

# Työryhmien sisäiset konfliktit ja niiden yhteys jäsenten tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu  
Informaatio- ja luonnontieteellinen tiedekunta  
Tuotantotalouden laitos  
Työpsykologian ja johtamisen laboratorio  
Tu-53.1350 Ryhmät, kommunikaatio ja yhteistyö  
Seminaarityö 28.10.2010

Nina Flinck (nina.flinck@rala.fi)  
Pertti Huhtanen (pertti.huhtanen@kiinko.fi)  
Armi-Kaarina Kurjenniemi-Nurmi (aku2@kolumbus.fi)

## SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto	1
1. Työryhmät	1
2. Sisäiset konfliktit	2
3. Ryhmän toiminta ja sen suorituskyky	3
4. Konfliktien lähteitä ryhmän toiminnassa	5
5. Konfliktien yhteys ryhmän jäsenten tuloksellisuuteen	8
6. Konfliktien yhteys ryhmän jäsenten hyvinvointiin	10
7. Yhteenveto ja loppupäätelmät	11
Lähteet	12

## Johdanto

Ryhmätyöskentely on organisaatioiden keskeinen elementti sekä toimintatapa, jonka kautta organisaation tavoitteet pyritään saavuttamaan. Samalla ryhmien tulisi olla väline, joka tarjoaa jäsenilleen tuen, jota he työssään tarvitsevat. Aina näin ei käy, sillä myös organisaatioissa konfliktit kuuluvat elämään: Thomas et Schmidt'in mukaan (1976; ref. Baron 1984, 272) esimiehet käyttävät jopa viidenneksen työajastaan konfliktien ja niiden seurausten käsittelyyn. Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään konfliktien vaikutuksia organisaatioissa ja löytäneet sekä kielteisiä että myönteisiä tuloksia. Osa tuloksista näyttäisi olevan jonkin verran ristiriitaisia keskenään, ja jatkotutkimusta tarvitaan.

Tässä seminaarityössä pyrimme kirjallisuuteen paneutuen selvittämään organisaatioiden viitekehyksessä ryhmän sisäisten konfliktien vaikutusta jäsenten hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Aluksi esittelemme työryhmän ja sisäisten konfliktien käsitteet ja kuvaamme ryhmän toimintaa mallina, jonka välituloksena suorituskykyä – tuloksellisuutta ja hyvinvointia – tarkastellaan.

## 1. Työryhmät

*Ryhmällä* on useiden kirjoittajien mukaan pysyvä tai vakiintunut rakenne (stable structure); siihen kuuluu vähintään kaksi henkilöä, joiden työskentelyllä on yhteinen tavoite; henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja riippuvaisia toisistaan työnkulun, tavoitteiden ja tulosten suhteen; henkilöillä on ryhmässä omat roolinsa ja jaetut vastuut ja he tekevät organisaation kannalta järkeviä tehtäviä (Alderfer, 1977; Argote et McGrath, 1993; Hackman, 1992; Hollenbeck et al, 1995; Kozlowski et Bell, 2003; Kozlowski et al, 1999; Salas, Dickinson, Converse, et Tannenbaum, 1992; ref. Kozlowski et Ilgen 2006; Rahim 2000, 143-144).

Cohenin ja Bailey'n (1997) mukaan *työryhmät* ovat pysyviä, tuotteiden valmistamisesta tai palveluiden tuottamisesta vastaavia yksiköitä. Työryhmän toiminnasta ja päätöksenteosta vastaa joko työnjohtaja tai -valvoja, tai sen jäsenet voivat myös itse osallistua työryhmän päätöksentekoon ja sen toiminnan ohjaukseen.

Työryhmien lisäksi organisaatioissa voi olla kehittämis- tai ongelmanratkaisutehtäviin kuten laadunhallintaan erikoistuneita *rinnakkaisryhmiä* (parallel teams), hankekohtaisia ja kestoaltaan rajattuja *projektiryhmiä* sekä organisaation tai sen liiketoimintayksikön tuloksesta vastaavia *johtoryhmiä* (management teams).

## 2. Sisäiset konfliktit

Organisaatiotutkijat ovat määritelleet *konfliktin* eri tavoin ja eri lähestymistavoista käsin. Esimerkiksi Smith (1966; ref. Rahim 2000, 17-18) kuvaa konfliktia *tilanteena*, jossa eri osapuolten olosuhteet, käytännöt tai päämäärät ovat luonnostaan yhteen sopimattomia, kun Litterer (1966; ref. Rahim 2000, 17-18) kuvaa konfliktia yhteistoiminnan tai vuorovaikutuksen puutteista aiheutuvana, kahden tai useamman yksilön *käyttäytymistapana* suhteessa toiseen yksilöön tai ryhmään.

Aiemmin esitetyt määritelmät sisältävät ainakin osan Baronin (1990; ref. Rahim 2000, 17-18) tunnistamista viidestä konfliktin elementeistä: osapuolilla on nollasummapelin<sup>1</sup> mukaisia, toisilleen vastakkaisia intressejä; he tunnistavat tai tiedostavat niiden olemassaolon; he uskovat toistensa estävän heidän intressiensä toteutumista tai estämistä on jo tapahtunut; konflikti kehittyy osapuolten välisissä suhteissa prosessina ja heijastaen aiemmin toteutunutta vuorovaikutusta konteksteineen; vähintään yhden osapuolen teot estävät tai tekevät turhaksi toisen päämäärän.

Osapuolten keskinäinen erimielisyys tai muut keskinäiset eroavuudet eivät itsessään vielä merkitse konfliktin olemassaoloa, vaan konflikti ilmenee vasta kun eroavuuksista seuraavan ristiriidan intensiteetti ylittää ns. *konfliktikynnyksen*, jolloin konfliktin olemassaolo tiedostetaan. Konfliktikynnys on yksilöllinen. Jotkut yksilöt tiedostavat tai kokevat joutuneensa konfliktiin aiemmin kuin sellaiset, jotka tiedostavat konfliktin hitaammin tai sietävät eroavuuksista seuraavaa ristiriitatilannetta pitempään (Baron 1990; ref. Rahim 2000, 19).

Rahim (2000, 143) määrittelee konfliktin vuorovaikutteiseksi prosessiksi, joka ilmenee sosiaalisen yksikön – kuten organisaation, ryhmän tai sen alaryhmittymän tai yksilön –

---

<sup>1</sup> Peliteoreettinen tilanne, jossa yhden toimijan voitot ovat aina pois muilta toimijoilta.

sisäisenä tai sosiaalisten yksiköiden välisenä, tavoitteita tai tehtäviä koskevana yhteensopimattomuutena, ristiriitaisuutena tai erimielisyytenä. Myös De Dreun ja Weingartin (2003) mukaan *sisäinen konflikti* on prosessi, joka seuraa yksikön jäsenten kokemista todellisten tai sellaisiksi tulkittujen keskinäisten eroavuuksien tai erimielisyyksien aiheuttamasta jännitteestä.

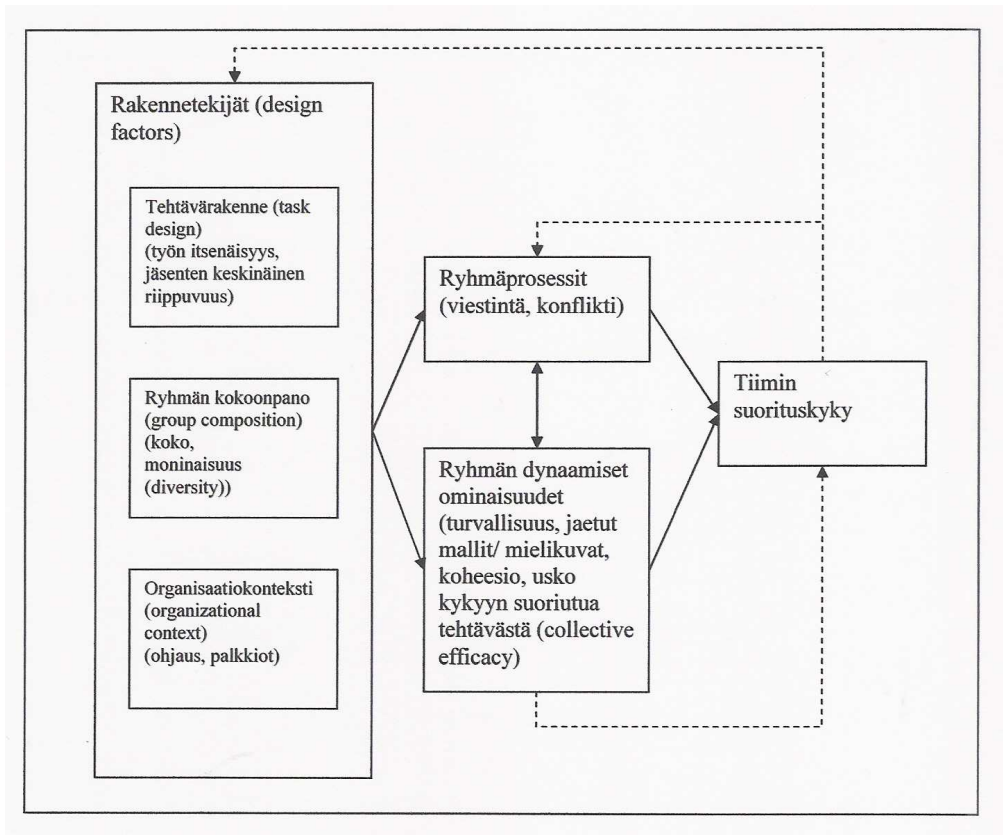
Lainaten Jarboe et Witteman'ia (1996; ref. Rahim 2000, 143), ”Ryhmän sisäinen konflikti ilmenee, kun ryhmän jäsen käsittää tai ymmärtää eron sen välillä, mitä hänen ja ryhmän välillä parhaillaan tapahtuu ja mitä hän haluaa tapahtuvan.” Rahim (2000) luokittelee konfliktin ryhmän sisäiseksi silloin, kun siihen joutuu osalliseksi valtaosa ryhmän jäsenistä tai alaryhmittymistä. Jehnin (1997a) mukaan konflikti koetaan sitä vakavammaksi mitä useampia henkilöitä siinä on osallisena, mitä enemmän tapahtumia (events) siihen liittyy ja mitä suurempi vaikutus sillä on myöhempään vuorovaikutukseen. Rahim (2000) toteaa yksilön sisäisen vuorovaikutuksen ja konfliktin olemassaolon, mutta rajaa ne oman tutkimuksensa ulkopuolelle.

Tutkijoiden mukaan konfliktien joukosta erottuu kaksi vallitsevaa tyyppiä: *tehtäväkonfliktit* (task-related, subjective, goal-oriented) sekä *henkilökonfliktit* (interpersonal, relationship, affective, socio-emotional) (Guetskow et Gyr 1954; Coser 1956; Pinkley 1990; ref. Jehn 1997a). Jehnin (1997a) mukaan konfliktien jakamiseen tehtävä- ja henkilökonflikteihin löytyy vastaavankaltaisia perusteita kuin muissa tehtävä- ja ihmissuhdeulottuvuudet tunnistavassa organisaatioteorioissa, jotka esimerkiksi käsittelevät asia- tai ihmiskeskeistä johtamista ja tehtävän loppuunsaattamista tai suhteiden ylläpitämistä. Edellisten lisäksi Jehn (1997a) erottaa *prosessikonfliktit*, jotka liittyvät epäselvyyksiin vastuunjaossa tai resurssien käytöstä. Hyrkäs et Kaukonen (2007, 22-26) tunnistavat konfliktien taustalta ongelmia, jotka liittyvät työn tekemiseen, ihmissuhteisiin ja ryhmän jäsenten väliseen viestintään.

### **3. Ryhmän toiminta ja sen suorituskyky**

Kuvaamme ryhmän toimintaa ja ryhmän sisäisten konfliktien yhteyttä sen jäsenten hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen käyttäen viitekehyksenä Ilgenin (2005) tutkimusryhmän aiemman ryhmän toimintaa koskevan tutkimuksen pohjalta kehittämää teoreettista *panos-välittäjä-tulos-panos -mallia* (Input-Mediator-Output-Input), johon viittaamme jäljempänä

*IMOI-mallina* (Ilgen et al 2005; ref. Nijstad 2009, 167-168; Cohen et Bailey 1997, Koslowski et Ilgen 2006).



Kuva 1. IMOI-malli konfliktien viitekehystenä.

IMOI-mallissa (kuva 1) konflikti esitetään yhtenä osana ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta, yhtenä *ryhmäprosesseista*. Ryhmäprosessit ovat mallissa *välittäjiä*: ryhmän jäsenten toisistaan riippuvaisia, työn organisointiin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tärkeitä tekoja ja toimia, jotka kognitiivisten toimintojen, sanallisen ilmaisun ja käyttäytymisen kautta muuntavat *panosta tulokseksi* ja sitä kautta muuttuvat uudelleen panoksiksi. Välittäjiä ovat myös aiemmasta vuorovaikutuksesta seuraavat ja tulevan vuorovaikutuksen pohjana toimivat, luonteeltaan muuttuvat *ryhmän dynaamiset ominaisuudet* (emergent states) (Nijstad 2009).

*Panoksia* mallissa ovat tehtävään, kokoonpanoon ja organisaatiokontekstiin liittyvät *ryhmän rakennetekijät* (design factors). Suorituskky (performance) on mallin *tulos*, joka vaikuttaa ryhmän toiminnan jatkuessa aika-akselilla uutena panoksena (Ilgen et al 2005; ref. Nijstad 2009, 167-168).

Työryhmälle annettujen tehtävien suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen on osa tulosten määrällä ja laadulla mitattavaa ryhmän suorituskykyä. Jäsenten *tuloksellisuutta* voidaan arvioida esimerkiksi tuottavuuteen, työn laatuun, työn tekemiseen käytettyyn aikaan, asiakastyytyväisyyteen ja innovaatioihin liittyvillä mittareilla. Jäsenten *hyvinvointiin* liittyviä tekijöitä ovat asennevaikutukset kuten työttyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen ja luottamus työnantajaa kohtaan sekä käyttäytymisvaikutukset kuten poissaolot, vaihtuvuus ja kokemukset turvallisuudesta (Taittonen et al, 2008). Tunnetilat ja kokemukset ryhmän toiminnasta ovat osa yksilön hyvinvointia, joka puolestaan vaikuttaa tuloksellisuuteen.

#### 4. Konfliktien lähteitä ryhmän toiminnassa

Edellä kuvatussa IMOI-mallissa esitetyt rakennetekijät vaikuttavat osaltaan panoksina konfliktien syntyyn. Myös Rahim (2000, 160-161) päättelee, että tehtävä rakenne, ryhmän kokoonpano, johtamistyyli, koheesio ja ryhmäajattelu sekä ulkoiset uhat ovat konflikteihin vaikuttavia muuttujia, ja että näitä muuttamalla ryhmän sisäisiä konflikteja voidaan lisätä tai vähentää.

Rakenteiden kuten sopimusten, tavoitteiden määrittelyn tai työnjaon tehtävänä on saada ryhmä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tukemalla sen perustehtävän mukaista toimintaa. Toiminnan kehittyessä rakenteisiin kohdistuu muutospainetta, koska ne saattavat muuten muodostua esteeksi kehitykselle. Muutospainetta puolestaan voivat saada aikaan vastustusta jäsenten keskuudessa (Lönqvist 1999).

Tristin 1970-luvulla tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät työskentelevät tehokkaammin, kun työ on itsenäistä ja voidaan toteuttaa ilman ulkoista valvontaa (Trist 1977; ref. Alper et al 2000). McEnrue mukaan ryhmän suorituskyky on yhteydessä jäsenten käsitykseen omasta pätevyystään ja roolistaan ryhmässä (McEnrue 1984: ref. Appelberg 1996).

Ryhmän diversiteetti eli jäsenten moninaisuus vaikuttaa konfliktien todennäköisyyteen. Esimerkiksi erilaiset viestintätyyli, asenteet, arvot ja mielenkiinnon kohteet voivat voimistaa toisistaan poikkeavia näkemyksiä esimerkiksi yhteisistä tavoitteista. Rahim (1979) havaitsi kokeellisessa tutkimuksessaan, että homogeenisissä ryhmässä esiintyy vähemmän ryhmän sisäisiä konflikteja kuin heterogeenisissä. Toisaalta organisaatioissa, joissa roolit ovat vakioituneempia, konfliktien yhteys heterogeenisyyteen ei ollut merkittävä (Becker et Geer,

1960). Hall ja Williams (1966) havaitsivat vakiintuneiden ryhmien toimivan konfliktissa luovasti, kun taas tilapäisryhmät ratkoivat konfliktin kompromissien avulla.

Muutokset ryhmän kokoonpanossa voivat voimistaa konfliktia (Kelly 1974; ref. Rahim 2000, 155). Uuden jäsenen liittyminen ryhmään järkyttää aiempaa tasapainoa sitä enemmän, mitä erilaisempia hänen asenteensa, taustansa ja kokemuksensa ovat muuhun ryhmään nähden. Tämä on usein eduksi ongelmanratkaisutehtävissä (Shaw 1981; ref. Rahim 2000, 155). Pelled et al (1999) on havainnut, että eri ammattitaustasta johtuva moninaisuus lisää tehtäväkonflikteja. Rotu- ja uraeroavuudet lisäävät tunnetason konflikteja, kun taas ikäerot vaikuttavat negatiivisesti tunnetason konflikteihin. Jehn et al (1999) toteaa, että eroavuudet ryhmän jäsenten arvoissa voivat johtaa merkittävään tehokkuuden, tuottavuuden ja koetun tuloksellisuuden laskuun sekä heikompaan tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen sekä suurempaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Sen sijaan erot sosiaaliluokissa vaikuttivat tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen myönteisesti.

Useat tutkimukset osoittavat, että tyytymättömyys ja jännitteisyys lisääntyvät ja konfliktien todennäköisyys kasvaa ryhmäkoon suuretessa (Corwin, 1969; Hackman et Vidmar, 1970). Tutkijoiden mukaan kooltaan yli viiden hengen ryhmät eivät ole päätöksenteon laadun kannalta perusteltuja, joskin muista syistä, esim. sitouttamisen tai ideoinnin runsauden vuoksi, voidaan muodostaa merkittävästi suurempiakin ryhmiä (Yetton et Bottger 1983; ref. Rahim 2000, 155).

Iso ryhmä synnyttää pienempiä epävirallisia alaryhmittymiä, klikkejä, joilla kullakin on epävirallinen johtajansa. Alaryhmittymät voivat tavoitteineen vaikeuttaa virallisten ryhmien toimintaa. Ryhmän koheesio koetaan uhatuksi tai ryhmäpaineen takia jotkut sen jäsenet voivat esimerkiksi ikänsä tai näkemystensä perusteella joutua ryhmän ulkopuolelle (Edelman 1993; ref. Appelberg 1996). Nijstad selittää ulkopuolelle joutumista yhdeksi ryhmän sosialisoinnin vaiheeksi, jossa jäsenen asema ryhmässä arvioidaan uudelleen ja jäsen saattaa päätyä marginaaliseksi jäseneksi (Levine et Moreland 1982, 1984; ref. Nijstad 2009, 20). Myös ryhmän tahalliset ja tahattomat sääntöjen rikkomukset ja ryhmän jäsenten väliset viestintäongelmat voivat laukaista konfliktin (Edelman 1993; ref. Appelberg 1996).

Henkilösuhteilla on tärkeä rooli konfliktien synnyssä. Taittonen et al (2008) päättelee, että ”kiistat ja ristiriidat työryhmien sisällä heikentävät ryhmän sisäistä kommunikaatiota”. Huonot

henkilösuhteet lisäävät ryhmän jäsenten epätietoisuutta toistensa rooleista ja työtehtävien hoidosta (French et Kaplan 1972; ref. Appelberg 1996). Huono suhde esimieheen ja työtovereihin aiheuttaa muun muassa viestintäongelmia ja epäluottamusta (Cooper and Marshall 1976; ref. Appelberg 1996). Erityisesti esimiesten sosiaalisten taitojen vaikutus työn aiheuttamien paineiden tasaajana on merkittävä (Immonen 1993; Moilanen 1994; ref. Appelberg 1996), Moilanen 1994). Tulosorientoitunut, dominoiva johtamistyyli yhdistettynä heikkoihin sosiaalisiin taitoihin voi lisätä työyhteisön jännitteitä ja henkilöiden välisiä konflikteja (Levinson 1978, Quick et Quick 1984; ref. Appelberg 1996). DeChurch (2007) ryhmineen toteaa karkean ja aggressiivisen johtamistyylin lisäävän konfliktien kehittymistä yhteisössä.

Huomaavainen tai kannustava johtamistyyli on yhteydessä hyvään työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen, kun tehtävät ovat yksinkertaisia, rutiininomaisia ja strukturoituja, ja vähentää siten ryhmän sisäisten konfliktin todennäköisyyttä. Toisaalta vähemmän strukturoiduissa tehtävissä alaiset arvostavat käskevää johtamista. Vaikka konfliktin todennäköisyys lisääntyy tehtävien monimutkaistuessa, johtamistyylin sovittaminen tehtävään ja muihin ympäristön muuttujiin voi osaltaan harmonisoida tilannetta (House 1971, 321-322, 335-337; Schriesheim et DeNisi 1981, 638; Keller 1989, 211).

Katzin (1977; ref. Rahim 2000, 154) yhteenveto useista tutkimuksista (Oaklander et Fleishman 1964, 531; Schriesheim et Murphy 1976, 638) on, että struktuuria luova johtaminen näyttää vaikuttavan tuloksellisuuteen positiivisesti voimakkaan stressin olosuhteissa, kun taas huomaavainen johtaminen lisää tuloksellisuutta matalan työpaineen vallitessa.

Yksilön persoonallisuuspiirteet ja opitut vuorovaikutusmallit ja irrationaaliset käyttäytymismallit altistavat konfliktin synnylle (Edelman 1993; ref. Appelberg 1996). Kun työskentelyssä pyritään tehtävämukaiseen, rationaaliseen käyttäytymiseen, yksilössä vaikuttaa samaan aikaan taustalla joukko tiedostamattomia primitiivisiä motiiveja eli *irrationaalisia tekijöitä*, joita hän ei tunnista itsessään. Ulkopuoliset voivat osittain tunnistaa näitä tekijöitä. Ristiriidan voimakkuus altistaa konfliktille (Lönngqvist 1999).

*Perusolettamustilat* ovat tiedostamattomia kollektiivisia fantasioita, joiden käynnistymisen voi laukaista esimerkiksi ryhmän tilanne tai ryhmään ulkopuolelta kohdistuvat paineet. Ryhmä voi taantua ryhmän yhteisön sisäiseen mielikuvitusmaailmaan, ja perustehtävän suorittaminen

häiriintyy. Perusolettamustiloja on tunnistettu neljää eri tyyppiä (Bion 1961, 146; Aro 2001, 61):

1. *Riippuva tila*: ryhmän jäsenet sijoittavat oman kyvykkyytensä johtajaan ja odottavat johtajan ratkaisevan kaikki ryhmän ongelmat mutta pettyvät, koska näin ei tule tapahtumaan. Tila on selkeimmin esillä työyhteisön kriiseissä ja aloitustilanteissa.
2. *Taistelu-pakotila*: ryhmässä syntyy tarve suojautua mahdolliselta vihamielisyydeltä. Yhteisöön syntyy jännitettä, kun se pyrkii tunnistamaan vihollisen ja valmistautuu taisteluun tai pakoon. Kuviteltu vihollinen tai syntipukki voi lopulta löytyä ryhmän sisältä.
3. *Parinmuodostustila*: jokin ryhmän osa puuhastelee keskenään jotain, muut odottavat passiivisina lopputulosta. Odotukset ongelmaratkaisusta kohdistetaan edellä mainittuihin puuhastelijoihin.
4. *Yhteisyystila*: ilmenee yhteisöissä, joiden kokoonpano on pitkän pysynyt samana. Itsetyytyväisyyden tilassa ryhmä näkee kritiikin uhkana ja pyrkii torjumaan sen.

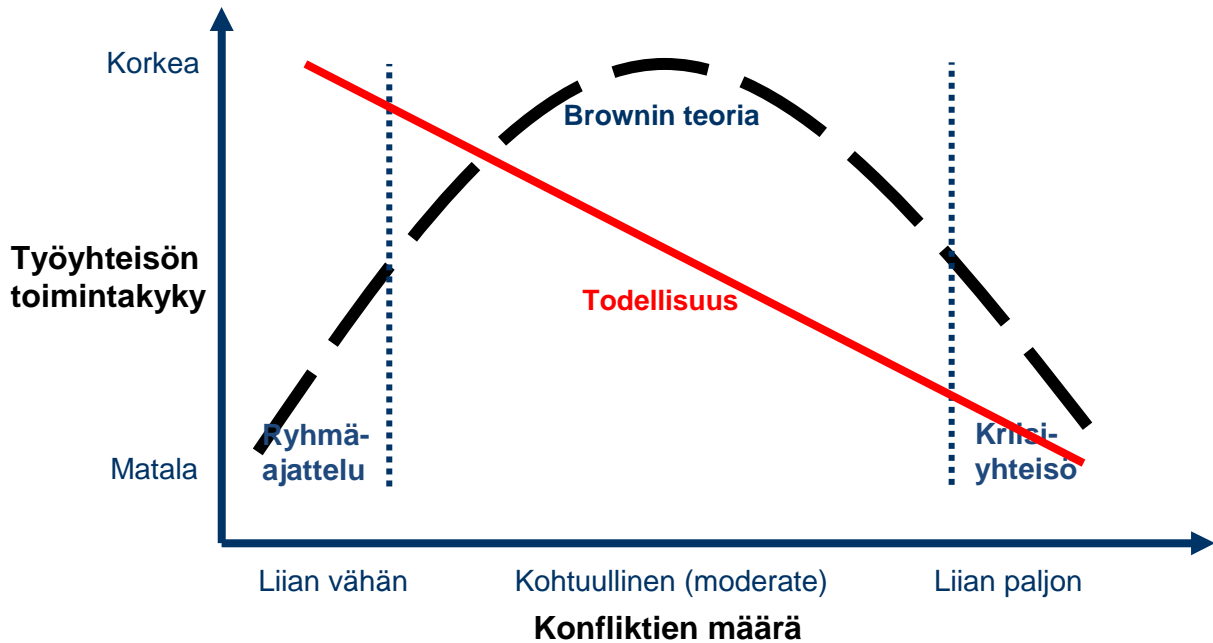
Ns. terveissä työyhteisöissä perusolettamustilat ilmenevät lyhytaikaisesti ja ohimenevinä. Jos sen sijaan työyhteisön sisäiset rakenteet ovat heikot eikä yhteisöstä nouse rakentavaa johtajuutta korjaamaan rakenteita, uhkana on ettei konfliktia pystytä ratkaisemaan ja taantuminen synnyttää pysyvän perusolettamuskulttuurin tehtäväkulttuurin asemasta (Aro 2001, 64).

## 5. Konfliktien yhteys ryhmän jäsenten tuloksellisuuteen

Konflikteilla on useissa tutkimuksissa havaittu yhteys ryhmän tuloksellisuuteen, joskin osa tutkimustuloksista jonkin verran poikkeaa toisistaan. Kozlowskin ja Ilgenin (2006) mukaan konfliktit heikentävät tuloksellisuutta, mutta heidän mukaansa jatkotutkimusta tarvitaan heikentämiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Taittonen et al (2008) päättelee, että ”kiistat ja ristiriidat työryhmien sisällä heikentävät ryhmän sisäistä kommunikaatiota”, mikä puolestaan heikentää jäsenten kokemusta ryhmän tehokkuudesta ja töiden sujuvuudesta.

Brownin (1983) mukaan työyhteisön toimintakyky on maksimissaan kohtalaisen konfliktien määrän vallitessa. Valtee (2005) kiistää Brownin teorian, mutta ei Työsuojelurahaston tutkimusiltapäivässä 2005 esittämässään aineistossa sellaisenaan perustele, miksi Brownin teorian mukainen käyrä olisi väärä (kuva 2). Useat tutkijat kuvaavat konflikteja sekä

mahdollisuutena että esteenä (Jehn et Chatman 2000; Sullivan et Feltz 2001; Wheaton 1974; ref. DeChurch et al 2007). Ne muun muassa suojaavat ryhmän jäseniä ryhmäajattelun (groupthink) aikaansaamalta yhtenäistymispaineelta (Gero 1985; Turner et Pratkanis 1997; ref. DeChurch et al 2007).



Kuva 2. Työyhteisön toimintakyvyn yhteys konfliktien määrään.

Jehnin (1995) mukaan kohtuullinen konfliktitaso on hyödyllinen, koska sen aikaansaama keskustelu ja väittely parantavat ryhmän tuloksellisuutta. Parantuminen näkyy erilaisten näkökulmien ymmärtämisen lisääntymisenä ja vaihtoehtoisten ratkaisujen keksimisenä (Bourgeois 1985, 570; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990; Jehn, 1997a, 1997b; Jehn et al, 1999). Tuloksellisuuden parantumista havaittiin vain ryhmissä, joiden tehtävät olivat monimutkaisia. Niissä ryhmissä, joiden tehtävät olivat yksinkertaisia ja rutiininomaisia, tuloksellisuus ei parantunut. Ryhmän tehtäväkonflikti tuottaa myös parempia päätöksiä, ja tämä pätee myös yksilötasolla. (Amason 1996, 141; Cosier et Rose 1977; ref. Rahim 2000, 148; Fiol 1994, 417; Putnam 1994; ref. Rahim 2000, 148; Schweiger et al 1986, 67).

Useat tutkijat ovat kokeellisesti osoittaneet, että ryhmien luovuus kohtuullisen konfliktitason vallitessa lisääntyy. Esimerkiksi kun koetilanteessa oli tehtävänä ideoida markkinointi-iskulauseita, ideointia edeltänyt kilpailuhenkinen neuvottelu paransi ryhmän tuloksellisuutta verrattuna ryhmään, jonka ideointia edelsi ystävällisempään sävyyn käyty yhteistyöneuvottelu (Beersma et De Dreu 2005; ref. Nijstad 2009, 118). Toisessa koetilanteessa ensimmäisen

ideointitapahtuman jälkeen ryhmän kokoonpano joko pidettiin samana tai sen jäseniä vaihdettiin. Jälkimmäisessä tapauksessa ryhmän luovuus lisääntyi, mutta ensimmäisessä tapauksessa jäsenet kokivat olonsa paremmiksi (Nemeth et Ormiston 2007; ref. Nijstad 2009, 118). Kolmannessa koetilanteessa ryhmän jäsenille annettiin ennen ideointitapahtumaa tehtäväksi joko pohtia, missä suhteessa he olivat samanlaisia kuin muut jäsenet, millä haluttiin aktivoida kollektiivisia arvoja, tai missä suhteessa he olivat ainutlaatuisia, millä haluttiin aktivoida yksilöllisiä arvoja. Ideoinnin perusteella tuloksellisempi oli ryhmä, jonka yksilöllisiä arvoja aktivoitiin (Goncalo et Staw 2006; ref. Nijstad 2009, 118).

Alper'in (2000) tulokset tukevat havaintoja konfliktien hyödyllisyydestä ryhmissä ja organisaatioissa. Lisäksi hän on löytänyt näyttöä siitä, että tapa jolla syntynyttä konfliktia koetetaan ratkaista vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn. DeChurch (2007) on havainnut, että yhteistyöhakuisella, mukautuvalla ja sovittelevalla tyylillä voidaan hillitä tehtävään liittyvän konfliktin kehittymistä henkilökonfliktiksi (DeChurch et al 2007). Vaikka tehtäväkonflikti voi parantaa ryhmän tuloksellisuutta, se voi – kuten henkilökonfliktikin – heikentää ryhmän lojaalisuutta, sitoutuneisuutta, halua pysyä ryhmässä ja tyytyväisyyttä (Jehn, 1997a; Jehn et al, 1999).

## **6. Konfliktien yhteys ryhmän jäsenten hyvinvointiin**

Työyhteisön jäsenten välisiä konflikteja koskevassa tutkimuksessa Appelberg (1996) viittaa 1970-luvulta lähtien tehtyihin tutkimuksiin, joiden mukaan konfliktit heikentävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Cooper et al 1976, Israel et al 1989, Kalimo et al 1993; ref Appelberg 1996). Hän on havainnut omassa (Appelberg 1996) ja viittaamissaan tutkimuksissa henkilöiden välisten konfliktien yhteyden psykologisiin ja psykosomaattisiin oireisiin kuten masennukseen, unihäiriöihin, jännittyneisyyteen ja keskittymisvaikeuksiin työssä. Nämä oireet puolestaan heikentävät yksilön suorituskykyä (Vartia et Paananen 1992, Vartia et Lahtinen 1995; ref. Appelberg 1996).

Konflikteilla on havaittu olevan välittömiä fysiologisia vaikutuksia elimistön hormonitasapainoon. Tämän on todettu johtavan laadullisiin ja määrällisiin solutason immuunijärjestelmän muutoksiin ja sitä kautta vaikuttavan yksilön terveyteen (Ader 1991, Malarkey et al 1994; ref. Appelberg 1996). Konflikteilla on yhteys muun muassa korkeaan

verenpaineeseen, sydämen toimintahäiriöihin, ruoansulatuselinten oireisiin ja hengityselinten sairauksiin (Cooper et Marshall 1980, Karasek et al 1987; ref. Appelberg 1996).

Tuomen mukaan työlle asetetut mielekkään tavoitteet, henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet työssä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen suunnitteluun, rakentava palaute, mahdollisuus työyhteisön tukeen ja vuorovaikutukseen työyhteisön jäsenten kanssa edistävät terveyttä ja parantavat yksilön työtehtävien suorituskykyä (Tuomi et al 1991; ref. Appelberg 1996). Kalimo raportoi lisäksi hyvän johtamisen ja erityisesti hyvän esimiehen ja alaisten välisen suhteen lisäävän työyhteisön jäsenten työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Kalimo 1988; ref. Appelberg 1996).

## **7. Yhteenveto ja loppupäätelmät**

Konflikti on vuorovaikutteinen prosessi, joka ilmenee sosiaalisen yksikön sisäisenä tai yksiköiden välisenä, tavoitteita tai tehtäviä koskevana yhteensopimattomuutena.

Tehtäväkonfliktit ja henkilökonfliktit ovat kaksi yleisintä konfliktityyppiä. Ryhmän sisäisen konfliktin todennäköisyyteen vaikuttavat panoksena toimivat rakennetekijät sekä välittäjinä toimivat ryhmäprosessit ja ryhmän dynaamiset tilat. Konfliktit ovat samalla osa ryhmäprosesseja.

Tutkijoiden mukaan kohtuullinen konfliktitaso on hyödyllinen, koska sen aikaansaama keskustelu ja väittely parantavat ryhmän tuloksellisuutta. Toisaalta konfliktit heikentävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Tapa jolla syntynyt konfliktia koetetaan ratkaista, vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn. Tutkijat kuvaavat konflikteja sekä mahdollisuutena että esteenä.

Loppupäätelmänä toteamme, että konfliktien myönteiset vaikutukset jäävät työyhteisöissä usein kielteisten varjoon. Työyhteisön jäsenten tuloksellisuutta ja hyvinvointia voisi parantaa ryhmän jäsenten ja esimiesten tietoisuus konfliktiin vaikuttavista tekijöistä, konfliktien rakentavasta käsittelytavasta sekä hyödyntämismahdollisuuksista koko organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi.

## Lähteet

- Ader, R., Felden, D., Cohen, N. (1991). *Psychoneuroimmunology* (2nd ed.). New York: Academic Press
- Alderfer, C. (1977). Group and intergroup relations. Teoksessa Hackman, J. et Suttle, J. (Eds.), *Improving life at work: Behavioral sciences approaches to organisational change*, 227–296. Palisades, CA: Goodyear.
- Alper, S., Tjosvold, D., Law, K. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123– 148.
- Appelberg, K. (1996). *Interpersonal Conflicts at Work: Impact on Health Behaviour, Psychiatric Morbidity and Work Disability* (People and Work, Research Rep. No.7). Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.
- Argote, L., McGrath, J. (1993). Group processes in organizations. In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 8, 333–389. New York: John Wiley et Sons.
- Aro, A. (2001). *On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään*. Helsinki: Edita.
- Asch, S. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion on judgements. Teoksessa Guetzkow, H. (Ed.), *Groups, leadership and men*, 174– 183. Pittsburgh: Carnegie Press.
- Baron, R. (1984). Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach. *Journal of Applied Psychology*, 69, 2, 272-279.
- Baron, R., Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn et Bacon.
- Bass, B. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper et Row.
- Becker, H., Geer, B. (1960). *Latent culture: A note on the theory of latent social roles*. *Administrative Science Quarterly*, 5, 304– 313.
- Beersma, B., De Dreu, C. (2005). Conflict´s consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 358-374.

- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E., Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London and New York: Routledge.
- Bourgeois, L. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28, 548– 573.
- Brown, L. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cohen, S., Bailey, D. (1997): What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cooper, C., Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper, C., Marshall, J. (1980). Occupational stress and managers. *Journal of Occupational Medicine*, 22, 588-592.
- Corwin, R. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 507–520.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Cosier, R., Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378– 391.
- De Dreu, C., Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- DeCurch, L., Haas, G., Hamilton, K. (2007). Effects on conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, research, and Practice*, 11(1), 66-78.
- Edelman, R. (1993). *Interpersonal Conflict at Work*. Leicester: BPS Books.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1878– 1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504– 529.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C. (1994). Consensus, diversity and learning organizations. *Organization Science*, 5, 403–420.

- French, J., Kaplan, R. (1972). Organizational stress and individual strain. In Marrow, A.J. (Ed.), *The Failure of Success*. New York: Amacon, 30-66.
- Gero, A. (1985). Conflict avoidance in consensual decision processes. *Small Group Behavior*, 16, 487–499.
- Goncalo, J.A., Straw, B.M. (2006). Individualism – collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 96-109.
- Hackman, J. (1992). Group influences on individuals in organizations. Teoksessa Dunnette, M., Hough, L. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hackman, J., Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type in group performance and member reactions. *Sociometry*, 33, 37– 54.
- Hall, J., Williams, M. S. (1966). A comparison of decision making performances in established and ad-hoc groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 214– 222.
- Hollenbeck, J., Ilgen, D., Sego, D., Hedlund, J., Major, D., Phillips, J. (1995). Multilevel theory of team decision-making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 80, 292–316.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321– 338.
- Huhtanen, P. (2010). *Isännöitsijä ja ilmastonmuutos – isännöinnin esteet ja mahdollisuudet energiatehokkuuspalvelujen kehittämiseen*. Pro gradu. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö. Helsinki: Helsingin yliopisto
- Hyrkäs, K., Kaukonen, K. (1997). *Ihmissuhteiden arkea koulun työyhteisössä - konfliktitilanteet työyhteisön haasteena*. Pro gradu. Opettajainkoulutuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 10, 371-384.
- Immonen, S. (1993). *Vuorovaikutus johtamisen välineenä. Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta* (Report No.150). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Israel, B., House, J., Heaney, C., Mero, R. (1989). The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationship and coping strategies to occupational stress, job strain and health: a Multivariate Analysis. *Work Stress*, 3, 163-194.
- Janis, I. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 43– 44, 46, 74– 76.
- Janis, I. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jarboe, S., Witteman, H. (1996). Intragroup conflict management in task-oriented groups. *Small Group Research*, 27, 316-333.

- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256– 282.
- Jehn, K. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530– 557.
- Jehn, K. (1997b). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict of workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287– 305.
- Jehn, K., Chatman, J. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Jehn, K., Northcraft, G., Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763.
- Järvi, I. (2007). *Kiusaamisen kasvot kasvatusyhteisössä. Päivähoitoyksikön esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työpaikkakiusaamisesta*. Pro gradu. Soveltavan kasvatustieteen laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kalimo, R. (1988). Työn ja terveyden välinen yhteys työolojen kehittämisessä: Psykologinen näkökulma. *Sosiaalivakuutus*, 1, 2-7.
- Kalimo, R., Olkkonen, M., Toppinen, S. (1993). Työolot, yksilölliset tekijät ja koettu terveys. *Työ ja ihminen* 7, lisänumero 4, 71-118.
- Karasek, R., Gardell, B., Lindell, J. (1987). Work and non-work correlates of illness and behavior in male and female Swedish white collar workers. *Journal of Occupational Behaviour* 8, 187-207.
- Katz, R. (1977). The influence of group conflict on leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 265– 286.
- Keller, R. (1989). A test of the path– goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208– 212.
- Kelly, J. (1974). *Organizational behavior* (rev. ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Kozlowski, S., Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. Teoksessa Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R. (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12. Industrial and organizational psychology, 333–375. London: Wiley.
- Kozlowski, S., Gully, S., McHugh, P., Salas, E., Cannon-Bowers, J. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. Teoksessa Ferris, G. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 14, 253–305. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S., Gully, S., Nason, E., Smith, E. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. Teoksessa Ilgen, D., Pulakos, E. (Eds.),

*The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240–292. San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S., Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Leung, A. (2008). Interpersonal conflict and resolution strategies: An examination of Hong Kong employees. *Team Performance Management*, 14( ¾), 165-178. Hong Kong: Emerald Group Publishing Limited.

Levine, J., Moreland, R. (1994). Group Socialization: Theory and research. In W. Stroebe, M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology*, vol. 5, 305-336.

Levinson, H. (1978). The abrasive personality. *The Harvard Business Review*, 56, 86-94.

Lindström K., Kalimo R. (1987). *Työpsykologia, terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Litterer, J. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 178– 186.

Lönnqvist, J. (1999). Rationaaliset ja irrationaaliset tekijät työyhteisön kehittämisessä. Teoksessa *Ryhmäterapian perusteet* (toim. Arppo M., Pölönen R, Sitolahti T.). Helsinki: Yliopistopaino.

Malarkey, W., Kiecolt-Glaser, J., Pearl, D., Glaser, R. (1994). Hostile behavior during marital conflict alters pituitary and adrenal hormones. *Psychosomatic Medicine*, 56, 41-51.

McEnrue, M. (1984). Perceived competence as a moderator of the relationship between role clarity and job performance: A test of two hypotheses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34, 379-386.

Mohammed, S., Angell, L. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.

Moilanen, L. (1994). Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Kirjassa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nemeth, C., Ormiston, M. (2007). Creative idea generation: harmony versus stimulation. *European Journal of Social Psychology*, 37, 524-535.

Nijstad, B. (2009). *Group Performance*. Hove and New York: Psychology Press.

Oaklander, H., Fleishman, E. (1964). Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly*, 8, 520– 532.

Pelled, L., Eisenhardt, K., Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.

- Quick, J.C., et Quick, J.D. (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. New York: McGraw-Hill.
- Putnam, L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5, 285– 299.
- Rahim, M. (1979). The management of intraorganizational conflicts: A laboratory study with organization design. *Management International Review*, 19 (1), 97– 106.
- Rahim, M. (2000). *Managing conflict in organisations* (117-161). Westport, Conn.: Quorum Books.
- Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., Tannenbaum, S. (1992). Toward an understanding of team performance and training. Teoksessa Swezey, R. et Salas, E. (Eds.), *Teams: Their training and performance*, 3–29. Norwood, NJ: Ablex.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-207.
- Schriesheim, C., Denishi, A. (1981). Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two-sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 589– 597.
- Schriesheim, C., et Murphy, C. (1976). Relationships between leader behavior and subordinate performance: A test of some situational moderators. *Journal of Applied Psychology*, 61, 634– 641.
- Schweiger, D., Sandberg, W., Ragan, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 51– 71.
- Shaw, M. (1981). *Group dynamics: The dynamics of small group behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Smith, C. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504-529.
- Stein, A. (1976). Conflict and Cohesion. A Review of the Literature. *The Journal of Conflict Resolution* 20(1), 143-173.
- Sullivan, P., Feltz, D. (2001). The relationship between intrateam conflict and cohesion within hockey teams. *Small Group Research*, 32, 342-355.
- Thomas, K. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. Teoksessa Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 651-717. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Thomas, K., Schmidt, W. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.

- Torrance, E. (1954). The behavior of small groups under the stress of conditions of survival. *American Sociological Review*, 19, 751–755.
- Trist, E. (1977). Collaboration in work settings: A personal perspective. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 13, 268-278.
- Tuckman, B., Jensen, M. (1977). Stages of small group development reconsidered. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Tuomi, K., Toikkanen, J., Eskelinen, L., Backman, A-L., Ilmarinen, J., Järvinen, E., Klockars, M. (1991). Mortality, disability and changes in occupation among municipal employees. *Scandinavian Journal of Environmental Health*, 17: Suppl 1, 58-66.
- Turner, M., Pratkanis, A. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. De Dreu, et E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*, 53-71. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tyler T., Blader S. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Yetton, P., Bottger, P. (1983). The relationships among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 145–159.
- Valtee, P. (2005). Esitelmä Työsuojelurahaston tutkimusiltapäivässä 19.5.2005: *Työyhteisöjen konfliktit ja niiden hallinta*.
- Van Dick R. (2004). My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts. Chapter 6, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 172- 202.
- Vartia M., Lahtinen M., Joki M., Soini S. (2004). *Työyhteisötörmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Paananen, T. (1992). *Henkinen väkivalta työssä*. Katsauksia 118. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M. (1995). Toimivat ihmissuhteet ja työyhteisökonfliktien käsittely. Kirjassa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R. Ilmarinen, J., Torstila, I. (toim.), *Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Wheaton, B. (1974). International conflict and cohesiveness in dyadic relationships. *Sociometry*, 37, 328-348.
- Yetton, P., Bottger, P. (1983). The relationships among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 145–159.