat kuvailivat tilannetta seuraavasti.

*Tilanteen taustalla saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että tiimin esimies ei tue näkemyksiäni. Silloin varmasti muilla henkilöillä on korkeampi kynnys tukea näkemyksiäni ja ideoitani. Eli muut henkilöt eivät ehkä uskalla olla eri mieltä esimiehen tai vetäjän kanssa. (Vastaaaja 16, V3, huonosti hallittu)*

*Jos oma esimies on samassa tiimissä, tiimin jäsenillä voi olla esimiehen pelkoa, eikä uskalleta kannattaa uutta rohkeaa mielipidettä. (Vastaaaja 19, V3, huonosti hallittu )*

Edellä esitetyssä tilanteessa vastaajat arvelivat, että puutteellisesti hallitussa konfliktitilanteessa olisi auttanut, mikäli esimies olisi ollut aktiivisempi ja ottanut kantaa konfliktin aiheuttaneisiin asiakysymyksiin. Ideaalitulanteessa esimiehen rooli onkin mahdollistaa konfliktien hallinnointia ja käsittelyä siten, että työyhteisö ja organisaatio voi hyötyä niistä mahdollisimman usein. Tästä syystä on varsin luonnollista, että esimerkiksi Ongori (2009, 22) esittää esimiehen tai johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi konfliktitilanteiden kannalta niin sanotun välittäjän roolin. Tällä tarkoitetaan käytännössä avointa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, tiedonkulun varmistamista sekä esimerkiksi edellisissä kappaleissa esille tuotuja työyhteisön identiteetin ja sisäisen luottamuksen vahvistamisia. (Ongori 2009, 22.)

Käytännössä esimiehen vaikutus työyhteisön kohtaamisissa konfliktitilanteissa realisoituu kuitenkin myös pienempinä asiakokonaisuuksina. Tutkimusaineistosta nousi esille esimiehen käytännön kokous- ja johtamistaitojen merkitys konfliktitilanteissa. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti.

*Tulisiko tiimille nimetä vetäjä, jonka palaveritaidot olisivat riittävät ajankäytön tehostamiseen?... Onko tiimillä johtaja tai palaverilla puheenjohtaja? Onko hänen palaveritaidoissaan kehitettävää? Pystyykö hän rakentamaan brainstormingin vaatiman rakentavan ilmapiirin ja estämään ideoiden torppaamisen alkuunsa. (Vastaaaja 4, V2, hyvin hallittu).*

Vastaaaja arveli, että esimiehen puutteelliset kokous- ja johtamistaidot neuvottelutilanteessa haittasivat konfliktitilanteen käsittelyä. Esimiehellä, tiimin johtajalla tai kokouksen puheenjohtajalla onkin kiistatta varsin merkityksellinen rooli konfliktitilanteissa. Jalavan (2001, 162) mukaan esimiehen tehtävänä konfliktitilanteissa on usein havaita ja

eristää asia-argumentit, sekä ohjata keskustelu oikeaan suuntaan. Tällä on yhtäläisyyksiä Doucetin, Poitrasin ja Chênevertin (2009, 351) löydöksiin, joiden mukaan esimiehen tehtäväksi jää käytännön tasolla usein yhteisen vision muodostumisen varmistaminen. Kyseisen kaltaisilla rooleilla on paljon yhtäläisyyksiä niin sanottuun välittäjän rooliin esimerkiksi perinteisessä ihmissuhdekonfliktien käsittelyssä. (Rahim 2010, 58.)

Toisaalta, esimiehen rooliin kuuluu myös varmistaa tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien minimointi rutiininomaisissa tehtävissä, koska rakenteiltaan selkeillä ja standardoiduilla tehtävillä ei ole yhtä paljon kehityspotentiaalia kuin luovuutta tai suunnittelua vaativilla. Mikäli työyhteisö tuhlaa aikaansa konfliktien käsittelyyn rutiininomaisissa tehtävissä, katoaa painopiste työn tekemisestä ja tehokkuus kärsii. Toisaalta, konflikti ja sen käsittely voi olla tarpeellinen tämänkin kaltaisissa tilanteissa, mikäli rutiinit tai standardit ovat vanhentuneita tai muuten huonosti toimivia. (Rahim 2010, 58.)

Esimiehen tai johtajan sanotaan olevan aina viime kädessä vastuussa perinteisestä konfliktien ratkaisusta ja sopimukseen pääsystä. Vaikka esimiehen tai johtajan rooli tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien käsittelyssä on hieman erilainen, eikä välttämättä niin konkreettinen kuin henkilötason ongelmien käsittelyssä, on esimies tai johtaja aina silti myös vastuussa siitä, oppiiko tai kehittykö työyhteisö kohtaamistaan konflikteista tai ongelmatilanteista.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista

Yrityksillä ja organisaatioilla kasvava paine kehittää toimintaansa jatkuvasti. Osaavat ja kehittyvät työyhteisöt sekä erilaiset ryhmät ovat yritysten kriittisiä voimavaroja, jotka voivat auttaa yritystä selviytymään yhä kovemmassa kilpailutilanteessa. Erilaisten konfliktien ymmärtäminen ja oikein käsitteleminen voi olla yksi keino edesauttaa työyhteisön tai ryhmän kehitystä ja työskentelytehokkuuden parantumista.

Konflikti koetaan pääsääntöisesti yhä negatiiviseksi ilmiöksi, josta halutaan eroon mahdollisimman nopeasti. Paradoksaalista kyllä, tämä on täysin oikea tavoite, mikäli organisaation suhtautuminen konflikteihin on niin yksipuolinen, että se tunnistaa ainoastaan niiden negatiiviset vaikutukset. Tällöin organisaatiolla on hyvin pieni mahdollisuus kehittyä edes mahdollisesti rakentavista tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista. Konflikteihin tulisikin suhtautua osana aktiivisen, vuorovaikutteisen ja tehokkaan työyhteisön arkipäivää, ja ymmärtää, että konfliktilla ei ole itsessään negatiivista tai positiivista itseisarvoa. Tehtävä- ja asiapohjaisissa konflikteissa on hyvin harvoin automaattisesti kyse oikeasta tai väärästä, hyvästä ja pahasta. Organisaatiolle ja työyhteisölle on olennaisempaa ymmärtää se, että joitakin erimielisyyksiä on aina, ja niitä pitää käsitellä – mieluiten tavalla, joka mahdollistaa niistä kehittymisen ja oppimisen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ja ristiriitatilanteiden vaikutusta työyhteisössä ja sen toiminnassa. Tavoitteena oli myös tunnistaa niitä konfliktia edeltäviä tekijöitä tai toimintoja, jotka vaikuttavat työyhteisön konflikteista kokemaan merkitykseen. Tutkimus pyrki myös selvittämään tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Vaikutusten jaottelu karkeasti positiivisiksi ja negatiivisiksi oli kuitenkin tehty ainoastaan tutkimuksen selkeämmän rakenteen vuoksi, koska konfliktien vaikutuksia on vain harvoin järkevää kategorisoida mustavalkoisesti positiivisiksi tai negatiivisiksi, vaan useimmissa tilanteissa vaikutukset ovat monitahoisia ja riippuvaisia työyhteisön omasta toiminnasta.

Tutkimusaineistosta nousi esille varsin monimuotoisia tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksia työyhteisölle. Erääksi tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suurimmaksi ongelmaksi on kiistatta nostettavissa niiden jatkuva sidonnaisuus henkilötason konflikteihin. Näiden kahden konfliktityypin sidonnaisuus toisiinsa koettiin niin vahvaksi ja jatkuvaksi, että niistä ilmenevät negatiiviset vaikutukset realisoituvat monella eri tavalla.

Käytännössä kahden konfliktityypin sidonnaisuuden vaikutukset ilmenivät tutkimuksessa suorina henkilötason ristiriitoina, laskeneena työmotivaationa ja aloitteellisuutena,

vuorovaikutuksen heikentymisenä sekä huonontuneena työilmapiirinä. Useat vastaajat kokivat konfliktitilanteen myös uhkana itselle, omalle ammattitaidolle tai asemalle organisaatiossa, vaikka konflikti olisi hallittu hyvin ja rakentavasti. Tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktin sidonnaisuus henkilötason ristiriitoihin koettiin ongelmalliseksi myös mahdollisten konfliktien positiivisten vaikutusten kannalta. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että pelko tehtävä- ja asiapohjaisen konfliktitilanteen muuttumisesta pahemmaksi tai henkilökohtaisemmaksi esti työntekijöitä esittämästä jatkossa omia mielipiteitään tai ideoitaan vastaavissa tilanteissa.

Tutkimuksen mukaan tehtävä- ja asiapohjaisilla konflikteilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia työyhteisölle ja sen toiminnalle. Tutkimusaineiston perusteella mahdolliset positiiviset vaikutukset ilmenevät työyhteisön oppimisena ja kasvuna sekä päätöksentekoprosessin kehittymisenä. Myös yksilötasolla oli havaittavissa sekä kehittäviä että negatiivisia vaikutuksia, mutta ne koettiin varsin subjektiivisesti. Tämä on toisaalta varsin ymmärrettävää, koska ihmisten persoonallisuuserot ja esimerkiksi erilaiset työhistoriat aiheuttavat erilaisia reaktiota konfliktitilanteissa.

Tutkimusaineistosta kävi myös ilmi, että monet kehittäviksi luokiteltavista vaikutuksista ilmenevät sekä välittöminä vaikutuksina käsillä olevaan tilanteeseen, mutta myös vaikutuksina prosessiin ja työyhteisön toimintamalleihin. Toisaalta kaikkiin kehittäviin vaikutuksiin pätee samat ongelmallisuudet kuin konflikteihin yleensäkin: mitään niistä ei voida pitää itsestään selvänä tuloksena tehtävä- ja asiapohjaisesta konfliktista, vaan niiden saavuttamiseksi työyhteisöltä vaaditaan oikeanlaista suhtautumista sekä konfliktien rakentavaa hallintaa.

Tutkimuksessa havaittiinkin työyhteisön konfliktien hallintatavan kriittinen merkityksellisyys. Rakentavan suhtautumisen ja oikeanlaisen hallintatavan koettiin vaikuttavan ratkaisevasti konflikteista koettuihin sekä positiivisiin että negatiivisiin merkityksiin. Oikeanlaisella suhtautumis- ja hallintatavalla voidaan lieventää konflikteista koettuja negatiivisia vaikutuksia ja korostaa positiivisia. Vastaavasti, kielteinen suhtautuminen konflikteihin ja niiden puutteellinen hallinta voivat kärjistä pienenkin konfliktitilanteen suureksi ongelmaksi.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksellisiä edeltäviä tekijöitä. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että aiemmin mainitulla työyhteisön konfliktien hallintatavalla on kriittisyytensä ja pivotaalisuutensa vuoksi suuri merkitys myös konflikteista koettuihin vaikutuksiin. Oikeanlaisen hallintatavan sekä positiivisen suhtautumisen konflikteihin koettiin toimivan eräänlaisina kynnyskysymyksinä sille, miten työyhteisö voi toiminnallaan vaikuttaa konfliktien merkityksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tunnistaa käytännönläheisempiä toimia, joiden avulla työyhteisö voisi hyötyä tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista mahdollisimman laajasti sekä estää niiden muuttumisen haitallisiksi henkilötason ongelmiksi. Tutkimusaineistosta nousi esille muutamia konfliktien merkitykseen vaikuttavia käytännönlähei-



sempiä asiakokonaisuuksia. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulee olla toimivaa ja sujuvaa, jotta se voisi hyötyä konflikteista. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että vuorovaikutuksen ongelmat koettiin varsin haitallisiksi rakentavan konfliktinhallinnan kannalta. Käytännössä työyhteisön tulisi siis pyrkiä dialogisuuteen, avoimeen ilmapiiriin ja kriittisyyteen.

Empiirisestä aineistosta on pääteltävissä myös, että työyhteisön jäsenten tulee jakaa yhtenäiset käsitykset tehtävän sisällöstä ja päämäärästä. Epäselvien tehtävien ja tavoitteiden koettiin haittaavan vuorovaikutusta ja sitä kautta myös sujuvaa konfliktinhallintaa. Yhtenäiset käsitykset tehtävän sisällöstä ja tavoitteista puolestaan helpottavat kommunikaatiota mahdollisen konfliktitilanteen synnyttyä.

Työyhteisön tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista kokemaan merkitykseen vaikuttaa myös työyhteisön sisäiset sosiaaliset ominaisuudet. Aineistosta nousi esille työyhteisön identiteetin, tunneälyn, sisäisen luottamuksen sekä psykologisen turvallisuuden ilmapiirin merkityksellisyydet. Voidakseen hyötyä konflikteista parhaalla mahdollisella tavalla, työyhteisön työntekijöiden tulee tuntee luontevaksi antaa palautetta ja kritiikkiä sekä esittää omia ideoitaan. Jotta tämänkaltainen ilmapiiri olisi mahdollinen, tulee työyhteisössä vallita voimakas identiteetti, vahva sisäinen luottamus sekä psykologinen turvallisuuden ilmapiiri.

Käytännön tasolla on kuitenkin huomioitavaa, että mitkään edellä mainituista työyhteisön ominaisuuksista eivät toteudu helpolla. Lisäksi tutkimusaineistosta käy ilmi, että esimerkiksi psykologinen turvallisuuden ilmapiiri koetaan yksilötasolla varsin subjektiivisesti. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että tietyt positiivisiksiakaan luonnehditut työyhteisön ominaisuudet eivät takaa kaikissa olosuhteissa suotuisia vaikutuksia tehtävä- ja asiapohjaisista konflikteista.

Vaikka konflikteja on tutkittu liiketaloustieteellisestä näkökulmasta runsaasti menneiden vuosikymmenten aikana, tutkimustulokset etenkin konfliktien vaikutuksista ja niiden merkityksellisistä edeltävistä tekijöistä ovat olleet osittain ristiriitaisia. Yleispätevien toteamusten tekeminen konfliktien hyödyllisyydestä tai haitallisuudesta on mahdotonta. Tämä korostaa konfliktien vahvaa tilannesidonnaista luonnetta sekä työyhteisön oikeanlaisen konfliktien hallintatavan merkitystä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin sekä selvittämään tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien vaikutuksia, mutta myös tunnistamaan niitä edeltäviä merkityksellisiä tekijöitä. Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa mainitaan muutamia yleisimpiä konflikteista koettuja vaikutuksia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Ei voida kuitenkaan olettaa, että esitetyt tulokset olisivat ehdottomia ja päteisivät kaikissa tilanteissa tai kaikenlaisissa organisaatioissa. Konfliktien monimuotoisuuden ja korkean tilannesidonnaisuuden vuoksi konfliktitutkimuksen ei tulisi keskittyä asioiden esittelemiseen mustavalkoisesti, pyrkien esimerkiksi tarkkoihin määritelmiin konfliktien hyödyistä tai haitoista. Sen sijaan, paljon olennaisempaa on ymmärtää konfliktitilannetta ja sen vaikutusta työyhteisön jäseniin.

Konfliktitilanteiden tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen vaatii organisaatioilta, johtajilta ja esimiehiltä uudenlaista asennetta ja otetta ongelmatilanteiden käsittelyyn. Uudenlaisen johtajuuden käsite (ks. esim. Hamel & Breen 2007, 4–8) on yleistynyt johtajuuskirjallisuudessa viime vuosina. Se korostaa muun muassa vuorovaikutuksen ja vapauden merkitystä. Onnistuneen konfliktien hallinnan kannalta johtajien ja koko työyhteisön täytyy muuttaa suhtautumistaan konflikteihin siten, että konflikteista tulisi luonnollinen osa modernia johtajuutta ja organisaatiokulttuuria aivan kuten innovoinnista, vuorovaikutuksellisuudesta tai luovuudesta on tullut viime vuosina. Uudenlainen suhtautuminen konflikteihin tulee yleistymään teollisuusrakenteen muuttuessa yhä selkeämmin kohti tietoyhteiskuntaa ja niin sanottujen tietotyöläisten aikakautta. Tästäkin huolimatta vastuu konfliktien hallinnasta ja niistä kehittymisestä on aina viime kädessä esimiehellä tai johtajalla. Konfliktienhallinnan kontingenssimallin mukaisesti hänen tulee tunnistaa konfliktitilanne ja löytää siihen paras ratkaisu. Tieteelliset tutkimukset tai oppikirjat tarjoavat tukea päätöksille, mutta valmiita vastauksia ne eivät voi antaa.

## 6.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tulokset ovat osaltaan kontribuoineet liiketaloustieteelliseen konfliktikeskusteluun erityisesti tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien osalta. Tulokset konflikteista koetuista vaikutuksista ja niitä edeltävistä merkityksellisistä tekijöistä ovat osoittaneet vahvistusta erityisesti konfliktien monitahoisille merkityksille. Tutkimuksessa havaittiin konfliktien kautta tapahtuvaa työyhteisön sisäistä oppimista ja kasvua. Tämä vahvistaa osaltaan Rahimin (2010, 33) löydöksiä konfliktien vaikutuksista työyhteisön oppimiseen. Toisaalta, tutkimuksessa havaittiin myös, että työyhteisön oppiminen ja kasvu eivät toteudu ehdottomasti vaan vaativat oikeanlaista ilmapiiriä toteutuakseen. Tämä puolestaan tukee Van Woerkomin ja Van Engenin (2009, 398) päätelmiä, joiden mukaan konfliktien positiivista vaikutusta työyhteisön oppimiseen tai kasvuun ei voida pitää itsestään selvänä. Tutkimuksessa korostui myös tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien ongelmallinen korrelaatio henkilötason konfliktien kanssa. Tämä vahvistaa Huangin (2009) havaintoja, joiden mukaan tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien suurin ongelma on niiden jatkuva yhteys henkilölähtöisiin konflikteihin.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös organisaation tai työyhteisön konfliktien hallintatavan ja oikeanlaisen suhtautumisen kriittiset merkityksellisyydet. Vaikka aiheet ovat toki noteerattu aiemminkin (esim. Glasl 2000; Jalava 2001), ei niiden tärkeyttä ole korostettu riittävästi etenkin konfliktien vaikutuksia käsittelevissä tutkimuksissa. Lisäksi, monet konfliktien vaikutuksia selvittäneistä tutkimuksista (esim. Tekleab ym. 2009; Van Woerkom & Van Engen 2009; Huang 2010) eivät käsittele konfliktien hallintatavan ja työyhteisön konflikteihin suhtautumisen merkityksellisyyksiä suhteessa havait-

semiinsa konfliktien vaikutuksiin. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko organisaation tai työyhteisön yksittäisten toimintojen tai ominaisuuksien tutkiminen irrallaan laajemmasta kontekstista järkevää? Konfliktit ovat monitahoisia ilmiöitä, joissa eri tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä voi olla lukuisia. Näiden tekijöiden huomioimatta jättämisellä on suuri mahdollisuus vääristää tutkimustuloksia.

Tutkimuksen tuloksista nousee esille konfliktien hallintatavan merkityksellisyys myös konflikteja edeltävänä tekijänä. Tutkimuksessa todettiin myös työyhteisön vuorovaikutuksella, identiteetillä, sisäisellä luottamuksella ja psykologisen turvallisuuden ilmapiirillä olevan merkitystä konfliktien vaikutuksiin. Tämänkaltaiset tulokset tukevat esimerkiksi Somechin ym. (2008) ja Bradleyyn ym. (2012) tutkimuksia, joissa on esitetty samansuuntaisia johtopäätöksiä aiheesta. Toisaalta, tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esille työyhteisön tavoitteiden selkeyden ja yhtenäisyyden merkityksellisyys. Vaikka aihe liittyy osaltaan tehtävien riippuvuussuhteeseen, jota on tutkinut muun muassa Moye ja Langfred (2004), ei kyseistä aihetta ole konfliktitutkimuksessa sinällään laajalti käsitelty.

Vaikka tutkimuksen tuloksissa esitetään myös käytännönläheisiä toimia konflikteista koetun positiivisen vaikutuksen maksimoimiseen, on tarkkojen ohjeiden tai neuvojen antaminen mahdotonta. Koska tutkimuksessa ei tarkasteltu erityisesti mitään tiettyä tapusta tai yritystä, ei tutkimuksella luonnollisesti ole tapauskohtaista kontribuutiotaan. Tämän tutkimuksen tärkein käytännön kontribuutio onkin tuoda organisaatioiden tietoisuuteen konflikteissa piilevää potentiaalia. Tutkimuksen tulokset voivat tarjota eri organisaatioiden työntekijöille, esimiehille tai johdolle mahdollisuuden ymmärtää paremmin konfliktitilannetta ja siinä vallitsevia dynamiikoita. Tätä kautta organisaatiolla on mahdollisuus muuttaa konfliktien suhtautumis- ja hallintatapojaan ja näin ollen kehittää toimintaansa niiden avulla.

Tämä tutkimus tuotti myös metodologista kontribuutiota erityisesti konfliktitutkimuksen alalle. Ensimmäkin, tutkimuksessa käytetty aineistonhankintamenetelmänä käytetty eläytymismenetelmä osoittautui hyväksi ja monipuoliseksi metodiksi kerätä aineistoa sosiaalisesti rakentuneesta konfliktin ilmiöstä. Vaikka projektiivisiä aineistonhankintamenetelmiä on käytetty jonkin verran konfliktitutkimuksissa (esim. Jehn 1997), on eläytymismenetelmä käyttö ollut vähäistä. Toiseksi, tutkimuksen aineisto kerättiin työelämän organisaatioilta eikä siinä käytetty esimerkiksi opiskelijaryhmiä muuten kuin tutkimuksen pilotoinnissa. Työelämän organisaatioiden käyttäminen aineistonhankinnassa mahdollisti monipuolisten ja vastaajien henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvien vastausten saamisen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan antaa tukea Poitrasille (2009, 128), joka ehdottaa konfliktitutkimuksissa käytettäväksi ensisijaisesti työelämän organisaatiota opiskelija- tai ad hoc -ryhmien sijasta.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Rahim (2010, 43) nostaa esille organisaationaliseen kehitykseen tähtäävän konfliktitutkimuksen tarpeen. Valitettavan moni jopa näennäisesti konfliktien mahdollisuudet tunnistavista tutkimuksista päättyy vallitsevien rakenteiden ja paradigman mukaisiin loppupäätelmiin. Usein tällä tarkoitetaan konfliktien minimointia tai poistamista. Kehitykseen tähtäävällä konfliktitutkimuksella ei kuitenkaan tarkoiteta asioiden tarkastelemista puolueellisesti huomioimatta konfliktien ongelmia. Konfliktitutkimus vaatii aina kriittisyyttä ja asioiden monitahoisuuden ymmärtämistä.

Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit ovat ilmiönä edelleen huomattavasti vähemmän tutkittuja kuin henkilötason konfliktit. Tämä on osaltaan omituista, koska tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit ovat ilmiönä kuitenkin hyvin yleisiä. Tehtävä- ja asiapohjaiset konfliktit ovat hyvin tavallisia lähes jokaisessa organisaatiossa. Tehtävä- ja asiapohjaisissa konflikteissa piilee kiistatta myös enemmän potentiaalia työyhteisön kehitykselle kuin henkilötason ongelmassa (esim. Jehn 1995). Tästä syystä tulevien konfliktitutkimuksien tulisi keskittyä tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien käsittelemiseen ja niiden paremmin ymmärtämiseen. Kyseinen aihe on tietenkin kokonaisuudessaan varsin laaja. Tämä tutkimus herätti joitakin mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensimmäiseksi, vaikka tehtävä- ja asiapohjaisten konfliktien merkityksellisiä edeltäviä tekijöitä on tutkittu jonkin verran, on aihe edelleen varsin vähän tutkittu. Erityisen hyödyllistä olisi selvittää konfliktien merkitykseen vaikuttavien tekijöiden suhdetta toisiinsa sekä työyhteisön konfliktin hallintatapaan. Toiseksi, tässä tutkimuksessa ei käsitelty konfliktien merkitykseen vaikuttavia tekijöitä kovin yksityiskohtaisesti. Erityisesti tutkimuksessa esille noussut työyhteisön tehtävien ja tavoitteiden selkeys sekä yhtenäisyys on asiakokonaisuus, joka kaipaisi ehdottomasti laajempaa tutkimusta.

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Jyväskylä.
- Amason, A. C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1) , 123–148.
- Amason, A. C. – Schweiger, D. (1997) The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. Teoksessa: *Using conflict in organizations*, toim. Carsten K. W. De Dreu – Evert van de Vliert, 101–115. London: Sage Publications.
- Argyris, Chris (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- Ayoko, Oluremi B. – Callan, Victor J. – Härtel, Charmine E. J. (2008) The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, Vol. 39 (2), 121–149.
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. Teoksessa: *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, toim. K. R. Murphy – F. E. Saal, 197–216. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Boddy, C. (2005). Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insight reality? *International Journal of Market research*, Vol. 47 (3), 239–254.
- Boyle, P. – Hanlon, D. – Russo, J. (2012) Value of task conflict to group decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 25 (3), 217–227.
- Bradley, Bret H. – Postlethwaite, Bennett E. – Klotz, Anthony C. – Hamdani, Maria C. (2012) Reaping the benefits of task conflicts in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 (1), 151–158.
- Choi, Kyoosang – Cho, Bongsoon (2011) Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 32 (8), 1106–1126.

- Curseu, P. – Boros, S. – Oerlemans, L. (2012) Task- and relationship conflicts in short-term and long-term groups: the critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 (1), 97–107.
- DeChurch, Leslie A. – Marks, Michelle A. (2001) Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 (1), 4–22.
- DeChurch, Leslie A. – Hamilton, Katherine L. – Haas, Craig (2007) Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 11 (1), 66–78.
- De Dreu, C. K. W. – Weingart, L. R. (2003) Task versus relationship conflict, team performance, and member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (4), 741–749.
- De Dreu, C. K. W. – Beersma, B. (2005) Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14 (2), 105–117.
- De Dreu, C. K. W. (2006) When too little or too much hurts: Evidence for curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, Vol. 32 (1), 83–107.
- Deutsch, Morton (2006) Cooperation and Competition. Teoksessa: The handbook of conflict resolution: theory and practice, toim. Morton Deutsch – Peter T. Coleman – Eric C. Marcus, 23–42. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Doucet, O. – Poitras, J. – Chênevert, D. (2009) The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20 (4), 340–354.
- Druskat, V. U. – Wolff, S. B. (2001) Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (3), 81–90.
- Ellis, A. P. J –Hollenbeck, J. R. – Ilgen, D. R. – West, B. J. – Porter, C. O. – Moon, O. (2003) Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), 821–835.

- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd., Lontoo.
- Eskola J. – Suoranta J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Galanes, G. J. – Adams, K. (2007) *Effective group discussion*. McGraw-Hill, New York
- Glasl, Friedrich (2000) *Konfliktin hallintaa riidanhalun sijaan*. Suomen antroposofinen liitto, Helsinki.
- Grossmann, Siegfried (2000) *Napit vastakkain: ristiriidoista aukeaa mahdollisuuksia*. Perussanoma Oy, Kauniainen.
- Guohong, H. – Harms, H. (2010) Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21 (1), 20–43.
- Hamel, G. - Breen, B. (2007) *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory - modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Lontoo.
- Hatch, M. J. – Cunliffe, A. L. (2006) *Organization Theory - modern, symbolic and postmodern perspectives*. 2. p. Oxford University Press, Lontoo.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Huang, Jia-Chi (2010) Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and goal management. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21 (3), 334–355.
- Ikonen-Varila, Merja (1994) *Työyhteisön ristiriitatilanteet moraalitutkimuksen näkökulmasta*. Väitöskirja-tutkimus. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos, Helsingin Yliopisto.

- Isaacs, William (2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. (alkuteos Dialogue and the art of thinking together 1999, käänös Maarit Tillman) Kauppakaari, Helsinki.
- Isokorpi, Tia (2006) *Napit vastakkain: ristiriidat, rajat ja ratkaisut*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Jalava, Urpo (2001) *Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Jehn, K. A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997) A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (3), 530–557.
- Jehn, K. A. – Northcraft, G. B. – Neale, M. A. (1999) Why differences make a difference: A field study of diversity of conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (4), 741–763.
- Jehn, K. A. – Mannix, E. A. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (2), 238–251.
- Jehn, K. A. – Bendersky, C. (2003) Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25 (5), 187–232.
- Jehn, K. A. – Rupert, J. – Nauta, A. (2006) The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes: satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 (2), 96–109.
- Juuti, P. – Vuorela, A. 2004. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Järvinen, Pekka (2004) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä*. 6. uud. p. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Järvinen, Pekka (2008) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOYPro, Helsinki.



- Kaivola, Taru - Launila, Heikki (2007) *Hyvä työpaikka*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lassila, Ismo (2002) *Konfliktien ratkaisemisen taito*. Helsinki, Kauppakaari.
- Lin, L. – Fan, Z. – Kwok, L. (2011) Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviours. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22 (2), 131–150.
- Lindström, Kari – Leppänen, Anneli (2002) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Lovelace, K. – Shapiro, D. L. – Weingart, L. R. (2001) Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), 779–793.
- Mooney, A. C. – Holahan, P. J. – Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (5), 733–758.
- Moye, N. – Langfred, C. (2004) Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15 (4), 381–410.
- Ongori, Henry (2009) Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, Vol. 2 (1), 16–24.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Parayitam, R. S. D. (2011) Is too much cognitive conflict in strategic decision-making teams too bad? *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22 (4), 342–357.
- Perkka-Jortikka, Katriina (1998) *Reilu peli työelämässä*. Edita, Helsinki.

- Perkka-Jortikka, Katriina (2002) *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Edita, Helsinki.
- Poitras, Jean (2012) Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 (2), 116–132.
- Puttonen, Matti (1993) *Työyhteisön kehittäminen*. WSOY, Porvoo.
- Rahim, M. Afzalur (2001) *Managing conflicts in organizations*. 3. p.. Quorum Books, Westport Connecticut, London.
- Rahim, M. Afzalur (2010) *Managing conflicts in organizations*. 4. p. Transcation Publishers, New Brumswick.
- Rispems, S. – Greer, L. L. – Jehn, K. A. (2007) "It could be worse: a study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 (4), 325–344.
- Shaw, J. – Zhu, J. – Duffy, M. – Scott, K. – Shih, H. – Susanto, E. (2011) A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (2), 391–400.
- Silvennoinen, Markku (2004) *Vuorovaikutuksen avaimet*. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Simons, T. L. – Peterson R.L. (1998) Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85 (1), 102–111.
- Stock, Ruth (2004) Drivers of team performance: What do we know and what have we still to learn? *Schmalenbach Business Review*. Vol. 56 (3), 274–306.
- Somech, A. – Syna Desivilya, H. – Lidogoster, H. (2008) Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 30 (3), 359–378.
- Syna Desivilya, H – Somech, A. . – Lidogoster, H. (2010) Innovation and conflict management in teams: The effects of team identification and task and relation-

ship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 3 (1), 28–48.

Tekleab, A. – Quigley, N. – Tesluk, P. (2009) A Longitudinal study of team conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organisation Management*. Vol. 34 (2), 170–205.

Tjosvold, D. (1990) The goal interdependence approach to communication in conflict: An organizational study. Teoksessa: *Theory and research in organizations*, toim. M.A Rahim, 15–27. New York: Praeger.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47 (3), 285–342.

Tjosvold, D. – Hui, C. – Yu, Z. (2005). Conflict management and task reflexivity for team in-role performance and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, 141–163.

Van de Vliert, E. – Euwema, M.C. (1994) Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66 (4), 674–687.

Van Woerkom, M. – Van Engen, M. (2009) Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18 (4), 381–404.

Yang, J. – Mossholder, K. W. (2004) Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (5), 589–605.

Weider-Hatfield, D. – Hatfield, J. (1995) Relationships among conflict management styles, levels of conflict and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 135 (6), 687–698.

Wilmot, W. W. – Hocker, J. L. (2001) *Interpersonal conflict*. McGraw-Hill, New York.

## LIITE 1 KEHYSKERTOMUKSET

### Variaatio 1 (V1)

Kuvitellaan, että olet viisihenkisen projektitiimin jäsen, jonka tehtävänä on suunnitella uutta markkinointistrategiaa tuotteelle. Teillä oli palaveri, jossa käsiteltiin aihetta. Sinä olisit halunnut harkita vaihtoehtoisia tapoja markkinointiin, ja poiketa siitä tutusta ja turvallisesta, mutta esiteltyäsi ideasi, sinusta tuntui ettet saanut muuta tiimiä taaksesi. Yritit parhaasi mukaan perustella kantaasi faktoilla ja asiasta tehdyillä tutkimuksilla, mutta sinua ei täysin kuunneltu tai mielestäsi hyviä argumenttejasi ei otettu kovin vakavissaan. Tai jos kuunneltiin, ideasi todettiin lyhyen sananvaihdon jälkeen toteuttamiskelvottomaksi. Teille tuli erimielisyyksiä kannattavan markkinoinnin toteutuksesta, ja ideoidesi sopivuudesta tähän projektiin. Keskustelu kehittyi entistä kovemaksi ja lopulta huoneessa oli melko kiivas väittely aiheesta, mutta et silti saanut koko palaverin aikana muuta tiimiä taaksesi. Eläydy tilanteeseen, ja kuvaile minkälaisia vaikutuksia edellä kuvailulla ryhmänne kokemalla ristiriitatilanteella ja sen tämän kaltaisella hallinnalla on tiimin ja sinun itsesi toimintaan jatkossa?

### Variaatio 2 (V2)

Kuvitellaan, että olet viisihenkisen projektitiimin jäsen, jonka tehtävänä on suunnitella uutta markkinointistrategiaa tuotteelle. Teillä oli palaveri, jossa käsiteltiin aihetta. Sinä olisit halunnut harkita vaihtoehtoisia tapoja markkinointiin, ja poiketa siitä tutusta ja turvallisesta, mutta esiteltyäsi ideasi, sinusta tuntui ettet saanut muuta tiimiä taaksesi. Yritit parhaasi mukaan perustella kantaasi faktoilla ja aiheesta tehdyillä tutkimuksilla, mutta sinua ei täysin kuunneltu tai mielestäsi hyviä argumenttejasi ei otettu kovin vakavissaan. Tai jos kuunneltiin, ideasi todettiin lyhyen sananvaihdon jälkeen toteuttamiskelvottomaksi. Teille tuli erimielisyyksiä kannattavan markkinoinnin toteutuksesta, ja ideoidesi sopivuudesta tähän projektiin. Keskustelu kehittyi entistä kovemaksi ja lopulta huoneessa oli melko kiivas väittely aiheesta. Keskustelua kuitenkin jatkettiin ja sen edetessä tiimisi pääsi lopulta asialliseen ja rakentavaan keskusteluun, ottaen huomioon myös uudet näkökulmasi. Tunsit että sinua kuunneltiin, ja tiimisi otti vakavissaan ehdotuksesi. Kävitte varsin monipuolisen ja idearikkaan keskustelun ja lopulta saavutitkin kaikkia tyydyttävän lopputuloksen osittain kiivaan ajatuksenvaihdon ansioista. Eläydy tilanteeseen, ja kuvaile minkälaisia vaikutuksia edellä kuvailulla ristiriitatilanteella ja sen tämän kaltaisella hallinnalla on tiimin ja sinun itsesi toimintaan jatkossa?

## Variaatio 3 (V3)

Kuvitellaan, että olet viisihenkisen projektitiimin jäsen, jonka tehtävänä on suunnitella uutta markkinointistrategiaa tuotteelle. Teillä oli palaveri, jossa käsiteltiin aihetta. Sinä olisit halunnut harkita vaihtoehtoisia tapoja markkinointiin ja poiketa siitä tutusta ja turvallisesta, mutta esiteltyäsi ideasi, sinusta tuntui ettet saanut muuta tiimiä taaksesi. Yritit parhaasi mukaan perustella kantaasi faktoilla ja tutkimuksilla, mutta sinua ei täysin kuunneltu tai mielestäsi hyviä argumenttejasi ei otettu kovin vakavissaan. Tai jos kuunneltiin, ideasi todettiin lyhyen sananvaihdon jälkeen toteuttamiskelvottomaksi. Teille tuli erimielisyyksiä kannattavan markkinoinnin toteutuksesta, ja ideoidesi sopivuudesta tähän projektiin. Keskustelu kehittyi entistä kovemaksi ja lopulta huoneessa oli melko kiivas väittely aiheesta, mutta et silti saanut koko palaverin aikana muuta tiimiä taaksesi. Eläydy tilanteeseen ja kuvaile, mitkä tiimisi taustatekijät tai ominaisuudet vaikuttivat siihen, että tiimisi käyttäytyi näin eikä pystynyt käsittelemään erimielisyyksiä ja syntynyttä ristiriitatilannetta rakentavasti?

## Variaatio 4 (V4)

Kuvitellaan, että olet viisihenkisen projektitiimin jäsen, jonka tehtävänä on suunnitella uutta markkinointistrategiaa tuotteelle. Teillä oli palaveri, jossa käsiteltiin aihetta. Sinä olisit halunnut harkita vaihtoehtoisia tapoja markkinointiin ja poiketa siitä tutusta ja turvallisesta, mutta esiteltyäsi ideasi, sinusta tuntui ettet saanut muuta tiimiä taaksesi. Yritit parhaasi mukaan perustella kantaasi faktoilla ja tutkimuksilla, mutta sinua ei täysin kuunneltu tai mielestäsi hyviä argumenttejasi ei otettu kovin vakavissaan. Tai jos kuunneltiin, ideasi todettiin lyhyen sananvaihdon jälkeen toteuttamiskelvottomaksi. Teille tuli erimielisyyksiä kannattavan markkinoinnin toteutuksesta, ja ideoidesi sopivuudesta tähän projektiin. Keskustelu kehittyi entistä kovemaksi ja lopulta huoneessa oli melko kiivas väittely aiheesta, mutta keskustelua kuitenkin jatkettiin ja keskustelun edetessä tiimisi pääsi lopulta asialliseen ja rakentavaan keskusteluun, ottaen huomioon myös uudet näkökulmasi. Tunsit että sinua kuunneltiin, ja tiimisi otti vakavissaan ehdotuksesi. Kävitte varsin monipuolisen ja idearikkaan keskustelun ja lopulta saavutittekin kaikkia tyydyttävän lopputuloksen osittain kiivaan ajatuksenvaihdon ansioista. Eläydy tilanteeseen ja kuvaile, mitkä taustatekijät tai tiimin ominaisuudet vaikuttivat siihen, että tiimisi pystyi käsittelemään lopulta erimielisyyksiä ja syntynyttä ristiriitatilannetta rakentavasti ja saavutti suotuisan lopputuloksen?

## LIITE 2 SAATEKIRJE

Hei,

Kiitos, että päätitte osallistua Turun Yliopiston kauppakorkeakoulun Pro Gradu -tutkimukseen. Vastauksenne on tutkimuksen kannalta tärkeä, ja se käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaaminen ei myöskään velvoita teitä osallistumaan mihinkään mahdolliseen tulevaan tutkimukseen.

Löydätte tämän viestin alareunasta kehyskertomuksen, jonka pohjalta teidän tulisi kirjoittaa oma pieni kertomuksenne. Vastatkaa siis kehyskertomuksen lopussa esitettyyn kysymykseen ja pyrkikää ennen kaikkea kuvailemaan sitä, mitkä tai minkälaiset taustatekijät vaikuttivat siihen, että tiimisi käyttäytyi kuvaillulla tavalla eikä kyennyt käsittelemään erimielisyyksiä rakentavasti. Ihannevastauksen pituus on noin 20-30 virkettä, joten kirjoittamiseen kulunee aikaa 15-30 minuuttia.

Konkreettisia esimerkkejä vastauksen sisällöstä voivat olla esimerkiksi vuorovaikutuksen puute, tai johtamistapojen sekä tiimin sisäisen ilmapiirin ja luottamuksen vaikutukset. Muistakaa kuitenkin, että väärää vastauksia ei ole, vaan tarkoituksena on nimenomaan kirjoittaa oma tulkinta ja kertomus aiheesta.

Lähetäkää vastauksenne vastaamalla tähän viestiin (osoitteeseen xxxxx@utu.fi). Arvostaisin, jos voisitte vastata viimeistään xx.xx.xxxx menneessä. Pyytäisiin liittämään vastaukseen tiedon tehtävästänne yrityksessä, ja siitä oletteko esimiesasemassa.

Mikäli teillä on jotain kysyttävää tehtävänannosta tai tutkimuksesta yleensä, niin vastaan ilomielin.

ystävällisin terveisin,

Eero Nikkanen