



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Työntekijän rooli konfliktinratkaisussa**

Työntekijä konfliktinratkaisijana työntekijöiden kesken esiintyvissä konflikteissa

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Ella Arlin

Ohjaaja:  
KTT Anni Paalumäki

22.4.2024

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Ella Arlin

**Otsikko:** Työntekijän rooli konfliktinratkaisussa: Työntekijä konfliktinratkaisijana työntekijöiden kesken esiintyvissä konflikteissa

**Ohjaaja:** KTT Anni Paalumäki

**Sivumäärä:** 41 sivua

**Päivämäärä:** 22.4.2024

Konflikteja esiintyy kaikkialla, eikä työyhteisö ole siinä poikkeus. Työyhteisökonfliktit ovat meille arkipäivää, ja niitä syntyy toisistaan poikkeavista mielipiteistä ja tavoitteista, tai ihmisten välisistä kohtaamisista ja epäasiallisen käytöksen seurauksena. Työyhteisökonflikteissa joko esihenkilö ja alainen voivat ottaa yhteen, tai konflikti voi syntyä kahden samalla organisaatiotasolla työskentelevän työntekijän välille. Tässä tutkielmassa tarkastellaan jälkimmäistä konfliktiryhmää. Työyhteisökonflikteista on haittaa koko organisaatiolle: Työntekijän tasolla konfliktit heikentävät muun muassa työsuoritusta ja työhyvinvointia, ja työyhteisön tasolla ilmapiiri kärsii ja organisaation suoriutuminen heikkenee. Työntekijöiden välillä esiintyvien konfliktien ratkaisu nähdään yleensä esihenkilön vastuuna, mutta todellisuudessa myös työntekijät voivat osallistua konfliktien ratkaisemiseen erilaisin keinoin.

Työelämä on jatkuvassa murroksessa, ja viimeisimpänä digitalisaatio ja globalisaatio ovat tuoneet osuutensa tähän murrokseen. Näiden muutosten seurauksena myös työpaikan sosiaaliset suhteet ja rakenteet ovat murroksessa, ja perinteiset sankarijohtajat ovat saaneet väistyä yhteisöllisempien johtamissuuntausten tieltä. Nykyään työyhteisöä kannustetaan johdettavan yhteisöllisesti ja vuorovaikutteisesti antamalla myös työntekijöille johtajuuden vastuuta kannettavaksi. Työntekijöille tarjotaan työyhteisössä siis aktiivisempaa roolia hoitamaan sellaisia tehtäviä, jotka on perinteisesti nähty esihenkilön vastuulla. Konfliktinratkaisu on juuri yksi esimerkki näistä tehtävistä. Tässä tutkielmassa pohditaan, millaisia edellytyksiä työntekijän aktiiviselle osallistumiselle ja toimijuudelle on.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä tarkastellaan työntekijän roolia työntekijöiden kesken esiintyvien konfliktien ratkaisussa. Tutkielmassa pohditaan myös, mitä keinoja työntekijällä on käytössään konfliktinratkaisussa. Kirjallisuudesta tehtyjen havaintojen perusteella työntekijän konfliktinratkaisurooli pohjautuu pitkälti aktiiviseen toimijuuteen, työyhteisötaitojen hallintaan ja konfliktien ennaltaehkäisyyn. Tutkielmassa tunnistetaan myös työntekijän mahdollisuus toimia konfliktinratkaisussa vertaissovittelijan roolissa. Tutkielman tuloksista tehdään lisäksi havainto, että myös organisaation ja esihenkilön tuella on merkitystä työntekijän konfliktinratkaisuroolin toteutumisessa.

Tutkielma tarjoaa erilaisen ja uudenlaisen näkökulman työyhteisökonfliktien ratkaisuun. Alan kirjallisuudessa on painotettu aikaisemmin esihenkilön roolia konfliktinratkaisussa, mutta tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että myös työntekijällä voi olla rooli työyhteisökonfliktien ratkaisussa. Työyhteisökonflikteja ja työntekijän roolia organisaatioissa ei ole juurikaan yhdistetty aikaisemmissa tutkimuksissa, joten tutkielma pyrkii täyttämään myös tämän tutkimusaukon. Tutkielma avaa mahdollisuuksia työntekijän toimijuuden edistämiseen organisaatioissa, kun se tarjoaa konkreettisia keinoja työntekijän konfliktinratkaisuroolin kehittämiseen.

**Avainsanat:** työyhteisökonflikti, konfliktinratkaisu, työyhteisötaidot, toimijuus, vertaissovittelu

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b>   | <b>7</b>  |
|          | 1.1 Työyhteisökonfliktinratkaisu ja työntekijän roolin murros | 7         |
|          | 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä                  | 8         |
| <b>2</b> | <b>Konfliktit työpaikalla</b>                                 | <b>11</b> |
|          | 2.1 Konfliktin määritelmä                                     | 11        |
|          | 2.2 Työyhteisökonfliktit ja niille altistavat tekijät         | 13        |
|          | 2.3 Työyhteisökonfliktien haittavaikutukset                   | 16        |
| <b>3</b> | <b>Työntekijän rooli työyhteisössä</b>                        | <b>18</b> |
|          | 3.1 Työyhteisötaidot  | 18        |
|          | 3.2 Työntekijöiden toimijuus                                  | 20        |
|          | 3.3 Yhteisöllinen johtajuus ja sen edellytykset               | 22        |
| <b>4</b> | <b>Työntekijä konfliktinratkaisijana</b>                      | <b>26</b> |
|          | 4.1 Työntekijän rooli konfliktinratkaisussa                   | 26        |
|          | 4.2 Konfliktien ennaltaehkäisy                                | 31        |
|          | 4.3 Työntekijän konfliktinratkaisuroolin merkitys             | 32        |
| <b>5</b> | <b>Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset</b>                  | <b>34</b> |
|          | <b>Lähteet</b>  | <b>38</b> |

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Konfliktinratkaisuprosessi The Exchange -mallin mukaan (Dinkin ym. 2011, 4)



# 1 Johdanto

## 1.1 Työyhteisökonfliktinratkaisu ja työntekijän roolin murros

Konflikteja esiintyy työyhteisöissä jatkuvasti ja ne ovat organisaatioissa myös luontaisia ja väistämättömiä (Northouse 2015, 221). Konfliktissa on kyse kahden tai useamman osapuolen yhteentörmäyksestä, jossa esimerkiksi konfliktiosapuolten arvot tai tavoitteet eivät kohtaa (Wall & Callister 1995, 517–519). Klassiset organisaatioteoreetikot (esim. Taylor 1911; Fayol 1916/1949, Rahim 2000, 8 mukaan) ovat vakuuttuneita konfliktien vahingollisuudesta, ja heidän mukaansa konflikteja pitää välttää organisaatioissa loppuun asti. Heidän mukaansa konfliktit heikentävät muun muassa työntekijöiden tehokkuutta ja rikkovat organisaation harmoniaa (Rahim 2000, 8). Uudemman ja optimistisemmän näkökulman mukaan konflikteista voi olla myös hyötyä organisaatiolle, jos ne vain käsitellään rakentavasti ja organisaatiota kehittävästi (ks. De Dreu & Weingart 2003, 741; Rahim 2000, 11). Toisaalta huonosti ratkaistu konflikti aiheuttaa organisaatioissa negatiivisia vaikutuksia (Kantola 2019, 303; Rahim 2000, 12; Wall & Callister 1995, 527–528). Työpaikoilla moni kokee esimerkiksi työpaikkakiusaamista, eriarvoista kohtelua ja henkistä väkivaltaa työntekijöiden kesken (Lyly-Yrjänäinen 2023). Ensivaikutelmaltaan konfliktit herättävätkin ihmisissä vielä pääasiassa negatiivisia mielikuvia, ja riidat ja kiistat ovat tavanomaisia työntekijöiden välillä.

Perinteisesti ajatellaan, että työyhteisökonfliktien ratkaisu ja kollegoiden välien selvittely ovat esihenkilön vastuulla. Erilaisten konfliktien tunnistaminen, ymmärtäminen ja ratkaiseminen nähdään johtajan tärkeänä tehtävänä (Coggburn ym. 2014, 499). Alan kirjallisuudessa onkin tutkittu pääsääntöisesti esihenkilön roolia konfliktinratkaisussa (ks. esim. Karambaya & Brett 1989; Putnam 1994; Wall & Callister 1995). Johtajuudessa on kuitenkin tapahtunut viime vuosikymmeninä murros, jonka myötä esihenkilötaitojen ohella on alettu käymään keskustelua työyhteisö- ja alaistaidoista sekä jaetuista ja yhteisöllisistä johtamisfilosofioista. Johtajuutta ei nähdä enää vain ja ainoastaan nimellisessä esihenkilöasemassa työskentelevän oikeutena, vaan organisaatiota kannustetaan johdettavan yhteisöllisesti. (Lausvaara & Kirjavainen 2011, 7–8.) Yhteisöllisiä ja vuorovaikutteisia tapoja johtaa ovat esimerkiksi jaettu johtajuus ja vuorovaikutuksen ja suhteiden kautta välittyvä johtajuus (Denis ym. 2012). Näiden johtamisfilosofioiden kautta myös työntekijät saavat ikään kuin suurempaa oikeutusta ja lisämahdollisuuksia työyhteisössä toimimiselle, kun johtajuus on joustavampaa,

yhteisöllisempää ja vuorovaikutteisempaa kuin ennen. Työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtajuus muuttuvatkin työelämän murroksessa, kun organisaatioiden kilpailuympäristöt muuttuvat muun muassa digitalisaation ja globalisaation myötä (Houghton ym. 2002, 123; Kangas 2021, 278). Nämä muutokset vaativat yrityksiltä hajautetumpia organisaatiomuotoja ja päätöksentekomalleja, jotta ne voivat vastata muutoksiin ja säilyttää kilpailukykyänsä. Vallan, auktoriteetin ja päätöksenteon hajauttamisen seurauksena kaikille organisaation jäsenille saattaa organisaatiotasosta huolimatta syntyä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja käyttäytymiseensä työpaikalla enenevissä määrin. (Houghton ym. 2002, 123–124.) Työntekijöiden roolit organisaatioissa ovat siis yhtä lailla murroksessa, ja he voivat mahdollisesti osallistua esimerkiksi työyhteisökonfliktien ratkaisuun työntekijöille ominaisia taitoja soveltaen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä**

Tarkastelen tutkielmassani työntekijöiden välillä esiintyviä konflikteja työyhteisössä ja työntekijän roolia niiden ratkaisussa. Työyhteisöissä esiintyy suuruudeltaan ja vaikuttavuudeltaan erilaisia konflikteja, jotka johtuvat monenlaisista syistä (ks. Wall & Callister 1995, 518). Konfliktinratkaisu onkin täten tavallista organisaatioiden arjessa, mutta työntekijät ottavat siitä harvemmin vastuuta, sillä konfliktinratkaisua pidetään esihenkilön tehtävänä. Työntekijät saattavat toisaalta myös kokea, ettei heillä ole keinoja ratkaista konflikteja. Jotta työntekijä voi osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä, tarvitaan siihen työntekijän omaa aktiivisuutta ja toimijuutta (Mannermaa 2024, 25). Myös organisaation ja esihenkilön tuki vaikuttavat siihen, millaisen roolin työntekijä omaksuu työyhteisössä (ks. Carsten ym. 2010, 554–557). Sekä organisaatio että työntekijän omat tiedot ja taidot ovat siis keskeisessä asemassa tukemassa hänen aktiivista osallistumistaan työyhteisökonfliktien ratkaisussa. Vaikka kiinnostus työntekijöitä kohtaan onkin kasvanut nykypäivän tutkimuksissa muun muassa työhyvinvoinnin ja työelämävalmiuksien merkityksen lisääntyttyä (ks. Hakala 2018; Työterveyslaitos 2020), työntekijän konfliktinratkaisurooli ei ole saanut kirjallisuudessa osakseen vastaavanlaista huomiota, ja konfliktinratkaisun painopiste on edelleen esihenkilöille suunnatuissa konfliktinratkaisustrategioissa (ks. esim. Karambayya & Brett 1989; Putnam 1994; Wall & Callister 1995). Vaikka työntekijän roolia konfliktinratkaisussa onkin tutkittu vasta vähän, aihe on silti tutkimisen arvoinen johtajuuden murroksen luomien osallistumismahdollisuuksien myötä. Tutkielmassani tarkastellaankin tätä tutkimusaukkoa ja etsitään vastauksia sen herättämiin kysymyksiin.



Tutkielmani aihe keskittyy kokonaisuudessaan työntekijän näkökulmaan. Tämä on relevanttia, koska työntekijän näkökulma on johtajuuden murroksen myötä ajankohtainen. Konfliktien tarkastelun näkökulma kohdistuu tutkielmassa työyhteisökonflikteihin, jotka ilmenevät samalla organisaatiotasolla työskentelevien työntekijöiden kesken, eivätkä esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välillä. Samoin konfliktinratkaisuun on valittu työntekijän roolia korostava näkökulma. Johtajuuden murros ja sen korostama yhteisöllisyys, jaettavuus sekä vuorovaikutteisuus on myös sopivaa yhdistää työntekijän muuttuneen roolin tarkasteluun sekä murroksen luomien mahdollisuuksien pohdintaan työntekijän näkökulmasta. Tutkielmani pyrkiikin avaamaan mahdollisuuksia kehittää työntekijän osallisuutta ja toimijuutta työyhteisössä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

*Mikä on työntekijän rooli työntekijöiden kesken esiintyvien konfliktien ratkaisussa?*

Tutkielman alatutkimuskysymyksiä ovat:

*Millaisia konflikteja työntekijöiden välillä esiintyy työyhteisössä?*

*Millaisia edellytyksiä on sille, että työntekijän on mahdollista osallistua työyhteisön toimintaan?*

*Minkälaisin keinoin työntekijät voivat osallistua konfliktinratkaisuun?*

Kandidaatintutkielma on kirjallisuuskatsaus olemassa olevaan tieteelliseen tietoon. Tutkin aiheitani teoreettisesti analysoimalla aiempaa tutkimusta liittyen konflikteihin ja niiden ratkaisuun sekä työntekijän rooliin työyhteisössä. Tutkimukseen on haettu lähdemateriaalia Volterin, EBSCOhostin, Scopuksen ja Google Scholarin tietokannoista. Kaikkien tieteellisten aikakausjulkaisujen luotettavuus on tarkastettu Julkaisufoorumin JUFO Portaalista, eikä tutkielmassa ole käytetty julkaisuja, joita Julkaisufoorumi ei ole määritellyt luotettaviksi. Näiden lähteiden lisäksi tutkielmassa on käytetty tutkielma-aiheeseen liittyviä kirjoja ja viranomaisraportteja sekä muita vertaisarvioituja sähköisiä artikkeleita ja niiden lähdekirjallisuutta.

Vastausta tutkielman päätutkimuskysymykseen etsitään purkamalla se kolmeen alatutkimuskysymykseen, joita käsitellään ensin erillisinä. Luvussa 2 tarkastellaan työntekijöiden välisiä konflikteja työyhteisössä ja vastataan ensimmäiseen

alatutkimuskysymykseen. Luvussa 3 käsitellään työntekijän roolia työyhteisössä ja pohditaan, missä määrin työntekijän on mahdollista osallistua työyhteisön toimintaan, ja millaisia edellytyksiä työntekijän osallistuminen vaatii työntekijältä itseltään, esihenkilöltä ja organisaatiolta. Luvussa 3 etsitään siis vastauksia toiseen alatutkimuskysymykseen. Tutkielman luvussa 4 tarkastellaan kolmatta alatutkimuskysymystä sekä tutkielman pääaihetta, eli työntekijän roolia työntekijöiden kesken esiintyvien konfliktien ratkaisussa. Tässä luvussa yhdistetään luvussa 2 tarkastellut työyhteisökonfliktit ja luvussa 3 tarkasteltu työntekijän rooli. Luvun lopussa pohditaan myös, millainen merkitys työntekijän roolilla on konfliktinratkaisussa. Luvussa 5 esitetään tutkielman tulokset ja johtopäätökset vastaamalla kokoavasti kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Luvun loppuksi pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia sekä löytämieni tulosten teoreettista ja käytännöllistä merkitystä.

## 2 Konfliktit työpaikalla

### 2.1 Konfliktin määritelmä

Organisaation konflikteista kirjoitetaan kirjallisuudessa laajalti ja kasvavassa määrin (Pondy 1967, 296). Konfliktikirjallisuutta on suunnattomasti, koska konflikteja on esiintynyt kauan, ja ihmiset ovat kirjoittaneet niistä alusta alkaen (Wall & Callister 1995, 515–516). Konflikteja on tutkittu monilla tieteenaloilla, eniten filosofiassa ja sosiologiassa. Konflikti on kuitenkin yksi merkittävimmistä ilmiöistä myös organisaatioissa, ja myös organisaatioteoreetikot ovat kiinnostuneet aiheesta sittemmin. Konfliktintutkimus ja niistä opettaminen on herättänyt mielenkiintoa myös yliopistoissa viime vuosikymmenten aikana. (Rahim 2000, 2, 7.) Jos konflikteja ei osata ratkaista onnistuneesti tai ne jäävät selvittämättä, todennäköisyys uusille konflikteille kasvaa, joten konfliktinratkaisuosuamiselle on kysyntää organisaatioissa (Kantola 2019, 303). Johtajat haluavatkin oppia konflikteista ja niiden ratkaisusta yhä enemmän (Rahim 2000, 14).

Konflikteja on siis tutkittu monista näkökulmista (Northouse 2015, 222), ja tutkijat ovat vuosikymmenten ajan etsineet sopivaa määritelmää konfliktille (Schmidt & Kochan 1972, 359). Alan kirjallisuus onkin kärsinyt siitä, että konfliktin määritelmät ovat olleet epämääräisiä tai niitä ei ole huomioitu ollenkaan. Käsitteiden epämääräisyys on tehnyt alan tutkimusten vertailusta vaikeaa, kun jotkin määritelmät pohjautuvat piileviin normatiivisiin arvoihin, mikä estää käsitteiden käytön analyttisessä tarkoituksessa. Toisaalta liian laajat määritelmät ja konfliktin määritelmän sekoittaminen kilpailun määritelmään ovat myös hankaloittaneet tutkimusta. (Schmidt & Kochan 1972, 359–361.) Schmidt ja Kochan (1972, 361) ehdottavatkin konfliktin määritelmän selkeyttämiseksi rakentamaansa mallia, joka sisältää kolme kriteeriä, joiden avulla konfliktin määrittelemisestä saadaan tarkempaa.

Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) ensimmäisen kriteerin mukaan konfliktin määritelmän pitäisi olla irrallinen arvopohjaisista näkökulmista. Tällä tarkoitetaan sitä, että konfliktin määritelmä ei voi sisältää ilmaisuja, kuten ”rikkoo normaalisti odotettua käytöstä” (Beals & Siegel 1966, Schmidtin ja Kochanin 1972, 359 mukaan), koska tällaisia määritelmiä on vaikeaa soveltaa objektiivisesti analyttisessä tarkoituksessa. Toisen kriteerin mukaan määritelmän pitäisi keskittyä konkreettiseen toimintaan ja olla käsitteellisesti erillään konfliktia edeltävistä tai sitä seuraavista olosuhteista. Toista

kriteeriä perustellaan sillä, että termiä ”konflikti” ei voi laajentaa kattamaan kaikkea sellaista vuorovaikutusta, joka tapahtuu sellaisten yksiköiden välillä, joilla on erilaiset tavoitteet. Siksi määritelmän tulisi olla toimintakeskeinen, ja määritelmästä pitäisi pystyä irrottamaan konflikti sen taustalla olevista tekijöistä. Viimeinen konfliktin määritelmän kriteeri on, että sen pitäisi olla erillinen kilpailun määritelmästä. Tätä perustellaan sillä, että konfliktia on pidetty kilpailun osajoukkona, ja että konfliktin ja kilpailun käsitteet ovat olleet keskenään lähekkäisiä. Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) mukaan näitä kolmea kriteeriä noudattamalla konfliktin määritelmästä saadaan toimintaan keskittyvä, kilpailusta irrallinen kapea määritelmä.

Wall ja Callister (1995, 517) ovat tunnistanee kirjallisuudesta yleisen määritelmän konfliktille. Konflikti on prosessi, jossa yksi osapuoli kokee, että toinen osapuoli vastustaa sen intressejä tai tavoitteita, tai pyrkii vaikuttamaan niihin negatiivisesti. Tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että konfliktiin liittyy kahden tai useamman osapuolen yhteentörmäys. (Wall & Callister 1995, 517.) Konflikti vaatii syntyäkseen erilaisten näkökulmien yhteensovittamattomuutta ja erimielisyyksiä konfliktiosapuolten välillä, mutta näiden olemassaolo ei itsessään riitä konfliktin syntymiseen. Konflikti ilmenee vasta silloin, kun se on tarpeeksi intensiivinen ja vakava, eli niin kutsuttu intensiivisyyden kynnyks ylitetään. Intensiivisyyden kynnyks konfliktien syntymiselle vaihtelee yksilöllisesti. (Rahim 2000, 19.) Seuraavaksi tarkastelen yksityiskohtaisemmin erästä konfliktin määritelmää ja pohdin, miten se täyttää Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) konfliktin määritelmän kriteerit.

Konflikti on kahden tai useamman toisistaan riippuvaisen yksilön kamppailu yhteensovittamattomista eroavaisuuksista yksilöiden arvoissa, uskomuksissa, ja tavoitteissa tai eroavaisuuksista arvostuksen, kontrollin ja yhtenäisyyden näkemyksissä (Wilmot & Hocker 2011, Northousen 2015, 222 mukaan). Northouse (2015, 222–224) purkaa konfliktin määritelmän neljään osaan: kamppailuun, keskinäisriippuvuuteen, affektiiviseen eli tunteisiin liittyvään elementtiin ja yksilöiden välisiin eroihin. Hänen mukaansa konflikti on kamppailua ja tulosta vastakkaisten voimien ja mielipiteiden yhteentörmäyksestä. Konfliktiin kuuluu myös osapuolten välinen keskinäisriippuvuus, sillä toimiminen yksin ilman toisten välistä vuorovaikutusta ei voi aiheuttaa konflikteja. Konfliktin kolmas osa, affektiivinen eli tunteisiin vetoava elementti, syntyy, kun toinen osapuoli haastaa omia arvojamme ja uskomuksiamme aiheuttaen meissä tunteita, jotka törmäävät toisen osapuolen tunteiden kanssa. Neljäntenä osansa konfliktiin tuovat

yksilöiden väliset yhteensovittamattomat eroavaisuudet, koskivat ne sitten yksilön tavoitteita tai mielenkiinnonkohteita. (Northouse 2015, 222–224.) Kun Northousen (2015, 222–224) määritelmää vertaa Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) konfliktin määritelmän kriteereihin, on havaittavissa, että määritelmä täyttää ehdotetut kriteerit. Northousen (2015, 222–224) määritelmä ei sisällä arvopohjaisia olettamuksia, se on irrallaan konfliktia edeltävistä tai sitä seuraavista olosuhteista eikä se sekoitu kilpailun määritelmään. Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) esittämä kriteeri konkreettiseen toimintaan keskittymisestä jää Northousen (2015, 222–224) määritelmässä pienempään osaan, mutta kokonaisvaltaisesti määritelmä täyttää kriteerit melko hyvin. Tästä syystä tässä tutkielmassa konfliktilla tarkoitetaan juuri Northousen (2015, 222–224) esittelemää määritelmää ja kuvausta konfliktista. Myös Wallin ja Callisterin (1995, 517) yleismääritelmä konfliktille täyttää Schmidtin ja Kochanin (1972, 361) kriteerit, ja on täten toimiva perusmääritelmä tutkielman taustalla.

Konfliktit voidaan jaotella henkilön itsensä sisäisiin konflikteihin (eng. intrapersonal conflict), ihmisten välisiin konflikteihin (eng. interpersonal conflict) ja yhteiskunnallisiin konflikteihin (eng. societal conflict), mutta ihmistenväliset konfliktit ovat jaotellussa niitä, joita ilmenee organisaatioissa ja työpaikoilla (Northouse 2015, 222). Wall ja Callister (1995, 516) ja Rahim (2000) lisäävät jaoteluun vielä ryhmien väliset ja sisäiset konfliktit, organisaatioiden väliset ja sisäiset konfliktit sekä kansainväliset konfliktit. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkemmin vain ihmisten, tutkielmani tapauksessa työntekijöiden välisiin työyhteisökonflikteihin.

## **2.2 Työyhteisökonfliktit ja niille altistavat tekijät**

Työyhteisökonfliktissa kaksi tai useampi osapuoli ajautuu konfliktiin eriävien mielipiteiden takia, minkä seurauksena työnteko ja yhteistyö vaikeutuvat, ja työyhteisön toimintakyky heikkenee. Konflikti noudattaa tutkijoiden mukaan tietynlaista kaavaa: konfliktilla on aina syyt, ydin ja lopulta seuraukset. (Wall & Callister 1995, 516, 523–525.) Tässä alaluvussa tarkastellaan työntekijöiden välillä esiintyviä konflikteja sekä konflikteille altistavia tekijöitä.

Konfliktin määritelmän mukaisesti konfliktissa on kyse kahden tai useamman osapuolen yhteentörmäyksestä. Tästä syystä konfliktiosapuolten ominaisuudet ja luonteenpiirteet saattavat osaltaan altistaa konflikteille. Yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista konflikteille voivat altistaa henkilökohtaiset arvot, korkeat tavoitteet, stressi, viha ja

itsenäisyyden halu. (Wall & Callister 1995, 517–520.) Konflikteja voivat aiheuttaa yksilön ominaisuuksien lisäksi tietyt ihmistenväliset tekijät. Muun muassa kommunikaation aiheuttamat ongelmat (esim. väärinymmärrykset, elekieli), ihmisten käytös toisiaan kohtaan (esim. kiusaaminen, vallankäyttö), ihmissuhteen tyyppi (esim. läheisyys, keskinäisriippuvuus) sekä aiemmat epäonnistuneet vuorovaikutustilanteet (esim. mokatut tehtävät, aiemmat konfliktit) ovat esimerkkejä ihmistenvälisistä tekijöistä, jotka altistavat konflikteille. (Wall & Callister 1995, 520–522.) Myös yksilön heikko terveydentila ja hyvinvointi voivat altistaa konflikteille. Jos työntekijä voi yleisesti huonosti, hän on sekä alttiimpi aiheuttamaan konflikteja että joutumaan osalliseksi niihin. (De Dreu ym. 2004, 11–12.)

Konflikteja voivat aiheuttaa työntekijöiden välillä myös erilaiset asiakysymykset ja niiden luonne. Asiakysymysten luonne vaikuttaa siihen, kuinka todennäköinen konflikti on. Jos asiakysymys on kompleksinen ja monimutkainen, konfliktin todennäköisyys kasvaa. Vastaavasti jos konflikti on syntynyt useamman asian summana eikä se koske vain yksittäisiä kysymyksiä, konflikti on todennäköisempi. Tämä johtuu siitä, että kompleksiset ja moniulotteiset konfliktit ovat alttiimpia väärinymmärryksille ja ne paljastavat todennäköisemmin asiakysymyksiä, joista konfliktiosapuolet voivat olla eri mieltä. Konflikteille altistavat myös sellaiset asiakysymykset, joihin konfliktiosapuolilla on vahvasti periaatteellinen tai joustamaton lähestymistapa. Samoin suuret asiakysymykset, joissa panokset ovat suuret, aiheuttavat helposti konflikteja asiakysymyksen ”kaikki tai ei mitään” -luonteen takia. (Wall & Callister 1995, 522–523.)

Yllä esiteltyt tekijät voivat tuottaa monenlaisia konflikteja työntekijöiden välille. Ihmisten väliset, eli tutkielman tapauksessa työntekijöiden väliset konfliktit voidaan jakaa konfliktitutkimuksessa kahteen pääryhmään: asiapohjaisiin konflikteihin (eng. task conflict) ja ihmissuhdekonflikteihin (eng. relationship conflict). Asiapohjaisilla konflikteilla tarkoitetaan konflikteja, jotka liittyvät esimerkiksi työtehtäviin tai työhön liittyviin tavoitteisiin. Ihmissuhdekonflikteissa on kyse ihmisten välisistä suhteista, kuten esimerkiksi arvostukseen ja kontrolliin liittyvistä näkemyseroista. (Jehn 1997, 531, 551; Northouse 2015, 225–232.) Jehn (1997, 540) esittelee vielä kolmannen konfliktikategorian organisaatioissa esiintyville konflikteille: prosessikonfliktit (eng. process conflict) liittyvät siihen, miten tehtäviä suoritetaan ja delegoidaan, ja millaisia toimintatapoja organisaatioissa vallitsee. Konfliktien jaottelu vaihteleeekin konfliktikirjallisuudessa paikoitellen. Esimerkiksi Northouse (2015, 229) sekä De Dreu

ja Weingart (2003, 741) luokittelevat prosessikonfliktit asiapohjaisiin konflikteihin. De Dreu ja Weingart (2003, 741) taas luokittelevat arvoihin liittyvät konfliktit ihmissuhdekonflikteihin, kun taas Northouse (2015, 226) pitää arvoihin liittyviä konflikteja asiakysymyksinä. Kirjallisuuden keskeisenä havaintona voidaan kuitenkin pitää jaottelua kahteen pääryhmään ihmissuhde- ja asiakonflikteihin, vaikkakin samoista syistä aiheutuvia konflikteja jaotellaan näihin kahteen pääkategoriaan vaihtelevasti.

Esimerkkeinä työpaikalla työntekijöiden kesken esiintyvistä asiakonflikteista voidaan pitää työstä tai projekteista aiheutuvia kiistoja. Asiakonfliktista olisi kyse esimerkiksi silloin, jos työntekijä toteaisi kollegalleen, että kyse ei ole hänestä, vaan työstetystä projektista. Asiakonflikteissa työntekijät siis ärsyyntyvät toisilleen työasioihin liittyen. (Jehn 1997, 539–540.) Lisäalittiutta konflikteille voivat tuottaa muun muassa Wallin ja Callisterin (1995, 518) mainitsevat stressi, kommunikaatio-ongelmat ja aikaisemmat vuorovaikutustilanteet. Jos työntekijä on stressaantunut korkeista työtavoitteista ja hänen tulisi suorittaa työtehtävä vaikkapa kollegansa kanssa, jonka kanssa yhteistyö ja kommunikointi ei ole aikaisemmin sujunut, riski konfliktille on olemassa.

Ihmissuhdekonfliktista voidaan puhua esimerkiksi silloin, jos työntekijä kokee, ettei kollega arvosta tämän työpanosta toivotulla tavalla. Työntekijöiden näkemykset arvostuksen osoituksesta törmäävät siis yhteen. (Northouse 2015, 230.) Ihmissuhdekonfliktiksi voitaisiin myös luokitella syrjimistilanne, jossa työntekijä torjuu kollegansa ideat vain siksi, ettei tämä pidä hänestä (Jehn 1997, 541; Wall & Callister 1995, 521). Syrjitty työntekijä kokisi tilanteen seurauksena mahdollisesti turhautumista siitä, ettei hänestä pidetä, jolloin alttius konfliktille kasvaisi. Ihmissuhdekonfliktissa ihmiset tavallisesti tulkitsevat toisten käyttäytymistä hieman väärin, josta seuraa pahaa mieltä ja loukkaantumisia (Laine & Salonen 2014, 18).

Työntekijöiden kesken voi esiintyä myös identiteettikonflikteja. Identiteettikonflikti on konflikti koskien yksilön tai ryhmän arvoja, uskomuksia, normeja tai vaatimuksia. (Horton ym. 2013, 6.) Työpaikalla identiteettikonflikti voi ilmetä esimerkiksi erilaisten vähemmistöjen epätasa-arvoisena kohteluna tai loukkauksina toisen ihmisen pyhänä pitämää asiaa kohtaan. Identiteettikonflikti on siis loukkaus sitä kohtaan, mitä koemme olevamme pohjimmiltamme, ja sen takia tunnereaktiot ovat identiteettikonflikteissa kaikista voimakkaimpia. (Laine & Salonen 2014, 21–22.)

Yleisesti potentiaali työyhteisökonflikteille kasvaa, jos työyksiköiden tavoitteet ovat keskenään yhteensovittamattomissa ja yksiköiden välinen toiminta on keskinäisriippuvaista (Pondy 1967, 318; Schmidt & Kochan 1972, 361, 365). Lisäksi työyksiköiden riippuvuus jaetuista resursseista lisää työntekijöiden välisen konfliktin todennäköisyyttä (Schmidt & Kochan 1972, 365). Tämän luvun tarkastelun perusteella huomataan, että työyhteisökonflikteille on monia syitä. Konflikteille altistavat erilaiset tekijät, joiden summana työyhteisökonflikti syntyy. Seuraavaksi pohdin työyhteisökonfliktien haittavaikutuksia työntekijän näkökulmasta.

### **2.3 Työyhteisökonfliktien haittavaikutukset**

Työyhteisökonflikteista on monenlaista haittaa työntekijöille. Työyhteisökonfliktit aiheuttavat työntekijöissä vihamielisyyden ja negatiivisuuden tunteita, jotka heikentävät työntekijöiden motivaatiota ja työsuoritusta (Wall & Callister 1995, 523–524). Konfliktit lisäävät työntekijöiden stressiä ja tyytymättömyyttä sekä aiheuttavat loppuun palamista. Konfliktien seurauksena työkaverisuhteet ja luottamus kollegoihin heikkenevät, jolloin työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö vaikeutuvat. (Rahim 2000, 7; Wall & Callister 1995, 523–525.) Konfliktit aiheuttavat myös kapeakatseisuutta työntekijöissä, kun eriäviä mielipiteitä ei haluta tai pystytä ymmärtämään. On myös tavallista, että konfliktiosapuolet välttelevät toisiaan tai heidän välillään ilmenee avoimia yhteenottoja. (Wall & Callister 1995, 524.) Nämä tilanteet vaikeuttavat työntekoa sekä heikentävät työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden viihtymistä työpaikalla. Konfliktit voivat aiheuttaa myös kiusaamista ja syrjintää (De Dreu ym. 2004, 13; Porath & Pearson 2013, 116–117; Wall & Callister 1995, 525). Myös kiusaamisen seurauksena työpanos ja työn laatu heikkenevät. Kiusaamisesta aiheutuu myös menetettyjä työtunteja, kun konfliktiosapuolet käyttävät aikaa konfliktin murehtimiseen. Lisäksi työntekijöiden luovuus kärsii ja käyttäytyminen toisia kohtaan huonontuu. (Porath & Pearson 2013, 117.)

De Dreu ja Weingart (2003) ovat koonneet kirjallisuuskatsauksen asia- ja ihmissuhdekonfliktien vaikutuksesta tiimin suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen. Tarkastellun kirjallisuuden perusteella sekä ihmissuhde- että asiakonfliktit heikentävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, mutta ihmissuhdekonfliktit vaikuttavat tyytyväisyyteen vielä vahvemmin kuin asiakonfliktit. Kun vertailussa tarkasteltiin konfliktityyppien vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen, huomattiin, että molemmat konfliktityypit



ovat yhtä haitallisia. Konfliktien haitallisuutta työsuoritukselle perustellaan muun muassa sillä, että konfliktin ilmetessä työntekijän huomio suuntautuu konfliktiin, eikä varsinaiseen työsuoritukseen. De Dreu ja Weingart (2003) haastavatkin kirjallisuuskatsauksessaan optimistisia näkemyksiä konfliktien hyödyllisyydestä työssä suoriutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta, joiden puolesta taas esimerkiksi Todorova ym. (2014) puhuvat.

Myös Jehn (1997) kirjoittaa ihmissuhdekonfliktin haittavaikutuksista sekä työssä suoriutumisen että työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijöiden välinen vihamielisyys estää tuottavan työnteon eikä motivoi suorittamaan työtehtäviä. Jehn (1997, 548) nostaa myös prosessikonfliktit keskeisiksi työsuorituksen heikentäjiksi, koska niistä seuraa vastuunjaon ja ajanhallinnan epäselvyyksiä, joiden seurauksena työntekijöiden suoriutuminen heikentyy. Jehn (1997) on kuitenkin eri mieltä De Dreun ja Weingartin (2003) kanssa siitä, että asiakonfliktit heikentäisivät työsuoritusta; Jehnin (1997, 548) mukaan asiakonfliktit edistävät työntekijöiden suoriutumista, sillä tiimin ideoiden kyseenalaistaminen tai vaihtoehtojen arviointi saattaa olla hyödyllistä työnteon kannalta.

Huonosti hoidetut konfliktit heikentävät työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä (De Dreu 2007, 12; De Dreu ym. 2004, 6, 12). Konfliktit aiheuttavat ihmisissä korkeita stressitasoja, joten pitkällä aikavälillä konfliktien aiheuttama stressi heikentää työntekijän immuunijärjestelmää ja voi aiheuttaa sairastumista. Täten heikentynyt hyvinvointi ei ole ainoastaan konfliktille altistava tekijä, vaan myös konfliktin mahdollinen seuraus. (De Dreu ym. 2004, 12.)

Toisaalta konfliktit ovat saaneet osakseen myös positiivista huomiota viime vuosikymmeninä. Konflikteista juontavat positiiviset vaikutukset ovat alkaneet kiinnostamaan tutkijoita yhä enemmän, eikä konfliktia nähdä organisaatioissa enää niin haitallisena kuin ennen. (De Dreu & Weingart 2003, 741, 746.) Esimerkiksi psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen tutkijat ovat tutkineet työyhteisökonfliktien positiivisia funktioita jo useita vuosikymmeniä (De Dreu 2007, 5). Tutkijat ovatkin yleisesti yhtä mieltä siitä, että konflikti voi olla organisaatiolle sekä hyödyllinen että haitallinen (Rahim 2000, 14), mutta konflikteista voidaan hyötyä kuitenkin vain erityisten olosuhteiden vallitessa (De Dreu & Weingart 2003, 748). Tutkielman aihetta on rajattu niin, että siinä tarkastellaan vain työyhteisökonfliktien haittavaikutuksia, koska haittavaikutukset ovat organisaatioissa yleisempiä kuin konflikteista juontavat hyödyt.

### 3 Työntekijän rooli työyhteisössä

#### 3.1 Työyhteisötaidot

Työntekijän velvollisuus työpaikalla on tehdä työtä sovitun mukaisesti työnantajan määräyksiä noudattaen (Paanetoja 2023, 84). Varsinaisen työnteon lisäksi työntekijältä saatetaan kuitenkin odottaa tai toivoa tietynlaista käyttäytymistä tai toimintaa, joka edistää työyhteisön hyvinvointia, parantaa työtulosta ja edistää työntekijän omaa aktiivisuutta. Tällaisen käyttäytymiseen yhdistetään usein käsite työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot ovat vuorovaikutuksellista toimintaa, joka määrittää työyhteisön jäsenten välisiä suhteita, yhteistyötaitoja ja töissä käyttäytymistä (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188). Työyhteisötaidoilla edistetään organisaation toimintaa ja myönteistä suhtautumista niin kollegoita kuin esihenkilöä kohtaan itseohjautuvuuden, aktiivisuuden ja toimijuuden keinoin (Mannermaa 2024, 88–89).

Työyhteisötaitojen ja sen lähikäsitteiden – organisaatiokansalaisuuden, alaistaitojen ja työntekijätaitojen – käyttö ei ole kirjallisuudessa yksiselitteistä, ja niiden käyttö vaihtelee alan ja ajan mukaan (Mannermaa 2024, 85; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188–189). Organisaatiokansalaisuudella (eng. organizational citizenship behavior, OCB) tarkoitetaan yksilön vapaaehtoista käyttäytymistä, joka edistää kokonaisuudessaan organisaation tehokasta toimintaa. Tällainen käyttäytyminen eroaa varsinaisesta työnteosta esimerkiksi siten, että työyhteisötaitojen käyttämisestä ei palkita organisaatiossa muodollisesti, eikä sitä edellytetä työntekijöiltä esimerkiksi heidän työsopimuksissaan. (Organ 1988, 4; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188.) Alaistaitokäsite on suomenkielisessä kirjallisuudessa taas merkitykseltään melko vakiintumaton ja laajasti määritelty, mutta sillä voidaan tarkoittaa kykyä toimia työyhteisön jäsenenä (Puusa ym. 2011, 100) käyttäytymällä hyvin ja suhtautumalla organisaatioon myönteisesti työyhteisön toimintaa edistäen (Mannermaa 2024, 85–86). Alaistaitokäsitettä on toisaalta kritisoitu sen luomasta hierarkkisesta mielikuvasta työntekijän alamaisuudesta (Mannermaa 2024, 86; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188). Kansainvälisessä kirjallisuudessa sekä työyhteisötaidoista että alaistaidoista puhutaan käsitteellä ”work community skills”, jolla kuvataan työntekijöiden käyttäytymistä ja yhteistyökykyä (Puusa ym. 2011, 107). Kuten huomattu, yllä esitellyt määritelmät työyhteisötaidoista ja sen lähikäsitteistä ovat usein päällekkäisiä, joten tutkielmassa kyseisestä ilmiöstä puhutaan kaikenkattavasti työyhteisötaitoina.

Käsitteen monimuotoisuuden takia työyhteisötaitojen tarkastelua selkeyttää käsitteen purkaminen useampaan niitä yhdistävään pääteemaan. Podsakoffin ym. (2000) mukaan käsitteen lukuisista määritelmistä voidaan erottaa seitsemän pääteemaa, joihin kaikki kirjallisuudessa esiintyvät työyhteisötaitoihin liittyvät piirteet voidaan lokeroida. Nämä teemat ovat (1) avulias käytös, (2) reiluus, (3) organisaatiokollisuus, (4) organisaation sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen, (5) aloitekykyisyys, (6) kansalaishyveellisyys ja (7) itsensä kehittäminen. Avuliaalla käytöksellä tarkoitetaan vapaaehtoista toisten auttamista työhön liittyvissä ongelmissa. Reiluudella viitataan asenteeseen, jossa esimerkiksi kollegoiden negatiivinen käytös ei lannista työntekijän omaa positiivista asennetta. Reiluutta ilmenee myös tilanteissa, joissa työntekijä on valmis uhraamaan henkilökohtaiset intressinsä ryhmän tavoitteiden eteen. Organisaatiokollisuudella tarkoitetaan organisaation toiminnan edistämistä ja sitoutumista siihen epäedullisissakin olosuhteissa. Neljäs teema, organisaation sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen, viittaa organisaation sääntöihin ja toimintatapoihin sitoutumiseen, vaikka näiden toteutumista ei valvottaisikaan organisaatiossa. Sääntöjen noudattaminen lähtee siis työntekijästä itsestään, ei valvonnan tai kontrollin paineesta. Aloitekykyisyys viittaa tapaan suorittaa tehtäviä, mikä ylittää reilusti vaaditun minimitason tai tehtävään kohdistuvat odotukset. Kansalaishyveellisyys ilmenee työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon kokonaisuudessaan: he ovat kiinnostuneita organisaation asioista ja haluavat vaikuttaa sen toimintaan. Ilmiön taustalla on ajatus, että työntekijät ovat ikään kuin organisaation kansalaisia, jotka sitoutuvat organisaatioon samalla tavalla kuin kansalaiset valtioon ja sen velvollisuuksiin. Viimeinen työyhteisötaitoista tunnistettava teema, itsensä kehittäminen, viittaa käyttäytymiseen, jossa työntekijä haluaa kehittää omaa osaamistaan vapaaehtoisesti. (Podsakoff ym. 2000, 516–526.) Työyhteisötaitojen soveltaminen luo siis edellytyksiä työntekijälle osallistua työyhteisön toimintaan.

Organisaatio voi hyötyä aktiivisista ja oma-aloitteisista työntekijöistä, jotka soveltavat työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitojen esiintymistä ja vaalimista organisaatiossa voi edistää muun muassa hyvillä rekrytoinneilla ja antamalla tunnustusta työyhteisötaitojen käyttämisestä (Organ, 1988). Organin (1988) mukaan on myös tärkeää, että organisaation johto tekee selväksi työyhteisötaitojen olevan terve ja luonnollinen osa organisaatiota ja sen yhteisöllisyyttä, eikä vain extra-ansiota, joka kirjataan ylös ja arkistoidaan. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) korostavat työyhteisötaitokeskustelussa ammatillista vuorovaikutusosaamista. Heidän mukaansa korkeatasoinen vuorovaikutusosaaminen

(esim. taito antaa ja vastaanottaa palautetta sekä viestiä hyvän tavan mukaisesti) ja organisaation matalahierarkkisuus tukevat työyhteisötaitojen aktiivista soveltamista organisaatioissa. Avoin ja luotettava keskustelukulttuuri sekä lämpimät esihenkilö–alaissuhteet luovat turvallista ja työntekijöitä motivoivaa ja sitouttavaa ilmapiiriä, joka edistää työyhteisötaitojen ilmenemistä organisaatiossa. Vuorovaikutuksellisen ja yhteisöllisen työyhteisön jäsenenä työntekijä haluaa antaa itsestään parasta organisaation käyttöön. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192–196.)

### **3.2 Työntekijöiden toimijuus**

Toimijuuden tarkasta määritelmästä on ollut vaikeaa päästä yksimielisyyteen (Eteläpelto ym. 2013, 46; Seeck & Parzefall 2008, 474), ja käsitteen epäselvyyden vuoksi toimijuus on yleensä yhdistetty aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen tai kykyyn vaikuttaa omaan toimintaansa (Eteläpelto ym. 2013, 46). Sewellin (1992, 20) mukaan jokaisella on synnynnäinen kyky toimijuuteen, mutta yksilöiden kyky, tapa ja määrä toteuttaa toimijuutta riippuvat kontekstista. Yksilön toimijuus vaihtelee yhteiskuntien sisällä ja niiden välillä, ja on riippuvainen yhteiskunnan rakenteista ja yksilön sosiaalisesta asemasta. Toimijuus sisältää muun muassa kyvyn koordinoita muiden toimintaa, edistää yhteisiä projekteja ja suostutella toisia, joten toimijuus voi olla kollektiivista ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Toimijuutta voi esiintyä kuitenkin myös yksilöllisesti. Toimijana oleminen tarkoittaakin, että yksilö pystyy kontrolloimaan jollakin tasolla niitä sosiaalisia suhteita, joihin hän on kietoutunut, ja että hän pystyy vaikuttamaan näihin suhteisiin. (Sewell 1992, 20–21.) Toimijuus on siis ihmisten kyvykkyyttä tehdä valintoja ja vaikuttaa (Mannermaa 2024, 25; Seeck & Parzefall 2008, 475).

Työyhteisön ja työntekijöiden kontekstissa toimijuus ilmenee organisatorisena toimintana (Seeck & Parzefall 2008, 475). Seeckin ja Parzefallin (2008) tutkimuksessa työntekijöiden toimijuus organisaatioissa ilmeni neljällä tasolla, jotka olivat (1) itsensä toteuttaminen, (2) jokapäiväinen operatiivisen tason toimijuus, (3) kollegoihin ja koko organisaation laajuisiin käytäntöihin vaikuttava toimijuus ja (4) toimijuus kykynä toimia luovasti. Itsensä toteuttamisessa on kyse kehittämismahdollisuuksien etsimisestä, omien rajojen ylittämisestä ja ammattitaidon kehittämisestä. Toimijuus operatiivisella tasolla tarkoittaa, että työntekijä voi vaikuttaa omiin päivittäisiin työasioihinsa ja tehdä työtä haluamallaan tavalla työn rajojen puitteissa. (Seeck & Parzefall 2008, 480–481.) Operatiivisen tason toimijuuteen liittyy itsensä johtamisen käsite (eng. self-leadership),

joka tarkoittaa prosessia, jossa yksilö voi johtaa itseään kohti parempaa suoriutumista, käyttäytymistä ja lopputuloksia. Itsensä johtamisen työkaluja ovat muun muassa itsekontrolli ja -säätely, omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä vahvistaminen. (Houghton ym. 2002, 124, 127–128.) Itsensä johtaminen on siis toimijuutta, joka perustuu oma-aloitteisuuteen, aktiivisuuteen ja itsensä motivoimiseen (Mannermaa 2024, 25–26). Kolmannella toimijuuden tasolla työntekijä voi vaikuttaa kollegoihin ja työpaikan yleisiin käytäntöihin yhteistyön, osallistumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Neljäntenä muotona työntekijät toteuttavat toimijuutta itseilmaisun ja luovuuden kautta. Tällaista toimijuutta ilmenee, kun työntekijät kokevat innovatiivisuuden olevan keskeinen osa työtään ja he pääsevät käyttämään luovuuttaan. Toimijuus on mahdollista, jos jokapäiväiset käytännöt eivät ole byrokraattisia, liian muodollisia tai vakavia, ja työntekijät nauttivat työstään. (Seeck & Parzefall 2008, 483–484.)

Toimijuuden voidaankin sanoa olevan osa työntekijän suhdetta työyhteisöön (Mannermaa 2024, 25). Yksilön mahdollisuudet toteuttaa toimijuutta riippuvat merkittävästi hänen asemastaan organisaatiossa ja ympäristöstä, jossa hän työskentelee (Mannermaa 2024, 25; Sewell 1992, 21). Esimerkiksi johtajan valtuudet ja mahdollisuudet toimia organisaatiossa ovat laajemmat kuin tavallisen rivityöntekijän, koska johtajalla on enemmän vastuuta ja valtaa kuin tavallisella työntekijällä.

Työntekijöiden itseohjautuvuus on myös yksi osa työntekijöiden toimijuutta. Itseohjautuvuus on työntekijöiden kykyä päättää työtavoista ja työn päämääristä sekä valtaa osallistua organisaation kehittämiseen. (Mannermaa 2024, 34.) Työntekijöiden itseohjautuvuudessa on keskeistä, että työntekijät voivat toimia ja johtaa itseään ilman esihenkilön tai muun tahon ohjausta ja valvontaa (Savaspuro 2019, 26). Yksilön itseohjautuvuus (eng. self-determination) vaatii työntekijältä sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota syntyy, kun yksilön tietyt perustarpeet – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöön kuulumisen kokemukset – täyttyvät. (Ryan & Deci 2017, 10–11; Savaspuro 2019, 27–28.) Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus eivät voi ilmetä työyhteisössä, ellei organisaatio kannusta niihin, sillä yksittäinen työntekijä pystyy harvoin muuttamaan työyhteisön käytänteitä. Organisaation tulee siis tukea itseohjautuvaa johtamistyyliä. (Mannermaa 2024, 35.) Bäcklanderin (2019) tutkimuksen mukaan työntekijöiden itseohjautuva toiminta edistää nopeaa muutoksiin sopeutumista, säästää esihenkilöiden aikaa ja hyödyntää työntekijöiden asiantuntijuutta parantaen kokonaisuudessaan organisaation suorituskykyä.

Työntekijöiden toimijuuteen voidaan yhdistää myös näkymättömän johtajuuden (eng. invisible leadership) käsite. Näkymättömällä johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa yksilöt ovat halukkaita toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ilman tarvetta saada henkilökohtaista tunnustusta tai näkyvyyttä toiminnastaan (Carsten ym. 2010, 557; Hickman 2004, 750). Näkymätön johtajuus vaatii toteutuakseen intohimoista sitoutumista, omatoimisuutta, mahdollisuuksia toimia, kykyä ajatella oman edun ylitse sekä yhteisen tarkoituksen, jota kohti nähdä vaivaa. Näkymätöntä johtajuutta voi esiintyä työyhteisöissä, jos työntekijät ovat itseohjautuvia ja kokevat, että heillä on mahdollisuus toimia. (Hickman 2004, 751.)

Organisaation johtamistyyli ja rakenne voivat vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja aktiivisuuteen työyhteisössä (Carsten ym. 2010, 556–557). Carstenin ym. (2010) tutkimuksen mukaan työntekijät mukauttavat omaa käytöstään työyhteisössä sen mukaiseksi, miten he näkevät käyttäytymisensä sopeutuvan organisaation ilmapiiriin. Esimerkiksi byrokraattinen organisaatorakenne ja autoritaarinen johtamistyyli heikentävät alaisten mahdollisuuksia toimia aktiivisesti työyhteisössä. Proaktiiviset työntekijät kärsivät tällaisesta organisaatiosta, sillä he kokevat joutuvansa muokkaamaan omaa käytöstään byrokraattiseen työyhteisöön sopivaksi tehden heistä tehottomia ja passiivisia. Tällainen työyhteisö heikentää muun muassa työntekijöiden aloitekykyä, kun taas kannustava ja voimaannuttava ympäristö kannustaa ideoiden ja mielipiteiden ilmaisuun ja alaisten aktiivisempaan toimijuuteen. (Carsten ym. 2010, 551–558.) Organisaation työolosuhteet, valtasuhteet, toimintatavat ja ammatilliset roolit ovatkin merkittävässä asemassa joko rajoittamassa tai tukemassa työntekijöiden toimijuutta (Mannermaa 2024, 25).

### **3.3 Yhteisöllinen johtajuus ja sen edellytykset**

Perinteisesti johtajuus on nähty yksilön ominaisuuksien ja tämän käyttäytymisen funktiona (Denis ym. 2012, 212; Hollander 1992, 43). Työyhteisön jäsenistä johtaja on ollut se toimija, jonka vastuulla johtamista on pidetty (Hollander 1992, 43). 1990- ja 2000-luvuilla johtamistutkimuksessa kiinnostuttiin kuitenkin enenevässä määrin myös monimuotoisesta johtajuudesta, jossa johtajuutta alettiin ymmärtämään kollektiivisena ja vuorovaikutuksellisenä ilmiönä ihmisten kesken (Denis ym. 2012, 212). Vaikka johtajalla on vahva rooli organisaation toiminnassa, myös työntekijät voivat siis osallistua organisaation johtamiseen ja aloitteiden tekemiseen (Hollander 1992, 44). Yksittäiset

sankarijohtajat ovatkin saaneet väistyä johtajuuden muutoksen tieltä, kun nykyään johtajuudessa arvostetaan kokonaisvaltaisempaa, yhteisöllisempää ja alaisia osallistavaa johtamista työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Lausvaara & Kirjavainen 2011, 8). Jotta työntekijöiden osallistaminen työyhteisön johtajuuteen onnistuu, vaaditaan johtaja-asemassa työskenteleviltä tukea ja kannustusta muutoksen aikaansaamiseksi. Johtajan käytös vaikuttaa nimittäin alaisten käyttäytymiseen ja heidän toimintaansa organisaatiossa. Ennen johtajuudessa korostuneet johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. karisma ja auktoriteetti), ovat siis saaneet uuden tehtävän alaisten osallistamisessa (Hollander 1992, 46, 51–52), kun ihmissuhteet ovat vallanneet avainasemaa uudemmissa johtamissuuntauksissa (Drath 2001, Uhl-Bien 2006, 672 mukaan).

Kirjallisuudessa voidaan tunnistaa useampia yhteisöllisiä johtamissuuntauksia, joissa johtajuus ymmärretään laajemmin kuin vain yksittäisen johtajan ominaisuuksina tai toimintana. Kyseisissä johtamissuuntauksissa on tunnistettavissa samankaltaisuutta ja päällekkäisyyttä sekä määritelmien että teoreettisten taustojen osalta (Bolden 2011, 251, 263), joten selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa näitä suuntauksia määritellään Denisin ym. (2012) mukaan.

Denis ym. (2012) tunnistavat neljä yhteisöllisen johtajuuden filosofiaa, jotka ovat jaettu johtajuus (eng. shared leadership), kollektiivinen johtajuus (eng. collective leadership), hajautettu johtajuus (eng. distributed leadership) ja suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvä johtajuus (eng. relational leadership). Tutkielman kannalta relevantteina esittelen jaetun johtajuuden ja suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvän johtajuuden määritelmät. Jaetussa johtajuudessa johtajuus nähdään yksilöiden kesken ryhmässä toteutuvana interaktiivisena prosessina, jossa pyritään saavuttamaan organisaation tai ryhmän tavoitteet. Johtamisfilosofiassa valtaa jaetaan siis laajasti tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että valta olisi vain yhdellä virallisessa johtaja-asemassa olevalla henkilöllä. (Denis ym. 2012, 213–215.) Suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvässä johtajuudessa on kyse johtajuuden käsitteen irrottamisesta yksilöstä, jolloin johtajuus nähdään sosiaalisina rakenteina ja prosesseina, jotka rakentuvat organisaation ja sen jäsenten keskinäisistä yhteyksistä ja ihmissuhteista (Denis ym. 2012, 214–216; Uhl-Bien 2006, 655). Tässä filosofiassa johtajuus kehittyy vuorovaikutteisesti tilanteessa olevien ihmisten kesken luoden yhteisölle yhteisen suunnan (Denis ym. 2012, 254). Työyhteisössä, jossa on piirteitä suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvästä johtajuudesta, työntekijät ymmärtävät erilaisia tilanteita ja osaavat toimia niissä yhdessä

(Gittell & Douglass 2012, Tabassi ym. 2024, 3 mukaan). Näiden johtamisfilosofioiden ajattelun mukaisesti työntekijä saa mahdollisuuden ja tilaa aktiivisemmalle roolille, jonka kautta hän voi päästä osallistumaan esimerkiksi työyhteisön päätöksentekoon ja täten kokea merkityksellisyyttä työstään.

Denisin ym. (2012, 228) mukaan jaetulla johtajuudella voi olla positiivisia vaikutuksia tiimin tehokkuuden ja suorituksen kannalta, kunhan virallisessa johtaja-asemassa olevat johtajat eivät rajoita tiimiläisten kykyä soveltaa jaetun johtajuuden rooleja. Myös suhteiden ja vuorovaikutuksen johtamisfilosofia voi vaikuttaa positiivisesti tiimin suoritukseen (Tabassi ym. 2024, 13, 15). Suhteiden ja vuorovaikutuksen johtamisfilosofia vaatii kuitenkin ilmentyäkseen tietynlaisen ilmapiirin: Jos työyhteisössä jaetaan vastuita ja tietoa tasapuolisesti, kommunikaatio on tehokasta ja työyhteisössä vallitsee keskinäisen kunnioituksen ilmapiiri, organisaatioon voi syntyä otollinen tila suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvälle johtajuudelle. Myös johtajat voivat edistää johtamisfilosofialle otollista tilaa perustamalla normeja aktiivisen osallistumisen edistämiseksi ja vaalimalla yhteistä päätöksentekoa. (Tabassi ym. 2024, 3–4.) Suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta välittyvä johtajuus edellyttää luonnollisesti myös yksilöiden ja ryhmien välillä onnistuneesti muodostettuja suhteita ja siteitä, joiden kautta johtajuutta ja sen normeja lähdetään rakentamaan (ks. Uhl-Bien 2006, 669).

Tabassi ym. (2024, 4) kirjoittavat, että myös johtajan toimintatavat ja organisaation konteksti vaikuttavat siihen, miten hyvin vuorovaikutuksen ja suhteiden kautta välittyvä johtajuus voi rakentua työyhteisössä. Myös Carsten ym. (2010) painottavat johtamistapojen ja organisaation ilmapiirin merkitystä, mutta he kirjoittavat niiden olevan merkityksellisiä alaisten aktiivisen toiminnan näkökulmasta. Samoin Rehnäckin ja Keskinen (2005, 20) mukaan työntekijä jättää edistämättä hyvää johtamista työyhteisössään muun muassa esihenkilöstä, työyhteisöstä, olosuhteista tai roolituksesta johtuvista syistä. Nämä havainnot yhdistäen voidaan päätellä, että työyhteisön yhteisöllinen johtajuus voi onnistua silloin, kun organisaation rakenne johtamis- ja työyhteisökulttuureineen mahdollistaa alaisten osallistamisen työyhteisön toimintoihin. Työntekijöiden oma halu osallistua työyhteisötaitoja soveltaen, esihenkilön kannustava rooli yhteisöllisen johtajuuden tukemisessa sekä organisaation matalahierarkkisuus ja epäbyrokraattisuus ovat kaikki osaltaan avainasemassa luomassa edellytyksiä työntekijän osallistumiselle ja aktiiviselle roolille.



Johtajuuteen kuuluvien työtehtävien, kuten konfliktinratkaisun hoitaminen yhteisöllisesti saattaa edellyttää organisaatiolta vakiintuneita toimintamalleja, jotka jokainen työyhteisön jäsen tunnistaa. Organisaatiolta voidaan vaatia esimerkiksi valmiita prosesseja ja malleja ohjeistuksineen, joissa tulisi määritellä keinot ja toimintatavat, joilla muun muassa orastavat konfliktit voidaan käsitellä. Varhaisen puuttumisen mallia, joka keskittyy työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen, voidaan pitää esimerkkinä tällaisesta prosessista tai menettelystä. Tällaisten standardisoitujen konfliktinratkaisumenettelyiden tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tunnistamia, jotta työntekijä tietää, miten konfliktien ratkaisu hoidetaan työyhteisössä. Standardisoidut toimintatavat ratkaista konflikteja valavat uskoa ihmisiin ja heidän rooliinsa konfliktinratkaisijoina. Työyhteisössä tulee siis olla sovun edistämiseen ja konfliktien ratkaisemiseen kannustava kulttuuri. (Laine & Salonen 2014, 122.) Tällaiset vakiintuneet prosessit ja menetelmät antavat työntekijälle legitimitetin ja syyn osallistua konfliktinratkaisuun, mikä saattaa helpottaa heidän osallistumistaan. Toisaalta myös esihenkilöllä on keskeinen rooli näiden toimintamallien korostamisessa (Laine & Salonen 2014, 122–123), jotta työntekijät kokevat osallistumisensa olevan työyhteisön toimintamallien mukaista. Yhteisöllinen johtajuus ei siis synny työyhteisössä itsestään, vaan se vaatii toteutuakseen tiettyjen edellytysten täyttymistä.

## 4 Työntekijä konfliktinratkaisijana

### 4.1 Työntekijän rooli konfliktinratkaisussa

Johtajuuteen kuuluu monenlaisia tehtäviä, kuten päätöksentekoa, kommunikointia ja konfliktinratkaisua. Näitä tehtäviä voi ja tarvitsee kuitenkin delegoida myös alaisille. (Hollander 1992, 46.) Eryityisesti 2000-luvulla työelämän murrokset – teknologia ja globalisaatio – ovat vaikuttaneet siihen, että organisaation johto tulee Houghtonin ym. (2002, 123–124) mukaan olemaan riippuvainen työntekijöistä, jotka jakavat johtamisen vastuun, eivätkä vain luota perinteisiin hierarkkisiin johtamismuotoihin. Seuraavaksi tutkielmassa pohditaan, minkälaisin keinoin työntekijät voivat ratkaista työyhteisökonflikteja, ja millaisen roolin he voivat ottaa konfliktinratkaisussa näitä keinoja hyödyntäen. Konfliktinratkaisuun osallistuminen on yksi keino, jolla työntekijät voivat osoittaa osallistumisensa johtamisen vastuun jakamiseen, mitä nykypäivän organisaatioissa tarvitaan.

Gallo (2022) on kehittänyt seitsemän strategiaa, joita hyödyntämällä työntekijät voivat selvittää konfliktitilanteita kollegoidensa kanssa. Ensimmäisenä työntekijän on tärkeä muistaa, ettei oma ajattelutapa ole ainoa oikea. Toisena työntekijän tulee olla tietoinen omista ennakoasenteistaan, kun hän ajautuu konfliktitilanteisiin. Konfliktinratkaisussa on tärkeää tiedostaa, ettei riita johdu välttämättä toisen persoonallisuudesta, vaan ennemmin tilanteesta, johon on ajautettu. Kolmanneksi kannattaa luopua ”minä vastaan muut” -ajattelumallista ja ymmärtää, ettei tilanne johdu ihmisistä vaan ongelmasta, johon halutaan löytää yhteinen ratkaisu. Neljänneksi työntekijän konfliktinratkaisua helpottaa, kun hän tietää tavoitteet, joita kohti ratkaisussa pyritään. Viides konfliktinratkaisustrategia on vältellä juoruilua ja toisista negatiiviseen sävyyn puhumista, sillä se lisää todennäköisyyttä, että tulevaisuudessakin toisten käytös nähdään ainoastaan negatiivisessa valossa. Kuudes strategia suosittelee kokeilemaan erilaisia lähestymistapoja hankalien työkavereiden kohtaamiseen. On todennäköistä, että jossakin vaiheessa työntekijöiden välille kehittyy sopiva tapa toimia. Viimeisenä keinona työntekijän on hyvä pysyä uteliaana ja kiinnostuneena kollegoiden käyttäytymisestä ja tavoista. Täten on mahdollista oppia, miten heidän kanssaan voi tulla toimeen. (Gallo 2022.) Näitä ohjeita hyödyntämällä työntekijä voi edistää työyhteisökonfliktien ratkaisua. Avuksi konfliktinratkaisuun voi soveltaa monia työyhteisötaitoja, kuten kuuntelu- ja neuvottelutaitoja, reiluuutta ja hyviä käytöstapoja, yhteisymmärrystä ja oma-aloitteisuutta

sekä valmiutta kehittää itseään. Myös oman mielen hallinta, yhteistyöhalukkuus ja kyky joustaa korostuvat työntekijän mahdollisuuksissa hallita konflikteja (Laine & Salonen 2014, 112–113).

Vertaissovittelu (eng. peer mediation) on myös yksi potentiaalinen keino, jolla työntekijä voi osallistua työntekijöiden keskinäisten konfliktien ratkaisemiseen. Vertaissovittelu on riidanratkaisuprosessi, jossa yksi tai useampi koulutettu puolueeton sovittelija auttaa konfliktiosapuolia konfliktin ratkaisemisessa (Kaufer ym. 2014, 194; Winter ym. 2022, 197). Vertaissovittelussa sovittelijat auttavat konfliktiosapuolia kommunikoimaan, kuuntelemaan ja ymmärtämään toista (Kaufer ym. 2014, 194). Tavalliseen sovitteluun verrattuna vertaissovittelussa on huomionarvoista, että vertaissovittelijalla on konfliktiosapuolten kanssa samanlainen asema ja status (Winter ym. 2022, 197). Työyhteisön tapauksessa vertaissovittelijat ovat siis samalla hierarkiatasolla työskenteleviä työntekijöitä, jotka voivat ratkoa konflikteja kollegoidensa välillä. Konfliktien sovittelijana on tällöin työyhteisön jäsen eikä ulkopuolinen kolmas osapuoli. Laineen ja Salosen (2014, 90–91) mukaan työntekijältä vaaditaan vertaissovittelijan roolissa ennen kaikkea puolueettomuutta. Heidän mukaansa on tärkeää, ettei työntekijällä ole omaa yhteyttä konfliktiin tai sellaista suhdetta konfliktiosapuoliin, mikä heikentäisi hänen puolueettomuuttaan.

Vertaissovittelua on tutkittu pääasiassa koulu- ja vankilakonteksteissa, ja näissä ympäristöissä sen on todettu olevan keskeinen keino konfliktien vähentämiseen ja ennaltaehkäisyyn (Kaufer ym. 2014; Winter ym. 2022, 197). Näissä ympäristöissä vertaissovittelua on pidetty onnistuneena konfliktinratkaisumenetelmänä, sillä sen ansiosta väkivalta ja konfliktit ovat vähentyneet, ja konfliktiosapuolten kommunikaatio- ja konfliktinratkaisutaidot ovat kehittyneet (Harris 2005, 141, 160; Kaufer ym. 2014, 188). Harris (2005) on tutkinut, että vertaissovittelumenetelmä edistää konfliktiosapuolten oppimista ja parantaa heidän asennoitumistaan konflikteja kohtaan, kun he voivat ottaa mallia vertaissovittelijoiden käyttäytymisestä. Tämä taas edistää sitä, että tulevaisuudessa konfliktiosapuolet osaavat ratkaista riidan ilman kolmatta osapuolta (Harris 2005, 149). Vertaissovittelija toimii siis ikään kuin mallina konfliktiosapuolille. Vertaissovittelu on Kauferin ym. (2014, 194–195) mukaan toimiva konfliktinratkaisumenetelmä myös siksi, että konfliktiosapuolet samaistuvat vertaisiin sovittelijoihin enemmän kuin eri asemassa oleviin sovittelijoihin, jolloin keskustelijoiden välillä syntyy parempi luottamus ja ymmärrys, mikä edistää konfliktinratkaisua. Vaikka

työntekijän roolia vertaissovittelijana ei olekaan tutkittu paljoa, on vertaissovittelun malli sovellettavissa työyhteisöön ja työntekijöiden välillä esiintyvien konfliktien ratkaisuun.

Työntekijän roolia konfliktinratkaisussa tarkastellaan tarkemmin Dinkin ym. (2011) The Exchange -konfliktinratkaisumallia soveltamalla. The Exchange on nelivaiheinen konfliktinratkaisuprosessi, jonka läpikäymisen jälkeen konfliktiin löydetään konfliktiosapuolten kanssa yhteisiä ratkaisuja. Malli on vuorovaikutteinen, ja se rohkaisee keskusteluun kartoittamalla ja vaihtamalla konfliktiosapuolten ideoita, tunteita ja näkökulmia. (Dinkin ym. 2011, 3.) Malli on suunnattu ensisijaisesti esihenkilöiden avuksi helpottamaan konfliktinratkaisua, mutta sovelletaan sitä työntekijän näkökulmaan vertaissovittelumenetelmää hyödyntäen. Käytännössä tämä onnistuu siten, että esihenkilön rooli The Exchange -mallissa vaihdetaan työntekijän rooliin vertaissovittelijana.

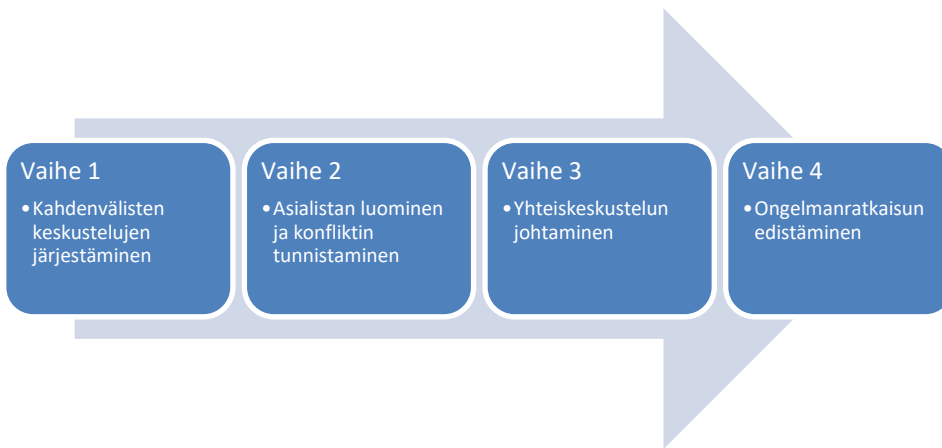
The Exchange -mallin ensimmäisessä vaiheessa vertaissovittelija tapaa konfliktiosapuolet yksitellen ja selvittää, miten nämä näkevät ja kokevat konfliktitilanteen. Olennaista on kerätä tarpeeksi tietoa riidan taustoista ja antaa konfliktiosapuolten puhua vapaasti ja keskeytyksettömästi. Vertaissovittelijan tulee osata luoda turvallinen ja epämuodollinen ilmapiiri keskusteluun, jotta osapuolet uskaltavat puhua riitatilanteesta avoimesti. (Dinkin ym. 2011, 35–43.) Työntekijältä, joka toimii vertaissovittelijana, tarvitaan tilanteessa ennen kaikkea hyviä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja. Hänen tulee osata asettua toisen ihmisen asemaan, tunnistaa tämän huolet, odotukset ja näkökulmat riidan taustalla sekä olla empaattinen ja luotettava.

Mallin toisessa vaiheessa vertaissovittelija kokoaa yhteen keskusteluissa nousseet havainnot, ja järjestää aiheet ikään kuin esineellistään ne. Sovittelija tekee asialistan aiheista, joita käsitellään yhteiskeskustelussa kaikkien konfliktiosapuolten kesken. Kun konfliktinaiheet esineellistetään, riitaan liittyvät tunteet ja jännitteet lieventyvät, ja tulehtuneesta ihmistenvälisestä konfliktista saadaan asiapohjainen ongelmanratkaisutilanne. Esimerkiksi työntekijä X:n ilkeästä käytöksestä työntekijä Y:tä kohtaan voidaan johtaa keskustelu siihen, miten toisia kohtaan käyttäytyään elämässä yleisesti. (Dinkin ym. 2011, 47–52.) Laineen ja Salosen (2014, 65–66) mukaan konfliktinratkaisijan olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan, onko konfliktissa kyse asioista vai ihmissuhteista, sillä jos konfliktityypin tunnistaa, on niiden ratkaisu helpompaa. Asiakonfliktien ratkaisussa vertaissovittelijalta vaaditaan nimittäin erityisesti

sovittelutaitoa ja kykyä löytää yhteinen ratkaisu, kun taas ihmissuhdekonfliktissa kuuntelutaidoilla ja psykologisella silmällä on enemmän merkitystä. (Laine & Salonen 2014, 65–66.)

Kun konfliktinratkaisuprosessi etenee kolmanteen vaiheeseen, vertaissovittelija järjestää yhteisen ratkaisukeskustelun, jossa hyödynnetään koottua asialistaa osapuolten tunteiden ja aikomusten tunnistamisessa ja käydään avointa keskustelua. Tavoitteena on selventää, miten konflikti on vaikuttanut työyhteisöön, ja analysoida tilanne perusteellisesti. Vertaissovittelijan tehtävänä on edistää yhteisymmärryksen aikaansaamista, tuoda esiin uusia näkökulmia ja johdattaa keskustelua rakentavasti, jotta kaikki ovat samalla sivulla riitatilanteesta. (Dinkin ym. 2011, 55–62.) Vertaissovittelijalta vaaditaan hyviä keskustelu- ja käytöstapoja, jotta keskustelu etenee asiallisesti, ja jotta keskusteluun saadaan luotua otollinen, ratkaisua edistävä ilmapiiri.

The Exchange -mallin viimeisessä vaiheessa pyritään saavuttamaan konfliktille selkeä, realistinen sekä helposti mitattava ja saavutettava ratkaisu. Vertaissovittelija pyrkii edistämään ongelmanratkaisua, ja keskustelussa etsitään luovia ratkaisuja, punnitaan vaihtoehtoja ja sitoudutaan löydettyihin ratkaisuihin. Keskeistä on, että kaikki ovat saaneet ilmaista oman mielipiteensä, ja että ratkaisu löydetään yhteisesti kaikkia osapuolia ymmärtäen. Konfliktinratkaisuprosessin neljäs vaihe onkin pitkälti ideointiprosessi, joka saattaa vaatia monia vaiheita ja paljon yhteistyötä (Dinkin ym. 2011, 69–75.) Tällöin voidaan sopia myös tulevaisuuden pelisäännöistä, joilla vastaavat tilanteet saadaan vältettyä (Laine & Salonen 2014, 78–79). Vertaissovittelijaa hyödyttävät hyvät itsensä johtamisen taidot, jotka kannustavat myös muita osapuolia aktiiviseen osallistumiseen ja ratkaisun työstämiseen. Dinkin ym. (2011, 70) mukaan myös vertaissovittelijan avuliaalla käytöksellä on merkitystä onnistuneen keskustelun kannalta, sillä osoitus sovittelijan halukkuudesta auttaa tilanteen selvittämisessä on tärkeää. Vertaissovittelijalta vaaditaan yhteistyö-, tiimityö-, kommunikaatio- ja ongelmanratkaisutaitoja, ja näitä taitoja myös konfliktiosapuolet voivat oppia sovittelijalta tulevaisuutta varten. Vertaissovittelijan tehtävänä on myös motivoida konfliktiosapuolia ratkaisemaan riita. (Harris 2005, 143.) Tässä tehtävässä taas itsensä johtamisen taidot motivoida sekä olla aktiivinen ja oma-aloitteinen saavat lisämerkitystä. Kuvio 1 havainnollistaa työntekijän konfliktinratkaisuroolia The Exchange -mallissa.



Kuvio 1. Konfliktinratkaisuprosessi The Exchange -mallin mukaan (Dinkin ym. 2011, 4)

Luvussa 3 huomattiin, että organisaatorakenteilla ja johtamistavalla on merkitystä työntekijän yleisen aktiivisuuden ja toiminnan näkökulmasta, joten niiden voidaan ajatella vaikuttavan myös työntekijän konfliktinratkaisuaktiivisuuteen. Jotta työntekijät voisivat hyödyntää työyhteisötaitoja konfliktinratkaisussa, vaaditaan organisaatiolta ja työyhteisöltä sellaisia rakenteita, jotka edistävät työyhteisötaitojen soveltamista. Esimerkiksi esihenkilösuhteissa vastavuoroinen ja turvallinen keskustelukulttuuri parantaa työntekijöiden motivaatiota sekä mahdollistaa vapauden ja vastuun tunteen. Tästä seuraa, että työntekijä haluaa toimia esihenkilön luottamuksen arvoisesti hyvänä työntekijänä. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 194.) Lisäksi työyhteisökulttuurin matalahierarkkisuus edistää työyhteisön avointa viestintää ja vuorovaikutusta (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 194–195), joka osaltaan edistää konfliktien ratkaisua, kun keskusteluyhteydet työntekijöiden välillä ovat olemassa. Työntekijöiden aktiivisuutta työyhteisön toiminnassa edistää myös vahva yhteisöllisyyden kokemus (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 198.) Jos työntekijä kokee olevansa sitoutunut työyhteisöön, hän haluaa antaa itsestään parasta organisaatiolle, jotta sama yhteisöllisyys säilyy. Tällainen rooli työntekijällä voi olla juuri osana konfliktinratkaisua, sillä hän puhdistaa työyhteisön ilmapiiriä omalla toiminnallaan.

Työyhteisötaidot kehittyvät yksilöllisten (esim. persoonallisuus, motivaatio) ja yhteisöllisten (esihenkilötyö, työilmapiiri) tekijöiden summana. Työyhteisötaitoja on vaikeaa kehittää ja soveltaa, jos työyhteisössä on huono johtamiskulttuuri ja ilmapiiri, tai jos työntekijältä puuttuu motivaatiota hyödyntää työyhteisötaitoja. (Rehnback & Keskinen 2005, 27.) Työntekijöiden osallistuminen konfliktinratkaisuun onkin siis monen tekijän summa, eikä työntekijän oma halu olla aktiivinen toimija riitä konfliktinratkaisuroolin kehittämiseksi, elleivät työyhteisön rakenteet tue tätä toimintaa.

## 4.2 Konfliktien ennaltaehkäisy

Toisinaan konfliktien syntyminen voidaan ennaltaehkäistä. Työntekijät voivat vaikuttaa siihen, että konfliktitilanteet vältetään jo ennen niiden ilmenemistä tai niiden kärjistyminen voidaan estää. Työyhteisön tai -tiimin kesken vallitseva tasapainoisuus on yksi asia, joka ehkäisee työntekijöiden välisiä konflikteja työpaikalla. Ryhmän sisäinen tuttavuus ja yhteiset pelisäännöt edistävät ryhmän jäsenten sujuvaa työskentelyä ja vähentävät konflikteja, koska kaikki tietävät millaista käytöstä ryhmän jäseniltä odotetaan. Yhteisten pelisääntöjen ansiosta negatiivinen ja poikkeava käytös tunnustetaan ajoissa, eivätkä konfliktit pääse puhkeamaan. (Laine & Salonen 2014, 29–32.) Työntekijä voi osallistua konfliktien ennaltaehkäisyyn vaikuttamalla näihin pelisääntöihin, noudattamalla niitä itse sekä valvomalla niiden toteutumista työyhteisössä. Työkaveruus, hyvät käytöstavat ja reiluus ovat työyhteisötaidoista muun muassa niitä, joita hyödyntämällä tasapainoinen työyhteisökulttuuri saadaan luotua. Työyhteisössä työkaverit voivat myös huomauttaa toisilleen asiallisesti, jos he toivovat muutosta kollegoidensa käytökseen (Laine & Salonen 2014, 32). Tällöin kollegan epätoivottu käytös ei ehdi kärjistyä konfliktiksi, kun siihen puututaan etupainotteisesti. Työyhteisökonfliktien ennaltaehkäisyä edistää myös työyhteisön jäsenten kyky ilmaista eriävät mielipiteensä niin, etteivät ne loukkaa muita ja aiheuta konflikteja (Laine & Salonen 2014, 39–40). Työyhteisötaidoilla onkin siis merkitystä ongelmien ennakoinnissa ja estämisessä (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 188).

Myös vertaissovittelumallista on hyötyä tulevaisuuden konfliktien ennaltaehkäisyssä. Vertaissovittelun on todettu hyödyttävän konfliktiosapuolia, sillä konfliktiosapuolet oppivat vertaissovittelijoilta konfliktinratkaisutaitoja, joita he voivat hyödyntää itse tulevaisuudessa kohdatessaan konflikteja (Harris 2005, 160). Kauferin ym. (2014, 188) mukaan ainakin vankilakontekstissa vertaissovittelussa opittavat vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaidot ovat kriittisiä, koska nuo taidot taitaessaan ihmiset oppivat ratkaisemaan konflikteja rauhanomaisesti, eivätkä ne eskaloitu. Yksilöiden oppiminen omasta käyttäytymisestään sekä tunne- ja vuorovaikutustaidoista onkin mahdollista juuri sovittelun keskeisten piirteiden, kuten kasvokkaisten tapaamisten, demokraattisuuden ja tunteita painottavan keskustelun ansiosta (Kantola 2019, 308). Vertaissovittelusta voidaankin hyötyä organisaatiossa pitkäaikaisesti, kun työntekijät oppivat aikaisemmista tilanteista. Työntekijän rooliin työyhteisökonfliktien ennaltaehkäisyssä kuuluu siis

pääasiassa työyhteisötaitojen soveltamista ja omalla esimerkillä työyhteisön terveen ilmapiirin edistämistä.

### 4.3 Työntekijän konfliktinratkaisuroolin merkitys

Tutkielman luvussa 2.3 tarkasteltiin työyhteisökonfliktien haittavaikutuksia. Tarkastelussa ilmeni, että konfliktit aiheuttavat työntekijöissä muun muassa tyytymättömyyttä, stressiä, negatiivisuutta, työsuorituksen heikkenemistä ja työmotivaation laskua. Konfliktien seurauksena työyhteisön ilmapiiri huonontuu, ja luottamus työkavereihin heikkenee. (Wall & Callister 1995, 527–528.) Konflikteja ratkaisemalla niiden haittavaikutuksista päästään eroon, niistä voidaan oppia tulevaisuutta varten ja työyhteisö voi jatkaa sen normaalia toimintaa.

Mikä merkitys on siis sillä, että työntekijät osallistuvat konfliktinratkaisuun? Kirjallisuudessa on De Dreun (2007, 9–11) mukaan jonkin verran näyttöä siitä, että monenlaisissa konfliktitilanteissa yhteisöllinen konfliktinratkaisu parantaisi vähemmän yhteisöllisiin konfliktinratkaisumuotoihin verrattuna organisaation oppimista, tiimin tehokasta ja innovatiivista toimintaa sekä organisaation ihmissuhteita. Sovittelu on yksi yhteisöllinen, työntekijöitä osallistava konfliktinratkaisumuoto. Kantolan (2019, 309) mukaan sovittelu mahdollistaa konflikteista oppimisen ja niin kutsutun konfliktipositiiivisen organisaation syntymisen, jossa ongelmiin haetaan ratkaisua, niistä otetaan vastuu ja tilanteet kohdataan rohkeasti. Samoja hyötyjä on havaittavissa vertaissovittelumallissa, joka mahdollistaa konfliktinratkaisutaitojen oppimisen käytännönläheisesti omilta kollegoilta, jotka toimivat hyvän käytöksen malliesimerkkeinä (Harris 2005, 143). Täten työntekijät ovat itse avain konfliktinratkaisussa (Kaufer ym. 2014, 216).

Myös Tabassin ym. (2024, 13) mukaan yhteisöllisellä konfliktinratkaisulla on positiivinen vaikutus tiimin suoriutumiseen. Työntekijöiden osallistuminen konfliktinratkaisuun parantaa tiimin yhteistyökykyä ja suoriutumista kokonaisvaltaisesti, mutta sen onnistuminen edellyttää työyhteisössä vaalittavan suhteiden ja vuorovaikutuksen johtamisfilosofiaa (ks. Tabassi ym. 2024, 13). Johtajuuden ja konfliktinratkaisun pitäisi siis toteutua tiimissä vuorovaikutteisesti yhdessä toimien ja yhteisiä toimintatapoja noudattaen, jotta tiimi saisi edellä esiteltyjä hyötyjä konfliktinratkaisusta.



Työyhteisöissä esiintyy usein konflikteja, joten työyhteisön jäsenet hyötyvät niin kutsutusta ”konfliktiviisaudesta” (eng. conflict wisdom). Konfliktiviisaudella tarkoitetaan ymmärrystä konflikteista, niiden taustoista ja konfliktinratkaisutaidoista. Konfliktiviisauteen kuuluu myös muun muassa ymmärrys yksilön omasta tavasta käsitellä konflikteja. Konfliktiviisas organisaatio osaa luoda työympäristön, jossa konfliktien olemassaolo normalisoidaan, ja jossa ne voitetaan avoimella dialogilla. Jos konfliktiviisaus juurtuu osaksi työntekijän käyttäytymistä työyhteisössä, konfliktiviisauden myötä opitut tiedot ja taidot ovat sovellettavissa myös elämän muissa riitatilanteissa. (Jordaan 2022, 380.) Vertaissovittelun ja yleisesti työntekijöiden osallistamisen konfliktinratkaisussa voisi ajatella edistävän myös konfliktiviisauden kehittymistä, sillä ne tarjoavat työntekijälle mahdollisuuksia oppia konflikteista käytännönläheisesti. Työntekijän osallistaminen ja aktiivisuus konfliktinratkaisussa luo tälle siis edellytyksiä ratkoa konflikteja muuallakin kuin työpaikalla.

Yleisesti työntekijöiden aktiivisuus työyhteisön toiminnassa edistää organisaation toimintaa monella tavalla. Työntekijöiden osallistumisessa (eng. employee participation) on kyse organisaation toimintaan ja päätöksentekoon vaikuttamisesta. Kun työntekijät kokevat pystyvänsä tähän, muun muassa heidän työtyytyväisyytensä ja mielenterveytensä kohenevat, työyhteisön kommunikaatio kehittyy ja työnteon laatu ja tuotteliaisuus paranevat. (Indeed Editorial Team 2022.) Työntekijöiden osallistumisella on myös siis konfliktinratkaisun osalta merkitystä, sillä työntekijöiden osallisuuden kokemukset vaikuttavat koko organisaation toimintaan positiivisesti.

## 5 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli pohtia työntekijän roolia työntekijöiden kesken esiintyvien konfliktien ratkaisussa. Vastausta päätutkimuskysymykseen haettiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä pohdittiin, millaisia konflikteja työntekijöiden välillä esiintyy työyhteisössä. Työyhteisökonflikteista erotettiin jaottelu asia- ja ihmissuhdekonflikteihin, ja näiden lisäksi tunnistettiin myös identiteetti- ja prosessikonfliktin käsitteet. Työyhteisössä esiintyvät asiakonfliktit koskevat muun muassa työtehtäviä ja niihin liittyviä tavoitteita. Ihmissuhdekonfliktit syntyvät väärinymmärryksistä työntekijöiden kesken tai heidän persoonallisuksiensa yhteentörmäyksistä. Identiteettikonflikti on törmäys omien ja työssä ilmenevien arvojen, uskomusten ja normien välillä, ja prosessikonfliktissa on kyse siitä, miten työ tehdään. Tutkielmassa havaittiin, että konfliktit ovat monisyisiä, ja että niille altistavia tekijöitä on lukuisia (esim. stressi, keskinäisriippuvuus, aiemmat konfliktit, väärinymmärrykset). Konflikteista huomattiin olevan myös suurta haittaa työyhteisölle, koska ne heikentävät muun muassa työsuorituksia, motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä. (ks. De Dreu & Weingart 2003; Jehn 1997; Laine & Salonen 2014; Northouse 2015; Wall & Callister 1995.)

Toisena tutkimuskysymyksenä pohdittiin edellytyksiä sille, että työntekijä voi osallistua työyhteisön toimintaan. Kysymykseen löydettiin vastauksia työyhteisötaidoista, työntekijän toimijuudesta ja yhteisöllisestä johtajuudesta. Työntekijän osallistuminen on mahdollista, jos työntekijä soveltaa töissä työyhteisötaitoja, osallistuu työyhteisön toimintaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti sekä organisaation rakenteet johtamismalleineen ja työyhteisökulttuureineen tukevat osallistumista. (ks. Carsten ym. 2010; Denis ym. 2012; Hollander 1992; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019; Seeck & Parzefall 2008.)

Kolmas alatutkimuskysymys etsi vastauksia siihen, minkälaisin keinoin työntekijät voivat osallistua konfliktinratkaisuun. Kysymys pohjusti jo pitkälle tutkielman päätutkimuskysymystä työntekijän roolista konfliktinratkaisussa. Työyhteisötaidot ja työntekijän toimijuus toimijuuden eri muodoissa – aktiivisuudessa, oma-aloitteisuudessa ja itseohjautuvuudessa – korostuivat tuloksissa. Työntekijän konfliktinratkaisua helpottavaan keinovalikoimaan kuuluvat muun muassa hyvät yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot, aktiivinen toimijuus itseään johtamalla ja kollegoihin

vaikuttamalla sekä reiluus ja avulias käytös, josta kollegat voivat ottaa mallia. (ks. Dinkin ym. 2011; Kaufer ym. 2014; Laine & Salonen 2014.)

Lopuksi vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen työntekijän roolista konfliktinratkaisussa. Tutkielmassa työntekijöille tarjottiin The Exchange -mallin sovelluksessa vertaissovittelijan roolia, johon kuuluu ennen kaikkea kuuntelu-, sovittelu-, ja ongelmanratkaisutaitojen hyödyntäminen. Vertaissovittelumallissa konfliktia ratkova työntekijä toimii roolimallina konfliktiosapuolille. Työntekijän konfliktinratkaisurooliin kuuluu myös muiden työyhteisötaitojen hyödyntäminen, sillä työntekijät edistävät omalla aktiivisuudellaan ja oma-aloitteisuudellaan työyhteisön toimintaa ja myönteistä ilmapiiriä. Työntekijät vaalivat hyviä käytöstapoja, vuorovaikutustaitoja ja organisaatiossa sovittuja toimintamalleja sekä he kannustavat myös muita vastaavaan toimintaan. Työntekijän rooliin konfliktinratkaisijana kuuluu myös itseohjautuvuus ja aloittekykyisyys, sillä nämä taidot hallitessaan työntekijä lähtee ratkaisemaan konflikteja oma-aloitteisesti ilman kolmannen osapuolen, kuten esihenkilön painostusta. Tutkielmassa havaittiin, että työntekijällä on rooli myös konfliktien ennaltaehkäisyssä. Työntekijä voi osallistua muun muassa työyhteisön pelisääntöjen laatimiseen ja reilun työilmapiirin edistämiseen. Konfliktitilanteita ei välttämättä synny ja niitä voidaan ennaltaehkäistä, jos työyhteisössä vallitsee reilu ja avoin ilmapiiri, ja työntekijät käyttäytyvät yhdessä sovitulla tavalla. (ks. Dinkin ym. 2011; Kaufer ym. 2014; Laine & Salonen 2014.)

Tutkielmassa päädyttiin myös seuraavaan tulokseen: jotta työntekijä voi osallistua konfliktinratkaisuun, vaaditaan hänen oman tahtotilansa lisäksi tukea myös työyhteisön rakenteilta. Organisaation johtamistyyllissä suhteiden ja vuorovaikutuksen johtamisfilosofia ja jaettu johtajuus työntekijöitä osallistaen luovat edellytyksiä työntekijän osallistumiselle myös konfliktinratkaisussa. Lisäksi työyhteisön epäbyrokraattisuus, matalahierarkkisuus, vakiintuneet kaikkien tunnustamat toimintamallit ja kommunikaation avoimuus edistävät työntekijän osallistumista. (ks. Carsten ym. 2010; Mannermaa 2024; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019; Tabassi ym. 2024.)

Tutkielmani tarjoaa erilaista ja uudempaa näkökulmaa työyhteisökonfliktien ratkaisuun. Aiemmin kirjallisuudessa konfliktinratkaisua on pidetty esihenkilön tehtävänä, ja aihetta on tutkittu pääsääntöisesti esihenkilönäkökulmasta (esim. Karambayya & Brett 1989; Putnam 1994; Wall & Callister 1995). Toisaalta työyhteisötaitot ja toimijuus on

yhdistetty kirjallisuudessa usein terveeseen työilmapiiriin, työn merkityksellisyyden kokemukseen, työhyvinvointiin, organisaation tehokkuuteen ja menestymiseen (ks. esim. Eteläpelto ym. 2013; Mannermaa 2024; Podsakoff ym. 2000; Puusa ym. 2011; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019; Rehnäck & Keskinen 2005), mutta niiden yhteyttä suoraan konfliktinratkaisuun ei ole tutkittu. Tutkielmani tarjoaa siis teoreettista merkitystä yhdistämällä sellaisia teemoja, joita ei ole aiemmin juurikaan tutkittu yhdessä. Tutkielma myös osoittaa, että työntekijälläkin voi olla rooli työyhteisökonfliktien ratkaisussa.

Tutkielmani tulokset tarjoavat myös käytännöllistä merkitystä työyhteisöille. Tutkielma tarjoaa konkreettisia malleja, joilla työntekijä voi osallistua työyhteisökonfliktien ratkaisuun. Gallon (2022) seitsemän strategian lista sekä Dinkin ym. (2011) sovittelumalli vertaissovittelijan näkökulmaa soveltaen ovat työkaluja, joilla työntekijän konfliktinratkaisuroolia voi edistää. Tutkielman tuloksista tunnistettiin myös monia työyhteisötaitoja, joiden kehittäminen luo parempia edellytyksiä työntekijöille konfliktinratkaisuun ja toimijuuden lisäämiseen. Tutkielmassa osoitettiin myös, että työntekijän konfliktinratkaisuroolista on työyhteisölle hyötyä, joten esihenkilöillekin tarjottiin perusteita yhteisöllisempään johtamiseen ja työntekijän roolin kasvattamiseen.

Vaikka tutkielman tutkimuskysymyksiin on onnistuttu vastaamaan, tutkielman yhtenä rajoitteena on lähdeaineiston puute. Tutkimusta, joka tarkastelee työntekijän konfliktinratkaisuroolia ei ole juurikaan tehty, joten tutkielman tulokset ja johtopäätökset on muodostettu yhdistämällä työyhteisökonflikteihin ja työntekijän rooliin liittyvä kirjallisuus oman pohdintani kanssa. Lisäksi tutkielmaa rajoittaa tutkielman keskeisten käsitteiden käytön vaihtelevuus kirjallisuudessa. Käsitteitä on saatettu käyttää kirjallisuudessa tarkoittamaan eri asiaa, tai samasta asiasta on voitu käyttää eri käsitettä. Tämä käsitteiden moniselitteisyys haastoi lähdemateriaalin etsimistä ja käyttöä.

Tutkielmaa arvioitaessa on huomionarvoista, että tutkielmaan sovellettu konfliktinratkaisumalli (Dinkin ym. 2011) on melko yksinkertainen, eivätkä kaikki konfliktit ratkea selkeää kaavaa noudattaen. Joskus konfliktinratkaisu saattaa vaatia monivaiheisempia tai toisaalta yksinkertaisempia käsittelyprosesseja. Myös vertaissovittelumallia kohtaan tulee osoittaa kriittisyyttä, sillä malli ei sovellu kaikkien konfliktien ratkaisuun. Vaikka vertaissovittelu sopiikin moneen konfliktitilanteeseen ja sillä on monia hyötyjä, noudattaa se melko pitkälti tavallisen sovittelun mallia, joka ei itsessään ole ensisijainen konfliktinratkaisukeino. Sovittelu saattaa tehdä pienistä asioista

turhan isoja, ja tästä syystä konflikteja kannattaisikin pyrkiä ratkaisemaan ensin konfliktiosapuolten välillä keskustelemalla. (Acas 2013, 11; Kantola 2019, 306, 310.)

Tutkielman pohjalta voi kehitellä lukuisia jatkotutkimusehdotuksia. Tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin tarkastella tarkemmin, millaisia edellytyksiä työntekijän osallistuminen konfliktinratkaisuun vaatii organisaatiolta tai esihenkilöltä. Tutkielmassa tarkasteltiin lyhyesti, miten työyhteisön johtamiskulttuuri ja rakenteet vaikuttavat työntekijöiden toimijuuteen ja aktiivisuuteen työyhteisössä. Toimijuuden tarkastelun yhteydessä huomattiin, että toimijuus vaatii toteutuakseen myös organisaation ja johdon tuen. On kuitenkin huomionarvoista, ettei toimijuus onnistu työyhteisössä, jos työntekijät eivät halua olla mukana työyhteisön toiminnassa, vaikka organisaation rakenne ja johtamiskulttuuri tukisivatkin toimijuutta. Työyhteisön johtamiskulttuurin ja toimintatapojen suoranaista yhteyttä työntekijän halukkuuteen ja kykyyn ratkaista konflikteja olisikin mielenkiintoista tutkia lisää, sillä niillä on selvästi vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen työyhteisössä.

Tulevissa tutkimuksissa voisi myös pohtia, miten pitkälle työntekijät voivat todellisuudessa ratkaista konflikteja, eli kuinka kattavat vaikutusmahdollisuudet heillä todellisuudessa on. Tutkielman perusteella huomattiin, että työntekijä pystyy osallistumaan työyhteisökonfliktien ratkaisuun, mutta tarkastelussa ei käsitelty, kuinka realistiset nämä vaikutusmahdollisuudet ovat. Onko esimerkiksi esihenkilöllä kuitenkin viimeinen sana konfliktinratkaisussa? Toimintamahdollisuuksien realistisuutta voitaisiin siis tutkia tulevaisuudessa lisää.

Vielä viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena olisi yleisesti huomionarvoista tutkia työyhteisökonfliktien ja työntekijän konfliktinratkaisuroolin yhteyttä. Nykyisessä kirjallisuudessa ei ole juurikaan valmista tutkimusta näitä teemoja yhdistäen. Esihenkilön roolia konfliktinratkaisussa on tutkittu paljon, mutta vastaavaa huomiota ei ole kohdennettu työntekijän konfliktinratkaisurooliin. Tutkimuksissa voitaisiin käsitellä myös työntekijän konfliktinratkaisuroolin niin kutsuttuja ”läikkymismahdollisuuksia”. Läikkymismahdollisuuksilla tarkoitan niitä vaikutuksia, joita työntekijän konfliktinratkaisuroolista voisi seurata muulle työyhteisölle. Tutkimuksissa voitaisiin siis tarkastella, miten työntekijän aktiivisuus konfliktinratkaisussa vaikuttaa työyhteisön toimintaan jollakin muulla osa-alueella.

## Lähteet

- Acas (2013) *Mediation: An Approach to Resolving Workplace Issues. A guide February 2013*. <<https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-03/mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>>, haettu 10.4.2024.
- Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13(3), 251–269.
- Bäcklander, G. (2019) To See or Not to See: Importance of Sensemaking in Employee Self-direction. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 9(2), 25–45.
- Carsten, M. K. – Uhl-Bien, M. – West, B. J. – Patera, J. L. – McGregor, R. (2010) Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, Vol. 21(3), 543–562.
- Cogburn, J. D. – Battaglio, R. P. – Bradbury, M. D. (2014) Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: The Role of Conflict Management. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 17(4), 498–530.
- De Dreu, C. K. W. (2007) The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29(1), 5–18.
- De Dreu, C. K. W. – Weingart, L. R. (2003) Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(4), 741–749.
- De Dreu, C. K. W. – Van Dierendonck, D. – Dijkstra, M. T. M. (2004) Conflict at Work and Individual Well-being. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15(1), 6–26.
- Denis, J. L. – Langley, A. – Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6(1), 211–283.
- Dinkin, S. – Filner, B. – Maxwell, L. (2011) *The Exchange: A Bold and Proven Approach to Resolving Workplace Conflict*. 1. p. Productivity Press.
- Eteläpelto, A. – Vähäsantanen, K. – Hökkä, P. – Paloniemi, S. (2013) What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, Vol. 10(2013), 45–65.
- Gallo, A. (2022) How to Navigate Conflict with a Coworker. *Harvard Business Review September–October 2022*. <<https://hbr.org/2022/09/how-to-navigate-conflict-with-a-coworker>>, haettu 13.4.2024.

- Hakala, L. (2018) Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 25.5.2018. [Kolumni]. <<https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->>, haettu 25.4.2024.
- Harris, R. D. (2005) Unlocking the Learning Potential in Peer Mediation: An Evaluation of Peer Mediator Modeling and Disputant Learning. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 23(2), 141–164.
- Hickman, G. R. (2004) Invisible Leadership. Teoksessa: *Encyclopedia of Leadership*, toim. G. R. Goethals – G. J. Sorenson – J. M. Burns, 750–754. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2004.
- Hollander, E. P. (1992) Leadership, Followership, Self, And Others. *Leadership Quarterly*, Vol. 3(1), 43–54.
- Horton, K. E. – Bayerl, P. S. – Jacobs, G. (2013) Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, 6–22.
- Houghton, J. D. – Neck, C. P. – Manz, C. C. (2002) Self-leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, toim. C. L. Pearce – J. A. Conger, 123–140. Sage Publications, Incorporated.
- Indeed Editorial Team. (2022) What is employee participation and why is it important? *Indeed Career Guide*. <<https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/employee-participation>>, haettu 12.4.2024.
- Jehn, K. A. (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42(3), 530–557.
- Jordaan, B. (2022) Helping organizations and individuals develop conflict wisdom. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 39(4), 379–382.
- Kangas, H. (2021) Esihenkilö-alaisuudet haastavissa konteksteissa. *Työelämän tutkimus – Arbetstlivsforskning*, Vol. 19(2), 279–284.
- Kantola, J. (2019) Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemukseksi työyhteisösovittelulla? *Aikuiskasvatus*, Vol. 39(4), 303–311.
- Karambayya, R. – Brett, J. M. (1989) Managers Handling Disputes: Third-party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, Vol. 32(4), 687–704.
- Kaufer, L. – Noll, D. E. – Mayer, J. (2014) Prisoner Facilitated Mediation: Bringing Peace to Prisons and Communities. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 16(187), 187–219.

- Laine, N. – Salonen, M. (2014) *Ratkaise työpaikan ristiriidat*. 1. p. Taurus Media.
- Lausvaara, J. – Kirjavainen, P. (2011) Johtaminen kehittyä – entä johtamisen kehittäminen? *Työn Tuuli 1/2011*, 7–15.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023) *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13, Helsinki. <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>>, haettu 28.2.2024.
- Mannermaa, K. (2024) *Työntekijätaidot: Käsikirja*. Alma Talent, Helsinki.
- Northouse, P. (2015) Handling Conflict. Teoksessa: *Introduction to Leadership*, 221–250. Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Paanetoja, J. (2023) *Työoikeus tutuksi -käsikirja*. 3. p. Edita Publishing.
- Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Paine, J. B. – Bachrach, D. G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26(3), 513–563.
- Pondy, L. R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12(2), 296–320.
- Porath, C. – Pearson, C. (2013) The Price of Incivility: The Lack of Respect Hurts Morale – and the Bottom Line. *Harvard Business Review January–February 2013*. <<https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>>, haettu 19.3.2024.
- Putnam, L. L. (1994) Beyond third party role: Disputes and managerial intervention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7(1), 23–36.
- Puusa, A. – Mönkkönen, K. – Kuittinen, M. (2011) Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. A. Puusa – H. Reijonen, 94–116. UNIPress.
- Puusa, A. – Ala-Korttesmaa, S. (2019) Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, Vol. 17(3), 187–201.
- Rahim, M. A. (2000) *Managing Conflict in Organizations*. 3. p. Bloomsbury Publishing USA.
- Rehnback, K. – Keskinen, S. (2005) *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.



- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. 1. p. Guilford Publications, New York.
- Savaspuro, M. (2019) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent, Helsinki.
- Schmidt, S. M. – Kochan, T. A. (1972) Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(3), 359–370.
- Seeck, H. – Parzefall, M.-R. (2008) Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, Vol. 37(5), 473–489.
- Sewell, W. H. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation. *The American Journal of Sociology*, Vol. 98(1), 1–29.
- Tabassi, A. A. – Bryde, D. J. – Michaelides, R. – Bamford, D. – Argyropoulou, M. (2024) Leaders, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning and Control* 8.2.2024.
- Todorova, G. – Bear, J. B. – Weingart, L. R. (2014) Can Conflict Be Energizing? A Study of Task Conflict, Positive Emotions, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99(3), 451–467.
- Työterveyslaitos (2020) Hyvinvointia työstä 2030 –raportti: Suomalaisen työelämän asenteiden ja toimintatapojen muuttuminen välttämätöntä ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi. Tiedote 47/2020.  
<<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyvinvointia-tyosta-2030-raportti-suomalaisen-tyoelaman-asenteiden-ja-toimintatapojen-muuttuminen>>, haettu 25.4.2024.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17(2006), 654–676.
- Wall, J. A. – Callister, R. R. (1995) Conflict and Its Management. *Journal of Management*, Vol. 21(3), 515–558.
- Winter, H. M. E. – Klapprott, F. – Naanaa, M. – Turk, A. M. – Winter, S. F. (2022) Psychosocial peer mediation as sustainable method for conflict prevention and management among refugee communities in Germany. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 39(3), 195–210.